

الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة
والتعليم المدرسي

obeikandi.com

الفصل الثاني

إدارة أ جودة الشاملة والتعليم المدرسي

- مقدمة :

تفرض التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات الاقتصادية استخدام الأسلوب العلمي في مواجهتها واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في تنمية الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت ويفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام.

أما فيما يتعلق بالمجال التربوي فالقائمين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس، بما يساير ويتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ومواكبة التطورات الحادثة لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

إن تحقيق ثقافة الجودة في التعليم والمعرفة لا يمكن مقارنته مع مبدأ الجودة في الإنتاج الصناعي أو التجاري أو الزراعي لان الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيرا بعضها عن البعض الآخر، فالتعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل اساسي؛ لذا فانهما يرتبطان بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطيهما بالجانب المادي.

- ماهية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لعل من المفيد تتبع منشأ الجودة كمفهوم فهي أحد الفروع الهامة بعلم الإدارة

الحديثة ويرجع تاريخ استحداثها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية- حيث طبقت اليابان أسس الجودة على الصناعة فأحدثت طفرة هائلة تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي ثم دخلت أسس إدارة الجودة الشاملة إلى كل الأنشطة والمهن في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم، فهي أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لنظم العمل في المؤسسات ذات الأهداف المختلفة، ومن بينها المؤسسات التعليمية، فالجودة استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، فمفهوم الجودة مفهوم متعدد الجوانب، إذ يتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية مختلفة.

فالجودة الفعالة في حالة التعليم، تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم حيث يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها، ويُعد من أهم الاستثمارات المستدامة والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في المدارس ومشاركة فاعلة من جانب الطلاب، والخريجين وسوق العمل والمجتمع من أجل تحقيق معادلة فاعلية جودة التعليم.

ويُعد مفهوم فاعلية جودة التعليم والإدارة الشاملة للجودة من الركائز الأساسية التي يستند عليها التعليم، وتحاول النماذج وباستمرار مواجهة جميع التحديات من أجل تحقيق استمرارية الجودة في التعليم في ظل تعدد وتنوع المداخلات والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، والعمليات في مجال التعليم.

فمفهوم الجودة في التعليم له معنيان مترابطان أحدهما واقعي والأخر حسي، فجودة التعليم بمعناها الواقعي تعنى التزام المدرسة بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية

متعارف عليها مثل معدلات تكلفة التعليم الجامعي - أما المعنى الحسي لجودة التعليم فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم.

وأورد كلاسر *Glaser* ١٩٩٠م لجودة العمل في التعليم موقفاً تريويماً فقال "متى ما نشأ اختلاف ما بين تقويم المعلم والطالب لجودة العمل أو لنتيجة الاختبار فلا بد للمعلم من مناقشة أوجه ذلك الاختلاف مع الطالب أو الطلبة المعنيين إذ أنه من هذه المناقشات يتعلم الطالب أو الطلبة السبل التي تمكنهم من معرفة مقومات ومكونات الجودة في العمل، مع ضرورة إعطاء الفرصة تلو الفرصة لتحسين ما يعملون إذ أن الغرض من هذا التقويم هو عملية التحسين من أجل تحقيق الجودة المرجوة".

ورأي بونستنجل *Bonstingl* ١٩٩٢م إن المدرس والمدرسة بتوفيرهم أدوات التعليم الفعالة والبيئة التنظيمية الملائمة يمثلان جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول؛ لذا فإن مسؤولية المدرسة هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد، وذلك بتدريسهم طرق الاتصال بمحيطهم وطرق تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وطرق استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقدمهم، فالمستفيد الثانوي من خدمات المدرسة هم الآباء وأولياء الأمور والمجتمع الذين من حقهم توقع نمو مدارك وقدرات ومهارات أبنائهم الطلاب وتطوير شخصياتهم، ليكنوا نافعين لذويهم ومجتمعهم، وأن تحقيق الجودة يقع عبؤها على كاهل المدرس والطالب من جهة والمدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

وعلى الرغم من شيوع استخدام مفهوم الجودة في التربية والتعليم - إلا أنه من الصعب تعريفه بطريقة مباشرة ودقيقة؛ لذا تعددت وتداخلت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم والتي عرضتها أدبيات

التربية والدراسات السابقة :

- **رويس Rhodes ١٩٩٢م**: عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد الطاقة التي تحركها من المعلومات والتي يُمكن في إطارها توظيف مواهب كافة العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.
- **جيروم Jerome ١٩٩٥م**: استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.
- **تايلور Taylor ١٩٩٢م**: فلسفة إدارية هدفها تحقيق التميز المقترن بالمستوى الأعلى في جودة الأداء الإداري والفني للمدرسة الثانوية من خلال تلبيةها رغبات واحتياجات المستفيدين (طلاباً ومعلمين وعاملين وأولياء أمور في البيئة المدرسية) وذلك من خلال استراتيجيات وخطط تطويرية تقوم بها الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين معه.
- **ريتشارد وليم Richard L. Williams ١٩٩٩م**: عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستدرا.
- **فتحي درويش محمد عشيبه**: مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة.

- محمد إبراهيم عطوة: القدرة علي تحقيق السبق والامتياز في ظل عمليات التحول والمتغيرات المتسارعة، وتعني أيضاً توافر معايير الجودة المحددة من قبل هيئات ضمان الجودة ومراقبتها في مختلف عناصر منظومة التعليم بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية، بحيث تتلاشي نسبة الخطأ تقريباً.
- محمود عابدين: عملية لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين في المدرسة، فالجودة الشاملة في التعليم تعني محاولة لإيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين لأداء العمل بشغل صحيح منذ بدايته لتحقيق جودته بصورة أفضل وفعاليتها أعلى.
- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم: مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها متضمنة أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلي تحقيق الأهداف المنشودة، وعلي قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة.
- جميل نش إن: عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكنها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.
- غازي بن عبيد مدني: طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة

التنافسية للمؤسسة وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فهي إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية.

- حسن محمد حسان وآخرون: فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز المقترن بالمستوى الأعلى في جودة الأداء الإداري والفني للمدرسة الثانوية من خلال تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين (طلاباً ومعلمين وعاملين وأولياء أمور في البيئة المدرسية) وذلك من خلال استراتيجيات وخطط تطويرية تقوم بها الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين معه.

- أحمد درياس: أسلوب تطويري شامل ومستمر للأداء كله يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، فهي تشمل جميع وظائف وأنشطة المدرسة ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المدرسة محلياً وعالمياً.

من التعريفات السابقة يتضح أن الجودة في العملية التعليمية تعني مجموعة من العناصر والخصائص والمعايير ينبغي أن تتوافر في جميع جوانب ومكونات وعناصر العملية التعليمية بالكامل والتي تلبى احتياجات المجتمع وتتفق مع المعايير العالية للتعليم، وتسعى إلى استخدام أساليب حديثة تنسجم مع التطور في الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة إضافة إلى التعليم والتدريب المستمر لرفع الكفاءات المهنية وتجديدها وتحسينها.

وهذا يوضح أنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع

مستوى المنتج التربوي (الطالب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التربية.

وبذلك يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

وهي أيضاً التميز في تقديم الخدمات المطلوبة منها بفعالية خالية من الشوائب وبأقل تكلفة، وترقى لمستوى توقعات ورغبات المستفيدين وتحقق رضاهم التام بما يتناسب مع قدراتهم وسمااتهم، وذلك بالتحسين والتطوير المستمر للجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنتج التعليمي والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء الجيد.

ومما سبق يتضح أن مفهوم الجودة في التعليم يتضمن:

- أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العامل في المدرسة من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانات.
- الحرص على استمرار التحسن والتطوير لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية من الطلاب.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل بطريقة صحيحة؛ مما يؤدي إلى تقليل التكلفة مع الحصول على رضي المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المدرسة لتشمل كافة الأعمال

المتعلقة بالخدمات المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليات التقويم.

- النهج الشمولي لمجالات النظام التعليمي مثل أهداف، إجراءات، هيكل تنظيمي، أساليب العمل وطرقه، والدافعية والتحفيز.

- مكونات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

وقد أوضح برنامج جودة التعليم في مدارس الأقليات في الولايات المتحدة الأمريكية أن جودة التعليم تتضمن ثلاثة عناصرهم:

- القدرة علي جذب المعلمين للعمل في المدرسة مع احتفاظهم بالمهارات والبراعة والقدرات العالية، وكذلك وجود توقعات عالية لأداء الطلاب.
- الكشف عن الطبقات الاجتماعية وعمق المحتوى لزيادة قدرات العاملين علي تطبيق المعايير الوطنية المحددة، وقدرات الطلاب علي اجتياز الاختبارات المحددة بمستوي الإنجاز.
- أن تكون نسبة الطلاب خريجي المدرسة تزيد عن ٧٤٪، ويكون حوالي ٤٠٪ منهم لديهم القدرة علي مواصلة التعليم في المراحل الأعلى.

وبذلك تتمثل مكونات إدارة الجودة الشاملة في التعليم في جودة القوي البشرية والإدارة التعليمية والمدرسية، وجودة المعلمين وبيئة التعليم والتعلم، وجودة المناخ المدرسي وتنظيم البيئة المدرسية، وجودة التعليم والمنهج المدرسي، وجودة استراتيجيات التدريس والتكنولوجيا التعليمية.

- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومتطلبات وإجراءات تحقيقها:

يسعى الآخون بأسلوب الجودة الشاملة إلي تحقيق ما يلي:

- تحقيق أعلى معدلات من الأداء الصحيح بالتركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، والاهتمام بالأعمال الصغيرة بنفس درجة الاهتمام بالأعمال الكبيرة، والاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة.
- تطوير المهارات اللازمة للعمل بالمؤسسة، ويتم ذلك بإكساب العاملين طرق وأساليب التخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، ووضع نظام فعال للتدريب علي أداء العمل، وإنشاء برنامج جيد للتعليم والتعلم الذاتي المستمر.
- إرضاء المستفيدين من المؤسسة، وذلك بتوفير المناخ الذي يشجع الأفراد علي المشاركة الفعالة، وتحسين المنتج، والإقلال من المنتجات المرفوضة والتي أعيد تشغيلها، وتحطيم العوائق الإدارية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأهداف التي ترمي إلي تحقيقها إدارة الجودة

الشاملة تتمثل فيما يلي:

- تكامل كل العناصر التي تؤثر في خدمة المخرجات التعليمية.
- وضوح أهداف الجودة لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.
- تنظيم برامج للتدريب المستمر لتحسين الجودة.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانية القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.
- تحليل تكلفة الجودة وطباعة ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعية.
- زيادة الفاعلية التنظيمية وذلك بتوفير القدرة علي العمل الجماعي وتحقيق

فعالية الاتصالات، وإشراك جميع الأفراد في حل المشكلات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد.

- الأداء الصحيح للعملية التعليمية من المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق رغبات الطلاب.
- تحليل تكلفة الجودة ومطابقة النتائج بالأهداف المحددة.
- تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة.
- تحسين مراكز المؤسسات التعليمية في الأسواق محلياً وعالمياً.

ولتحقيق هذه الأهداف فهذا يتطلب العديد من المتطلبات وتتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة، والتوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير نفسه، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، وقياس الأداء للإنتاجية والجودة، والإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة، والتعليم المستمر والتدريب، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة، وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، وتبني القيادات والتي يتم اختيارها بعناية لمداخل الجودة الشاملة. ومن متطلبات تحقيقها أيضاً وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة، كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيقها، استمرار التفتيش بصفة دورية ومنتظمة خلال مراحل العمل بحيث يكون مبدأ العمل منع الخطأ وليس علاجه، وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادي الوقوع في الأخطاء في المستقبل، وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان الجودة واستمرارها طوال الوقت.

ويتطلب أيضاً تطبيق هذا الأسلوب الإداري وجود قيادة إدارية متفتحة، وفتح قنوات الاتصال بين المدير والمرؤوسين، وتكوين فرق عمل ودعم تأييد الإدارة العليا

لبرامج الجودة في المؤسسة، وتهيئة مناخ للعمل، واستخدام الأساليب الكمية المناسبة في قياس الأداء، وتبين القيادات لهذا الأسلوب، وتدريبهم وقيامهم بتعليم المرؤوسين وحفزهم للمشاركة في الجهود المبذولة لتحسين المنتج والتمسك بالمعايير الأخلاقية. ومما سبق فإذا توافرت هذه المتطلبات فيمكن أتباع هذه الإجراءات لتطبيق هذا الأسلوب الإداري وهي كالتالي:

- تحديد الأهداف التي تحقق المنافسة المستمرة لتحقيق تميز المنتج (الطالب) عن المنتجات الأخرى التي تنتجها مؤسسات أخرى، وفي العادة يراعي في تحديد الأهداف أن تتبنى المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة فلسفة جديدة تتناسب مع العصر الحالي ومتطلباته.
- تهيئة مناخ العمل وذلك بإعداد وتأهيل العاملين في المؤسسة التعليمية لفهم وقبول والاقتران بمفاهيم وممارسات أسلوب الجودة الشاملة، ويتم في هذا الإجراء بناء نظام لضمان جودة المنتج من أول مرة، وإنشاء نظم وبرامج للتدريب والتعليم المستمر والتطوير الذاتي.
- قياس الأداء والسعي للتطوير المستمر لنظم الإنتاج والخدمات المقدمة لتحسين الجودة والإقلال من النفقات، وهذا يتطلب بناء مجموعة من المقاييس والمعايير المناسبة للحكم على الأنشطة والإجراءات التنفيذية، كما يتطلب أيضاً نظام للمعلومات مبني على رصد واكتشاف المعلومات التي تتصل بالمدسة وأنشطتها.

- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتمثل مشكلة التعليم في إدارته كمنظومة إدارية عملية وهذا يعني ضرورة التوصل إلي خطط فعالة قابلة للتنفيذ، وقيادات إدارية ذات كفاءة علي المستوي المركزي والمحلي، وهذا قد يتحقق من خلال الأخذ بما طبقته الدول المتقدمة من أساليب جاء في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة وأن هذا الأسلوب يمثل فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في إيجاد ثقافة تنظيمية تؤدي إلي الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه والبحث المستمر عن الأفضل والعمل بشكل فعال من أجل الجودة.

وقد تحددت أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم في كونها تؤدي إلي

تحقيق ما يلي:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة.
- الارتقاء بمستوى العاملين في جميع المجالات التعليمية.
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتهد والوصول إلي رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.
- تمكين المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة

والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

- تطبيق نظام الجودة بمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف المحلى.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المدرسة.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- العمل المستمر لتحسين والتقليل من الهدر الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة- ولياء الأمور- لعلمون - المجتمع).
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.
- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب.
- مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر.
- اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة.
- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.
- تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين.
- تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة.

- تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، بالتالي تقود إلي خفض التكاليف المادية.
- تعمل على توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
- تعمل بفلسفة علمية أساسها ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل
- ترابط الأداء، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلي جودة المنتج التعليمي.
- من أهميتها أنها تراعى بشكل مباشر احتياجات المستفيدين.
- تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.

ومن هذا المنطلق تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في توفير مؤشرات الأداء الأكاديمي التي تمكن كافة الجهات المختصة من العمل على استمرار التحسين والتطوير لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإظهار إن جودة التعليم الشاملة أساس من ركائز ودعمات استراتيجيات الإدارة التربوية الحديثة، والتحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة، وتعتمد الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تُساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية معتمدة، ووضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وصانعي ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المدرسة.

- جوهر إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

يتمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية في تحقيق ما يلي من

أهداف تتمثل في العناصر التالية:

- إيجاد التناسق بين الأهداف.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة.
- تقليل الحاجة للتفتيش.
- إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة.
- تحسين الجودة، الإنتاجية، خفض التكاليف.
- التعليم مدى الحياة.
- القيادة في التعليم.
- التخلص من الخوف.
- إزالة معوقات النجاح.
- خلق ثقافة الجودة.
- تحسين العمليات.
- مساعدة الطلاب على النجاح.
- الالتزام.
- المسؤولية.

- خصائص الجودة الشاملة في التعليم:

قرر بونستنج *Bonsting* ١٩٩٢م أن خصائص الجودة الشاملة في العملية التعليمية هي: التربية عملية مستمرة طول الحياة، وأن النمط القيادي الإداري لابد أن يكون تشاركي، وأن التفاهم بين جميع العاملين في المدرسة لابد أن يحظى بالاهتمام مع تطبيق نظرية السيطرة *Control Theory*، ويجب معاملة جميع العاملين علي إنهم ماهرين في أداء عملهم، وأن المجتمع العالمي ينظر إلي الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهم وجهان لعملة واحدة، وقرر أيضا أن من خصائصها في العملية التربوية التحسين المستمر لخرجات العملية التعليمية، الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وتوفير معنويات أفضل لجميع العاملين، وأدوات ومعايير لقياس الأداء، وتؤدي إلي تحقيق الأهداف التربوية المتوقعة. وقد أوضحت أدبيات التربية إنها تحقق عدة مزايا أهمها أنها تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى المدرسة ككل، وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، حيث أن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعيق أو قد يمنع تطبيق أي تغيير كلي أو جزئي؛ لذا فمن أهم خصائصها إنها ضرورة لإحداث أي تغيير حقيقي في المدرسة، فهي تؤدي إلي عمل هيكل لجميع الأنشطة التطويرية بدءاً من وضع رؤية ورسالة المدرسة، وبذلك توفر هيكلًا متكاملًا متناسقاً يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدونه قد تتضارب هذه الجهود التي تدعو للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤه، وتركز على قياس وتقييم الأداء وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التركيز على الاستفادة: وهذا يعني كيف تجعل من عملك جودة تحقق رغبات المستفيد منك.
- التركيز على العمليات: وتعني السيطرة على عملية الأداء.
- القيادة والإدارة: إذ لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد.
- تمكين العاملين: بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار فالجودة تبدأ من الداخل.
- التحسين والتطوير الشامل المستمر: يركز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد هامة وهم التركيز على (العميل - المستفيد - فهم العملية - الالتزام بالجودة).
- الوقاية: التطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة وبدون أخطاء.
- الإدارة بالحقائق: يعتبر القياس والمعايرة هما العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- النظام الكلي 'متكامل': عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتكاملة تؤدي إلى تحقيق هدف مشترك مثل الإدارة العامة، والإدارة التعليمية، والإشراف التربوي، والشؤون الإدارية وغيرها.

- ضبط الجودة في التعليم:

نتيجة ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه، أصبح لضبط الجودة في التعليم أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية والنظم التعليمية.

ومفهوم ضبط جودة التعليم يعني أنها وسيلة للتأكد من أن العملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية؛ لذا يرى بعض الباحثين أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية:

- قيادة الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة.
- مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية عن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم كل فيما يخصه.
- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
- اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.
- الاهتمام بتدريب الهيئة التدريسية والإدارية.
- تبني نظام متابعة لتنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي.
- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.

- فوائد ضبط الجودة في التعليم:

يحقق ضبط جودة التعليم عدداً من الفوائد من أهمها:

- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة طويلة المدى وقصيرة المدى ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية لدى الطالب مثل القيم والولاء والالتزام والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.
- مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده ويؤثر بها في مستوى تقدمه ومدى تحضره.
- اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.
- تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتعدد الأسباب التي تدفع الباحثين والتربويين إلى البحث عن طرق ووسائل جديدة لتحسين أداء الطلاب والتلاميذ، فبلوغهم مستويات عالية من الأداء والتعليم يمكن ترجمته في الحياة العملية مباشرة من خلال فرص العمل الأفضل، وكذلك فإن المجتمعات الحديثة تعتمد على التعليم المتميز الراقى والبحث العلمي في تحقيق التنمية والرفاهية وبناء مستقبلها وبخاصة في مجتمع المعرفة، فقيم الديمقراطية

والعدالة والإخاء والمساواة من الصعب تحقيقها دون وجود مواطنين علي درجة عالية من التعليم والتعلم، وأيضاً فأن تحقيق مستويات عالية من التعليم تؤدي إلي تحقيق الرخاء الاقتصادي وبخاصة عن طريق تكوين قوة عمل ديناميكية مرنة علي درجة عالية من المهارة حيث يوضح الواقع اختفاء فرص العمل للعمالة غير الماهرة في الاقتصاد المتقدم وذلك نتيجة لظهور وتأثير الثورة التكنولوجية والعولمة، فالعوامل التقليدية التي كانت تحدد ثروات الأمم قد أفسحت المجال للعوامل الجديدة والتي ترتبط بالعارف والتوجهات ومهارات العاملين؛ لذا حرصت المؤسسات التعليمية علي الاستفادة من الدروس المستفادة من الصناعة وترجمتها وتطبيقها بشكل مباشر علي التعليم، مع مراعاة الاختلافات بينهما فالفرق بين منتج التعليم والعملية التعليمية تختلف تماماً عن منتج الصناعة وعملياتها، كما أن قومي السوق وتفاعلات العرض والطلب لا تعمل بنفس الطريقة فالطلاب الذين يتلقون خدمة التعليم لا يدفعون ثمنها، وعند التقييم فلا يتم تقييم مدرء المدارس والمعلمين علي أساس قدرتهم علي تحقيق أرباح أو عائد مادي، فالتعليم وعملياته المختلفة هدفه تنمية الأفراد، والفرد ليس منتجاً أو سلعة نسعى إلي توحيد مواصفاته القياسية، ومراعاة الفروق بين والاختلافات بين وحداته المختلفة كمؤشر للجودة، ففي التعليم يختلف الأمر حيث أن الفروق بين المتعلمين مطلوبة والتعامل مع الطلاب كأفراد مع مراعاة الاحتياجات الخاصة بالاستراتيجيات التربوية تلقي الكثير من التشجيع.

وقد لخص فيليب كرو *Philip Crowe* الفروق بين التعليم والصناعة حيث أوضح أن أقوى أداة تعليمية تمتلكها المدرسة هي الحياة المدرسية نفسها، فالطريقة التي يتعامل بها المعلمون مع بعضهم البعض ومع طلابهم، وطريقة توزيع المسؤوليات

والسلطات وطرق استخدامها، والعدالة والمساواة. والتي عر -ريقها يحافظ النظام علي جودة التعليم وعلي المعايير التي تم صياغتها، والاحترام الذي يكنه كل منهم للآخر.

فهذه الخواص التي تتميز بأنها أقل مادية هي التي تؤدي إلي خلق مادية هي التي تؤدي إلي خلق مدرسة ناجحة يكون طلابها ذوي قيمة ويحترمون ذاتهم، وليس نتيجة اجتيازهم الامتحانات، فالتعليم يعطيهم فهماً ايجابياً ومباشراً لأنفسهم وللعالم المحيط بهم، وبالطبع فإن المعلمين سيكونون أقدر علي صنع تلك المدرسة عندما يتمتعون بقيمة كبيرة ودعم من قبل المجتمع المحلي.

وبذلك يمكن تحديد الاختلافات بين الصناعة والتعليم والتي ترتبط بعناصر الجودة في أن المدرسة ليست مصنع، وأن التلاميذ أنفسهم ليسوا هم المنتج بل التعليم الذي حصلوا عليه، وأن عملاء المنتج التعليمي متعددون فهم (التلاميذ أنفسهم، وأولياء أمورهم، وأصحاب العمل المتوقعون والمجتمع بأكمله)، وأن التلاميذ في حاجة إلي المشاركة في إدارة عملية تعليمهم، وفرص تدارك الأخطاء وتصحيحها تكون محدودة للغاية في التعليم، وعلي الرغم من هذه الاختلافات إلا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذا ما تم تعديلها وتهيتها يمكن أن تحقق نفس الأثر الكبير الذي حققته في مجال الصناعة في مجال التعليم، وبذلك يمكن أن تؤدي إلي تحسين التعليم وتطويره، وتزيد من إنتاجيته وكفاءة المعلمين، والعاملين في المدارس، وتجعل العملية التعليمية أكثر متعة وإشباعاً لهم سواء أكانوا معلمين أو طلاب أو عاملين في المدارس، وهي تساعد علي تهيئة الطلاب للمشاركة بصورة أكثر ايجابية وإنتاجية بعد التخرج؛ مما يزيد من إسهامهم في بناء وتطوير المجتمع.

وما سبق يوضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يحقق الأهداف التالية:

- مستويات إنتاجية أفضل: وذلك بتحسين جودة الإنتاج والخدمة والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة والاستفادة من النظم الإدارية الحديثة وتخفيض التكاليف والنفقات.
- الرضا المتزايد للمستخدمين: حيث يُعد تقديم خدمة أفضل للمستخدمين سواء على مستوى الأفراد من طلاب وأولياء الأمور، أو على مستوى المجتمع من هيئات، ومؤسسات، تتناسب مع متطلباتهم، وتوقعاتهم من الأهداف الأساسية للجودة، ومن ثم فنتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا المستخدمين.
- تحسين معنويات العاملين: وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؛ مما يساهم في تحديد المشكلات الخاصة بالعمل والتغلب عليها، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة؛ مما يؤدي إلى تحسين الجودة الخدمية والإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

- مبررات وأسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتمثل مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في كونها تستطيع بآلياتها تحقيق استراتيجية متكاملة لتطوير إدارة المدرسة، فهي تؤدي إلى أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة؛ مما يساعد على توفير الوقت والجهد والمال، وهي بلا شك تعد متطلبات ضرورية تعمل في ضوءها إدارة المدرسة، وتحقق بالمحافظة عليها وتحسين

استغلالها الكثير من النجاح والتفوق، بالإضافة إلى أن التطبيق السليم والشامل لها يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات، ويُمكن المؤسسة من التميز عن طريق تحقيق عدة فوائد من أهمها تخفيف تكاليف الأداء إلى أدنى مستوياته، وزيادة معدلاتها الإنتاجية في الوقت نفسه.

وبذلك تتعدد مبررات وأسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ونشير إلى أهمها:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية، وارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.
- إن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال من السكان إلى الجهاز التعليمي، إن هذه الإستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية التربوية.
- تحسين مخرجات العملية التربوية بصورة مستمرة.
- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحدياً للعقل البشري؛ مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.

- الطالب هدف ومحور العملية التعليمية؛ لذا يجب إرضائه كزبون أساسي لها.
- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.
- طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
- للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المدرسة وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.
- حفظ ما يقارب من ٤٥٪ من تكاليف الخدمات التي تضيع هدرا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
- أصبح تطبيقها ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، وتطور القطاع الخاص.
- المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة.
- متطلبات وتوقعات العملاء في ازدياد مستمر.
- متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية.
- متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل.

- تعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.
 - الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم، والمجتمع.
 - يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات.
 - تقليل الأخطاء.
 - تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
 - تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
 - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
 - العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
 - تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).
- هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لا تتوقف لتحسين الأداء من خلال تحسين المدخلات والعمليات، وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية بشكل عام، ولتوجيه الجهود المبذولة لتحسين الأداء في الاتجاه المثمر والفعال، يجب علينا الأخذ بمجموعة من المبادئ الأساسية في علم تطوير النوعية أهمها:
- الإحساس بضرورة التغيير، وهذا ينبع من العاملين في المؤسسة عند تدني رضا الزبائن الداخليين والخارجيين عن مستوى الخدمات المتوقعة وتدني مستوى

المخرجات المتوقعة من النظام.

- التركيز على احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين.
- التركيز على النظام والعمليات، فعند القيام بعملية تطوير فان أسلوب إعادة بناء النظام هو الحلقة الأساسية، فأى تغيير في أي عملية سيؤدى إلى تغيير في النظام، فالنتائج الإيجابية لعملية إعادة تصميم العمليات تنعكس حتما بشكل إيجابي وفعال على النظام.
- الاستخدام الجيد للأسلوب العلمي، وأدوات البحث العلمي، ففي بداية أي عملية تطوير لا بد من تحديد أهداف التطوير، ومعايير النوعية، وهذا يكون نتيجة لدراسة واقع العمليات التي تتم في النظام القائم، وحصراً إمكانية التطوير وأولوياته ويأتي معتمداً على التقييم العلمي للاحتياجات والمشاكل التي يعانى منها النظام، وعند وضع خطة للتدخل ورسم الخطوات العملية التي سيتم إتباعها، سيكون الأسلوب العلمي هو الحاسم في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً واحتمالاً لإحداث التطوير، ثم يتم تقييم التطوير ومقدار التغيير في المؤشرات هو الدليل على حدوث تغيير أو عدم حدوثه.
- إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التطوير: إن مبدأ التحسين المستمر في المؤسسة هو الطريق الذي سيؤدى حتماً إلى تحسن في الجودة، وسيرافقه زيادة في الفاعلية، وتخفيض في النفقات. ويعتمد التحسين على التطوير المهني المستمر للعاملين في النظام. ويرتكز الأسلوب العلمي للتطوير في التي تقوم على جمع البيانات والمعلومات *PDCA-Cycle* المؤسسات على دورة السيطرة والتطوير باستمرار حول الموضوع المراد تحسينه بعد تحديد

هدف التطوير والمؤشرات التي تدل عليه، ثم تحليل المعلومات، ثم إيجاد البديل الأفضل ووضع خطة لتطبيقه، وتأتي بعد ذلك خطوة التنفيذ لهذه الخطة. فإذا كانت الأمور جيدة يتم العمل بهذه النتائج ويتم تطوير الأداء، وإذا كانت عكس ذلك تستمر المحاولات حتى يتم الوصول إلى الهدف المرجو وتتسلسل خطوات التطوير بداية من التخطيط، العمل، التفحص، التنفيذ كأسس لبرنامج التحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي.

ومن المفيد هنا عرض النقاط التي وضعها "ديمنج" Deming، والتي تناولناها في

الفصل السابق وتتمثل فيما يلي:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة.
- تبني فلسفة جديدة للتطوير.
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- منع الحاجة إلى التفتيش.
- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات.
- منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.

- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة.
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ " لديمنج " لابد أن تدخل في تصميم أي منهج للجودة الشاملة التي سيطبق في أي مؤسسة تعليمية، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب بشكل كفاء وفعال، يتحتم علينا، البدء في التعرف على ماهية العملية التعليمية وعناصرها.

- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم السير في عدة مراحل من أهمها:
- رسم سياسة الجودة: وتشمل تحديد المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها، طرق مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة، المهام التي يجب أن تتم من خلال الإجراءات المحددة لها وكيفية مراقبة تلك الإجراءات، وطرق تصحيح الإخفاق في حالة الالتزام بالإجراءات.
- الإجراءات: وتشمل أداء ما يلي من مهام (التسجيل، وتقديم المشورة، وتخطيط المنهج، والتقويم، ومواد التعليم، واختيار وتعيين العاملين، وتطوير العاملين).
- تعليمات العمل: والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
- المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتأكد من تنفيذ كافة الإجراءات المحددة.
- الإجراء التصحيحي: تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

- الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي. وهناك شروط ومتطلبات أخرى يمكن تحديدها فيما يلي:
- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تكون القيادة الإدارية الناجحة حيث من مهامها القيام بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، وتفعيل أدوار الموارد البشرية في الجهاز التعليمي داخل المنظمة
- وجود هيكل فرعي لدعم التطبيق للجودة الشاملة في التعليم والذي يجب أن يتم بمشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة بحيث يدفع كل منهم بجهده تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية كل فيما يخصه لتحسين مستوى الأداء وكل ذلك يعتمد على قيام المدرسة على فهم العمل الجماعي.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة مع وجود نظام لتوكيدها وقياس الأداء.
- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة أسس الجودة الموجهة لتحقيق متطلبات العميل والمنصبه على جودة العمليات والإجراءات.
- التعبئة، وذلك عن طريق إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي ومشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة، وهذا يقتضي التطبيق الفعلي للتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والتنفيذ.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين وذلك عن طريق نشر التوعية والتهيئة والتأهيل.
- الاتصالات الفعالة والتي تتم عن طريق تقديم التغذية الراجعة *Feedback* فالإدارة اليومية المنظمة للمدرسة تكون ناجحة إذا استخدمت أدوات مؤثرة

- وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات.
- وجود بيئة تنظيمية وثقافة مؤسسية ملائمة تساعد علي تهيئة مناخ العمل وتنظيميه في المدرسة تمثلها الثقافة التنظيمية والتي تخضع للثقافة العامة للمجتمع والفلسفة التربوية التي ينبع عنها الأهداف التربوية المقررة من قبل السلطات العليا وقد أكد باول هكمان أن الثقافة المدرسية تكمن في المعتقدات التي يحملها المعلمون والطلاب والمديرون، وقد عرفها العالمان ديل وبيترسون بأنها نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة.
- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي، والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء.
- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق ومناسبة مع توقعات الأفراد لتحقيق الجودة الشاملة.
- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف.
- تبني فلسفة واستراتيجية للتعليم تحقق الجودة الشاملة، والعمل علي نشرها في المجتمع وفي منظمات المعلمين والمدرسة، شريطة أن يراعي في هذه الفلسفة رضا الطالب والتركيز علي العمليات بدرجة التركيز علي النتائج، وتحسب الأخطاء والوقاية منها قبل وقوعها.
- توصيف جميع الوظائف التعليمية، ووضع شروط لشاغلها يتوفر فيها الموضوعية ووفق أسلوب علمي.
- توفير مدخلات جيدة وتطوير الأداء التعليمي وتصحيح الأخطاء والعيوب

باستمرار لتحسين العمل.

- ربط المدرسة بما حولها وخلق مناخ تنظيمي يشجع علي الجودة الشاملة.
- وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء بما يسهم في التحسن المستمر داخل المدرسة.

- وضع نظام للرقابة علي الأداء للوقوف علي مدي تحقق الجودة الشاملة.
 - القناعة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.
 - إشاعة ثقافة الجودة التنظيمية في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
 - التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
 - مشاركة جميع الجهات والأفراد العاملين في جهود تحسين جودة التعليم.
 - تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على كافة المستويات.
- وتدعياً لهذه الإجراءات فهذا يتطلب التطبيق السليم لهذا الأسلوب استخدام

التكنولوجيا الإدارية والسلوك الإداري المناسب، وهذا يفرض علينا مراعاة ما يلي:

- صياغة فلسفة المدرسة وربطها بالسياسة التعليمية، بما يبرز فاعلية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المأمولة والدراسة التحليلية للمدرسة كوحدة تعليمية مستقلة من حيث المدخلات، العمليات، والمخرجات والقدرة علي ربط مستوي الأداء في المدرسة بتوجيهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية مع تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير التي تحققها.
- فتح قنوات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا، والالتزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة في تنظيم البرامج التربوية

وانتقاء المواقف التعليمية في ضوء استراتيجيات واضحة المعالم، من حيث المراحل الخاصة بالتنفيذ ومسئوليات الأفراد والزمن المتوقع، وعمل المدرسة علي خلق مناخ يشجع علي التعاون والعمل في فريق، وزيادة دافعية الأفراد إدراكاً لواجبات رسالتهم التربوية وشعوراً بمسئوليتهم في تحقيق الأهداف المتوقعة، وحسن توفير وتوظيف المعلومات والبيانات الإحصائية ونتائج الدراسات والبحوث العلمية والاستفادة منها في الجودة الشاملة للتعليم.

- تصميم برامج للتدريب يساير ويواكب كافة التطورات الحادثة في طرق الأداء والتكنولوجيا وتحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي، ومن خلال نظام إداري يركز علي الوفاء باحتياجات كل العملاء والعاملين.

- التقويم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ للجودة الشاملة، وتنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل علي استمرارها بما يثري العملية فعالية العملية التعليمية والتربوية ويرفع كفاءة المدرسة، مع اشتراك الطلاب وأولياء الأمور والموجهين ورؤساء القطاعات في عملية التقويم، واستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة من الناحيتين الكمية والكيفية في ضوء المفاهيم التربوية السليمة.

والأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة يحل إشكالية التعارض بين النوعية الكمية، حيث إن النوعية التربوية تشكل أحد القضايا المصيرية في مستقبل المجتمعات المعاصرة، فقد أدركت أمم عدة أن مصيرها رهن جودة تربية أجيالها لتحقيق الأفضل في كافة المجالات وتحقيق الصدارة التاريخية والحضارية، فإدارة الجودة الشاملة في التعليم في علاقتها بمدخلات النظام التعليمي تعمل كضوابط

للتنظيم بين هذه المدخلات بالاستثمار الأمثل لها وحسن انتقائها وتوظيفها وفي علاقتها بالعمليات التربوية المختلفة، وهي في شأن المؤسسات التعليمية تعمل علي إثراء الروح المعنوية للعاملين بها وفي علاقتها بمخرجات نظام التعليم فإنها تعتبر كمعايير لتقييم الأداء وتقدير كفاءة الإنجاز في ضوء متطلبات التنمية المرغوبة كما تمثلها حاجات ورغبات المستفيدين.

- مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بالمرحلة التالية:

- مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمدرسة من حيث الامكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.
- مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة: في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفة (أيزو ٩٠٠٢) من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع منسوبي المدرسة ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا.
- مرحلة تطبيق نظام الجودة: ويتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على المدرسة من أقسام ووحدات إدارية وفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق تعليمات نظام الجودة.

- مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب: تقوم المؤسسة بإعداد مواد التدريب و التعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المدرسة للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.
- مرحلة التدريب: يتم تدريب مجموعة من العاملين في المدرسة على نظام الجودة وتطبيقاته (أيزو ٩٠٠٢) ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.
- مرحلة المراجعة الداخلية: وتتم عن طريق فريق العمل في المدرسة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع أقسام المدرسة من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء متطلبات المواصفة العالمية- (الأيزو ٩٠٠٢) تليها مراجعة الإدارة العليا للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً وفي الواقع.
- مرحلة المراجعة الخارجية: تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة الخارجية من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.
- مرحلة الترخيص: بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح المدرسة شهادة الجودة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

- نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- يمكن تحديد نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة ومن ثم تعميم الدروس المستفادة من تنفيذها.
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها بواسطة الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة مهما كان حجمها ونوعها.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وروح الفريق.
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل

مرة ثانية.

- زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
- تحسين أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية وخلق إحساس بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.
- رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسرهم والمجتمع. حيث تركز على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية، وكذلك تسعى لاستقراء آراء ورغبات المستفيدين والعمل الجاد على تحقيقها.
- حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة، ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها؛ مما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها.
- تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتهم المتكررة.
- دفع العاملين إلى البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للاستفادة منها.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز

الالتزام بنظام الجودة.

- زيادة الوعي والانتماء نحو المدرسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- منح المدرسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المدرسة.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- العمل المستمر من أجل التحسين والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومنها المدرسة، لأنها تستطيع بآلياتها تحقيق استراتيجية متكاملة لتطوير إدارة المدرسة، فهي تؤدي إلي أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة مما يساعد على توفير الوقت والجهد والمال، والتي تعتبر بلا شك متطلبات ضرورية تعمل في ضوءها إدارة المدرسة وتحقق بالمحافظة عليها وبحسن استغلالها الكثير من النجاح والتفوق، هذا إلى جانب أن التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يُمكن المؤسسة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق فوائد عدة من أهمها تقليل تكاليف الأداء إلى أدنى مستويات، وزيادة معدلات الإنتاج في الوقت نفسه.

- فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تُبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة محاور، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** تعتمد النظم المركزية في التعليم على هيكل تنظيمي يمتاز بتعدد المستويات الإدارية به، وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعني وجود وسائل اتصال فعال يهدف إلى إحداث التكامل والتنسيق بين هذه المستويات، وتحقيق مبدأ الجودة من خلال زيادة الإنتاج بأقل التكاليف ومع الاحتفاظ بقلّة الجهد والوقت وتحسين الأداء.
- **التركيز على احتياجات الطلاب:** وذلك بتوفير كافة الامكانيات والتسهيلات للطلاب، وتلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك للحصول على مخرجات تعليمية تتسم بالكفاءة والأداء العالي.
- **حسن إدارة الأفراد:** يجب النظر إلى الأفراد على اعتبارهم استثمار في الموارد البشرية، وذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم، وبيت روح المنافسة بينهم، والحث على الإبداع والابتكار، وإطلاق الطاقات الكامنة من خلال العمل كفريق واحد.
- **التغيير الثقافي:** بحتاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى تطوير ثقافة المؤسسة، وذلك عن طريق تطوير وتغيير ثقافة الأفراد.
- **جودة حياة العمل:** حيث يعتبر العمل هو مركز اهتمام حياة العديد من

الأفراد، وإنجاح الأعمال في داخل المدرسة يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد، وبت روح الثقة والدافعية مع الإشباع المادي.

- **جودة القيادة:** حيث أصبحت القيادة من أهم العناصر المؤثرة في تحقيق الهدف المنشود، وذلك من خلال تطوير وتحسين الأداء وتنمية القوى البشرية اللازمة لخدمة المجتمع.

- هرم إدارة الجودة الشاملة:

من أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم هو الهرم الإداري التقليدي، وطبقاً لطرق وأساليب الإدارة التقليدية فإن الإدارة تعامل كقوة مميزة بينما يعامل العمل في العادة كسلعة، ونتيجة للفصل الكبير بين المدراء والعاملين، ففي العادة ينتج عنها فجوة اجتماعية تؤدي إلى التوتر والشك وعدم الرضا، فالطرق الحالية لإدارة التعليم تشجع الناس علي الدخول في مجال الإدارة دون معرفة خباياها؛ لذا فالمشكلة لا تقتصر علي عدم أو ضعف المعرفة بل تؤدي إلي عجز في التعامل مع المشاكل التي تحدث في ظل نظم وإجراءات غير كافية لمواجهة الواقع في الحياة العملية.

وما سبق يوضح لنا الخبرة التي اكتسبناها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة وينطبق علي التعليم بصفة مباشرة، ففي الصناعة عرفنا وتعلمنا أن المشكلة ليست في العمال إنما في الإدارة، فهؤلاء الذين يديرون المدارس بالطرق الإدارية التقليدية التي كانت تطبق في المؤسسات والمنشآت التجارية والخوف منهم أن يطبقوا تلك الممارسات الإدارية في المدارس، حيث أدت تلك الممارسات إلي تدمير الاقتصاد العالمي علي السنوات الماضية التي يديرونها؛ لذا يجب أن يتعلموا أن من أهم خطط نجاح تطبيق الجودة الشاملة كيفية تمزيق الهرم الإداري التقليدي واستبداله بهرم

إداري جديد يستطيع مواجهة التحديات التي يفرضها تطبيق نظم الجودة الشاملة في التعليم، فقد أثبتت وأكدت التجارب أننا مهما بذلنا من جهود في تطوير المناهج والاختبارات فلن نحقق أي نقلة نوعية في أداء المدارس، فبدون توفير القيادة الفعالة في الصفوف الأممية لن نحقق أي تقدم مهما كان ما يتم تحقيقه وإجرائه من بحوث تربوية وصياغة للمناهج الدراسية، وتوفير التمويل وغير ذلك.

ويتكون هرم إدارة الجودة الشاملة من قاعدة وأربعة أضلاع علي النحو التالي:

- القاعدة (القيادة): وهي الالتزام الإداري.

- الأضلاع: وهم التركيز علي ما يلي :

- التركيز علي العملاء والعاملين.

- التركيز علي النظام ككل والاعتماد علي الحقائق.

- التحسين المستمر.

- مشاركة الجميع.

وفيما يلي توضيح لكل عنصر مما سبق:

- أولاً: الالتزام الإداري (القيادة): *Management Commitment*

تُعد القيادة الأساس في تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم، وهي قاعدة الهرم الإداري؛ لذا فمن المستحيل تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة دون توافر القيادة المتلزمة بعقيدة الجودة، وطبقاً لنموذج ديمنج لتحسين الجودة فأن القيادة التربوية تلعب دوراً هاماً وحاسماً في نجاح نظام الجودة الشاملة في التعليم وذلك عن طريق القيام بما يلي:

- المشاركة النشطة للإدارة العليا للمؤسسة في عملية التحسين والتطوير ضرورية لنجاح

تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة ليست عملية يتم إدارتها فقط، إنما تحتاج إلي قيادة، فعلي سبيل المثال إذا قال مدير المدرسة أتبعوني فأنا معكم قلباً وقالباً طوال المسيرة فإن كل العاملين في المدرسة سيتبعونه وهم متحمسين للأداء والإنجاز، ولكنه لا يستطيع أن ينجز شيئاً إذا قال أذهبوا أنتم وطلابكم وأعملوا ونحن في انتظاركم؛ لذا يجب أن يكون المدير مشاركاً نشطاً في كافة الأنظمة سواء الفنية أو الاجتماعية أو الإدارية، وهذا ما سيساعده ليعرف ما يدور حوله ويمكنه تفسير ما يقوله المعلمون والطلاب وكل ما يهمهم نجاح العملية التعليمية؛ لذا يجب أن يشارك الجميع في عملية التحسين والتطوير للتعليم والتعلم حيث أن الاشتراك يمكن أن يكون تجربة تعليمية ذات قيمة كبيرة للجميع وليس الطلاب فقط.

- تطوير بيان واضح بأهداف المدرسة يُعبر عن احتياجاتها واحتياجات أصحاب

المصالح المختلفين بما فيهم الإدارة، المعلمون، التلاميذ، الآباء، والمجتمع كله:

تُستغرق عملية صياغة أهداف جيدة وقت طويل؛ لذا يجب اختبار بيان الأهداف طبقاً لأفعال المدرسة، حيث يوجد لكل هدف نشاط مدرسي معين واستخدام خرائط توزيع وظائف الجودة تعتبر مفيدة في عرض كيفية استجابة الأنشطة المدرسية لاحتياجات مختلف العملاء، وتوجد الكثير من التطبيقات الإدارية التي تسيء استخدام هذا المبدأ وأكثرها ضرراً هو مبدأ الإدارة بالاستثناء، ففي ظل هذا المبدأ يتفق الرئيس والمرؤوس علي ما يجب أن يؤديه المرؤوس، وبعد ذلك يقاس أداء المرؤوس علي أساس مدي نجاحه في تحقيق هذا الهدف، والمشكلة ليست في الاتفاق علي الأهداف، فلا يوجد خطأ في أن يضع المدير ومرءوسه أهدافاً تمثل التزاماً مشتركاً بينهم، ففي النهاية نريد

أن نعرف ما الذي نحاول أو يجب عمله ومتى وكيف يتم ذلك؟ فالمشكلة تنشأ عندما يفترض المدير أن النتائج هي محصلة عمل المرؤوس فقط، وأن بإمكانه التخلي عن مسؤولياته في تحسين النظام؛ مما يؤدي إلى الإضرار بمصالح المؤسسة، ويجعل هذه المبادئ متعارضة مع الفكر الإداري الحديث، وبخاصة فكر الجودة الشاملة، ومن السهل أن تنتقل العدوى من الصناعة إلى التعليم، فنستخدم مدخل جديد يطبق في الصناعة وهو التعليم علي أساس النتائج، وهذا المدخل يتكون من جزأين هما وضع الأهداف وهذا من مبادئ الجودة، وفيما يتعلق بالجزء الثاني وهو السيئ وهو استخدامنا للنتائج كأساس للحكم لكفاءة أو معاقبة عناصر وأجزاء من النظام التعليمي.

- ثانياً: التركيز علي خدمة العملاء وإشباعهم:

يُعد العميل أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، فهو الشخص الثاني، وطلباً لهذه النظرة فإن إدارة المدرسة هم عملاء مجلس إدارة المدرسة والذي يمددهم بالتمويل والسياسات والإرشادات الخاصة بأهداف ومسئوليات المدرسة، والمدرسون من خلال قيامهم بأدوارهم فهم عملاء لمدير المدرسة والجهاز الإداري المعاون له والذي يقدم لهم التسهيلات والمهمات والقيادة اللازمة لعملمهم كفريق واحد.

ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فكل مورد عليه أن يناضل من أجل تزويد عملائه بمنتجات وخدمات عالية الجودة، وبعض العملاء الآخرين يتمثلون في الآباء وأصحاب الأعمال والجمهور بصفة عامة، ويمكن استثمار هذا النجاح في مجال التعليم مع التركيز علي تغيير بعض المفاهيم مثل العميل، فالطفل عندما يذهب إلي المدرسة يكون غير معد للعب الدور الكامل للعميل؛ لذا فههدف المعلم يجب أن يكون تحرك كل تلميذ نحو زيادة استقلاله واعتماده علي نفسه.

- ثالثاً: التركيز علي النظام ككل والاعتماد علي البيانات التي تصف الحقائق:

يجب التعامل مع النظام التعليمي كوحدة واحدة وليس كأجزاء منفصلة، كما يجب توظيف المعلومات الموزعة في المقررات الدراسية للمجالات المختلفة لتعلم الأداء في المشروعات الدراسية كمناهج دراسية متكاملة، وكذلك يجب الاعتماد علي المعلومات التي نحتاجها في تطوير وتحسين عناصر النظام وإعادة تصميم العمليات بما يحقق أهداف الجودة وإشباع العملاء.

فنظام الجودة الشاملة في التعليم يعتمد علي توافر معلومات عن إنجازات جميع التلاميذ في جميع السنوات والمراحل الدراسية في المجالات الدراسية الأساسية، وكذلك معلومات عن تقويم الإدارة التعليمية لأداء المدرسة طبقاً لما يلي :

- جمع المعلومات الكمية والوصفية لكل هدف أو أولوية من أولويات المدرسة.
- استخدام وسائل المسح والملاحظة ودراسة المستندات التاريخية ونتائج التقويم في جمع البيانات.
- يجب أن تكون البيانات حديثة وصادقة ومناسبة ويسهل تفسيرها.
- يتم جمع البيانات والآراء من المجتمع، وبخاصة من القريبين من الأنشطة ولا يشتركون فيها.

- رابعاً: التحسين المستمر:

تعتمد خطط التحسين المستمر والدائم في ظل الجودة الشاملة علي استخدام نموذج ديمينج والذي يعتبر رائد فكرة الجودة الشاملة حيث طور أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لوجود وتطوير ثقافة الجودة، وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم" ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إيجاد التناسق بين الأهداف.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة.
- تقليل الحاجة للتفتيش .
- إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة.
- تحسين الجودة والإنتاجية وخفض التكاليف.
- التعلم مدى الحياة.
- ممارسة روح القيادة في التعليم.
- التخلص من الخوف.
- إزالة معوقات النجاح.
- توليد ثقافة الجودة لدى العاملين.
- تحسين العمليات.
- مساعدة الطلاب على النجاح.
- الالتزام.
- المسؤولية.

وتوضح القراءة المتفحصة للمبادئ السابقة إمكانية الإفادة منها وتطبيقها في المجال التربوي إذ أن نجاح العديد من مدارس الولايات المتحدة الأمريكية في النهوض بالنظام التربوي تؤكد التطبيق الناجح له، ويشير بلانستين *Blanstein* 1992م إلى إمكانية تطبيق جميع مبادئ ديمنج في المجال التربوي وبخاصة المبادئ أرقام (1- 2- 3- 5- 11) في الوقت الذي لايعني ذلك التقليل من أهمية المبادئ الأخرى وقد ذكرنا من قبل أن هذه المبادئ هي:

- تحديد الهدف من تحسين الخدمة.
- تبني فلسفة جديدة.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعانة بالأساليب الإحصائية.
- الاستمرار في تحسين كافة العمليات.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز على تكوين سلوك الفريق.

ففيما يتعلق بالمبدأ الثالث والذي يؤكد علي تحسين الأداء والتوقف عن التركيز علي التفتيش لتحقيق الجودة فهذا يعتمد علي بناء الجودة من البداية، فتطبيق هذا المبدأ يتضح من خلال هذا المثال حيث يتم تشغيل العديد من الخريجين في المجال التربوي ويتضح بعد ذلك من خلال التفتيش ضعف حصيلتهم المعرفية ومهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل بشكل صحيح وهذا يكلف كثيرا؛ لذا فمن الأفضل العمل علي تحسين عمليتي التعليم والتعلم بهدف تحقيق التحسن في القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاهتمام بجودة المناهج الدراسية من حيث المحتوى وطرق التدريس والأهداف وتحقيق رغبات المجتمع بكافة عناصره المستفيدة من العملية التعليمية، وأيضا الاهتمام بطرق ووسائل عمليات التقويم حيث يجب أن تعمل علي تحقيق التحسن المستمر في الأداء والنتائج وهذا ما ترمي إلي تحقيقه الجودة الشاملة من التعليم.

ومن خلال ما سبق يمكن التأكيد علي المبادئ التالية:

- وظيفة مدير المدرسة ومعاونيه ورؤسائه تتمثل في التحسين المستمر لنظام

المدرسة، وذلك من خلال الاستفادة من جميع الموارد والامكانات المتاحة والتي تتضمن التلاميذ والمدرسون، وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية لهذا المبدأ من خلال ما يلي :

- النظام: يجب أن تتحمل إدارة المدرسة مسؤولية تشغيل وتحسين النظام، فلا يوجد أحد غيرهم يملك سلطة ومسئولية تغيير النظام والذي يعني التطبيقات والعمليات والإجراءات التي يتم عن طريقها إنجاز وأداء العمل.

فمن يقوموا بتنفيذ العمليات اليومية في المدرسة يعملون في النظام؛ لذا فلا يمكنهم عمل شيء إلا ما يسمح لهم النظام بعمله، وكلما تم تحسين النظام تتوافر فرص جديدة لتحسين النظام، وذلك لأن أصحاب المصالح يرفعون من توقعاتهم وطلباتهم والاستجابة لهم تؤدي إلي استمرار التحسين وجعله سمة من سمات التنظيم، فهؤلاء الذين يعملون داخل النظام يعرفون نقاط قوته وضعفه، ويعرفون ما الذي يجب الحفاظ عليه؟ وما الذي يجب أن يتغير؟؛ لذا يجب الاستفادة من خبراتهم في عمليات التحسين، والطريقة الوحيدة التي تجعل التحسين مستمر ويعمل بكفاءة هي وضع كل فرد في هذه الوظيفة بما فيهم الطلبة أنفسهم.

فتطبيق نظم الجودة هو عملية تغيير وعلي قائد عملية التغيير أن يضع خطط

استراتيجية تمكنه من تحقيق التغيير ومن هذه الخطط الاستراتيجية:

- خلق وعي عام عن ضرورة القيام بالتغيير.
- وضع أهداف للتغيير.
- فهم التغيير ومتطلباته.

فتحسين العمليات وإعادة تصميمها طبقاً لمبادئ الجودة الشاملة سيؤدي إلي

خفض التكلفة، فكلما زادت جودة التعليم فالفاقد سوف يقل ويستخدم النشاط الإنتاجي؛ وبالتالي فتحسين العملية التعليمية سيؤدي إلى تحسين المنتج التربوي تلقائياً، وعملية التحسين تتطلب مشاركة المعلم لتلاميذه، فالمعلم أدري بمشاكله ومعاناته في التغلب على مشكلات وعيوب النظام، ففي كثير من النظم المدرسية لا توجد استجابة لمقترحات هيئة التدريس فيما يتعلق بالتحسينات التي يمكن إدخالها على النظام، ومرجع ذلك إلى السلطة والنفوذ، ولكن في ظل إدارة الجودة فإن الهدف هو أن تنشأ طريقة أفضل وأن تفعل ذلك بصفة مستمرة، فالتوقع من كل فرد في النظام وهو متدرب على المشاركة في تحسين العمليات أن يقدم إسهاماته فهو ليس مسئول عن التحسين المستمر بل هو تتم مساعدته ليكون قادر على التجاوب.

- خامساً: مشاركة الجميع في تحقيق الجودة:

تبني نظرية *Simmons & Mazany's* والخاصة بتغيير المدرسة ككل على فرضين

أساسيين هما:

- يستلزم التغيير الناجح مشاركة حقيقية من كل أصحاب المصالح (التغيير هو عملية لكل المدرسة).
- يجب أن يكون التغيير القوي صنعة هؤلاء الذين سيكونون مسئولين عن تطبيقه.

ومن هذا المنطلق يجب أن تشارك الهيئة التدريسية في بحث وتطوير وتصميم واختبار أساليب وطرق جديدة للتعليم والتعلم، ويجب أن يتوافر لديهم الوقت لتبادل الآراء ووجهات النظر والاشتراك في برامج تعليم وتدريب المعلمين، وأن تطبق نفس المبادئ على التلاميذ فيشتركون في عمليات التحسين والتطوير للعملية التعليمية.

فقد أوضحت أحدي الدراسات التي طبقت في أحدي المدارس أن التلاميذ شاركوا مدرسهم في دراسة الصعوبات التي تواجههم من الجدول المدرسي والذي يجعل التلاميذ ينتقلون من موضوع لآخر مباشرة دون توافر وقت كاف للتكيف مع المادة في أي موضوع منهم، ومن خلال مساعدة الإدارة تمكنوا من تليقح الجدول المدرسي بحيث تم دراسة ثلاث موضوعات فقط في اليوم لمدة ساعة ونصف لكل موضوع، وفي بعض الأحيان يخصص وقت أكثر للموضوع.

أن أفضل طريقة لتعليم التلاميذ كيف يشاركون في تحسين العملية التعليمية تتم من خلال مقرر يسمي "التحسين المستمر"، وفيه يتعلم التلاميذ كيف يطبقون الأساليب والأدوات المختلفة المفيدة في تحسين العمليات.

وكلما بدأت المدرسة في إدخال أنشطة المشروعات في مناهجها الدراسية، فإن المدير والمدرسين يجب أن يشجعوا المشاركة المهنية من قبل المجتمع لمساعدتهم في أداء عملهم في التدريس والإرشاد، وكذلك يجب أن نطلب المساعدة من المهندسين والعلماء والصحفيين والمحامين ورجال البنوك وذلك بتبرعهم بجزء من وقتهم شهرياً، وهذا الأمر متروك لمدير المدرسة وهيئة التدريس لإيجاد طرق ووسائل للاستفادة من هذه الكوادر المتاحة في المجتمع المحلي في العملية التعليمية.

- بعض مجالات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

لا ينبغي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جانب معين فقط من جوانب العملية التعليمية فحسب بل لا بد أن تمتد لكل العناصر التعليمية:

- الاختبارات: يجب أن تخضع الاختبارات في إعدادها لمقاييس الوزن النسبي، ويراعى فيها الشمولية والعمق والتدرج ما بين السهولة والصعوبة، وأن تتميز

بالصدق والثبات وأن تحقق الأهداف المعرفية المرجوة منها.

• الإدارة الصفية: لذا علينا أن نهتم كثيراً بخصائص الموقف النظامي الجديد في

الفصل وهو على النحو التالي:

- ينشغل الطلبة بمواد وأنشطة تعليمية لها قيمة علمية هادفة لتثير اهتمامهم وتجذبهم إلى الدرس.

- انعقاد اتجاهات التعاون بين المدرس وطلابه، وإضمار حسن النية بينهم.

- يصدر سلوك اجتماعي وخلق سليم عن الطلبة احتراماً لجماعة الأقران ونتيجة للجهود التعليمية التعاونية أكثر منه نتيجة لهيمنة المعلم عليهم عن طريق إثارة الخوف في نفوسهم.

- يتحرر الطلبة من عوامل القلق والإحباط المصطنعة الناجمة عن فرض إرادة الكبار الراشدين على جماعة المراهقين.

- إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

تعتبر إدارة الجودة من الأساليب التي دخلت حديثاً في مجال التعليم، بعد أن ثبت نجاحها في عدة مجالات أخرى، وتسعى لإعداد الطالب بمواصفات معينة، حتى يمكنه أن يتوافق ويعيش في وقتنا الحالي والذي يتسم بسرعة التغيير، وغزارة المعلومات، والتقدم التكنولوجي الهائل، والعالم الذي أصبح الآن قرية واحدة من خلال شبكة اتصالات عالمية مشتركة فيما بين قاراته ودوله، ونتيجة لما سبق فالواقع يتطلب خريج ذا مواصفات معينة حتى يمكنه استيعابها، والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، وهذه المسؤولية تقع علي عاتق المدرسة حيث من مهامها إعداد أفراد يمكنهم القيام بذلك بكفاءة وفاعلية.

- متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة:

من أهم العوامل التي تساعد علي نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمدرسة ما يلي:

- الدافعية: تحتاج كل مدرسة إلي زيادة دافعية العاملين نحو العمل بغض النظر عن موقع فرد فيها، ويتحقق ذلك عن طريق الربط بين احتياجاتهم داخل المدرسة، واحتياجاتهم كأفراد في المجتمع.
- الفريق *Teamwork*: تزيد فاعلية المدرسة لو تم العمل من خلال الفريق.
- التغيير *Change*: يجب أن تعمل المدرسة علي مسابرة التغييرات الحادثة في كافة المجالات سواء داخلها أو خارجها.
- التدريب *Training*: يجب أن يكون التدريب محدداً باحتياجات المتدربين، ومرتبطة بالأهداف المرغوبة، فعلي عاتق المعلم تقع مسئولية تحسين أداء الطلاب داخل المدرسة.
- الأدوار والمسئوليات *Roles & responsibility*: تطبيق الجودة الشاملة هو مسؤولية الجميع داخل المدرسة؛ لذا يجب تحديد مسئوليات وأدوار جميع العاملين في المدرسة.

ويقتضي تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة بنجاح توافر عدة متطلبات منها:

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على مستوى الوزارة والمدرسة.
- مشاركة جميع الجهات والعاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.

- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة على الصعيدين المركزي والمدرسي.

فالمبادئ السابقة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن

تلخيصها في الأمور التالية:

- تطبيق مبادئ الجودة.
- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة.
- تحديد وتوضيح إجراء العمل أو ما تطلق عليه بالإجراءات التنظيمية.
- إن المبادئ السابقة وعناصر تحقيق الجودة تؤدي إلى تحقيق هدف الجودة الأساسي وهو رضا المستفيد وهم الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل وإلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية.

- ملامح وخصائص الجودة الشاملة في المدرسة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة توضيح دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسئولاً عن الجودة بدءاً من العامل وحتى مدير المدرسة، فقد تكون هناك درجة عالية من جودة المدراء، وقد تكون هناك أيضاً درجة عالية من جودة المعلمين، وقد تكون هناك درجة عالية من جودة الإداريين، وقد تكون هناك درجة عالية من جودة الطلاب، مع ضرورة التأكد من أن العمليات التي يتم تنفيذها داخل المدرسة تتضمن الجودة الشاملة، وتساير متطلبات التغيير الثقافي *Culture Change*، وتهتم كل العمليات التي تنفذ في المدرسة باحتياجات الطلاب بحيث يتم الاستيعاب العلمي لكل المواد المقررة عليهم، وفيما يتعلق بالمعلم يجب أن يهتم بنقل وتوصيل المعلومات للطلاب بالكم والكيف المناسب، بينما المدراء يجب أن يديروا المدارس بكفاءة وفاعلية،

ويكون دور المشرف التربوي التأكد من أن كل من الطالب والمعلم قد قام بدوره بشكل وطريقة مميزة، وبالنسبة للأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة تكون قد أوديت بصورة دقيقة، وأن التجهيزات والمعامل الموجودة في المدرسة علي درجة أداء جيد. وما سبق يوضح لنا أن المدرسة مركز اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية والفنية في مجال العملية التعليمية، فالمدرسة مثل أي مؤسسة خدمية أخرى تقوم بالعمليات الإدارية وفق القرارات والنوائح المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والتنسيق والرقابة؛ لذا لا بد أن تنعكس هذه العمليات علي المدرسة بصورة شاملة توضح ما يلي:

- الاهتمام بالطالب.
 - الانتماء والارتباط القوي بين المدرسة وكل العاملين والطلاب.
 - شعور جميع العاملين بأدوارهم فيما يؤديه من عمل داخل المدرسة.
 - تحقيق المشاركة الفعالة عن طريق فرق العمل.
 - تدريب العاملين ورفع روحهم المعنوية.
 - المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه إدارة المدرسة.
 - الاهتمام بكل العاملين والطلاب بتحسين مستوي الأداء.
- دور إدارة المدرسة التي تعتمد الجودة الشاملة كنظام إداري:

وتتمثل هذه الأنوار فيما يلي:

- تشكيل فريق الجودة ويشمل فريق الأداء التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة مسئولاً عن الجودة، ويشاركهم التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع.
- تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء الفريق السابق.

- سهولة وفعالية الاتصال.
- تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى وتقبل النقد بكل شفافية وديمقراطية.
- تعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة بكل الطرق المتاحة للإدارة.
- تدريب المعلمين بصفة مستمرة وتعريفهم بثقافة الجودة، لرفع مستوى أدائهم المهني.
- نشر روح الجدارة التعليمية (الثقة- الصدق- الأمانة- الاهتمام بالطلاب).
- مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة لإدارة المواقف الصعبة والتركيز على الأسئلة التفكيرية.
- تحسين مخرجات التعليم (الطلاب) وزيادة مشاركتهم في العمل المدرسي لإعداد شخصيات قيادية منهم.
- تعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها والبناء عليها وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي
- تفعيل دور تكنولوجيا التعليم والاستفادة من التجارب التربوية محلياً وعربياً وعالمياً.
- التواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغير التعليمية (المجتمعية والأهلية).
- ممارسة التقويم الداخلي الذاتي مرتين سنوياً على الأقل وإعلان نتائجه.
- عرض عبارة رسالة المدرسة في مكان بارز للجميع.
- التخطيط للعمل فيبني التصور على خمسة عوامل: التطوير المستمر، الالتزام، أدوات القياس والتقويم، الاندماج الكلي، التركيز على المستفيد (الطالب).

- تحديد الأهداف المرجوة بدقة بشكل جماعي.
- تحديد المهارات وأنماط السلوك التي يجب ملاحظتها مقدماً.
- وجود سجل لكل تلميذ يُسجل فيه قدراته، وإمكانياته، ومستواه، وتطوره، ومدى تقدمه، والطريقة الأنسب للتعامل معه، ونمط تعلمه المميز، والمهارات التي يتميز بها.
- التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات التلاميذ المختلفة واعتبارهم شركاء متساويين في العملية التربوية.
- إيجاد أدوات تقويم بعيدة عن التقليد وتركز على التقويم الأصيل لأداء الطلاب لتحديد مدى التقدم نحو التطور المنشود.
- عرض مؤشرات الأداء بلغة واضحة ودية بعيدة عن الترهيب.

- دور المعلم:

- وتتمثل أدواره فيما يلي:
- تشكيل غرفة الفصل بالشكل المناسب لعملية التعلم.
- تبني اتجاهات جديدة وتطوير طرق تدريسه والعمل على تطبيقها.
- تعريف طلابه على مصادر المعرفة المختلفة.
- تقديم تغذية راجعه لكل تلميذ.
- التعاون مع الزملاء المعلمين وتبادل الخبرات والمعلومات والتغذية الراجعة.
- بناء أنشطة عملية صفية، وتشكيل مجموعات مع مراعاة الفروق الفردية.
- التخطيط للدرس على شكل خطوات إرشادية قابلة للتعديل والتطوير حسب المواقف التي يواجهها في الصف.

- عرض عبارة رسالة الفصل أمام التلاميذ.
- وضوح خطة اليوم الإجرائية للتلاميذ وأن يكون لهم دور فى إعدادها.
- توظيف أسلوب حل المشكلات حتى يصبح التلاميذ أكثر فاعلية في مواجهة المشكلات التي تواجههم.
- أصبح دور المعلم قائداً ومديراً وقدوة ومقوماً قريباً من كل طالب.
- أصبح لدى المعلم رغبة كبيرة في جمع وتحليل المعلومات لتحسين التعليم.
- الالتزام بالتحسين المستمر.

- دور التلميذ:

وتتمثل أدواره فيما يلي:

- المشاركة الفاعلة فى كل ما يجرى داخل الفصل.
- تعاون الطلاب معاً أصبح ملموساً.
- يتدرب على تحمل مسؤولية تعلمه ومسئوليه تحقيق أهداف رسالة الصف.
- يشارك الطلاب للوصول إلى ما هو مهماً لهم وإستراتيجيات الوصول إليه.
- يتحدثون مع معلمهم عن أهدافهم الشخصية وخطط عملهم الإجرائية.
- يتحدثون مع الزائرين عن نظامهم التعليمي الصفي، ورسالة شعبهم وأهدافها وإجراءات الوصول إليها.
- إدارة اللقاءات مع أولياء الأمور وعرض تقدمهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- المتعة والإثارة في التعلم.
- الشعور بأن مجموعة الصف وحدة واحدة.
- العمل بكفاءة في مجموعات والتفاعل الايجابي بين أعضاء المجموعة.

- اكتساب القدرة على حل المشكلات.
 - ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات التي يتم جمعها بعد تنفيذ أي نشاط حتى يدرك مدى التقدم.
 - احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء الزملاء الآخرين.
- خصائص مدير المدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة:**
- يفرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم علي الإدارات العليا اختيار المدراء الذين يتصفون بالصفات والخصائص التالية:
- التمتع بمهارات الاتصال الجيد بالمرؤوسين ومن هذه المهارات الإقناع والإلمام بتفاصيل العمل والتعاون مع المرؤوسين، وتشجيع وحث العاملين علي الإنجاز، وتشجيع العمل الجماعي.
 - القدرة علي الإبداع والتخيل، والاعتزاز والافتخار بعمله الذي يؤديه، ويظهر ذلك من خلال رغبته في أداء عمله علي أكمل وجه، والسعي لتحسين الأداء في ضوء التقييم الذاتي، وتعظيم مصلحة الأفراد والمدرسة في وقت واحد.
 - القيادة الرشيدة للمؤسسة التعليمية والعاملين، ويظهر ذلك من خلال تشجيع العاملين علي العمل وتحمل المسؤولية، وتحطيم العوائق التي تقلل من إنجازاتهم، وأن يكون قدوة ومثلاً أعلى لمرؤوسيه.
 - الالتزام والتعهد بالوفاء بالمتطلبات في أي وقت، ويظهر من خلال الطموح الحماسي للعمل، والإصرار علي نجاح المدرسة، ومواجهة الأخطاء وقت حدوثها، والمشاركة النشطة الفعالة في تحديد هياكل الجودة والاتجاه الدائم نحو تحقيقها.

- الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة عند تسلمه مدرسة جديدة
تطبيق نظام الجودة:

عندما يتسلم مدير المدرسة مدرسة جديدة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

يجب عليه القيام بما يلي:

- التعرف على العاملين بالمدرسة.
- التعرف على إمكانات ومرافق المدرسة.
- طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام.
- اختيار العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل (تكوين فريق العمل).
- عمل تقييم أولى للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية.
- تدريب العاملين بفريق الجودة.
- إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين.
- توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.
- إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين.
- التنسيق مع الإدارة العليا للإطلاع على ما تم تخطيطه وتدقيقه قبل التنفيذ.
- تجهيز ملفات الجودة.
- توزيع الإجراءات على العاملين.
- اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم وتحديد الرئيس.
- إعداد الخطة السنوية والتفصيلية.
- الاجتماع الافتتاحي وتوزيع الوثائق المرجعية.
- إعداد الأسئلة للتدقيق في الإجراءات.

- تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية وعمل الإجراءات التصحيحية.
- الاجتماع الختامي.

- رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا.

- مؤشرات غياب الجودة في المدرسة:

وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- ضعف دافعية الطلاب.
- ضعف تأثر الطلاب بالتربية الخلقية.
- زيادة عدد حالات الرسوب والتسرب من المدرسة.
- ضعف دافعية المعلمين للتدريس.
- العزوف عن العمل في مجال التعليم.
- زيادة معدلات الشكوى من جميع الأطراف.
- ضعف رضا أولياء الأمور عن تحصيل أبنائهم العلمي.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.
- ضعف رضا المجتمع وعزوفه عن مخرجات المدرسة.
- ضعف رضا مؤسسات التعليم العليا (المعاهد والجامعات).
- ضعف رضا كل مرحلة تعليمية عن مخرجات المرحلة التي سبقتها.

- إدارة الجودة الشاملة في غرفة الفصل:

إدارة عملية الجودة الشاملة في غرفة الفصل تتوقع الأفضل من أى تلميذ وبخاصة ضعيفي التحصيل، والعمل على تحقيق تحسن مستمر، وذلك من خلال ربط التعليم بالمجتمع، وربط العلم بالحياة، وتنمية كل جوانب شخصية الطالب،

والاستفادة من كل طاقاته وإشباع رغباته وحاجاته، فالجودة تسعى لتحقيق التحسن المستمر التدريجي بعد تحديد وفهم إمكانات كل طالب، والعمل المستمر علي تحسينها وتطويرها، فهي تسعى إلي ترسيخ مفهوم التعاون والعمل الجماعي من خلال الفريق - حيث يشارك كل طالب بأفكاره بحرية من خلال العصف الذهني حيث أنه أسلوب تعليمي وتربوي يقوم علي حرية التفكير ويستخدم لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة، وطرح البدائل المختلفة لحل مشكلة محددة، فهي تعلم الطالب طريقة حل المشكلات حتي يمكنه نقل أثر التعلم من المدرسة إلي المجتمع الخارجي حيث يعيش، ويركز المعلم هنا علي المشكلات الواقعية التي يعيشها الطالب، وتؤكد الجودة الشاملة علي تعليم الطالب كيف يتعلم، وممارسة التعلم الذاتي لاكتساب مهارات مختلفة حتى يكتسب ويدرك أن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة تمشياً مع طبيعة العصر الذي نعيشه.

وأداء ما سبق يتطلب توافر مهارات عدة لدي المعلم في حجرة الفصل وتتمثل في إتقانه ما يلي : حل المشكلات، والتعاون، وصنع واتخاذ القرار، والمشاركة الفعالة، والتفكير النقدي، التعلم المستقل، والتفكير الابتكاري، ومهارات الاتصال، والقيادة، والتوثيق، والتنظيم، والتخطيط.

- أدوار المشاركين في الجودة الشاملة في الفصل:

يتعدد المشاركون في الجودة الشاملة في الفصل ويمكن تحديدهم فيما يلي:

- دور إدارة المدرسة:

يقع علي عاتق مدير المدرسة مسئولية تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة، فهو الذي يشارك العاملين في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بسير العمل

فيها لتحقيق جودة العملية التعليمية، ويمكن تقسيم مكونات المدرسة إلي ما يلي :

- الطالب: وهو أساس العملية التعليمية.
- المعلم: وعليه يقع مسئولية تحسين وتطوير الأداء.
- ومن العوامل التي تُساعد علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ما يلي:
- توضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة وذلك بوضعها في مكان واضح للجميع.
- التخطيط المستمر للعمل وذلك بالتركيز علي الطالب.
- يقوم الفريق بتحديد الأهداف المرغوبة.
- التحديد الواضح للمهارات والسلوك المرغوب مقدماً.
- وجود سجل خاص بكل طالب يسجل فيه كل ما يخصه (قدراته- ميوله- إمكاناته- مستواه- مدي تطوره.....).
- التعاون مع الأسرة والمجتمع المحلي في حل المشكلات التي تواجه المدرسة والطلاب واعتبارهم شركاء في العملية التعليمية.
- تكوين فرق لتنفيذ خطط ومشروعات الجودة يشترك فيها الجميع طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي.
- العمل علي وجود أدوات ومقاييس للأداء تحدد مدي تقدمه وتطوره.
- عرض مؤشرات ومعايير الأداء بلغة واضحة ومفهومة ودقيقة.

- إدارة الجودة الشاملة والمعلم في الفصل:

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة في غرفة الدراسة من المعلم القيام بما يلي:

- تشكيل الفصل والمناخ الصفي المناسب لعملية التعلم.
- تبني اتجاهات جديدة، وتطوير طرق تدريسه، واستخدام مداخل تدريسية

- متعددة والعمل علي تطبيقها.
- تنسيق المعرفة وتطويرها.
- تعريف طلابه بمصادر المعرفة المختلفة.
- تقديم تغذية راجعة لكل تلميذ.
- تنمية مهارات التفكير لدي الطلاب، وتعريفهم بمصادر المعرفة المختلفة.
- توفير بيئة صافية معززة لعملية التعلم.
- التعاون مع الزملاء المعلمين وتبادل الخبرات والمعلومات والتغذية الراجعة.
- بناء الأنشطة العلمية الصافية الجماعية، وتشكيل المجموعات مع مراعاة الفروق الفردية.
- التخطيط للدرس على شكل خطوات إرشادية قابلة للتعديل، والتطوير حسب المواقف التي يواجهها فى الفصل.
- توظيف أسلوب حل المشكلات حتى يصبح التلاميذ أكثر فاعلية فى مواجهة مشكلاتهم.
- يكون قدوة وقائداً ومدرّباً ومقوماً تريبوياً للطلاب، قريب من كل طلابه.
- الالتزام بالتحسن المستمر.
- تفريد التعليـ نتيجة لأن كل طالب يحتاج إلي تعلم يناسب طبيعة نموه.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات فى عملية التعليم.
- عرض عبارة رسالة الفصل أمام طلابه.
- وضوح خطة الدرس الإجرائية للطلاب، ويكون لهم دور فى إعدادها.
- يكون لديه الرغبة فى جمع وتحليل المعلومات لتحسين التعليم.

- دور الطالب:

تسعى الجودة إلى إعداد الطالب بصفات معينة تجعله قادر على التكيف مع الواقع الذي نعيش فيه والذي يمتاز بغزارة المعلومات، وسرعة التغيير والتقدم الهائل في كافة المجالات، وتجعل دوره غير محصور اكتساب المعرفة والإصغاء، بل يمكنه التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعليم، وتحقيق ما سبق يتطلب إنسان يتصف بمواصفات معينة منها المرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع، والتعامل معها بفعالية، وهذا يتطلب من المدرسة والمعلم الذي فرض عليه أدوار جديدة على أدواره، ويجب عليه القيام بها لتعليم الطلاب وتربيتهم تربية تتناسب مع متغيرات العصر وتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ومن أدوار الطالب ما يلي:

- المشاركة الفعالة في كل ما يدور في الفصل.
- التدريب على تحمل مسؤولية تعلمه، ومسئولية تحقيق رسالة فصله.
- المشاركة مع الطلاب للوصول إلى ما هو مهم لهم جميعاً.
- التخطيط لعمله الإجرائي والتشاور مع معلمه عن أهدافه الشخصية.
- التحدث عن نظام صفه التعليمي العلمي، ورسالته، وأهدافه، وإجراءات الوصول إليها.
- إدارة اللقاءات مع أولياء الأمور، وعرض تقدمهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- المشاركة مع الطلاب في إيجاد المتعة والإثارة في التعلم.
- العمل بكفاءة في مجموعات العمل، والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المجموعة.
- العمل على اكتساب مهارة حل المشكلات.

- ممارسة التقويم الذاتي عن طريق جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات بعد تنفيذ أي نشاط.

• احترام وتقدير مواهب وقدرات وأراء جميع الطلاب.

- فوائد تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التدريس:

تتعدد الفوائد من تطبيق الجودة الشاملة في عمليات التدريس ليصبح

التدريس فعالاً ومن هذه الفوائد ما يلي:

- الوفاء بمتطلبات التدريس.
- تقديم خدمة تعليمية علمية تناسب احتياجات الطلاب.
- مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسئولياتهم.
- الإدارة الديمقراطية للصف دون الإخلال بالتعليمات الرسمية.
- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود وقواعده.
- تقليل الهدر التعليمي في المواقف التدريسية.
- وجود نظام شامل ومدرس ينعكس ايجابياً على سلوك الطلاب.
- تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب.
- تأكيد أهمية وضرورة العمل الفريقي الجمعي.
- تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية المأمولة.
- مساهمة التلاميذ ومشاركتهم في أخذ القرارات.
- التركيز على طبيعة العمليات والأنشطة وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية.

- التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار، وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى التوقعات العالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدايته، ومحاولة تجنب الوقوع فيه.

- الجودة الشاملة والتدريس الفعال:

تُعد الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية وأساليب مصاحبة ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات للعمل وإن إدارة التدريس في ضوء مفهوم الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق ما يلي:

- مشاركة الطلاب للمدرس في التخطيط لموضوع الدرس وتنفيذه بما يحقق مبدأ الإدارة التشاركية وهكذا يكون المدرس والتلميذ على حد سواء مسئولين عن تحقيق التدريس الفعال.
- تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيتها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.
- يقوم التدريس الفعال على أساس مبدأ التنافس والتحفيز الذي يستلزم توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل المدرس والتلميذ على السواء.
- لتحقيق التدريس النشط الفعال عندما نطبق مبدأ المشاركة التعاونية، يتطلب مبدأ المشاركة الذاتية إتاحة الفرصة كاملة أمام جميع المتعلمين لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية.

- مظاهر التدريس الفعال:

تتضح مظاهر التدريس الفعال من خلال ما يلي:

- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية
- تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية.
- تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعليمية.
- فهم الطلاب لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
- تعاون فعال بين التلاميذ بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلم.
- ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
- مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق أهداف الدرس.
- تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى التلاميذ بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.
- اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
- تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المتقطع.
- تحقيق القدرة التنافسية والتميز
- مراعاة رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم.
- تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
- ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.

- خصائص التدريس الفعال:

- يمكن توضيح سمات التدريس الفعال فيما يلي:
- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية.
- تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية.
- تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعليمية.
- فهم الطلاب لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
- تعاون فعال بين التلاميذ بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلم.
- ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
- مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق أهداف الدرس.
- تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى التلاميذ بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.
- اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
- تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المنقطع.
- تحقيق القدرة التنافسية والتميز.
- مراعاة رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم.
- تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
- ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.

- سمات المواقف التدريسية:

نتيجة لسمات التدريس الفعال في ضوء الجودة الشاملة، تتميز المواقف التدريسية

بما يلي:

- إدارة ديمقراطية مسئولة عن الفصل بعيدة عن التسلط وحرية للطلاب في التعبير عن أذات بدون خوف أو رهبة.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- مساهمة التلاميذ ومشاركتهم في أخذ القرارات.
- التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلاً من التركيز على النتائج والمخرجات.
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية واقعية، يمكن تحليلها والاستدلال منها.
- التحول إلى ثقافة الإتقان بدل الاجترار وثقافة الجودة بدل ثقافة الحد الأدنى، ومن التركيز على التعليم إلى التعلم وإلى توقعات عالية من جانب المعلمين نحو طلابهم.
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بدء العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الخطأ.

- دور المدرسة في تعزيز الجودة في التدريس:

ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- تعتمد المدرسة الجودة الشاملة كنظام إداري وتعمل على تطوير وتوثيقه.
- تشكيل فريق الجودة والتميز الذي يضم فريق الأداء التعليمي.

- نشر ثقافة التميز في التدريس.
- تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز ودليل الجودة.
- تعزيز المبدأ الديمقراطي من خلال تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى.
- التجديد والتدريب المستمر للمعلمين.
- تعزيز روح البحث وتنمية الموارد البشرية.
- إكساب مهارات جديدة في المواقف الصعبة.
- العمل على تحسين مخرجات التعليم.
- إعداد الشخصية القيادية.
- إنشاء مركز معلوماتي دائم وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم.
- التواصل مع المؤسسات التعليمية والغير تعليمية.
- تدريب الطلاب على استقراء مصادر التعلم
- توجيه الطلاب للأسئلة التفكيرية المختلفة.
- إكساب الطلاب القدرة على تنظيم الوقت.
- الاستفادة من تجارب تربية محلياً وعربياً وعالمياً.

- الجودة الشاملة والمنهج:

تتمثل جودة المناهج المدرسية في الاهتمام بمحتوياتها ووضوح غايتها وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) إلى جانب الاهتمام بالمائل بجودة طرق التدريس ووسائل وأساليب التقويم التي يجب أن تكون أولويتها دائماً العمل على تحقيق التحسن المستمر في عمليتي التعليم والتعليم الموجه إلى تحقيق التحسن في قدرات ومهارات الطلاب على نحو متواصل

وذلك منذ سنوات الدراسة الأولية سيجنبنا الهدر الهائل في الموارد فيما بعد.

- مفهوم جودة المنهج:

توفر خصائص معينة فى المناهج المدرسية بحيث تنعكس تلك الخصائص على مستوى الخريجين، وهو ما يشير إلى أهمية وجود تخطيط متقن يستند لمعايير الجودة ويستتبع ذلك تنفيذ التخطيط بشكل دقيق فى ظل متابعة دائمة ومستمرة" ونؤكد فى هذا السياق ضرورة تجنب العشوائية والبعد عن القرارات الفردية، فجودة المنهج فى هذا الإطار تعنى " تعلماً من أجل التمكن.

ولتحقيق ذلك التمكن ينبغي مراعاة ما يلي:

- انطلاق المنهج من فلسفة المجتمع ومحقق لأهدافه.
- ضمان التجريب الميداني للمنهج قبل الشروع فى تعميمه.
- تمكين المعلمين من خلال تدريب للمعلمين على المناهج المطورة.
- وجوب الاعتماد على أدوات تقويم موضوعية لقياس مستوى التمكن.

وعند تطبيق مؤشرات الأداء الموجودة فى معايير الجودة على المناهج من خلالها سوف نصل إلى "مفهوم التعلم من أجل التمكن"، وذلك لان معايير الجودة تهدف إلى وصول المتعلم والمناهج إلى مستوى التمكن من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المرجوة، معنى ذلك أن الجودة فى المناهج تعنى "التعلم للتميز"، وهذا أيضا يتحقق عند مراعاة معايير الجودة بالنسبة للمناهج والمتعلم، وذلك لان مفتاح الإبداع هو التميز وهذا ما نريد تحقيقه فى عصر العولمة الذى لا مجال فيه إلا التميز.

- دواعي تطبيق معايير الجودة في المنهج المدرسي:

وتتمثل دواعي وأسباب تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنهج المدرسي فيما يلي:

- التطور التكنولوجي وظهور مجتمع المعرفة وإنتاج وصناعة المعرفة.
- مراعاة (احتياجات سوق العمل) التي تتطور فيها المهارة بسرعة كبيرة والتي تحتاج لمهارات معينة تتحقق بتطوير المناهج الدراسية من خلال تبنيها لمعايير الجودة.

- العولة وظهور مواصفات الاعتماد الأكاديمي التي يجب أن يصل إليها المتعلم وذلك لمواصلة التعليم في أى مكان فى العالم.

- الاحتكاك الثقافي بين مختلف الدول الذى نتج عن العولة.

- التطور المستمر فى علم النفس والصحة النفسية الذى يدفع إلى التغيير الدائم المستمر فى مناهج التعليم.

- التطور فى استخدام كافة أساليب تكنولوجيا التعليم.

ومن المهم عدم إغفال التوجهات الفلسفية التي تحكم صياغة معايير جودة المنهج

المدرسي والتي تتمثل فيما يلي:

- المجتمع الذى يتم فيه تطوير المناهج والذى لابد أن يتوفر فيه العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والحرية والديمقراطية.

- الارتباط الوثيق بين المناهج الدراسية ومجالات العمل والإنتاج.

- تبنى مفهوم إنتاج المعرفة وما يتطلبه من تكوين عقلية قادرة على الإنتاج.

- تبنى مفهوم التعلم الذاتي وما يتطلبه من مهارات.

- مواكبة التطورات الحادثة فى عالم متغير يعتمد على المعرفة وتعدد مصادرها.

- تعزيز نموذج التعلم النشط وتوظيف المعرفة وتطبيقها.
- التركيز على أساسيات العلم من مفاهيم وقوانين ونظريات.
- تبني الأسلوب العلمي فى التفكير واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- تحديد مستويات الإتقان فى جميع المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية.
- ترسيخ قيم العمل الجماعي والتدريب على مهاراته.
- ترسيخ نمط الإدارة الفاعلة المرنة التى تتبنى معايير الجودة.
- المشاركة المجتمعية وقيم المواطنة الفاعلة.
- التقويم فى كافة مراحل بناء المنهج وتطويره.

- خصائص جودة المنهج:

وتتمثل فيما يلي:

- الشمولية: أى إنها تتناول جميع الجوانب المختلفة فى بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويمه.
- الموضوعية: وهى لابد أن تتوافر عند الحكم على مدى ما توافر من أهداف.
- المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.
- المجتمعية: أى إنها ترتقي مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه.
- الاستمرارية والتطوير: أى إمكانية تطبيقها وتعديلها.
- المشاركة : تحقيق مبدأ المشاركة فى التصميم واتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة إلى وثيقتين لمعايير مناهج تحقق الجودة لمخرجات المنهج

والمدرسة وهما:

- وثيقة المنهج: وتتضمن مستويات معيارية لكل عنصر من عناصر المنهج.

- وثيقة المتعلم ونواتج التعلم: وتضم المستويات المعيارية التي تحدد ما يجب أن يتصف به المتعلم والمهارات التي يجب أن تنمى لديه.

- جودة المنهج والتكنولوجيا:

إن إتقان استخدام التكنولوجيا في التعليم يتطلب ما يلي من أبعاد:

- البعد الأول: القدرة على استخدام الحاسوب الآلي والتقنيات الأخرى مع تطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم المختلفة لتعليم الطلاب، وبأسلوب آخر فإن إتقان استخدام الحاسوب في التعليم يعنى قدرة المعلمين على تحديد واستعمال التقنيات المناسبة لأهداف العملية التعليمية وغاياتها يمكن أن تقدمه التكنولوجيا للمتعلم أو تستخلصه منه.
- البعد الثاني: ويتعلق هذا البعد بالشكل أو النسق الرمزي لتقديم المعلومات والذي يتكون من الكلمة والصورة والعدد والمساحة والأسلوب وما إلى ذلك، وهناك شمة صلة وطيدة بين البعد المعلوماتي والنسق الرمزي حيث أن البعض من المحتويات يكون من الأفضل أن تتوافق مع بعض طرق التقديم الرمزي، كما أن بعض الأنساق الرمزية يكون من الأفضل أن تمثل بعض المحتويات، وعلى سبيل المثال فإن التلفزيون يعد أفضل وسيلة للتعامل مع الصور الشكلية والمكانية، بينما تكون الطباعة هي أفضل وسيلة للتعامل مع الرموز التجريدية الخطية المميزة، إن هناك صلة قوية أيضا بين التكنولوجيا والمحتوى، وعلى سبيل المثال فإن التلفزيون يعد أفضل وسيلة لتمثيل الأحداث المادية الحيوية المستمرة، في حين أن الطباعة تعد أفضل وسيلة لتمثيل المعارف الرسمية التجريدية.

- البعد الثالث: فإنه يتعلق بالأنواع المختلفة للأنشطة التي تتطلبها التكنولوجيا أو التي تتم باستخدامها من بحث وقراءة وقياس واختبار الفروض وإعادة التخطيط وأشياء من هذا القبيل .
 - البعد الرابع: ويختص هذا البعد بالعلاقات التي تنشأ بين التكنولوجيا ومستخدميها من الطلاب، ويستلزم هذا البعد دراسة بعض القضايا مثل ما إذا كانت التكنولوجيا واستخداماتها تضع الطالب في موضع المتلقي أم أنها تجعله يشارك في عملية إخراج المعلومات وما إذا كان الاتصال بين الطالب والتكنولوجيا يتم من طرف واحد أم أنه عملية تفاعلية، وما إذا كانت المعلومات والأنشطة تتلاءم مع أفراد بعينهم وما شابه ذلك.
- ومن العوامل التي يتميز بها الكمبيوتر تنوع أساليب التمثيل الرمزية البديلة التي تتيحها، والتي يُمكن من خلالها تقديم المعلومات بطرق شتى فأجهزة الكمبيوتر تتيح لمستخدميها عمل علاقات تفاعلية وعلاقات من طرف واحد، وبأطراف متعددة لا تتيحها الأنواع الأخرى من التكنولوجي ولا تتيحها إلا المعلم الحقيقي، وتظهر أكثر عوامل تميز الكمبيوتر تأثيراً في الجمع بين الخصائص.
- وتُعد أجهزة الكمبيوتر من الأدوات التي تساعد في زيادة قدراتنا الذهنية، ومن ثم فإنها تساعد على زيادة قدرات المتعلمين مما يمكنهم من تنفيذ مهام مثل فرض الفروض واختبارها، إن الكمبيوتر يجب أن ينظر إليه على أنه أداة تسهم بشكل هائل في تنمية المهارات المعرفية والتخاطبية والتعليمية، لا كوسيلة تكنولوجية بوسعها التأثير على المهارات التي تنميها.

- دمج الكمبيوتر في المنهج:

يمكن لأجهزة الكمبيوتر أن تكون بمثابة المعلم والمتعلم، بل والأدوات التعليمية أيضاً، وقد كانت استخدامات أجهزة الكمبيوتر في المدارس تقتصر على مهمتها كمعلم في العملية التعليمية كما أنها كانت تقوم بدور المتعلم أيضاً، إلى حد قليل، وعندما تعلم الطلاب القيام بعمليات البرمجة بلغات البيسك (Basic) واللوجو (Logo) وفي الوقت الحاضر رغبة متزايدة في التركيز على السمات الفريدة للكمبيوتر لدمجه بشكل كامل في الأنشطة التعليمية يأخذ مصممي المناهج في اعتبارهم الإمكانيات الفريدة لأجهزة الكمبيوتر، يأتي استخدام الكمبيوتر ليعمل على مساعدة المنهج بدلاً من خدمة أغراضه الخاصة، وبشكل أكثر تحديداً، فإن هذه العلاقة المتبادلة بين الكمبيوتر والمنهج تتم على ثلاثة مستويات على الأقل هي: مستوى الأهداف والأغراض، ومستوى الفكر التدريسي، وعلى مستوى الأنشطة التعليمية، ويتزايد الآن بشكل كبير تصميم المزيد من أنشطة الكمبيوتر التي تخدم أهداف المنهج، على سبيل المثال فإن لغة اللوجو يتم تدريسها الآن في الغالب كجزء من منهج الرياضيات، وهي تساعد على تحقيق أهداف هذا المنهج وبالمثل، يتم تصميم المناهج الآن مع الأخذ في الاعتبار أن أجهزة الكمبيوتر لا تعد فقط من الوسائل الجديدة المستخدمة لتحقيق أهداف قديمة، بل أنها تساعد أيضاً على تحقيق أهداف جديدة، وربما يتجسد أبرز مظهر عملية الدمج على هذا المستوى في تصميم مناهج جديدة لم يكن من الممكن تصميمها في الماضي والتي يتلاءم الكمبيوتر معها بأفضل صورة ممكنة، وعلى سبيل المثال فالبرامج البيئية التي يتم استخدامها للمرة الأولى في استغلال المتغيرات البيئية المعقدة المتشابكة وبذلك يمكن للمنظومة البيئية الآن أن تتم إعادة تصنيعها بكل ما تحتوي عليه من تعقيد بشكل

رمزي؛ مما يتيح تصميم منهج ملائم لها والتقليل بشكل هائل من التعليم التقليدي، ويتضمن هذا تغير تدريجي في إدراك دور المعلم من إلقاء المعلومات إلى إدارة عملية التدريس ومن كونه مصدر من مصادر سلطة المعلومات إلى كونه مرشد في عملية اندفاع الطالب بشكل ذاتي للاستكشاف، وتنعكس التغييرات المشتركة للأهداف وللفكر التعليمي في المحتويات والأنشطة التعليمية، وهو المستوى الذي يتم عنده تحقيق عملية إدراج الكمبيوتر في المنهج، وبدلاً من أن يكون لدينا برنامج تدريبي يصاحب المنهج كبرنامج إضافي مستقل، بدأنا نرى ألعاباً تعليمية مثيرة وأدوات ذكية وبرامج لحل المشكلات تشكل أجزاء مهمة من المنهج، وهناك الكثير من المشكلات الكبيرة المرتبطة بتدريس تكنولوجيا المعلومات في المدارس عموماً وفي المدارس الابتدائية بصفة خاصة، حيث يتطلب العمل مع الأطفال وجود مستويات مرتفعة من الدعم والتجهيزات لتسهيل عملية التعلم.

- معايير الجودة في التعليم:

يعمل النظام التعليمي مثل أي نظام إنتاج آخر وفق استراتيجية معينة تتفق مع كافة الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والموارد المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ورغبات ممولي النظام التعليمي؛ لذا فهو يهتم بأن تكون مخرجاته من الطلاب متفقة مع المواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها.

- معايير بلدرج:

طور مالكوم بلدرج *M. Baldrige* نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كميّار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه، ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (١١) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (٧) مجموعات هي:

- القيادة (٩٠ نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.
- التخطيط الإجمالي والتخطيط الاستراتيجي (٧٥ نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- إدارة وتطوير القوى البشرية (٥١٠ نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- الإدارة التربوية (٥٠ نقطة) وتشمل تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل اقتصادي.
- أداء المدارس ونتائج الطلبة (٢٣٠ نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ

المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

- رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (٢٣٠ نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

- معايير كروسبي:

حدد فليب كروسبي Crosby أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) وهي:

- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

- معايير الأيزو:

حيث أن المدارس مؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج الدراسية فهي تخضع لنظام لمواصفات الأيزو ٩٠٠٢ حيث تتضمن عدة عناصر تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات

التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية الجودة منهم (مسئولية الإدارة التعليمية- نظام الجودة- قبول تسجيل المؤسسة في النظام- ضبط البيانات والوثائق- العناية بالطلاب- تتبع سير العملية التعليمية- الاختبارات أو التقييم بشكل عام- حالات عدم التطابق مع النموذج- الإجراءات التصحيحية والوقائية- ضبط السجلات- التدقيق الداخلي- التدريب- الخدمة- الأساليب الإحصائية).

- معايير التقييم الشامل:

قدمت حركة التقييم الذاتي والشامل للتعليم بعض المعايير، وقد طور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقييم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المدرسة وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها تتمثل فيما يلي:

- الأهداف:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعلاً لتوجيه حاضر المدرسة ومستقبلها.
- تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها.
- توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.
- انسجام سياسات وإجراءات القبول في المدرسة.
- قدرة أهداف المدرسة على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

- تعلم الطلاب:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- تقييم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المدرسة.

- مستوى تسرب الطلاب من المدرسة.
- توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب.
- فاعلية إدارة شؤون الطلاب.
- توافر دلائل على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

- الهيئة التعليمية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.
- تحقيق البرامج المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير هيئة التعليم لأهدافها.
- تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.
- ملاءمة مرتبات الهيئة العلمية للمنافسة.
- كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

- البرامج التعليمية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي توافر ما يلي:

- سياسات وإجراءات مناسبة لبناء برامج جديدة في المدرسة.
- سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقويم البرامج القائمة في المدرسة.
- محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب.
- كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المدرسة.
- تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.

- الدعم المؤسسي:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- ملاءمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية.
- توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.
- مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.
- توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

- القيادة الإدارية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.
- تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المدرسة.
- ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية.
- توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا.
- تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

- الإدارة المالية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- تكافؤ ميزانية المدرسة مع المؤسسات المماثلة الأخرى.
- توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المدرسة.
- تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.

- استثمار المدرسة لمصادرهما المادية والبشرية بطريقة جيدة، فتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب من الإدارة التربوية استغلال الموارد المالية المحددة أحسن استغلال، وترشيد وتنوع مصادر التمويل، بحيث يشارك المستفيدون من خدمات مؤسسات التعليم في تمويل هذه الخدمات وتطويرها.

- مجلس إدارة المدرسة:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.
- فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.
- تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.
- مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المدرسة.

- العلاقات الخارجية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- مساهمة أنشطة المدرسة في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة المجاورة لها.
- تمتع المدرسة بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.
- ارتباط المدرسة بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.
- قدرة المدرسة على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

- التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

ويشمل هذا المجال المعايير التالية والتي تتضمن مدي ما يلي:

- دعم المدرسة لجهود الابتكار والتجريب.
- توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المدرسة
- توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المدرسة.

ويتم تحديد جودة التعليم بتطبيق المعايير العالمية المعروفة باسم (ISO) من خلال عدد من الأساليب للرقابة الداخلية والخارجية، ومن أهم تلك الأساليب التقييم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقييم التحصيل الأكاديمي للطلاب.

- التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية:

وهو إجراء هام للتعرف علي كفاءة المؤسسة، وشرط رئيسي لعملية اعتمادها، ونقوم به -رسة ذاتياً وبشكل رسمي للوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، وعلى الرغم من عدم توافر تفاصيل معينة على عملية التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية- إلا أنه يستند على عدة افتراضات تعني أنه :

- جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم.
- يتم بطرق مختلفة في مؤسسات التعليم، وبفئات متعددة من الأفراد.
- إن الهدف العام منه هو التطوير والتحسين الأكاديمي.
- إن الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.
- إن كفاءة المدرسة تتكون من مجموعة عناصر متشابهة ومعتمدة على بعضها البعض.

وتستند علمية التقويم الذاتي إلى عدة أسس والتي منها أنه:

- مسئولية داخلية يقوم بها نخبة من المعلمين والإداريين.
- عملية مستمرة.
- عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات المدرسة والعوامل الخارجية المؤثرة فيها.
- أساس جوهرى لضمان جودة برامج المدرسة وتحقيق كفاءتها وفعاليتها.
- أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة، والتخطيط المستقبلي.
- إن التطوير هو الهدف النهائي من التقويم، وإن التطوير عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل مؤسسات التعليم حول أهدافها ونقاط قوتها وضعفها.

- الدراسات الذاتية:

أدى ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في مؤسسات التعليم إلى توسيع نطاق الدراسات الذاتية وتعميقها، وإلى تزايد الحاجة إلى دراسة ذاتية شاملة ومستمرة، وإدراك النقص في البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط السليم، واستجابة لهذا النقص قامت معظم مؤسسات التعليم باستحداث نظام كامل يقوم بالجمع المستمر للبيانات وإنشاء مراكز البحوث، والتي تهتم بالبحوث المؤسسية من خلال سلسلة من الدراسات والبحوث المستمرة أو الدورية، والتي تهتم بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بكفاءة المشكلات والعقبات الكبيرة التي تواجه التعليم؛ لذا تسعى الدراسات الذاتية للتأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بالمدرسة التي تزيد من فعاليتها وكفاءتها وحيويتها ومنها:

- تحسين برامجها وزيادة فاعليتها.

- رفع قدراتها على التعامل الإيجابي مع التغيير.
- بناء قاعدة معلومات أساسية تنطلق منها جهود التخطيط.
- رفع درجة مساهمة الهيئة التعليمية والإدارية في تحديد المشكلات ووضع حلولها وتطبيقها، وريدم الفجوة الحاصلة بين الأهداف الشخصية والمؤسسية.
- تحقيق الاتصال المفتوح بين أعضاء ووحدات المدرسة؛ مما ينتج عنه تعزيز للثقة والتفاهم وفاعلية التعاون الجماعي على حل المشكلات.
- الإسهام في إبراز بعض القدرات القيادية لمنسوبي المدرسة.
- الفحص المستمر للسياسات والإجراءات والعمليات والسجلات، وإعداد التقارير والوثائق المفيدة في تعزيز طلبات الميزانية، والحصول على دعم المستفيد من الخدمة التعليمية.

- تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب:

مما لا شك فيه أن الإنجاز الأكاديمي للطلاب له تأثير كبير في تطوير التدريس الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، ومعرفة نوعية التعليم الذي يقوم الطلاب بتحصيله سواء من هم على وشك التخرج أو الخريجين، وتحديد سمات البرنامج الفعال من حيث ارتباطه بالأهداف التعليمية واحتياجات الطلاب ومطالب خطة التنمية، ومعرفة مدى إنجاز هيئة التدريس في الدعم الكامل لتحقيق الجودة الشاملة في المدرسة والتقويم الناجح لتحصيل الطلاب الأكاديمي يعتمد على استخدام مقاييس متعددة لتقويم البرنامج التعليمي، ويقدم تغذية مرتدة للطلاب وأولياء أمورهم ولإدارة التربية، ويساعد في تحقيق التحسن في الأداء والجودة.

ويمكن للمؤسسة التعليمية تنفيذ خطة تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب من

خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- إلى أي درجة أوضحت المدرسة أن الخطة مرتبطة بأهدافها وأغراضها لتعليم الطالب وإنجازه الأكاديمي؟
 - ما دليل المؤسسة على أن هيئة التدريس قد شاركت في وضع خطة المؤسسة وأن مفهوم الخطة معلوم على مستوى المؤسسة بالكامل؟
 - كيف توضح الخطة احتمال أن يؤدي برنامج التقويم إلى تحسين المؤسسة عند تنفيذها؟
 - هل الخط الزمني لبرنامج التقويم مناسب؟ وواقعي؟
 - ما الدليل على أن الخطة تقدم الإدارة المناسبة لبرنامج التقويم؟
- ومما سبق يتضح أن هناك عدة معايير للجودة في التعليم قد تم تطويرها من أبرزها معايير بالدريج وكروسي، واشتملت معايير بالدريج على ٢٨ معياراً لجودة التعليم، أدمجت في سبع مجموعات: وهي القيادة، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الإجمالي والاستراتيجي، وإدارة وتطوير القوى البشرية والإدارة التربوية، وأداء المدارس ونتائج الطلبة، رضا الطلبة وممولي النظام التربوي، وقد جرت محاولات عدة لوضع أنظمة ومعايير للتقويم الذاتي الشامل في قطاع التعليم من قبل العديد من الجهات القيمة والمشرفة على التعليم في دول عدة، وكان هناك عوامل مشتركة عديدة، وقد قسم المعايير إلى عشرة مجالات تشمل الأهداف، وتعلم الطلاب، والهيئة التعليمية، والبرامج التعليمية، والدعم المؤسسي، والقيادة الإدارية، والإدارة المالية، ومجلس إدارة المدرسة، والعلاقات الخارجية والتطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية.

- مؤشرات إدارة الجودة في التعليم:

هناك مؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين

العملية التربوية وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

- المحور الأول ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالطلبة: من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم.

- المحور الثاني ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين لطلابهم، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع.

- المحور الثالث ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج، وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.

♦ - المحور الرابع ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

- المحور الخامس ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية وتغيير نظام الأقدمية والعلاقات

الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

- المحور السادس ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات... إلخ.

- المحور السابع ويتضمن:

- المعايير المرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.
- ويمكن تقسيم المعايير إلى:

- المعايير القياسية المرجعية *Academic Reference Standards*: وهي نقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة معايير وجودة البرنامج، وبالتالي تمثل توقعات عامة حول مستويات الإنجاز والصفات العامة التي يجب توافرها في خريج تخصص ما.
- المعايير الأكاديمية *Academic Standards*: معايير محددة تقررها المؤسسة وتكون مستمدة من مراجع خارجية قومية أو عالمية، وتتضمن الحد الأدنى من المهارات والمعرفة التي من المفترض أن يكتسبها الخريج من البرنامج وتستوفي رسالة المؤسسة المعلنة.

وهناك مؤشرات أخرى لإدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية *Strategic Management* :

تختص الإدارة الاستراتيجية برسم السياسة العامة للمدرسة وبناء الخطط التي تحدد اتجاهها العام، وتعد الوثيقة في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية، ويتم وضع هذه الخطة في بداية كل عام دراسي، ويراعي فيها البعد الاستراتيجي المبني علي أساس عدة أسئلة منها أين نحن الآن؟ إلي أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل إلي ما نريد؟، وينبغي أن تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف المرجوة، ومؤشرات الأداء، الأولويات، المصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الهام في هذه الخطة هو حاجات الطلاب، كما يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية جميع المؤشرات التي تتألف منها الجودة الشاملة.

- الاتصال والإدارة *Communication & Administration* :

وهذا المؤشر ينص علي أن إدارة المدرسة تسعى إلي تحقيق حاجات الطلاب والعاملين في المدرسة، وانتقال المعلومات بصورة انسيابية علي كافة المستويات.

- خصائص التعليم المؤسس علي المعايير :

يتميز نظام التعليم المؤسس علي المعايير عن غيره من النظم فيما يلي:

- درجة التركيز والالتزام المؤسس بهدف ضمان قيام جميع الطلاب بتحقيق معايير أداء محددة.
- التماسك والعمق في المعتقدات وطرق التفاهم.
- الحسم والجديّة المستخدمين في فحص مكونات ونظام المدرسة، وإعادة تصميمها، وإدارتها لضمان أن المعايير العالية قد تحققت، فالتعليم المبني علي

أساس المعايير لا يستهدف التحسين المتدرج للأداء بقدر ما يعتمد علي تحويل كل الأيكولوجي المدرسي لتحقيق النتيجة المرجوة، وهذا يعني التعرف علي كافة العناصر الهامة في نظام المدرسة، والبحث عما يجب تغييره فيها حتي تعمل بكفاية تساير العناصر الأخرى، ومن ثم إعادة تصميمها تبعاً لذلك.

- أثر تطبيق المعايير علي التعليم المدرسي:

يمكن تلخيص أثر تطبيق نظم التعليم علي أساس المعايير علي النظام

المدرسي والعملية التعليمية والبيئة والمناخ المدرسي فيما يلي:

١- أن الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والإداريين يعرفون ماهية المعايير وأسباب حاجتنا إليها ويستفيدون من مزايا وجود المعايير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تضع أهدافاً للنظام والطلاب، وهذا يمثل تحدياً لجميع أجزاء النظام للتركيز علي الإنجاز

- تجعل كل شخص يعرف ما الذي يجب أن يتعلمه الطلاب، وما يجب عليهم أن يتعلموا أدائه، وما يجب أن يهتموا به.

- الجميع يعلمون أن أبنائهم سيتعلمون طبقاً لمعايير عالية.

- جميع الطلاب يعرفون ما المتوقع منهم.

- كل فرد سيؤدي العمل المطلوب منه ليساعد الطلاب علي تحقيق المعايير.

- جميع موارد المدرسة تركز علي مساعدة الطلاب علي تحقيق المعايير.

٢- كل من له علاقة بالعملية التعليمية يشارك فيها، ويتحمل المسؤولية عنها:

- الجميع يعرفون أنهم يخضعون للمساءلة.

- الطلاب مسئولون عن تعلمهم.

- أولياء الأمور يعرفون المتوقع من أبنائهم، ويساهمون كشركاء في عملية التعلم.
- يوفر المعلمون بيئة التعلم التي تساعد الطلاب علي تحقيق المستهدف.
- الإداريون يقدمون الإدارة التربوية لتحقيق جودة التعليم.
- أفراد المجتمع يعملون معاً لدعم عملية التعلم.

- معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

- أن مواجهة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تطبيق الجودة الشاملة في المدارس والتغلب عليها يعد من الأمور الهامة، حتي تتمكن المدارس من الاستمرار في المجال التربوي والتعليمي؛ لذا يجب إتباع الطرق السليمة والشاملة في التطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المدارس من التميز، فالوضع الحالي للتعليم لازال دون مستوي الطموحات، وعاجز عن مواجهة التحديات التي توجد في الواقع، فهو يتعرض للنقد بصفة مستمرة؛ لذا تتعدد معوقات وصعوبات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية ويمكن توضيحها من خلال الدراسات السابقة:
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي: تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صناعة واتخاذ القرار التربوي.
 - اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
 - عدم توفر كوادر مدربة ومؤهلة لإدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
 - التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
 - الإرث الثقافي والاجتماعي: وهو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

- ضعف التزام الإدارة العليا بمبادئ وبممارسات الجودة.
- عدم إعطاء مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الأهمية الكافية، وذلك لقلّة إدراك تأثيرها على العملية التعليمية أو لاعتقاد العاملين بعدم إمكانية تطبيق مبادئ الجودة في عمل المدارس.
- ضعف تعاون العديد من العاملين مع مسئولّي الجودة بسبب كثافة المسؤوليات المطلوبة منهم وعدم الرغبة في زيادة الأعباء عليهم.
- التخطيط غير الصحيح للتحويل نحو الجودة إذ غالباً ما تتميز بقلّة وضوح الأهداف التي تريد المدرسة تحقيقها.
- عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة للجودة أو قواعد ونظم تطبيقها.
- قلة وضعف نوعية التدريب المقدم للعاملين إذ غالباً ما يتعثر المدرب في توضيح طرق التقويم وربط المدخلات بالمرجات.
- وجود اختلاف في تحديد ماهية ومفهوم جودة التعليم بين العاملين والطرق المناسبة لتحقيقها.
- استخدام تقنيات قياس غير موضوعية مبنية على الاحساسات والتي تؤدي إلى استنتاجات وسياسات خاطئة.
- عدم احتواء الثقافة التنظيمية للمدرسة على جوانب كافية من سلوكيات وقيم الجودة.
- الخوف من التغيير والشعور بالخوف وفقدان الأمان الوظيفي لدى العاملين في المدارس.
- التركيز على أساليب معينة في الجودة، وليس على النظام ككل.

- معايير جودة التعليم في مصر:

قامت وزارة التربية والتعليم في مصر بتحديد معايير جودة التعليم في مصر في

المجالات والمعايير والمؤشرات التالية:

المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها.

المجال الثاني: المتعلم.

المجال الثالث: مجتمع التعلم.

المجال الرابع: القيادة والحوكمة.

المجال الخامس: التنمية المهنية المستدامة.

المجال السادس: المشاركة المجتمعية.

المجال السابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المجال الثامن: توكيد الجودة والمساءلة.

المجال التاسع: الاستخدام الأمثل للمبني المدرسي.

وفيما يلي عرض وتوضيح للمجالات السابقة:

- المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها: ويشير إلى وجود رؤية للمدرسة تُعبر بها عن

نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات المجتمع المحلي، والسياسة التعليمية للدولة،

ورسالة تسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية، وتتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: وجود رؤية صادقة ومعلنة، ومؤشراته تتمثل في وجود وثيقة واضحة ومعلنة

لرؤية المدرسة في ضوء معطيات التقدم، ويشارك في صياغتها ممثلون عن الأطراف

المعنية، ويلتزمون بتحقيقها.

معياري ٢: توافر رسالة واضحة لتحقيق رؤية المدرسة، ومؤشراته تتمثل في وجود وثيقة

واضحة ومعلنة لرسالة المدرسة في ضوء رؤيتها، يشارك في صياغتها ممثلون عن

الأطراف المعنية، ويعملون على تحقيق رسالة المدرسة.

- المجال الثاني: المتعلم: ويشير إلى مجموعة المعارف، والمهارات، والقيم التي يجب إكسابها للمتعلم، ليتمكن من ممارسة التفكير الناقد، والإبداع، والتعلم الذاتي، والمهارات الحياتية، والمواطنة المستنيرة، وتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: اكتساب المتعلم كفايات العلوم الأساسية التي تمكنه من التفكير الناقد والإبداع والتعلم الذاتي مدى الحياة، وتمثل مؤشرات في أن يُتقن المتعلم كفايات اللغة العربية واللغة الأجنبية، وتتضمن ما يلي من مهارات (الاستماع- التحدث- القراءة - الكتابة)، وأساسيات العلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية، وأساسيات الرياضيات وتتضمن مهارات (استخدام الأعداد- التعامل مع الأشكال الهندسية- قراءة الرسوم البيانية- حل مشكلات الرياضة)، وأن يتذوق الفنون التشكيلية والموسيقية والمسرحية، وأساسيات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومهارات التعلم الذاتي مدى الحياة، ويمارس التفكير الناقد والإبداع.

معياري ٢: ممارسة المتعلم للمهارات الحياتية : وتمثل مؤشرات في يستخدم المتعلم التفكير العلمي في التعامل مع المواقف الحياتية بفاعلية، ويمارس بعض أنواع الفنون والألعاب الرياضية وهواياته الأخرى، ويعبر عن آرائه وأفكاره بوضوح في الأحداث والمواقف المحيطة به، ويحافظ على صحته بإتباع طرق التغذية والعادات الصحية السليمة، ويجيد استخدام الأدوات والأجهزة التي يشجع استخدامها في حياته اليومية، ويوظف المهارات والقيم الاجتماعية والإنسانية في حياته اليومية.

معياري ٣: تمكن المتعلم من ممارسة المواطنة المستنيرة: وتمثل مؤشرات في أن يتمسك المتعلم بتعاليم دينه وقيم مجتمعه، ويشارك بإيجابية في المجتمع، ويحافظ على حقوقه ويحترم حقوق الآخرين.

- المجال الثالث: مجتمع التعلم: ويشير إلى مجموعة الخصائص المميزة لبيئة التعليم والتعلم داخل الفصل وخارجه، ويتضمن كل ما يتعلق بعناصر العملية التعليمية، وتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: تمركز الأنشطة التعليمية حول المتعلم، وتمثل مؤشرات في أن تطبق المدرسة التعلم النشط، وتراعى الأنشطة التعليمية والتي يجب أن تتنوع لتتنفق مع ميول واتجاهات وقدرات المتعلم لتنمية جميع جوانب شخصية المتعلمين، وتتيح المدرسة فرص للمشاركة في جميع الأنشطة الصفية واللاصفية، وتدريب على البحث والتجريب والاستكشاف.

معياري ٢: تطبيق التقويم الشامل والمستمر، وتمثل مؤشرات في تنوع أساليب وطرق وأدوات التقويم، توجد آليات واضحة ومعلنة للتقويم المستمر، يوجد ملف إنجاز لكل متعلم (تقارير- أنشطة - دفاتر- بطاقات).

معياري ٣: توفير الفرص المناسبة لتنمية التفكير الناقد والإبداع، وتكسب بيئة التعلم التفكير الناقد وحل المشكلات، وتشجع الإبداع لدى المتعلمين، والتفكير التأملي.

معياري ٤: تحقيق العدالة والمساواة بين المتعلمين ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة وتمثل مؤشرات في تشجيع مجتمع التعليم والتعلم، وتعليم الفتيات، وذوي الاحتياجات الخاصة، والمتعلمين من المجموعات المهمشة، ويمتلك المعلم مهارات التواصل مع المتعلمين على اختلاف قدراتهم وظروفهم الخاصة.

معياري ٥: الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتمثل مؤشرات في التزام العاملين في المدرسة بالقواعد المنظمة للعمل، ويتعامل أعضاء المجتمع المدرسي على أساس الاحترام المتبادل، ويقدمون نموذجاً يحتذى به في الالتزام الخلقي والمهني.

معياري١: توافر بيئة داعمة للمعلم مهنيًا واجتماعيًا، وتتمثل مؤشراتته في أن يوفر مجتمع التعليم والتعلم الفرص الداعمة لترقي المعلم، والرعاية الصحية والاجتماعية المناسبة له، ويوفر مناخاً اجتماعياً إيجابياً يُشجع علي التواصل الإنساني بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- المجال الرابع: القيادة والحوكمة: ويشير إلي تمتع القيادة المدرسية بمواصفات متميزة، توفر مناخاً مدرسياً يُدعم المبادأة والتغيير التربوي الإبداعي، وترسخ المعتقدات والقيم الإيجابية، ويدعم عملية التعلم المتطورة، وتتمثل معاييرها فيما يلي: معيار١: توافر مواصفات القيادة المدرسية المتميزة، وتتمثل مؤشراتته في إجادة القيادة المدرسية مهارات صنع واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد المتاحة بفعالية، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.

معياري٢: توفر مناخ مدرسي يدعم المبادأة والتغيير التربوي الإبداعي، وتتمثل مؤشراتته في أن تدير القيادة المدرسية عمليات التغيير داخل المدرسة بفاعلية وكفاءة، وتساند المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية، وتدعم خطط الإصلاح وتطوير المدرسة وتتابع التنفيذ.

معياري٣: دعم عملية التعلم المستندة علي التعلم النشط والتقويم الشامل، وتتمثل مؤشراتته في أن تدعم القيادة المدرسية التنمية المهنية المستدامة للقائمين علي العملية التعليمية، وتشجع الأنشطة والممارسات التعليمية الحديثة، وتعبئ الموارد وتديرها لدعم العملية التعليمية، وتقوم بعملية المتابعة والتوجيه للعملية التعليمية.

معياري٤: ترسيخ المعتقدات والقيم الإيجابية، وتتمثل مؤشراتته في توفير الإدارة المدرسية جواً من الاحترام المتبادل بين الجميع، وتدعم قيم الانضباط، وتقدير المسؤولية

الفردية بين العاملين، وتشجع التعاون والعمل الجماعي في المدرسة.

- المجال الخامس: التنمية المهنية المستدامة: ويُشير إلي وجود نظام فعال ومحفز للتنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة لدعم واستثمار الفرص المتاحة للنمو المهني، بما ينعكس إيجابياً علي مستويات الأداء داخل المدرسة وحجرة الدراسة، وتتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: ممارسة التقويم الذاتي المستمر للأداء المهني، وتتمثل مؤشرات في أن يدرك العاملون ويزاولون التقويم الذاتي للأداء بصفة منتظمة ومستمرة، ويعززون نقاط القوة والضعف في أدائهم المهني.

معياري ٢: توفير الدعم المادي والفني لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتتمثل مؤشرات في وضع وحدة الجودة والتدريب خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقويم الذاتي للأداء المدرسي، وتدعم الإدارة المدرسية برامج التنمية المهنية فيناً ومعنوياً ومادياً.

معياري ٣: استثمار الفرص المتاحة للنمو المهني، وتتمثل مؤشرات في أن يمارس العاملون مهارات الاتصال الفعال لإيجاد فرص للتنمية المهنية، ويستطيع العاملون التعامل بكفاءة مع مصادر المعرفة المتنوعة وتوفير فرص للعاملين لإجراء البحوث الإجرائية التي تتناول مشكلات وقضايا التعليم.

معياري ٤: قيام وحدة الجودة والتدريب بالمهام المنوطة بها بفاعلية وكفاءة، وتتمثل مؤشرات في وجود وحدة الجودة والتدريب في مكان مجهز بالمدرسة، ويتوافر فيها أعضاء مديرون علي عمليات التدريب، وتتوافر خطط وبرامج تدريبية داعمة لخطة التحسين المدرسي، وتستخدم نظم المعلومات وتستثمرها، وتعبئ الموارد المتاحة

داخلياً وخارجياً لدعم التنمية المهنية المستدامة، وتستخدم التكنولوجيا في التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة.

- المجال السادس: المشاركة المجتمعية: ويُشير إلى التيسير الإداري الكفاء، الذي يستند علي مشاركة مجتمعية فعالة في إطار قوانين ولوائح معلنة وواضحة، ويُرسخ نظام فعال للتواصل والاستثمار الأمثل لموارد المجتمع المحلي لتعظيم فرص تعلم التلاميذ، وتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: توفير بيئة تنظيمية وتشريعية ميسرة للتواصل الإنساني، وتمثل مؤشرات في تدعيم الإدارة المدرسية للتفاعلات الاجتماعية الإيجابية بين الأفراد وتوجهها لصالح العمل، ووجود لائحة داخلية مفعلة بالمدرسة تنظم العلاقات بين العاملين والمعنيين، ويشترك مجلس الأمناء في صنع واتخاذ القرار.

معياري ٢: الشراكة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتمثل مؤشرات في أن تضع المدرسة خطة للمشاركة المجتمعية تلبى احتياجات المجتمع المحلي، وتستخدم الموارد والمباني المدرسية في تقديم خدمات وأنشطة مجتمعية، وتشجع مشاركة أفراد المدرسة في العمل التطوعي في المجتمع المحلي، وتستخدم الموارد المتاحة في المجتمع المحلي لصالح العملية التعليمية.

معياري ٣: وجود نظام إعلام تربوي يربط المدرسة بالمجتمع، وتمثل مؤشرات في أن تستخدم المدرسة برامج ترويجية متنوعة لإعلام المجتمع، بما يدور بالمدرسة، وتيسر سبل اتصال أولياء الأمور وأفراد المجتمع بالمدرسة.

- المجال السابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال: ويُشير إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم مهام الإدارة المدرسية وعمليات التعليم

والتعلم، وتتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمثل مؤشرات في توافر الأجهزة والمختبرات والموارد اللازمة لتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرسة، وتوافر شبكة إنترنت ذات كفاءة عالية بالمرسة، وتوافر بوابة إلكترونية بالمرسة للتواصل مع المستويات الإدارية العليا والمعنيين، وجود كوادر فنية مؤهلة لتقديم الدعم الفني.

معياري ٢: توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتسيير أعمال الإدارة المدرسية، وتتمثل مؤشرات في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل الفعال وعمليات التقييم والامتحانات بالمرسة، وأعمال الإدارة المختلفة. معياري ٣: توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التعليم والتعلم، وتتمثل مؤشرات في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم المراجعة والتعليم، وحل المشكلات ودعم التفكير الناقد، وتصميم تطبيقات وبرامج الكترونية متقدمة، والتواصل مع مصادر المعرفة العالمية.

- المجال الثامن: توكيد الجودة والمساءلة: ويُشير إلى وجود نظام فعال للقياس والتقييم المستمر وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخدام النتائج والمساءلة لإحداث تحسين مستمر في جودة المرسة، وتتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ١: تفعيل دور وحدة الجودة والتدريب في المتابعة والتقييم، وتتمثل مؤشرات في وجود وحدة جودة وتدريب تؤدي مهامها بفاعلية، ووجود خطط وبرامج واضحة ومعلنة للمتابعة والتقييم، وجود آلية لتبادل التقارير مع الإدارة والمديرية والمعنيين. معياري ٢: وجود نظم وآليات للمحاسبية وتتمثل مؤشرات في وجود آليات لتحقيق

المحاسبية على المستوى الفردي ومستوى اللجان، وتعد تقارير عن الأداء بصفة دورية (يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية)، ويطبق نظام للحوافز بفاعلية بحيث يشجع / يكافئ الأداء الجيد ويسائل الأداء الضعيف، وتقوم مجالس الأمناء بمسؤولياتها الرقابية والإشرافية بفاعلية.

معياري ٣: تطبيق المدرسة للتقييم الذاتي، وتتمثل مؤشرات في أن تقوم المدرسة بتقييم ذاتي شامل لأدائها من خلال كوادر مدرية، ويشارك المجتمع المحلي في تطبيق عملية التقييم الذاتي، وتستخدم نتائج التقييم الذاتي في التحسين المدرسي.

معياري ٤: تنفيذ خطة التحسين المدرسي ومتابعتها، وتتمثل مؤشرات في وجود خطة لتطوير وتحسين المدرسة، ويتم متابعة تنفيذها وإعطاء تغذية راجعة.

معياري ٥: استيفاء متطلبات الكفاءة الداخلية والخارجية، وتتمثل مؤشرات في استيفاء المدرسة لمؤشرات الكفاءة الداخلية، والمعدلات الصحيحة للموارد البشرية، وتوظف نظم المعلومات في نشر وتداول المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، وتأخذ بالنتائج المختلفة التي تقيس أداء الطلاب والعاملين بالمدرسة.

- المجال التاسع: الاستغلال الأمثل للمبنى المدرسي: ويتناول البيئة الفيزيائية التي تتم فيها عمليات التعليم والتعلم وتحدد مواصفات قياسية للمبنى المدرسي من حيث الموقع، والاشتراطات التي يجب توافرها في البيئة المحيطة بها، وفي مبناها، ومرافقها بصفة عامة، مع الأخذ في الاعتبار الجهود المبذولة للتعامل مع سلبيات وإيجابيات المبنى من حيث وضعه الراهن، وتتمثل معاييرها فيما يلي:

معياري ٦: وجود المدرسة في موقع مناسب، وتتمثل مؤشرات في توافر طريق مناسب للوصول إلى المدرسة، ويبعد موقع المدرسة عن مصادر الخطر والتلوث، وتتوافر لها

مصادر مناسبة للخدمات.

معياري ٢ : توافر إشتراطات الصحة العامة والسلامة والأمان، وتمثل مؤشرات في أن يتوافر للمبنى المدرسي أسوار ومداخل مناسبة وأمنة، ويتوافر في تصميمه قواعد السلامة والأمان، وتتوافر وسائل وبرامج للسلامة والأمان، وتتحقق النظافة العامة داخلياً وخارجياً، وتوجد ضمانات الصيانة والإصلاح والترميم.

معياري ٣ : توافر مرافق مناسبة ومجهزة داخل المدرسة، وتمثل مؤشرات في توافر أفنية وملعب، دورات مياه، مخازن، حديقة، ومقصف.

معياري ٤ : توافر غرف دراسية مناسبة ومجهزة، وتمثل مؤشرات في مناسبة مساحة الفصول الدراسية لعدد الطلاب، وتتحقق فيها الإشتراطات الهندسية والصحية، وتتوافر بها المستلزمات والتجهيزات التي تيسر تنفيذ العملية التعليمية بفاعلية.

معياري ٥ : توافر غرف مناسبة ومجهزة للإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة، وتمثل مؤشرات في توافر عدد كاف ومناسب من الغرف للإدارة المدرسية والمعلمين، وفيها تتوافر الإشتراطات الهندسية، والصحية اللازمة، وتزود بالمستلزمات، والتجهيزات التي تيسر أداء العمل بفاعلية.

معياري ٦ : توافر غرف مناسبة ومجهزة للأنشطة ومصادر التعلم، وتمثل مؤشرات في أن تتوافر الخبرات المناسبة ل مجالات المعرفة المختلفة، والمستلزمات والتجهيزات اللازمة لاستخدامها بفاعلية، وتتوافر وسائل السلامة والأمان الكافية فيها، وتتوافر الغرف الكافية والمناسبة للأنشطة ومصادر التعلم، ويتوافر بها المستلزمات والتجهيزات التي تيسر ممارسة العمل بفاعلية، وتتوافر فيها وسائل السلامة والأمان الكافية.

من خلال العرض السابق لمعايير جودة التعليم في مصر يمكن تلخيصها فيما يلي :

المجال الرئيسي الأول (القدرة المؤسسية)

وتعني قدرة الأفراد والجماعات على تحقيق رسالة المؤسسة بكفاءة جيدة

ومستمرة ويتم بنائها من خلال التدريب - الدعم الفني - دعم المشاريع والبرامج، ويضم

المجالات الفرعية التالية:

- المجال الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها.
المعيار الأول: وجود وثيقة لرؤية المؤسسة.
المعيار الثاني: وجود وثيقة لرسالة المؤسسة.
- المجال الثاني: القيادة والحوكمة.
المعيار الأول: تنمية مهنية فعالة للكوادر.
المعيار الثاني: دعم عمليتي التعليم والتعلم.
المعيار الثالث: وجود نظام للحوكمة الرشيدة.
- المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
المعيار الأول: توفير الموارد البشرية وتنميتها
المعيار الثاني: توفير الموارد المادية وتنميتها
المعيار الثالث: توفير مبنى مدرسي ملائم.
- المجال الرابع: المشاركة المجتمعية.
المعيار الأول: وجود ثقافة داعمة للمشاركة المجتمعية.
المعيار الثاني: مساندة المؤسسة للعمل التطوعي.
المعيار الثالث: شراكة الأسرة والمجتمع المحلي.

- المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة.
- المعيار الأول: التقويم والتحسين المستمر.
- المعيار الثاني: فعالية وحدة التدريب والجودة.
- التطوير والبناء المؤسسي:
ويتم عن طريق إتباع ما يلي:
- التأكد من الحاجة إلى التغيير والتنظيم .
- الردود من التغيير والتنظيم.
- تقييم الحاجات التنظيمية ويتضمن الأنظمة والتعليمات، البرمجة، التنفيذ، الإستراتيجيات، عناصر القوة، عناصر الضعف، الفرص المتاحة، المعوقات.
- متطلبات بناء القدرة المؤسسية:
وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
-معلومات عن (الأداء، التمويل، القدرات، الأثر... الخ).
- الموارد المالية والوقت.
- قنوات الدعم المتاحة.
- الرغبة في التغيير.
- المجال الرئيسي الثاني (الفعالية التعليمية)**
وتعني تحقيق مخرجات عالية الجودة فى ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال مجموعة من العمليات التى توفر التعليم المتميز للجميع، ويضم أربع مجالات فرعية هى: المتعلم، المعلم، المنهج الدراسي، المناخ التربوي.
- المجال الأول: المتعلم

المعيار الأول: التمكن من البنية المعرفية للمواد الدراسية.

المعيار الثاني: التمكن من المهارات الأساسية.

المعيار الثالث: اكتساب جوانب وجدانية إيجابية.

• المجال الثاني: المعلم

المعيار الأول: التخطيط والاستراتيجيات الفعالة للتدريس.

المعيار الثاني: ممارسات مهنية فعالة.

المعيار الثالث: الالتزام بأخلاقيات المهنة.

المعيار الرابع: طرق وأساليب التقويم.

• المجال الثالث: المنهج المدرسي.

المعيار الأول: توفر ممارسات مفعلة للمنهج.

المعيار الثاني: توفر أنشطة صفية ولا صفية فعالة.

• المجال الرابع: المناخ التربوي.

المعيار الأول: توفر بيئة داعمة للتعليم والتعلم.

المعيار الثاني: توفر بيئة مؤثرة للعلاقات المؤسسية والقيم الأخلاقية.

مراجع ومصادر الفصل الثاني :

- أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٢- أحمد السيد خليل وإبراهيم عباس الزهيري، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، القاهرة، دار الفكر العربي (٢٠٠١م).
- ٣- الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى: رؤية مقترحة" مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، عدد ٣٧، ١٩٩٨م.
- ٤- جمال أبو الوفاء وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م.
- ٥- جميل نشوان، تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
<http://www.schoolar.google>. 20/4/2009.
- ٦- حسان محمد حسان، "ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية"، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية، ١٩٩٤م.
- ٧- حسن البيلاوي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالى في مصر وتحديات القرن الحادى والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦م.

- ٨- خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٠م.
- ٩- صلاح جوهر، أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، القاهرة، دار الفكر العربي، المؤتمر السنوي التاسع، ٢٠٠١م.
- ١٠- فتحي درويش محمد عشية، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ندوة إشكالية المنهج طرق التدريس في كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي، جامعة البحرين، البحرين، ١٩٩٩م.
- ١١- فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.
- ١٢- عبد الفتاح جلال، "جودة مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها: استراتيجيات تحقيق الكفاية والتقويم المستمر"، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، المجلد (الأول)، عدد ١، ١٩٩٣م.
- ١٣- عبد الودود مكرم، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، عدد ٣٢، ١٩٩٦م.
- ١٤- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب، ١٩٩٥م.
- ١٥- غازي بن عبيد مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م).

١٦- محمد إبراهيم عطوة، الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم،

مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ٤٨ع، ٢٠٠٢م.

١٧- محمد يوسف أبو ملوح، الجودة الشاملة والمدرسة، مركز القطان للبحث والتطوير

التربوي، غزة، ١٠/٤/٢٠٠٩. <http://member.bcnetral.com>

١٨- محمود عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية دراسة نقدية، مجلة دراسات

تربوية، مجلد ٧، جزء ٤٤، ١٩٩٢م.

- ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 19- Crosby, ph. B. Quality is free: the Art of Making Quality certain, New York: Mc Graw-Hill Book Co,1979.
- 20-Deming, W.E. Quality, productivity, and Competitive Position, Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology.1988.
- 21- Deborah M. Kazal. Thresher, Merging Educational Finance Reform and Desegregation Goals, Arizona State University, (.Education. Policy Analysis. Archives) Vol.1, N 7,June1993. ISSN 1068-2341.
- 22- Ishikawa, K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International,1985.
- 23-Jerome, s. Hrcaro, Quality in Education: An Implementation Hand Book: Florida: Stdvci press, 1995.
- 24-Juran, M. Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press.1992.
- 25-Richard L.Williams, Essentials of Total Quality Management, Division of the Ame ican Management Association, New York,1999.
- 26- Senge, P.M. The fifth discipline: the Art and Structure of Learning Organization, New York, Currency Doubleday, 1991.
- 27- Taylor, W.A. & Hill, F.M. Implementing TQM in Higher Education, International Journal, 1992.
- 28-Taguchi, G. and Y., Wu. Introduction to of-line Quality Control, Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association. 1980.
- 29-Walton, M. The Deming Management Method, New York: Putnam Publishing Group.1985.