



الفصل الثالث

المعايير الدولية

لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

obeikandi.com

تمهيد

يتطلب تحقيق جودة العمليات الإدارية بالمؤسسات تحديد المرجعيات (المعايير القياسية والمستويات) التي يجب توافرها في كل عملية بداية من التخطيط وانتهاء بالرقابة والتقييم وهذه المعايير تساعد الإدارة في قياس أدائها نحو تحقيق الجودة الشاملة في ضوء هذه المعايير وتزخر العديد من المراجع والدراسات العربية والأجنبية بقوائم من المعايير ولكن أي منها تم تقديم إطاراً متكاملًا لمعايير الإدارة أو العمليات الإدارية بها ولكن ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت وضع المعايير بصفة عامة لقياس الجودة، فإننا نرى ضرورة عرض هذه المعايير العالمية في هذا الفصل.

١- معيار ديمينج:

أسست اليابان جائزة ديمينج عام ١٩٥١ وقد تم تسميتها باسم العالم الأمريكي ديمينج تقديراً لجهوده البارزة في حركة الجودة في اليابان وتقوم جائزة ديمينج على مجموعة من المعايير التي وضعها إتحاد العلماء والمهندسين الياباني، وقد ركزت الجائزة على النجاح في الرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة لتحسين الجودة كما ركزت على التزام الإدارة ومشاركتها في برامج لتحسين الجودة وتعتبر جائزة ديمينج من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي.

وتتمثل معايير جائزة ديمينج على مجموعة من مؤشرات الجودة تتمثل فيما يلي:

- **السياسة:** كيف يتم تحديد ونشر السياسات وما هي النتائج التي تحققت وتناولت السياسات - الإدارة - طرق وضع السياسة - مناسبة وتماسك السياسات - استخدام الأدوات الإحصائية - انتشار وتنظيم السياسات - فحص السياسات ودرجة تنفيذها - العلاقة بين التخطيط طويل المدى وقصير المدى.

- المنظمة وإداراتها وتتمثل فيما يلي:

- كيف يتم تحديد نطاق السلطة والمسؤولية .
- التفويض المناسب للسلطة.
- مدى التعاون بين مختلف الأقسام.
- اللجان وأنشطتها.

- استخدام دوائر الجودة.
- تشخيص الرقابة على الجودة.

- **التعليم والتدريب:**

- برامج التدريب والتعليم والنتائج.
- درجة فهم الجودة والرقابة.
- التعليم والتدريب على الطرق والأساليب الإحصائية ودرجة انتشارها.
- أنشطة دوائر الجودة.
- اقتراحات التحسين.

- **الجمع بين الاتصالات ومنفعة المعلومات:**

- جمع المعلومات من خارج المؤسسة .
- نقل المعلومات بين الأقسام والأفراد .
- التحليل الإحصائي للمعلومات .
- سرعة نقل المعلومات واستخدام الحاسب الآلي وتسجيل البيانات .

- **التحليل ويتمثل في:**

- اختيار المشاكل والموضوعات الهامة والرئيسية.
- مناسبة وملائمة طرق التحليل.
- استخدام الأدوات الإحصائية.
- الربط بين الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- تحليل الجودة وتحليل العمليات.
- استخدام نتائج التحليل والاستفادة منها.
- إيجابية مقترحات التحسين.

- **المعايير:**

- نظام المعايير وهي كيفية تنظيم المعايير ووضعها في نظام.
- طرق إنشاء المعايير ومراجعتها وتعديلها أو إلغائها بعضها.
- طرق تسجيل النتائج.

- استخدام الطرق الإحصائية.
- التراكم التكنولوجي.
- مدى الاستفادة من المعايير.

- الرقابة:

- نظم الرقابة على الجودة والتكاليف المرتبطة بها والكمية.
- بنود ونقاط الرقابة.
- مدى الاستفادة من الرقابة الإحصائية وخرائط المراقبة.
- مساهمة أنشطة أداء دوائر الرقابة على الجودة.
- محطات الرقابة وعمومية الرقابة.

- توكيد الجودة:

- إجراءات وتطوير الخدمة أو المنتج.
- رقابة العمليات وتحسينها.
- تصنيف الجودة، التحليل، والاعتماد، ومراجعة التصميم.
- المسؤولية القانونية.
- المقاييس والفحص.
- صيانة المعدات والرقابة على المشتريات والخدمات الخارجية.
- نظام تأكيد الجودة ومراجعته.
- استخدام الأدوات الإحصائية.

- النتائج:

ويقصد بها قياس الأداء والخدمات وهل هناك تحسين في الجودة، وكمية الخدمات والتكاليف وهل تحسنت المنظمة ككل في مجالات الجودة وكذلك طريقة التفكير والرغبة في العمل والأداء من جانب العاملين وتتمثل المعايير كما يلي:

- قياس النتائج.
- مدى الجودة في الخدمة - ووقت الأداء - والتكاليف والعائد.

- إجراءات التغلب على العيوب والمشكلات التي تعوق الأداء.
- التعرف على النتائج غير الملموسة.

- الخطط المستقبلية:

- ويقصد بها مدى قدرة وملائمة الخطط المستقبلية داخل المؤسسة ويتمثل في:
- مدى تحديد الوضع الراهن بما فيه من حقائق دون تحريف أو مغالاة.
- وضع خطط لمزيد من الازدهار والتحسين في أداء الخدمات.
- مدى الربط مع الخطط طويلة الأجل.
- وضع استراتيجيات للتغلب على المشكلات والعيوب في الأداء.
- مدى الاستفادة بآراء العاملين وكذلك المستفيدين في وضع الخطط.

إن المعايير السابقة يمكن تنفيذها داخل الإدارة التعليمية كما يمكن استخلاص بعض المعايير التي تفيد موضوع البحث وهي معايير العمليات الإدارية وذلك من حيث وضع معايير للأهداف وكذلك معايير الإدارة من حيث التفويض المناسب ومشاركة العاملين وتنمية وتدريب العاملين أيضا من خلال معايير المعلومات وكيفية الاستفادة منها ومدى ملائمتها واستخدام الوسائل التكنولوجية والأساليب الإحصائية في تحليلها كذلك معايير الرقابة والتخطيط وقياس النتائج واستخدام الإدارة لفرق دوائر الجودة ومدى مساهمتها في تحسين جودة الأداء وتحديد احتياجات العملاء والمستفيدين من خدمات الإدارة ومدى الاستفادة من توصيات تفيد جودة الأداء للخدمة سواء كانت داخلية أو من خلال آراء المستفيدين من الخدمة.

٢- معايير بالدريج Malcain Baldrige:

وقد أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨٧ جائزة "مالكوم بالدريج" لتمنح للشركات الأمريكية فقط المتميزة في مجال الجودة، وسميت الجائزة باسم "مالكوم بالدريج" والذي كان يشغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجار تكريماً له حيث ظل ينادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة وحتى وفاته عام ١٩٨٧، ومدا اهتمامه بالتعليم حيث انتقل مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم على يده وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن رونالد

براون عام ١٩٩٣ أن جائزة مالكوم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية.

ولقد اهتم مالكوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم والتي يتمثل فيما يلي:

- أن الإداريين والعاملين والمعلمين يجب أن يسعوا جميعا إلى تحقيق الجودة.
- التركيز يجب أن يتم على إرضاء الطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية.
- الاهتمام بنتائج الأداء التعليمي.
- تنمية الموارد البشرية.
- تطوير القيادات التعليمية.
- بناء شبكة معلومات متطورة.
- استعمال الضبط الإحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب.

ولقد أصبح دليل إرشادات معايير جائزة "بالدريج" واحد من أكثر المواد المطبوعة شعبية وانتشارا في دوائر الأعمال الأمريكية في السنوات الأخيرة حيث تقوم على الدرجات التضمنية تتكون من ١٠٠٠ نقطه (درجة) تتوزع على معايير وبنود الجائزة المختلفة كما أنها تقوم بعدد من الأبعاد التي تعتبر في غاية الأهمية لعملية الإدارة ذات الأفق الواسعة.

ويؤكد "وم وجوبادنبيل" Woom & Ghobadinal على إمكانية استخدام قائمة المعايير كمقياس يمكن الاعتماد عليه في تقييم الجودة بقطاع الخدمات (التعليم) وذلك من خلال المعايير التي تحددها الجائزة وإعادة تصميمها لتتواءم مع طبيعة المؤسسات التعليمية وتمثل المعايير ودرجاتها كما يلي:

❖ القيادة والإدارة والمسؤولية العامة:

- القيادة وتمثل في:

- مدى تضامن المدير في خلق وتأسيس بيئة الجودة.
- مدى تركيزه على العميل.
- يضع توقعات الجودة ويخطط ويراجع تقدمها.
- مدى اتصاله بالعاملين واعترافه وتشجيعه لإسهاماتهم وابتكاراتهم.
- مدى معرفة المدير بجودة العملاء داخليا وخارجيا.

- مدى قدرته على قيادة العاملين وتهيئة الجو في التميز في مجال الجودة.
- تقييم العاملين وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

- الإدارة وتتمثل في:

- يتم التركيز على العميل ومتطلباته في كل مستويات الإدارة والمشرفين لأدوار ومسؤوليات الجودة داخل وحدات التنظيم.
- يتم تحليل الهياكل التنظيمية لكي تخدم جودة العميل بكفاءة وفاعلية.
- وضع خطوات لتدعيم الوحدات التي لم يصل أداؤها إلى مستوى الخطط والأهداف.
- وجود طرق ومؤشرات أساسية لتقييم وتحسين وعي وتكامل الجودة على كل المستويات.

- المسؤولية العامة وتتمثل في:

- أخلاقيات العمل والصحة العامة وحماية البيئة وتقوم على مجموعة من المعايير كما يلي:
- كيف يتم تحديد وتحليل الأخطاء .
- الأهداف كيف توضع.
- طرق التحسين.
- مؤشرات الجودة لكل مجال.
- كيف يتم مراجعة التقدم.
- الحصول على المعلومات وتبادلها.
- نظرة الإدارة إلى المستقبل وتوقع احتياجات العملاء.

❖ التخطيط الإستراتيجي للجودة:

ويتمثل في:

- كيف تؤمن الاتجاهات الإستراتيجية.
- كيف تحدد أسس ومتطلبات التخطيط.
- متطلبات الخطة تترجم إلى نظام إداري فعال.

- عملية تخطيط أداء المنظمة.
- **توافر المعلومات وتحليلها:** وتحدد مدى فعالية الإدارة في استخدام البيانات والمعلومات وتحليلها على مستوى الإدارة واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الأداء وتحليل الأداء التنظيمي في ضوء المعايير الموضوعية .
- **تنمية الموارد البشرية:** وتتمثل في
 - تعليم وتدريب العاملين.
 - أداء العاملين بعد تدريبهم.
 - الروح المعنوية داخل الإدارة ومدى رضا العاملين.
 - مشاركة العاملين في التخطيط للبرامج التدريبية.
- **إدارة العمليات:** وتتمثل في
 - مدى إدارة العمليات وجودتها.
 - مدى تركيز العمليات على العملاء.
 - مدى مساهمة العمليات المدعمة في التعليم.
 - مشاركة العاملين.
 - وجود اتصالات فعالة بين الأقسام والعاملين.
- **التركيز على العملاء وإرضائهم (مدارس وطلاب وأولياء أمور):** وتتمثل في
 - تحديد احتياجات العملاء من الخدمة وتوقعاتهم.
 - وجود علاقة بين الإدارة والمنتفعين من الخدمات.
 - قياس مدى نجاح العمل في رضا العملاء والمنتفعين.
 - وجود مؤشرات ومعايير لقياس رضا العملاء.
- **نتائج الجودة وتتمثل في:**
 - نتائج جودة الخدمات.
 - قياس نتائج أداء الطلاب.
 - قياس نتائج أداء العاملين.
 - نتائج الفعالية التنظيمية.

- قياس نتائج العمليات الإدارية والخدمات المساعدة.

وفي ضوء ما سبق فإن معايير جائزة "بالدريج" تقوم في ضوء أرقام عادية للحكم على نظام الجودة وتوضيح مستوى الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية ويمكن استخلاص بعض المعايير المفيدة مثل معايير القيادة الفعالة واستخدام المعلومات وتحليلها. ويلخص "كلمن باك وبرنيس" أهم مزايا وعيوب الاعتماد على معايير كل من جائزة "ديمنج وبالدريج" فيما يلي:

أ- المزايا:

- اعتمادها على معايير دولية يمكن على أساسها القياس.
- أكثر مناسبة لظروف المنظمات والمؤسسات المحدودة في تنفيذها بدقة.
- أنها تقوم على تجارب أفضل المؤسسات نجاحاً.
- أنها تساعد على توحيد القياسات في جميع المؤسسات.
- اعتماد جائزة بالدريج على نقاط يمكن عن طريقها قياس الجودة داخل المؤسسات التعليمية.

ب- العيوب:

- ثبات المعايير: فعوامل النجاح تتغير بصفة مستمرة وما هو مناسب اليوم لا يناسب الغد في ضوء التغير المستمر.
- عدم مشاركة العاملين في وضع المعايير.
- صعوبة تطبيقها بدقة.
- عدم توضيح كيفية تحسين مستوى الأداء والذي يحتاج إلى توافر نظرية للتطبيق.
- أن الاعتماد على هذه المعايير يفرض أن الإدارة قد وصلت إلى مرحلة من النضج في تطبيق إدارة الجودة.

٣- مقاييس الأيزو:

في عام ١٩٧٦ اجتمعت عشرون دولة لوضع عدة معايير لأداء نظم الجودة أطلقوا عليها ISO 9000 وهي الحروف الأولى من International Standardization

Organization وتعني المنظمة الدولية لتحقيق القياس وهي منظمة دولية تستهدف رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وقد حقق هذا النظام نجاحاً كبيراً في وتنبته عدة دول ليكون معياراً قومياً لها.

وتعرف مواصفات الأيزو بأنها مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء بشكل يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة.

ويتعلق الأيزو بكافة الاعتبارات ذات التأثير على كفاءة وجودة الأنشطة وتأثيرها على جودة المنتج أو الخدمة النهائية فمن خلال المواصفات الفنية والمعايير الدقيقة التي تستخدم يمكن التأكد من أن الإدارة والخدمة والعمليات تكون مطابقة للأغراض التي وضعت من أجلها بصرف النظر عن نوع وحجم وطبيعة المؤسسة.

وتتكون الأيزو من خمسة مواصفات تضم أرقاماً متسلسلة للمواصفات القياسية الدولية ولكل مواصفة رقم غيرها ويتمثل فيما يلي:

❖ الأيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000):

وهي مواصفات توكيد وإدارة الجودة وتوضيح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة والأساليب اللازمة للتنفيذ أي أنها خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى في سلسلة التعريفات الرئيسة والمفاهيم الأساسية واستخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية.

❖ الأيزو ٩٠٠١ (ISO 9001):

وهي مواصفات تمثل نموذجاً متكاملًا لتنفيذ متطلبات الجودة للمؤسسة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التفتيش والاختيار والتدريب والتركيب والخدمة ويتطلب ذلك الوفاء بعشرين مبدأ للجودة.

❖ الأيزو ٩٠٠٢ (ISO 9002):

وهي مواصفات تمثل نموذجاً لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج وقواعد التفتيش والاختيار والتدريب وتمثل ذلك الوفاء بثمانية عشر مبدأ للجودة.

❖ الأيزو ٩٠٠٣ (ISO 9003):

وهي مواصفات تمثل نموذجاً لتوكيد الجودة بالفحص والاختيار للمنتج النهائي ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشر شروط للجودة.

❖ الأيزو ٩٠٠٤ (ISO 9004):

وتختص بالتوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة أي أنها توجيهات عامة لنظام الجودة وإدارة الجودة لوضع وتطبيق نظام فعال ويقارن الشكل التالي التغطية التي توفرها كل مواصفة .

وقد امتدت معايير الأيزو من مجال الصناعة إلى جميع المجالات الخدمية ويؤكد "ريكارد وفرانك" أن من بين العشرين مقياس التي تستخدم في مجال الصناعة ، وهناك اثني عشر معياراً يمكن استخدامها في التعليم والتدريب هي:

المعيار الأول: مسؤولية الإدارة

وتقع مسؤولية الإدارة في المركز الأول حيث تدور حولها جميع المواصفات وتتمثل مسؤولية الإدارة في تحديد سياسات الجودة وتنظيم الجودة والتحقق من الانجازات والمراجعة المستمرة لتأكيد استمرارية التحسين فالإدارة هي المسؤولة عن كافة الإجراءات الضرورية حتى تكون سياسة الجودة مفهومه لجميع العاملين.

المعيار الثاني: نظام الجودة

ويقصد بنظام الجودة طبقاً لما أشارت إليه المواصفات الدولية مجموعة أساسية من الجوانب تشمل ما يلي:

- كيفية التعرف على احتياجات العملاء من خدمات.
- كيفية تحويل هذه الاحتياجات إلى مواصفات يمكن تحقيقها.
- كيفية مراقبة أداء الخدمات.

- كيفية وضع خطط للتطوير والتحديث الدائم.
- كيفية تقييم الأداء سواء للعاملين أو المستفيدين (المدارس والعاملين بها والطلاب).
- إعداد الإجراء الخاص بنظام الجودة الموثق بالمستندات والتعليمات.

المعيار الثالث: مراجعة العقد

ويقصد به إجراءات التأكد من ملائمة الاتفاقيات ومصطلح العقد مأخوذ من ISO 9000 وهو مثال نموذجي لأحد مصطلحات التصنيع التي يصعب ترجمتها في مجال التعليم.

ولكن يمكن ترجمته في مجال الإدارة التعليمية حيث أن من مهام الإدارة هو إجراء مناقصات وممارسات على بعض الأشياء التي قد يحتاجها المدرس من مواد وأدوات تكنولوجية ووسائل تعليمية وأدوات مدرسية ومكاتب وخلافه لذا فإن من أهم المعايير هو التأكد من أن هذه الاتفاقات ملائمة واحتياجات المدارس والتلاميذ ومدى ملائمتها من حيث التكلفة ودرجة الجودة وأن تكون هذه الموارد والمطالب مدعومة بالمستندات وفي حدود إمكانية الإدارة التعليمية.

المعيار الرابع: وقاية التصميم

ويقصد به مجموعة الإجراءات اللازمة لمراقبة تصميم المنتج والتحقق منه لضمان الوفاء بالمتطلبات المحددة وفي التصنيع نجد أن التصميم هو كل مرحلة بدءاً من الفكرة المبدئية لأحد المنتجات الجديدة ومروراً بالخطط التفصيلية والتي تؤدي إلى تصنيع منتج جيد.

وفي الإدارة التعليمية فإن رقابة التصميم تعني اتخاذ الإجراءات اللازمة بالتحاق الطلاب بالمدارس ومراقبة انتظامهم والتأكد من خطط المنهج ومراجعة مواد التصميم وخطط المقرر الدراسي، وأماكن الطلاب ووضع الخطط التفصيلية لذلك، وكذلك مراقبة أداء المعلمين ومدى قدرتهم على توظيف المنهج الدراسي.

المعيار الخامس : الشراء

حيث يتم التأكد من أن المكونات التي تم شراؤها من أدوات وأجهزة ومواد تعليمية اللازمة للمؤسسة التعليمية تتفق تماما مع المتطلبات التي تم تحديدها.

وحتى تتضمن جودة الشراء في المؤسسات التعليمية يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد الاحتياجات المطلوب الحصول عليها وشراؤها بدقة.
- أن تكون البنود المشتراة مرتبطة بالهدف الذي يتم الشراء من أجله.
- أن تكون المواد المشتراة كاملة وسليمة وخالية من العيوب.

المعيار السادس: الرقابة على العملية الإدارية

يجب أن تكون هناك رقابة ومتابعة مستمرة على جميع العمليات التي تحدث داخل الإدارة التعليمية من تخطيط ونظام ورقابة وتصميم للتأكد أن جميع خطواتها تم كما هو مطلوب لتحقيق جودة الأداء داخل الإدارة والعمل على إزالة جميع المعوقات التي تعوق أي عملية.

المعيار السابع: مراقبة المنتج

في مجال الصناعة يكون تحديد المنتج غير المتوافق أو غير المطابق أمراً في غاية السهولة حيث ينظر إلى المنتج على أنه غير مطابق للمواصفات والذي قد يكون تم صنعه وبه عيوب، أو لا يتناسب ومتطلبات العملاء نظراً لسوء جودته، أما في مجال التعليم فيصنف الطلاب على أنهم هم المنتج وإن المنتج غير المطابق هم هؤلاء الطلاب الذين رسبوا في الامتحانات، وهذا التمييز قد يكون مجحفاً في حق الطلاب لذلك فإن هذا البند لا يقتصر سوى على المنتجات التي تستخدم في عملية التعليم والتعلم وتعد غير مطابقة ويشمل ما يلي:

- الكتب التالفة أو التي بها أخطاء علمية أو أخطاء في التفاهم ومهمة الإدارة مراجعة ذلك .
- مواد التدريب التي لا تلائم المنهج الحديث .
- بنود وطرق التقويم الغير سليمة أو التي لا تصلح للتطبيق .
- مهمة الإدارة هو مراقبة ذلك والاتجاه إلى تصحيحه حتى يتلائم ومجريات الأمور.

- وجود مدرسين غير أكفاء فمهمة الإدارة تنميتهم وتدريبهم .
- وجود أجهزة ووسائل للتدريس غير صالحة للاستخدام وإذا كانت صالحة يجب مراقبة مدى استخدامها .

المعيار الثامن: الإجراءات التصحيحية

ويرتبط هذا المعيار بالمعيار السابق حيث أن مهمة الإدارة هو الكشف عن الخلل والمشكلات والعيوب ومحاولة تصحيحها وتطبيق ذلك بالتوجيه والإرشاد في الإدارة التعليمية وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة للعمل على عدم وجود منتج غير مطابق واتخاذ الإجراء التصحيحي لذلك في حالة وجوده.

المعيار التاسع: سجلات الجودة

وتعني سجلات الجودة في نظام الأيزو كل المعلومات والبيانات التي يتم الاحتفاظ بها لبيان أن النظام يعمل حسب الخطة وحسب الإجراءات التي وضعت لذلك.

لذلك فإن الإدارة التعليمية يجب أن تلزم بوضع سجلات معتمدة وموضح بها مدى التقدم في تحقيق الجودة ومدى فعاليتها في ضوء معلومات وبيانات حقيقية يمكن الرجوع إليها عند اللزوم ومتابعة مدى التقدم وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في سجلات الجودة تتمثل فيما يلي:

- الوضوح يجب أن تكون السجلات محددة وواضحة وتحتوي على بيانات دقيقة .
- سهولة التعرف عليها .
- يمكن استرجاعها بسهولة عند الحاجة .
- لها فترة استيفاء محددة لا يتعدى سنة دراسية .
- أن تكون معتمدة ومرقمة ولا يستخدم بها أي قشط وذلك للتأكد من مصدقيه بياناتها .

المعيار العاشر: استخدام الأساليب الإحصائية والوسائل التكنولوجية

حيث يجب على الإدارة أن تستخدم الأساليب الإحصائية في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وكذلك استخدام الوسائل التكنولوجية في حفظ هذه البيانات والمعلومات حتى يمكن الرجوع إليها عند اللزوم.

المعيار الحادي عشر: التدريب

تهتم جميع المعايير الدولية بأهمية التدريب باعتباره الوسيلة الأساسية في تنمية أداء العاملين كما تؤكد على أهمية الاستمرارية ليس فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضا التغيرات البيئية التي تعمل المؤسسة في ظلها.

فلذلك يجب على الإدارة التعليمية الاهتمام بعملية التدريب والتعليم والتنمية الوظيفية لجميع العاملين بالمدارس وحتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يمر بالخطوات الآتية:

- دراسة الاحتياجات التدريبية.
- تحويل الاحتياجات لخطة تدريب.
- تحديد وصياغة أهداف التدريب.
- تحديد وإعداد المستوى التدريبي.
- اختيار المدربين الأكفاء.
- تحديد طرق وأساليب التدريب المناسبة.
- العمل على إعداد القاعات المناسبة للتدريب.
- الإشراف على برامج التدريب ومدى جدية تنفيذها .
- متابعة الأداء أثناء التدريب .
- تقييم نهاية وما بعد البرامج .

المعيار الثاني عشر: المراجعة الداخلية

وتهدف إلى التأكد من قيام جميع الأقسام بالإدارة وكذلك بالمدارس من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات العالمية للأيزو وتعتبر المراجعة الداخلية للجودة إحدى دعائم استمرارية منظومة الجودة داخل الإدارة التعليمية ومتابعة مدى كفاءتها.

٤- معايير النموذج الأوربي للامتياز في الإدارة:

قامت أربعة عشر شركة من كبرى الشركات الإدارية بوضع هذا النموذج في عام ١٩٨٨ وذلك بغرض اتخاذ معياراً أساسياً لتقييم المؤسسات المتقدمة لجائزة الجودة الإدارية ومنذ ذلك العام وحتى اليوم يتم تطوير النموذج وإدخال التعديلات اللازمة عليه

حتى يظل مواكباً للتطورات والمستجدات على الساحة وحتى يتجانس مع متغيرات السوق، ويتكون النموذج من تسعة معايير وينقسم إلى مجموعتين:

• **المجموعة الأولى:** تتمثل في الأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى الجودة وهي توضيح مجموعة المعايير التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الجودة والامتياز، وعددها خمسة معايير رئيسية.

- **القيادة:** ولا تقتصر القيادة على المدير فقط بل على جميع الهيئة الإدارية في الإدارة التعليمية فلا بد من وجود هيئة إدارية قوية توجه وتدعم العاملين في الإدارة والمدارس، وتضع الأهداف وتحدد القيم لاستمرار النجاح وتطبيق الأساليب الملائمة ومراقبة النظام للتأكد من أن النظام الإداري ناجح ويتم تطبيقه وتطويره.

- **السياسة والإستراتيجية:** كيف تقوم الإدارة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة وكذلك الخطط والأهداف.

- **الموارد البشرية:** كيف تقوم الإدارة بإدارة مواردها البشرية وكيف تقوم بتطوير أدائهم وتطوير معارفهم وكيف يتم تخطيط الأنشطة اللازمة لذلك.

- **الشراكة والموارد:** كيف تخطط الإدارة وتدبر شركائها الخارجيين وكذا مواردها الداخلية بغرض دعم إستراتيجيتها .

- **العمليات:** كيف تقوم الإدارة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها .

• **المجموعة الثانية:** وتتمثل نتائج ما حققته المؤسسة بفضل تطبيق الأساليب السابقة وتوضح هذه المجموعة نتائج ما تم تحقيقه بإتباع الأساليب السابقة مقاساً بطريقة كمية وعددها أربعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار إلى مجموعة من المعايير الفرعية.

- **نتائج العملاء:** ما الذي تحققه المدرسة في علاقتها بعملائها الخارجيين (مدارس وطلاب ومعلمين ومديري مدارس وأولياء أمور).

- **نتائج العاملين:** ما الذي تحققه الإدارة في علاقتها بالعاملين فيها سواء مديري المراحل والأقسام أو الموظفين.

- نتائج المجتمع: ما الذي تحققة الإدارة في علاقاتها بالمجتمع المحلي .
- نتائج الأداء الرئيسة: ويتناول نتائج الأداء الذي تم تخطيطه مسبقاً.

٥- معايير المجلس القومي للإدارة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية:

قام المجلس باقتراح مجموعة من المعايير للإدارة التعليمية أثناء قيامه بإعداد بعض القيادات التعليمية وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

المعيار الأول: تطوير وتنظيم وتنفيذ رؤية الإدارة

حيث أن الغرض من هذا المعيار هو أن تؤمن الإدارة وتلتزم بتوفير البيئة المناسبة لتعليم الطلاب واكتساب المعرفة والمهارات والقيم اللازمة لإعداد أفراد قادرين على مواصلة التقدم والنجاح.

أن مسؤولية الإدارة هي خلق وتوضيح رؤية المعايير العالمية لجميع العاملين داخل الإدارة والمدرسة بحيث يشترك كل العاملين في الاستفادة منها ويتم دعمها من المجتمع ككل وأن يكونوا قادرين على تشجيع مناخ من التحسين المستمر الذي يشمل جميع العاملين والمستفيدين ويتكون هذا المعيار من عدة معايير فرعية تتمثل في:

- **التطوير والتنظيم:** وهي تنظيم رؤية تعلم للمدارس الواقعة في نظامها بحيث تدعم نجاح كل الطلاب وتبنى هذه الرؤية على نظريات ومعارف مناسبة تميز بها الإدارة وتدعمها لجميع مديري المدارس واستخدام المعرفة لخلق رؤية تشمل تنوع المتعلمين وحاجاتهم من الإدارة وكذلك من المستفيدين من خدماتها.
- **التنفيذ والإشراف:** أن تكون لدى الإدارة القاعدة المعرفية اللازمة لتوجيه هيئة التدريس والطلاب والآباء وتحفيزهم على تحقيق رؤية الإدارة التعليمية وأهداف التعليم كما يجب أن تقوم الإدارة بتوضيح الأهداف وتسهيل العمل الجماعي والتأكيد على استخدام التقييم المناسب للطلاب وتؤثر على الدعم والمسؤولية المشتركة وتصميم السياسات والممارسات الإدارية اللازمة للتنفيذ الكامل لرؤية الإدارة كما يجب أن تقوم الإدارة بمراقبة التنفيذ بها دوري والإشراف على عملية التنفيذ.

ج- إشراك المجتمع في بناء رؤية مشتركة:

تقوم الإدارة بإشراك المجتمعات المدرسية والمجتمع المحيط في تحقيق الرؤية المدرسية والاتصال مع كل المساهمين داخل المنظمة من أجل تنفيذ الأهداف وهذا ما يستلزم مهارة الاتصال اللازمة للعمل الفعال من أجل تحقيق هذه الغاية.

المعيار الثاني: دعم ورعاية ثقافة المدرسة والبرامج التعليمية التي تؤدي إلى فعالية الطلاب والارتقاء المهني للعاملين

الغرض من هذا المعيار هو وجود إدارة تؤمن بأن التعليم الجيد هو الهدف الجوهرى ويتطلب المعيار أن يكون المديرون معلمين يمثلون ويشجعون التعليم مدى الحياة فهم مسؤولين عن القرارات الخاصة بالمنهج وإستراتيجيات التدريس والتصميم والتطوير المهني ونجاح الطلاب سوف يكون مضموناً عندما تتدخل ثقافة المدرسة مع التعليم من خلال المشتركين في المدرسة كم يجب أن تتأكد الإدارة أن جميع العاملين والطلاب يتم معاملاتهم بعدل وكرامة واحترام الإدارة الناجحة هي القادرة على اجتياز الحواجز التي تعوق مهامها ويتكون هذا المعيار من المؤشرات التالية:

أ- الثقافة حيث أن مهمة الإدارة العمل على التحسين والمحافظة على ثقافة المنطقة المدرسية والتي تشمل نواحي متعددة للتنوع والاختلاف مثل اللغة والحالة الاجتماعية والاقتصادية.

ب- تطوير البرامج التعليمية: حيث أن مهمة الإدارة هي استخدام البيانات الكمية والتنمية ووسائل البحث المناسبة والتكنولوجيا ووسائل المعلومات من أجل تطوير البرامج التعليمية وتصميمها وتحسينها كما يجب أن تدعم التكنولوجيا وأنظمة المعلومات من أجل إثراء المنهج يجب ألا يتوافق مع الحاجات المتنوعة لجميع الطلاب.

ج- تحسين طرق تعلم الطلاب وتنوعها.

د- الارتقاء المهني للعاملين ولأعضاء هيئة التدريس عن طريق وضع وتنفيذ خطط الارتقاء التي تعكس الالتزام بالتعليم مدى الحياة وتطبيق التكنولوجيا في

التطوير المهني والتركيز على المهام والمراقبة والأساليب الأخرى لضمان معرفة ومهارات جديدة في مكان العمل.

المعيار الثالث: التأكيد على إدارة التنظيم والعمليات والموارد من أجل

تحقيق أهداف العملية التعليمية

والهدف من هذا المعيار هو مدى قدرة الإدارة على إدارة الأفراد واستخدام التسهيلات والتكنولوجيا والمعدات لتوفير مناخ تعلم فعال يجب أن يكون قائماً على ممارسة تنظيمية صحيحة ومراقبة وتقييم الأنظمة الإجرائية وتحليل العمل والإشراف وأن تقوم بتحديد الأدوار الوظائف وعين المهام والبحث عن موارد إضافية ومشاركة المجتمع في صنع القرارات ويقوم هذا المعيار على مجموعة من المعايير يتمثل فيما يلي:

أ- **التنظيم:** يجب تطوير التنظيم داخل الإدارة بحيث يتضمن المساواة والفعالية والكفاءة.

ب- **العمليات:** إشراك العاملين في وضع الأولويات وربط الموارد برؤية المنطقة وتطوير خطة اتصال للربط بين كل المدارس وأقسام الإدارة واستخدام التكنولوجيا في الإدارة وإجراءات العمل.

ج- **الموارد:** وضع إستراتيجية طويلة الأجل والتخطيط الإجرائي الذي يعتمد على تطبيقات التكنولوجيا في التوزيع الفعال والمتكافئ للموارد والبحث عن موارد جديدة لتيسير عملية التعليم.

المعيار الرابع: دعم التعاون مع أعضاء المجتمع والاستجابة لإهتمامات

والإجابات المتنوعة للمجتمع وتعبئة موارده

والغرض من هذا المعيار هو توضيح أن التفاعل بين الإدارة والمجتمع المحيط هو شئ أساسي لتحقيق أهدافها ويجب على الإدارة أن تنظر إلى المدرسة على أنها جزء تكاملي مع المجتمع المحيط ويؤكد هذا المعيار على أهمية التعاون والاتصال والبحث عن الاتجاهات التي تؤثر على المدرسة والإدارة وتصميم الظروف والتوقعات والأولويات اللازمة للمجتمع والعمل على تطوير الخدمات اللازمة والملائمة ويقوم هذا المعيار على ما يلي:

أ- **التعاون:** ويقصد به مدى علاقة الإدارة بالمجتمع والأسرة ومدى التعاون مع المنظمات الأهلية والحكومية في التوصل إلى أنماط جديدة في التعليم ومدى اجتياز الأداء للفروق الدينية والسياسية للمجتمع ودعم أهدافه ودعم الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين والطلبة ودعم إشراك الأسر في تعليم أطفالهم .

ب- **اهتمامات وحاجات المجتمع:** وهي مدى قدرة الإدارة على الاهتمام باحتياجات المجتمع من التعليم وتحسين أداء خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وحاجاته المتنوعة.

ج- **موارد المجتمع:** وهي مدى استخدام موارد المجتمع بشكل مناسب بما في ذلك خدمات الشباب لدعم العملية التعليمية وحل القضايا ذات الاهتمام المشترك.

المعيار الخامس: المحافظة على أداء العمل من خلال التكامل والعدل والأسلوب الأخلاقي

والغرض من هذا المعيار هو مدى قدرة الإدارة على وضع الأسلوب الذي يؤدي إلى التفاعل بين الموظفين والطلبة وهيئة التدريس مع بعضهم البعض وكذلك جميع العاملين في الإدارة ويتمثل هذا المعيار فيما يلي:

أ- **التكامل:** وهو احترام حقوق الآخرين في الثقة والكرامة والاحترام والأمانة .

ب- **العدل:** في توزيع الموارد والخدمات والوظائف.

ج- **الأخلاق:** وهو صنع القرارات بناء على مبادئ أخلاقية وقانونية.

المعيار السادس: الفهم والاستجابة والتأثير على البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية

ويقصد به مدى قدرة الإدارة على الاستجابة للتيارات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الموجودة في البيئة والتأثير عليها وتتكون من:

أ- معرفة البيئة المحيطة والسباق السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكذلك القوانين التي تحكم ذلك والتنظيمات التي تطبيقها السلطات المحلية والتي تؤثر على الإدارة المدرسية وأثر ذلك على التوزيع المتكافئ للفرص التعليمية ومدى

تأثير السياسات والمعايير والقيم المتأصلة في المجتمع وأثارها على تحسين الفرص التعليمية لمجتمع الإدارة والمدرسة ومدى استعداد الإدارة للاستجابة لهذه التغيرات.

ب- مدى قدرة الإدارة على تطوير الأنشطة والسياسات التي تفيده العملية التعليمية بالمنطقة وتأثيرها على السياسات والقوانين التي تؤثر على المنطقة بشكل مباشر وتدعيم فرص التعليم المتكافئ.

المعيار السابع: مدى قدرة الإدارة على تطبيق المعايير وتدعيم التخطيط لها
ويتكون هذا المعيار مما يلي

أ- الخبرة الواقعية: وهي خبرة رجال الإدارة والعاملين بالمعايير الموضوعية وكيفية تنفيذها على جميع المستويات وخبرة الإدارة بالمعايير القومية والمحلية.

ب- التدعيم: في ضوء خبرة الإدارة بالمعايير كيف تقوم الإدارة بتدعيمها وتطبيق المهارات والمعارف لتنفيذها.

ج- إنعكاس الخبرات على المعايير: تعكس الخبرات تطبيق المهارات والمعرفة في تنفيذ المعايير.

د- متابعة تنفيذ المعايير في الأماكن الحقيقية: وهو قدرة الإدارة على متابعة تنفيذ المعايير في العمل داخل الإدارة وكذلك داخل المدارس الواقعة في نظامها.

في ضوء ما سبق يتضح أن هذه المعايير عامة وتفيد الإدارة بصفة عامة ولكن لم تتناول خطوات تنفيذها كما أنها لم تحدد معايير لتحسين جودة العمليات الإدارية داخل الإدارة.

وفي ضوء العرض السابق للمعايير العالمية يمكن التوصل إلى مجموعة من المعايير التي يمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية وغير التعليمية:

أ- معايير جودة عملية التخطيط:

يقوم التخطيط على مجموعة من المعايير التي تتمثل في ضوء المجالات التالية:

• تحديد الأهداف:

- تتمثل تلك الأهداف في المؤشرات التالية:
- أن تكون محددة وقابلة للقياس فالأهداف المحددة تشجع العاملين في التفكير في الخطوات المقبلة للعمليات والسلوك والمهارات التي تحتاج إلى تطوير الأنشطة الواجب الأخذ بها.
- أن نعني بالاحتياجات الحقيقية .
- أن ننسق الأهداف مع المهمة الرئيسية.
- فعالية الأهداف وإمكانية تحقيقها.
- ملائمة الأهداف مع الموارد .
- يجب أن تحقق تضامن الأفراد لانجازها.
- مراعاة خصائص التطور التكنولوجي عند وضع الأهداف.

• تحديد الإمكانيات والوسائل التي سيعتمد عليها تنفيذ الخطة:

- وتتمثل في المؤشرات التالية:
- قدرة الإدارة في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتوفيرها.
- استخدام المعلومات الحقيقية والبيانات.
- تمكن كل العاملين من الإطلاع على المعلومات والتي تحصي احتياجات العملاء.
- استخدام الأساليب البحثية في جمع المعلومات عن احتياجات وتوقعات العملاء وكذلك المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.
- مدى قدرة الإدارة في التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل.
- توفير الوسائل التكنولوجية المناسبة واستخدامها لوضع وتقييم وإدارة الأنظمة العملية الإدارية وتوفير تكنولوجيا الاتصال والتعاون بين المدارس وكذلك الأقسام داخل الإدارة.
- استخدام الوسائل التكنولوجية لتجميع وتحليل وتفسير البيانات.

• تحديد الأولويات ودرجة الأهمية للأهداف:

- تحديد مدى مشاركة العاملين في وضع الأهداف وكذلك التخطيط لها والتعاون من أجل تحقيقها.

ب- معايير جودة التنظيم:

والتنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ويمنح كل نشاط في إدارة مناسبة ويمكن اقتراح بعض المعايير الخاصة بالتنظيم الجيد ويتمثل فيما يلي:

• وضع الهيكل التنظيمي: وتتمثل في المؤشرات التالية:

- تقسيم العمل بصورة محددة وقاطعة بالنسبة لكافة الأعمال.
- تحديد العلاقات تحديداً ووضوحاً حيث أن كل فرد يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- الاعتراف بالتخصص واعتباره أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوءها تقسيم العمل.
- تجنب الازدواج في الأعمال عن طريق تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة في قسم واحد.
- الاتجاه نحو اللامركزية والتحول من التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات المفلطحة قليلة المستويات بما يكفل المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتنمية العمل الجماعي.
- خطوط السلطة والمسؤولية الواضحة (معايير جائزة ديمينج).
- التفويض المناسب للسلطة (معايير جائزة ديمينج).
- التعاون بين مختلف الأقسام (معايير جائزة ديمينج).
- وجود دوائر للجودة بين الهيكل التنظيمي (معايير جائزة ديمينج).
- التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم.
- التنسيق: وتتمثل في المؤشرات التالية:
- تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.

- مراعاة أهداف ورغبات العاملين بالتنظيم وجميع العاملين بالمدارس بحيث لا يتعارض مع أهداف الإدارة.
- إلغاء الفجوة المكانية بين الأقسام وبعضها أي التحرر من قيود المكان والمسافات بين الأقسام لسرعة أداء الخدمات.
- الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث يعرف كل فرد في التنظيم عمله بدقة ووضوح.
- شبكة فعالة للاتصالات: حيث يضمن تدفق المعلومات من أدنى التنظيم إلى المستويات العليا فيه وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق.
- وجود تنسيق بين أوجه النشاط المختلف.
- تحديد نطاق الإشراف الممكن.

• **التفويض: وهو تفويض للعاملين في حق التصرف واتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة**

- وحدة الأمر: وهو يتمثل في أن يكون لكل عامل رئيس مباشر واحد فقط حيث لا يتلقى العامل تعليماته من أكثر من رئيس حتى لا تتعارض التعليمات بين الرؤساء.
- استخدام الوسائل التكنولوجية في جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتحديد الإدارات والاختصاصات وتخزين المعلومات والتنسيق بين الإدارات وسرعة عملية الاتصالات واستخراج المعلومات بسرعة وبساطة ويسر وتحديد المهام وتوضيح الالتزام واستخراج الأخطاء الإدارية وتحديد العلاقات بين الأقسام.

ج- **معايير جودة الإشراف والتوجيه: وتتمثل في المؤشرات التالية:**

- **مساعدة العاملين والمعلمين على النمو المهني حيث يسهم الإشراف والتوجيه التربوي في تنمية العاملين والمعلمين وتدريبهم بشكل فعال في المؤشرات التالية:**
 - نقل الأفكار والأساليب إلى العاملين وإثارة اهتمامهم بها.
 - أن يساعد على تدريب العاملين على أداء المهارات ورفع مستوى أدائهم.
 - مساعدة المعلمين في تحليل المناهج.
 - مساعدة المعلمين على ابتكار الوسائل التعليمية.

- مساعدة المعلمين على إجراء الاختيارات وطرق إعدادها.
- أن يساعد على تشجيع العاملين على التفكير والتجريب المهني.
- تشجيع العاملين على تنمية معلوماتهم واكتسابهم مهارات جديدة.
- أن يشمل الإشراف والتوجيه كافة مجالات العملية التعليمية بين معلم وتلميذ ومنهج ومبنى مدرسي ونشاط تدريسي ووسائل وطرق التدريس.
- الاتجاه إلى التوجيه بدلا من التفتيش وتصيد الأخطاء ويتمثل في المعايير التالية:
 - أن يستمد الموجه سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهارته الفنية والمهنية والمعلوماتية المتجددة باستمرار بدلا من التفتيش وتصيد الأخطاء للعاملين والمعلمين.
 - أن يكون غرض التوجيه وسيلة لتقويم المعلم وتحسين مستوى أدائه والارتقاء بمستواه.
 - أن يقوم التوجيه على أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه وهذا يتطلب أن تكون العلاقة بينهما على أساس ديمقراطي سليم.
 - تشجيع العاملين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليب أدائهم لأعمالهم.
 - أن يتركز التوجيه حول مساعدة العاملين والمعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم المهني.
 - أن يكون هدف التوجيه هو تصحيح الأخطاء التي تواجه المعلم قبل وقوعها.
- توفر الإدارة المناخ الملائم لممارسة الموجه لمهامه وتتمثل في المؤشرات التالية:
 - تفعيل دور الموجه والاستفادة من خبراته ومشاركته في وضع الأهداف وصنع القرار الخاص بالعملية التعليمية.
 - مراعاة الظروف الاجتماعية والمادية للموجه حتى يمارس مهامه.
 - العدالة في توزيع الموجهين على المدارس والعمل على تقليل عدد المدارس التي يقوم بزيارتها.
 - مراعاة تحقيق تصورات ومقترحات الموجهين التي يرفعونها للإدارة.
 - رفع كفاءة الموجهين من خلال الدورات التدريبية والندوات.

- استمرارية التفتيش والتوجيه بحيث يكون على مدار العام وعلى فترات متقاربة لتوصيل كل ما هو جديد للمدارس.
- يتوافر لدى الموجهين المهارات اللازمة لأداء مهامهم.
- يراعي الموجهين الفروق الفردية بين العاملين بعضهم لبعض وكذلك بين العاملين.

د- معايير جودة الرقابة والتقييم:

وتتمثل في المجالات التالية:

• تقييم التلاميذ ويتمثل في المؤشرات التالية:

- تركيز عملية التقييم على جميع جوانب نمو المتعلم حتى يمكن التعرف على قدرات المتعلم في البحث عن المعرفة والملكات النقدية والفكر المستقبلي.
- تسير عملية التقييم وفق قوائم التشخيص وملف للإنجاز وما وصل إليه المتعلم من إنجاز مع تحديد نقاط القوة والضعف في كل إنجاز.
- استمرارية عملية التقييم للمتعلم.
- وجود سجلات توضح نتائج ملاحظة أداءات المتعلم المعرفية والمهارية والوجدانية.
- تراعي عملية التقييم الفروق الفردية بين المتعلمين.
- تنوع أساليب الرقابة وتقييم الأداء للطلاب.
- استخدام نتائج التقييم بصفة دورية لوضع إستراتيجية لتحسين تعليم الطالب.

• تقييم البرامج التعليمية:

- التأكد من أن البرامج التعليمية تقابل احتياجات التعليم للطلاب.
- التأكد من استخدام الوسائل التكنولوجية في البرامج التعليمية.
- التأكد من طرق تقديم البرامج التعليمية.
- يكشف عن قيمة الوسائل والطرق والأساليب التي تستخدم في تنفيذ البرامج.

• المباني المدرسية والتجهيزات:

- يكشف عن مدى تجهيز المباني المدرسية بما يتماشى مع إعداد الطالب للحياة العامة.

- كثافة الفصول ومدى ملائمتها لرفع مستوى التلاميذ وزيادة التفاعل بين المعلم والتلاميذ.
- مدى وجود التجهيزات اللازمة.
- مدى توائم المبنى المدرسي مع المفاهيم التربوية الحديثة.
- الاهتمام بالمبنى المدرسي والفضاء لممارسة الأنشطة الطلابية.
- يهتم بالتأكد على المحافظة على وجود المبنى المدرسي .
- استخدام نتائج التقويم في إعادة تقويم فاعلية المدرسة والمنهج والأداءات التدريسية وطرق التدريس ومراجعة المنهج الدراسي وإعلان ذلك المجتمع المدرسي.
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها.

