

البحث الثالث

**القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة
إعداد**

المشرف التربوي / محمد بن كامل بن محمد داغستاني

ماجستير إدارة جودة شاملة

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة

ملخص:

الحمد لله على ما تفضل به علينا من نِعَمٍ عظيمة ، والصلاة والسلام على سيد البشر أجمعين ومعلمنا الأول إلى يوم الدين سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه والتابعين له بإحسان إلى يوم الدين .

إن ما نواجهه من تحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية ، وما نشهده من سرعة متنامية في تغيير النمط السلوكي للمجتمع ، وما نعيشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطّردة ، كل ذلك يوجب علينا سرعة تقييم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا وإمكانياتنا .

وبما أننا في مجال التربية والتعليم فنحن نستشعر أهمية التغيير نحو الأفضل والإسراع في مواكبة المستجدات وتوجيه التغيير وفقاً لمرتكزاتنا الدينية والاجتماعية ، ولعل المدرسة هي الوسيلة لتحقيق ذلك والقيادة التربوية للمدرسة هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف ، لذلك فنحن بحاجة إلى مديراً خبيراً وقائداً محنكاً ودافعه نابغة من تقبله للتغيير ، مؤثراً على كفاءة وفاعلية العاملين معه ، محفزاً ودافعاً نحو تجويد العمل ، محققاً للتكامل ومعززاً للإبداع والابتكار وصولاً إلى التميز .

وفي ضوء التطور المتسارع في علم الإدارة التربوية ، وتنامي التجارب والأساليب القيادية الحديثة ، وظهور إدارة الجودة الشاملة ، ومطالبة أهل الاختصاص بتوظيف الجودة الشاملة في التعليم للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية تحقق متطلبات التنمية ، تأتي ورقة العمل هذه بعنوان " القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة " لتغطي المجالات التالية :

- مفاهيم الجودة الشاملة في التربية والتعليم .
- المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة .
- نماذج عملية للتكامل في القيادة التربوية للمدرسة المحققة لمعايير الجودة الشاملة .
- أدوات التقويم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة .

Abstract:

Praise be to God for the great blessings he has bestowed upon us, and blessings and peace be upon the master of all mankind and our first teacher until the Day of Judgment, our Master Muhammad, and upon his family, companions and those who follow him with kindness To the Day of Judgment. The challenges we face in all aspects of our social, economic, political and educational life, and the growing speed we are witnessing in changing the behavioral pattern of society, and the cognitive momentum, rapid communication and steady technology we are experiencing, all of which require us to quickly assess our current situation and plan to keep pace with developments in line with our values. Our principles and our capabilities. Since we are in the field of education, we feel the importance of change for the better and acceleration In keeping pace with developments and directing change according to our religious and social foundations, and perhaps the school is the means to achieve this, and the educational leadership of the school is the direct influence to promote change and achieve the goals, so we need an experienced manager and an experienced leader whose motives stem from his acceptance of change, influencing the efficiency and effectiveness of his workers, a catalyst and a motive. Towards improving work, achieving integration and enhancing creativity and innovation, leading to distinction. In light of the accelerating development in the science of educational administration, the growth of modern leadership experiences and methods, the emergence of total quality management, and the specialists's request to employ comprehensive quality in education to reach high-quality outputs that meet the requirements of development, this working paper comes under the title "Educational leadership of the school in light of concepts comprehensive quality " To cover the following areas: Concepts of comprehensive quality in education. - Standardization in the processes related to the educational leadership of the school. Practical models for integration in the educational leadership of the school that achieves comprehensive quality standards. - Tools of evaluation and follow-up in the leadership work of the school.

مقدمة :

أولاً/ مدخل إلى القيادة التربوية للمدرسة :

يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية قيادتها التربوية ، فما هو مفهوم القيادة التربوية ؟ ومن هو القائد الكفؤ ؟

من أهم مفاهيم القيادة أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . (أحمد إبراهيم ، ١٩٩٩م : ٣٥)

كما أنه يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة . (أحمد إبراهيم ، ١٩٩٩م : ٣٥)

ولكي تحقق المدرسة التطبيق الناجح للجودة الشاملة فإنها ليست بحاجة إلى قائد بدون إدارة ، ولا إدارة بدون قائد ، إنما هي بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة ، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة ، بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات المدرسية .

فمن خلال استطلاع رأي ١٠٠ مدير حول خصائص القائد الكفؤ تم تحديد (٢٠ خاصية) مرتبة وفقاً لأهمية توفرها في القائد ، وهي كما يلي :

١٥- ناضج	٨- مستقيم	١- الأمانة
١٦- طموح	٩- خيالي	٢- الكفاءة
١٧- محدد	١٠- يمكن الاعتماد عليه	٣- التطلع للمستقبل
١٨- يتحكم في ذاته	١١- مؤيد	٤- الإلهام
١٩- لديه ولاء	١٢- شجاع	٥- الذكاء
٢٠- مستقل	١٣- مهتم	٦- عقلية منصفة
	١٤- متعاون	٧- عقلية متفتحة

(٤ (٦٠)، مجلد (٤٢) ، ٢٠٢٠ م)

إن من أكبر التحديات التي تواجه القائد التربوي للمدرسة هي قيادة منسوبي المدرسة نحو التغيير والتوجه إلى الجودة الشاملة ، فالنفس الإنسانية تأبى التغيير وتظل متمسكة بما ألفته من ممارسات وذلك ليس خوفاً من التغيير بحد ذاته بل الخوف مما ينتج عن التغيير من زيادة أعباء أو تقليص الفرص ، لذلك ينبغي على القائد التربوي للمدرسة أن يختار السلوك المعزز للقيادة التربوية والناجحة ، وأرى أن نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory التي تحدد بعدين لسلوك القائد هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل ، هي النظرية الأكثر ملاءمة للقيادة التربوية للمدرسة الراغبة في تطبيق الجودة الشاملة إذا تم دمجها بنظرية القيادة الموقفية . Situational Leadership

نظرية الشبكة الإدارية

٩,٩									٩,١
				٥,٥					
١,٩									١,١
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

الاهتمام
بالعاملين

الاهتمام بالعمل

يبين الشكل أعلاه خمسة أنماط قيادية : (محفوظ أحمد جودة ، ٢٠٠٤م : ٩٤)

١- نمط القيادة الضعيفة (١,١) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيف واهتمامه بالعاملين ضعيف أيضاً .

٢- نمط القيادة المثالية (٩,٩) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل وبالعاملين عالياً .

٣- نمط القيادة المعتدلة (٥,٥) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطاً .

(٤ (٦٠)، مجلد (٤٢) ، ٢٠٢٠م)

٤- نمط القيادة الاجتماعية (٩,١) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً واهتمامه بالعاملين عالياً .

٥- نمط القيادة المتسلطة (١,٩) : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامه بالعاملين ضعيفاً .

ثانياً/ الجودة الشاملة في التربية والتعليم :

تضمنت شريعتنا الإسلامية منظومة متكاملة وفريدة من القواعد والتوجيهات وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة تنظم جميع مناحي حياتنا وهي بذلك منهج حياة يوازن بين المتطلبات الروحية والجسدية ليحقق المسلم من خلالها إتقان وإحسان العمل في الدنيا ليحصد الأجر والثوبة في الآخرة بمشيئة الله .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ) سورة الأنعام: من الآية ٣٨

لم ترد كلمة " الجودة " في القرآن الكريم أو السنة النبوية إنما ورد ما يفوق الجودة مفهوماً ونتائجاً وهو : (الإتيقان) ، (الإحسان) .

فالإتيقان هو الإحكام ، وأتقن العمل أي أحكمه . أما الإحسان فهو إتقان العمل والوفاء بمتطلباته على أحسن وجه بعبء فوق الواجب بمعنى التفضل . وانظروا ما وعد الله به المحسنين في الآيات الكريمة التالية :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعِمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَآمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (سورة المائدة: الآية ٩٣)
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(بَلَى مَنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِنْدَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ) سورة البقرة: الآية ١١٢

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ وَلَا يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلَا ذِلَّةٌ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ) (سورة يونس: الآية ٢٦)

وجاءت السنة النبوية الشريفة تؤكد وتوجب إتقان العمل والإحسان فيه :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) شعب الإيمان للبيهقي

وَعَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ ثِنْتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : (إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَلْيُجِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ فْلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ) رواه مسلم

إذا الجودة الشاملة في مفهومنا المعاصر هي مفتاح إتقان العمل والإحسان فيه ، فهي ليست تجربة غريبة نظمح إلى مجاراتها ولا شعارات عصرية نلهث ورائها ، بل هي من صميم واجباتنا الدينية التي أمرنا بها ، ولعل الزخم الذي نشهده من تجارب وتوصيات والخوض في عمليات التطوير غير المقننة كل ذلك ساهم في تناسينا لتلك الواجبات فهل نتنبه لذلك ونجعل عمليات التغيير المستقبلية نابعة من صميم مبادئنا الإسلامية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُبِينٌ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) سورة المائدة: الآيات ١٥ ، ١٦

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين ، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية ، وتشجيع العمل الجماعي ، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات ، والإسهام في اندماج العاملين ، وتحقيق المرونة في الأنظمة ، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي ، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين ، والتدريب وفقاً للاحتياج ، وتعزيز التحفيز الجماعي ، والتحسين المستمر .

وقد عرف " Cheng " الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الإستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي .

وأرى أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بأنها (جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين "معلمين وإداريين" والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة ، وملازمة احتياجات المستفيدين لتحقيق الرضا والسعادة من الخدمات والإنجازات التي تقدمها المدرسة للمجتمع) .

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز ، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي :

- ١- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة .
- ٢- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب .
- ٣- رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين .
- ٤- توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب .
- ٥- مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية .
- ٦- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين و الطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم .
- ٧- تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين
- ٨- إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسؤولين والمجتمع .
- ٩- إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر .
- ١٠- خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية .

القائد التربوي ومدخله لتطبيق الجودة الشاملة :

ترتبط الجودة الشاملة بالقيادة التربوية ارتباطاً مباشراً وتتأثر بممارسات القائد وسوف نأتي على ذكر ذلك في طيات هذه الورقة ، وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة وقد اخترت هذا المدخل المسمى بـ (مدخل السبعة إس) The seven "S" approach لوضوحه وسهولة تطبيقه ، ويتمثل مدخل السبعة إس بما يلي :

١- الإستراتيجية Strategy :

أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى خمس القادمة .

٢- الهياكل Structure :

تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل .

٣- النظام System :

إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية التدريس مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فاعلية النظام المدرسي .

٤- العاملون Staff :

معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .

٥- المهارات Skills :

تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع .

٦- النمط Style :

إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة الشاملة في المدرسة .

٧- القيم المشتركة Shared Value :

إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر .

أهداف الجودة الشاملة في المدرسة :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في المدرسة ، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي ، ولذلك فبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً من القيادة التربوية للمدرسة ، وإدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محدّدة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى ويتم تنفيذها باستمرار ، وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة إلى :

- ١- إحداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم .
- ٢- تحقيق التكامل في العمليات المدرسية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد .
- ٣- اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها .
- ٤- الاهتمام بمستوى الأداء وتنمية الكفاءة التعليمية للعاملين بالمدرسة .
- ٥- تدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .
- ٦- تعزيز الاتصال الفعال بين المدرسة والمستفيدين من خدماتها .
- ٧- تطوير النظام الإداري بالمدرسة .
- ٨- الارتقاء بالجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية للطلاب .
- ٩- توفير بيئة مدرسية يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين .
- ١٠- استخدام الطرق العلمية لتحليل المشكلات .
- ١١- تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والإبداع .
- ١٢- تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة .

قيادة الجودة الشاملة في المدرسة :

تتطلب قيادة عمليات الجودة الشاملة في المدرسة توفر السمات العامة للقائد التربوي مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية ، بالإضافة إلى الوعي التام بالجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام ، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، والمثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ، ومهارات الاتصال مع الآخر والمرونة في التعامل مع النوعيات المختلفة للعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم ، ومعالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين ، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لها متطلبات يجب أن يستوفى الحد الأدنى منها لتكون بداية التطبيق جيدة وقابلة للاستمرار ؛ وهي كما يلي :

١ - الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

من خلال إدراك جميع منسوبي المدرسة بأن الجودة يمكن قياسها ، وهي معيار لتقديم الخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية لتحقيق رضا وسعادة المستفيد الداخلي (منسوبي المدرسة ، والطالب) ، والمستفيد الخارجي (ولي أمر الطلاب ، والمجتمع بصفة عامة) من خدمات المدرسة .

٢ - دعم وقناعة القائد التربوي للمدرسة :

قناعة القائد التربوي للمدرسة بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي إلى دعمه لها من خلال مشاركته ذهنياً وعاطفياً لمنسوبي المدرسة ، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة وبحماس متأثرين بالقائد .

٣ - الاهتمام بالمستفيدين :

يعتبر إرضاء المستفيد " الداخلي والخارجي " من مرتكزات الجودة الشاملة ، ويقاس به نجاح المدرسة أو فشلها ، ولتحقيق الجودة ينبغي على المدرسة توفير متطلبات واحتياجات المستفيدين والتعرف على مدى رضائهم وسعادتهم بالخدمات التي تقدمها المدرسة ، بالإضافة إلى تطلعاتهم المستقبلية .

٤ - مشاركة منسوبي المدرسة :

تمثل مشاركة منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، وتؤدي المشاركة إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية لديهم .

٥ - تشكيل فرق العمل :

يعتبر تشكل فرق العمل من أهم الخطوات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة ، وينبغي أن يكون أعضاء فريق العمل من الموثوق بهم وممن لديهم الرغبة في المشاركة .

ما يناط بهم من مهام ، كما ينبغي أن يمثلوا جميع المستويات بالمدرسة ، ولديهم القدرة على التحليل ويملكون الصلاحيات ، وجعل فرق العمل من التنظيمات الأساسية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها إلى أن تتم مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تلك الفرق بصورة تدريجية .

٦- تدريب منسوبي المدرسة :

يعتبر التدريب محور التطوير المهم لجميع العمليات ، وهو يمكن جميع العاملين بالمدرسة من القيام بأعمالهم بنجاح محققين بذلك جودة الخدمة ، نظراً لحاجة العاملين إلى اكتساب المهارات بصفة مستمرة نتيجة للتغيير المطرد في احتياجات العمل والتطور التقني ، وينبغي ملاحظة أن يكون التدريب شاملاً لجميع منسوبي المدرسة وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .

٧- احترام وتقدير منسوبي المدرسة :

تقدير الأداء واحترام الأفكار من مقومات بناء الثقة المتبادلة بين المدير ومنسوبي المدرسة ، مما ينتج عنه استمرار العطاء المتميز وتحقيق مستويات مرتفعة من الإلتقان ؛ يواكب ذلك تنمية العلاقات الإيجابية وتشجيع العاملين بالمدرسة وتحويل توجهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة .

٨- التحسين المستمر :

إن الرضا والاستحسان للخدمة من قبل المستفيدين من الأمور غير الثابتة ، فالرضا عامل متغير بصفة مستمرة ، ولنحقق مفهوم إرضاء المستفيدين يجب أن نعمل على استمرار تحسين وتطوير الأداء مهما بلغت الكفاءة والفعالية الحالية ، فالجودة سباق له بداية ولكن ليس له نهاية .

٩- التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها :

يمثل التنبؤ بالأخطاء فرصة لتطوير الأداء ، فبدلاً من تطبيق معايير الجودة عند حدوث الأخطاء ينبغي الإلتزام بالأداء الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة المعالجة والداعم في ذلك تحليل المهام وتوفير المعلومات عن متطلبات الأداء لكل مهمة .

١٠- التحفيز :

المتطلبات التسع السابقة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، دعم وقناعة مدير المدرسة ، الاهتمام بالمستفيدين ، مشاركة منسوبي المدرسة ، تشكيل فرق العمل ، تدريب منسوبي المدرسة ، احترام وتقدير منسوبي المدرسة ، التحسين المستمر ، التنبؤ بالأخطاء

ومنع حدوثها) لا يمكن تحقيقها في غياب الحوافز التي تدفع العاملين وتوجههم إلى إدارة الجودة الشاملة ، فالحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني ، وتتبنى إدارة الجودة الشاملة الحافز الجماعي لتأكيد المشاركة والتعاون بين جميع العاملين .

عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

هناك سبع عناصر في حال توفرها تؤكد نجاح الجودة الشاملة في المدرسة ، وتتمثل هذه العناصر بما يلي :

- ١- فلسفة واضحة تؤمن بها المدرسة ومنسوبيها .
 - ٢- رؤية محدد ومعلنة تشير إلى الطموح المراد الوصول إليه .
 - ٣- خطة إستراتيجية تلبي احتياجات المستقبل ويمكن تطبيقها .
 - ٤- مهارات العاملين ملية لاحتياجات العمليات التربوية والتعليمية .
 - ٥- موارد مالية وبشرية ملية للمتطلبات .
 - ٦- مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز العاملين .
 - ٧- تنظيم إداري يحقق متطلبات الجودة الشاملة .
- في حال عدم توفر أحد العناصر السبع فتكون النتيجة كما هي موضحة في الشكل أدناه .

عناصر نجاح الجودة الشاملة في المدرسة								
فالسجة	فالسجة	فالسجة	فالسجة	فالسجة	فالسجة	فالسجة	فالسجة	
نجاح	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة	إذا كان لديك
بدون اتجاه	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	X	ذا لم يكن لديك
ارتباك	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	X	فلسفة	ذا لم يكن لديك
بدايات زائفة	تنظيم	مكافآت	موارد	مهارات	X	رؤية	فلسفة	ذا لم يكن لديك
قلق	تنظيم	مكافآت	موارد	X	استراتيجية	رؤية	فلسفة	ذا لم يكن لديك
إحباط	تنظيم	مكافآت	X	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة	ذا لم يكن لديك
مرارة	تنظيم	X	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة	ذا لم يكن لديك
تخبط	X	مكافآت	موارد	مهارات	استراتيجية	رؤية	فلسفة	ذا لم يكن لديك

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ملموسة في المدرسة يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى منسوبي المدرسة يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي ، لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها والعمل على أن تصبح مبدأ أساسياً لجميع أعمال المدرسة ، ولكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية تلازمية وكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى واثقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتتكون تلك المراحل مما يلي :

أولاً- المرحلة الصفرية :

ويمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي :

- ١- نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المدرسة .
- ٢- وضع خطة لحضور منسوبي المدرسة برامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- إصدار قرار في المدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٤- العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المدرسة .
- ٥- إعداد خطة إستراتيجية محددة الأهداف وقابلة للتطوير .
- ٦- إعداد الخطط التشغيلية المحققة للأهداف المحددة .
- ٧- وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المدرسة

ثانياً- مرحلة التخطيط للجودة :

ولا بد أن يشارك جميع منسوبي المدرسة في هذه المرحلة للقيام بالإجراءات التالية :

- ١- اختيار النموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة .
- ٢- تحديد الموارد اللازمة للتطبيق .
- ٣- ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المدرسة .
- ٤- اختيار منسق الجودة في المدرسة .
- ٥- إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع .

ثالثاً- مرحلة تقويم وضع المدرسة بعد المرحتين الأولى والثانية :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة عن طريق التغذية الراجعة ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- هل تم اتخاذ مبادرات لتحسين العمل في المدرسة ؟ وما هي تلك المبادرات ؟
- ٢- هل الأهداف التي تم اعتمادها محددة ؟ وما هي معوقات عدم تحقيقها ؟
- ٣- ما العقبات التي واجهت تطبيق المرحتين الأولى والثانية ؟
- ٤- ما الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٥- ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ؟
- ٦- ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيدين " داخل وخارج المدرسة " ؟

رابعاً- مرحلة التنفيذ :

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار المنفذين وتنمية مهارات منسوبي المدرسة وتشمل :

- ١- تشكيل فرق عمل الجودة بالمدرسة ، والعمل على تنمية مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً ، وعمليات التقويم ، وعرض النتائج .
- ٢- تدريب جميع منسوبي المدرسة على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة الشاملة وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .
- ٣- تدريب جميع منسوبي المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى .
- ٤- تعريف جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأهدافها ومشاركتهم في عمليات التطوير .

خامساً- مرحلة الانتشار :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء للمدرسة من قبل منسوبيها ويشعر الجميع بالمسئولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية ، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى ، ويتطلب ذلك ما يلي :

- ١- تدريب جميع منسوبي المدرسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته .
- ٢- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المدرسة .

٣- عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين ، الطلاب ، أولياء أمور الطلاب ، رجال الأعمال . . . الخ) لتحقيق المشاركة الإيجابية .

٤- تنمية الولاء للمدرسة من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المدرسة ، لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل .

سادساً- مرحلة التطوير المستمر :

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وانطلاقاً من مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية ، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة :

١- استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المدرسة .

٢- استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المدرسة .

٣- مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك .

٤- الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي .

٥- الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات .

إن ما سبق من مراحل وإجراءات لن يتم تنفيذها " في يوم وليلة " بل تتطلب مثابرة ووقت وإمكانيات واكتمال العناصر للانتقال من مرحلة إلى أخرى .

كيف تعزز القيادة التربوية للمدرسة تطبيق الجودة الشاملة ؟

إن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب من القيادة التربوية مراعاة جملة من الأمور التي في مجملها تمثل تعزيزاً للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة وهي كما يلي :

١- اعتماد الجودة كنظام إداري في المدرسة لا بديل عنه .

٢- تشكيل فريق الجودة والتميز في المدرسة .

٣- تعزيز انتماء العاملين للمدرسة .

٤- نشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين بالمدرسة .

٥- تحديد معايير الأداء لجميع العمليات المدرسية .

٦- اعتماد المشاركة والعمل بروح الفريق في جميع العمليات المدرسية .

٧- التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم .

٨- اعتماد التقويم الذاتي من قبل جميع العاملين بالمدرسة .

- ٩- تفعيل الاتصال بين المدرسة داخلياً وخارجياً .
- ١٠- تحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع .
- ١١- تعزيز السلوكيات الإيجابية وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية .
- ١٢- استخدام الطرق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات المدرسية .
- ١٣- تدريب وصقل مهارات الطلاب .

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

على الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات التربوية المتبنية لإدارة الجودة الشاملة ، نجد أن هناك مؤسسات تربوية أخرى لم تستفيد من كامل مميزات إدارة الجودة الشاملة ، وقد يكون السبب في ذلك ظهور مجموعة من الصعوبات التي أعاقت النجاح ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي :

- ١- عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة وتغييرها الدائم .
- ٢- صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة .
- ٣- محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية .
- ٤- عدم وجود خطة إستراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى .
- ٥- تعجل الحصول على نتائج الجودة .
- ٦- مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة .
- ٧- عدم وجود معايير للعمليات في المدرسة .
- ٨- غياب مفهوم التطوير المستمر .
- ٩- الاهتمام بالمستفيد الخارجي وإهمال المستفيد الداخلي .
- ١٠- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرار .
- ١١- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة .

ثالثاً/ المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة :

يعرف المعيار بأنه النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة عملية ما، والمعيار وفقاً لتعريف ISO هو مواصفة فنية أو أي وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها معتمدة على النتائج والتجارب المجمعة في مجال من المجالات .

وقد أوضحت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مفهوم المعايير الموحدة أو المواصفات القياسية في كلمات قلائل معبرة ، فذكرت أن المواصفات هي النقيض للفوضى إذ إنها عبارة عن قوانين بسيطة لتجنب الفوضى وسوء النظام .

كما يمكن أن تُعرّف المعايير بأنها المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو لإحدى إداراتها أو أقسامها والتي يُعبّر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التنفيذ الفعلي للواجبات المخصصة .

تعتمد الجودة الشاملة في التربية والتعليم على مفهوم المعايير ، فلن يكون هناك قياس لجودة المدرسة دون وجود معايير (مواصفات) للعمليات المدرسية ، يتم قياسها وبالتالي إصدار الحكم على مدى الجودة التي حققتها المدرسة ، وأقترح هنا أن تتولى وزارة التربية والتعليم تكوين فريق ممثل لجميع المناطق التعليمية لتحديد وتطوير معايير لجميع العمليات المدرسية في الحد المقبول من الجودة ، ومطالبة المدارس في جميع مراحل التعليم العام بتحقيق تلك المعايير كحد أدنى وإعطائها الفرصة للتميز بتجاوز تلك المعايير إلى حدها الأعلى .

ولتعزيز التنافس بين المدارس في تطبيق الجودة الشاملة أقترح أن تكون هناك جائزة للجودة باسم (جائزة وزارة التربية والتعليم للجودة التعليمية) ، وذلك بعد أن يتم تحديد معايير العمليات المدرسية ، كما ولا بد من توفير ميزانية خاصة لتطبيق الجودة الشاملة لكل مدرسة يتم اعتمادها ضمن ميزانية الإدارة التعليمية في كل منطقة ومحافظة .

وقد أورد أ.د/ محمد بن شحات الخطيب في كتابه الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم معايير كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وفقاً لما حددها " Miller " حيث شملت عشرة جوانب أساسية في العملية التعليمية تضمنت خمسة وأربعين معياراً ، وهي كما يلي :

(أ) الأهداف :

١- مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعلاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها .

٢- مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها .

٣- مدى توافر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف .

٤- مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية .

٥- مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها عن غيرها .

(ب) تعلم الطالب :

٦- مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية .

٧- مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية .

٨- مدى توافر برامج ومصادر للتعليم الفردي أو التعويضي للطلاب .

٩- مدى فاعلية إدارة شئون الطلاب في المدرسة .

١٠- مدى توافر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعلم .

(ج) الهيئة التعليمية :

١١- مدى ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية .

١٢- مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها

١٣- مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشئون الهيئة التعليمية .

١٤- مدى ملاءمة مرتبات الهيئة التعليمية للمنافسة .

١٥- مدى ملاءمة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية .

(د) البرامج التعليمية :

- ١٦- مدى توافر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية .
- ١٧- مدى تطبيق سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة التربوية
- ١٨- مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب .
- ١٩- مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية .
- ٢٠- مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب .

(هـ) الدعم المؤسسي :

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

(و) القيادة الإدارية :

- ٢٥- مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية بالتخطيط .
- ٢٦- مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية .
- ٢٧- مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفاعلية إدارة المؤسسات التعليمية .
- ٢٨- مدى توافر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنيًا .
- ٢٩- مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية

(ز) الإدارة المالية :

- ٣٠- مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة .
- ٣١- مدى توافر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية .
- ٣٢- مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة .
- ٣٣- مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة .

(ح) مجلس إدارة المؤسسة التعليمية :

- ٣٥- مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس .
- ٣٦- مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها .
- ٣٧- مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي .
- ٣٨- مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية .

(ط) العلاقات الخارجية :

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

(ي) التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية :

- ٤٣- مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب .
 - ٤٤- مدى توافر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية .
 - ٤٥- مدى توافر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية .
- إن المعيارية في العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية للمدرسة ، ستحدث بمشيئة الله نقلة في مدارسنا نحو ضبط الجودة وتأكيدا ، وبالتالي توجه القيادة التربوية للمدرسة إلى أحد أهم مفاهيم الجودة الشاملة وهو التطوير المستمر للعمليات .

رابعاً/ نماذج عملية للتكامل في القيادة التربوية للمدرسة المحققة لمعايير الجودة الشاملة :

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، إذ تعمل على استثارة جهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته ، وذلك من خلال تشجيع الطلاب على التعليم النشط المرتبط بالأداء الفعال ، وتكثيف برامج التوجيه والإرشاد الطلابي من أجل حثهم على تطوير مهارات التعليم الذاتي ، والعمل على توعية العاملين بأن نجاح المؤسسة التعليمية يعد نجاحاً للمجتمع كله . (الخطيب ، ٢٠٠٣ م : ٩٥)

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تساعد القيادة التربوية للمدرسة في اتخاذ أنسب القرارات وتحسين الأداء وتطويره بطريقة منهجية منظمة ، فإنها أيضاً تسهم في تحقيق التكامل لجميع العمليات المدرسية وذلك من خلال التزام القيادة التربوية للمدرسة بما يلي :

- ١- تبني الرقابة ذاتية ونشرها بين جميع العاملين بالمدرسة .
- ٢- الاعتماد على العمل جماعي من خلال تشكيل فرق العمل .
- ٣- التركيز على العمليات والمخرج النهائي للمدرسة " الطالب " .
- ٤- العمل على اندماج الموظفين وتأسيس العلاقات الإنسانية بينهم .
- ٥- المرونة في تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات .
- ٦- الاستفادة من البيانات بتحليلها واستخدام الطرق العلمية في ذلك .
- ٧- التركيز على رضا المستفيد الداخلي والخارجي على حد سواء .
- ٨- تبني التحسين مستمر لجميع العمليات في المدرسة .

فمتى ما التزمت القيادة التربوية للمدرسة بالنقاط السابقة فإنها بمشيئة الله ستخطو خطوات واثقة نحو تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ، ومتى ما توفرت معايير للعمليات المدرسية فإن التكامل في القيادة التربوية للمدرسة سيظهر من خلال الآتي :

- التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة .
- تحسين الأداء وتنمية التعليم المستمر للمعلمين والطلاب .
- مشاركة العاملين في مواجهة الظروف الطارئة .
- القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول الطالب هي أساس قرارات المدرسة وأفعالها
- التغذية الراجعة هي أساس عمليات التطوير والتحسين لجميع العمليات المدرسية .
- الخدمات المقدمة للمجتمع والبيئة المحيطة يتناسب مع حجم المدرسة ومواردها.
- مشاركة العاملين والطلاب في الخدمات المجتمعية والأنشطة التعاونية .

خامساً/ أدوات التقييم والمتابعة في العمل القيادي للمدرسة :

يعتبر التقييم التربوي أحد المكونات الرئيسية للعملية التعليمية حيث أنه يحدد مدى تحقيق الأهداف وفقاً للمعايير المحددة للعمليات المدرسية .

والتقييم التربوي عملية منهجية تقوم على أسس علمية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية على مدخلات وعمليات ومخرجات أي نظام تربوي ومن ثم تحديد جوانب القوة والقصور في كل منهما تمهيداً لاتخاذ قرارات مناسبة لإصلاح ما قد يتم الكشف عنه من نقاط الضعف والقصور . (سيد ، ٢٠٠٤م : ١٥)

وبما أن العمليات المدرسية متكاملة مع بعضها البعض ، كما أن العمل القيادي للمدرسة في ضوء الجودة الشاملة ليس مقتصرأ على مدير المدرسة فقط بل يشاركه جميع العاملين بالمدرسة سواءً المعلمين أو الإداريين في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها ، فإن هناك مجالات عديدة لعملية التقييم التربوي في المدرسة تطل جميع العمليات .

المجالات الرئيسية والفرعية في العمل القيادي للمدرسة :

يناط بالعمل القيادي للمدرسة جملة من العمليات ينبغي تقييمها ومتابعتها ، وقد يكون من الصعب حصر جميع تلك العمليات في ورقة العمل هذه ، لذلك سيتم استعراض أهم مجالات التقييم والأدوات المستخدمة في العمل القيادي للمدرسة من خلال خبرة معد الورقة في مجال التربية والتعليم والأدبيات التي تناولت التقييم التربوي ، فيمكن تقسيم مجالات التقييم والمتابعة للعمل القيادي للمدرسة إلى :

- ١- تقويم أدوات تقويم الطلاب .
- ٢- تقويم المعلمين والإداريين .
- ٣- تقويم البيئة المدرسية .
- ٤- تقويم العمليات التعليمية .
- ٥- تقويم العمليات الإدارية .
- ٦- تقويم عمليات الاتصال مع المستفيدين من خدمات المدرسة .
- ٧- تقويم النظام الإلكتروني في المدرسة .
- ٨- تقويم خطة تطبيق الجودة الشاملة .
- ٩- تقويم العلاقات بين منسوبي المدرسة .
- ١٠- تقويم الإداريين .

ويندرج تحت كل مجال من المجالات الرئيسية السابقة الذكر مجموعة من العناصر تمثل في مجملها مسئوليات التقويم للعمل القيادي في المدرسة ، وهي كما يلي :

- ١- تقويم أدوات تقويم الطلاب :
 - الاختبارات التحصيلية .
 - الاختبارات النفسية .
 - الأدوات المستخدمة لقياس المهارات .
 - الأدوات المستخدمة لقياس الاتجاهات .
 - الأدوات المستخدمة لقياس النمو العقلي .
 - الأدوات المستخدمة لقياس النمو الاجتماعي .
 - الأدوات المستخدمة لقياس الميول .
 - الأدوات المستخدمة لقياس الاستعداد .
- ٢- تقويم المعلمين : ومنها . . .
 - إعداد الدروس (مهارات : تحديد الأهداف ، تحليل المحتوى ، توظيف التقويم ، اختيار الوسائل التعليمية ، . . . الخ)

- تنفيذ الدروس (مهارات استخدم : الأسئلة الشفوية ، السبورة ، أساليب التعزيز ، الوسائل التعليمية) ، (مهارات : إدارة الصف ، استثارة دافعية الطلاب) . . . الخ
- توظيف أنواع التقويم (مهارات : بناء الاختبارات ، التقويم الذاتي ، التقويم التكويني ، التقويم النهائي ، . . . الخ)
- ٣- تقويم البيئة المدرسية : ومنها . . .
 - التجهيزات المكتبية .
 - التجهيزات التقنية .
 - الأثاث .
 - صيانة المبنى .
 - الملاعب الرياضية .
 - المعامل .
- ٤- تقويم العمليات التربوية والتعليمية : ومنها . . .
 - انتظام الاصطفاف الصباحي .
 - الأنشطة الصفية .
 - الأنشطة اللاصفية .
 - الإشراف على الطلاب .
 - المشاركات الخارجية للمدرسة .
 - المستوى التحصيلي للطلاب .
- ٥- تقويم العمليات الإدارية : ومنها . . .
 - المحافظة على الدوام .
 - سلامة السجلات .
 - توظيف تقنية الاتصالات الإدارية في استقبال وتصدير الرسائل .
 - جودة القرارات ومدى تنفيذها .
 - الجدول المدرسي .

٦- تقويم عمليات الاتصال مع المستفيدين من خدمات المدرسة : ومنها . . .

- مدى رضا أولياء أمور الطلاب .
- مدى رضا العاملين بالمدرسة .
- مدى رضا الطلاب .
- مدى رضا المجتمع .

٧- تقويم النظام الإلكتروني في المدرسة : ومنها . . .

- الشبكة الداخلية للحاسب الآلي .
- الإنترنت .
- برامج الحاسب الآلي المستخدمة .
- معامل الحاسب الآلي .
- مناسبة عدد الأجهزة لعدد الطلاب .

٨- تقويم خطة تطبيق الجودة الشاملة : ومنها . . .

- مدى التقدم وفق الجدول الزمني للخطة .
- النتائج التي تم تحقيقها .
- مدى مناسبة الخطة للمستجدات .

٩- تقويم العلاقات بين منسوبي المدرسة : ومنها . . .

- الاستقرار النفسي للعاملين .
- المشاركة والتعاون .
- التكامل بين العاملين .

١٠- تقويم الإداريين . ومنها . . .

- الأداء والتطوير الذاتي .
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات .
- المشاركة في تنفيذ الخطط .

الأدوات التي يمكن استخدامها لتقويم العمليات في العمل القيادي للمدرسة :

نظراً لتعدد مجالات التقويم في العمل القيادي للمدرسة فإن الأدوات المستخدمة في عمليات التقويم تصل إلى ثمانية أدوات وهي كما يلي :

١- الاختبارات .

٢- الملاحظة .

٣- المقابلة الشخصية .

٤- الاستبانة .

٥- قوائم التقدير .

٦- دراسة الحالة .

وينبغي أن يراعى عند تصميم أدوات التقويم الموضوعية والبعد عن الذاتية لنحصل على أحكام مرتفعة الصدق لا تتأثر بذاتية مستخدم الأداة .

في ضوء تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ينبغي من القيادة التربوية معرفة أهداف ضبط جودة التقويم في العملية التعليمية وهي :

١- تطوير نوعية تقويم العملية التعليمية .

٢- زيادة ثقة أولياء أمور الطلاب ، والمسؤولين بالشهادات التي تمنح للطلاب .

٣- زيادة الموضوعية في عمليات التقويم التي يتم ممارستها في المدارس .

٤- توظيف عمليات التقويم بفعالية لتحسين المخرجات .

٥- تطبيق إجراءات تقويم موحدة ومتوافقة بين المدارس .

متطلبات ضبط جودة التقويم في العملية التعليمية :

١- الالتزام الإداري من قبل منسوبي المدرسة .

٢- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في عمليات التقويم .

٣- التنظيم الجيد ووضع خطة مناسبة .

٤- توظيف التغذية الراجعة لتحسين وتطوير عملية التقويم .

٥- أن تكون أدوات التقويم قادرة على قياس المعايير التي تم وضعها للمخرجات التعليمية .

- ١- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٩٩ م) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة ، ط ٣ .
- ٢- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط ١ .
- ٣- حجي ، أحمد اسماعيل (٢٠٠٠ م) إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط ١ .
- ٤- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٩٨ م) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي القاهرة ، ط ١ .
- ٥- حمود ، خضير كاظم (١٤٢٥ هـ ، ٢٠٠٥ م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ٢ .
- ٦- العزاوي ، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٥ م) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط ١ .
- ٧- ويليامز. ريتشارد (٢٠٠٤ م) ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط ٢ .
- ٨- توفيق ، عبدالرحمن (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ط ١ .
- ٩- الصباب ، أحمد عبدالله ، وآخرون (١٤٢٣ هـ) ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط ٢ .
- ١٠- الخطيب ، محمد شحات (٢٠٠٣ م) ، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط ١ .
- ١١- داغستاني ، محمد كامل (٢٠٠٦ م) ، الجودة الشاملة الإتقان والإحسان في العمل ، مجلة نباتنا ، الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بجدة ، الأعداد ٥ ، ٦ ، ٧ .
- ١٢- سيد ، علي أحمد (٢٠٠٤ م) ، التقويم في المنظومة التربوية، مكتبة الرشد ، الرياض ، ط ١