



دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية The role of the application of total quality standards in the development of school administration

د. زيتوني إيمان

د. بدوي سامية *

المعهد الوطني للبحث في التربية، الجزائر

etd_izitouni@esc-alger.dz

etd_bedoui@esc-alger.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/03/17

تاريخ الاستلام: 2021/11/21

الملخص:

عرفت القضايا التربوية اهتماما كبيرا على المستوى المحلي والعالمي، وبذلت فيها جهودا كبيرة من طرف العديد من المنظمات الدولية كاليونسكو وغيرها. كما حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة التي تهدف لمسايرة التطورات الحديثة ومحاولة التكيف معها. حيث أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإدارة التربوية باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، حيث يمكن أن نعتبر الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه المؤسسات التربوية مستقبلا.

سنركز في هذه الدراسة على أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ودورها كعامل أساسي في تطوير الإدارة التربوية، باعتبار هذه الأخيرة هي المفتاح لإحداث عملية التطوير للنظام التربوي ككل.

الكلمات المفتاحية: الجودة؛ معايير؛ المؤسسة التربوية؛ الجودة الشاملة؛ النظام التربوي.

Abstract:

Educational issues have received great attention at local and global levels, and great efforts have been made by many international organizations such as UNESCO and others, and Total Quality has received much of this interest as one of the main pillars of the new education system. management model that aims to keep pace with modern developments and try to adapt to them. As the global community has come to view total quality and education management as two sides of the same coin, we can see total quality as the real challenge that educational institutions will face in the future.

* المؤلف المُرسل.

مجلة بحث وتربية

المجلد: 12

المعهد الوطني للبحث في التربية INRE

العدد: 01

ISSN: 0282 - 2253 / E-ISSN : 2710 - 8104

جوان 2022



In this study, we will focus on the importance of applying total quality management in education and its role as a key factor in the development of educational administration, as the latter is the key to bringing about the development process of the educational system as a whole.

Keywords: Quality; Standards; Educational institution; Total Quality; Education System.

مقدمة:

لقد فرض منطق الجودة وجود معايير للعملية التعليمية وارتبطت حركة هذه المعايير تاريخيا بحركة الجودة. فلا وجود للجودة بدون معايير، حيث أصبح الإصلاح القائم على المعايير بمثابة القوة الدافعة لكثير من المؤسسات التعليمية التي تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء لدى التلاميذ وتوفير الفرص لهم من أجل تعلم المحتوى المناسب وصولاً إلى مستوى الأداء المطلوب. (مجيد، الزيادات، 2008، ص 294) فكلما زاد الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في التعليم، كلما سرع ذلك في الوصول إلى ضمان الجودة فيه، ومنه فإن تبني معايير للجودة في المؤسسة التربوية أضحت ضرورة حتمية لتعزيز الإصلاحات التربوية وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية.

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة ساهمت بشكل كبير في تغيير أهداف واستراتيجيات الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير نشاطات المؤسسة التربوية التعليمية تسييراً حسناً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على الأمور الإدارية. بل أصبحت تهتم بالجوانب الفنية وبكل ما يتعلق بالتلاميذ وبالمعلمين وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المؤسسة التربوية وبين المجتمع المحلي. حيث يواجه تطور التعلم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات أهمها وجود إدارة مدرسية تتوافق مع المعايير العالمية للجودة، لذلك



ارتبط مفهوم الادارة المدرسية بمصطلح إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهدافها المستمرة.

تعد إدارة الجودة الشاملة واحدةً من التوجهات الإدارية الحديثة التي تبحث عنها المؤسسات لتحسين أدائها. بالرغم من التسارع الكبير من قبل هذه المؤسسات في الانسجام مع هذا المفهوم، إلا أنها مازالت تنحصر في منظور ضيق من حيث تحقيقها لأهداف ربحي تنافسية. ولم يتم التعامل مع الموضوع من منظور إدارة الجودة الشاملة المتكامل في جميع نواحي العملية الإدارية والتنظيمية، ودوره في تطوير الإدارة وتحسين أدائها خاصة المؤسسات الخدمائية كالمؤسسات التربوية التعليمية.

على ضوء ما طرح تبلىور الاشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال الآتي:

ما هي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- كيف يمكن تحسين أداء الإدارة المدرسية من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة؟

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ودورها كعامل أساسي لإنجاح وتطوير الادارة المدرسية.

سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي، وذلك من خلال دراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية التعليمية، بالإضافة إلى تحديد وتحليل مختلف الإجراءات الكفيلة بتحسين وتطوير الادارة المدرسية.



من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى ثلاث محاور أساسية:

- إدارة الجودة الشاملة.
- متطلبات وأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتطوير الإدارة المدرسية.

1. إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهر مفهوم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينات القرن الماضي، لتزايد المنافسة العالمية على الصعيد الاقتصادي واكتساح الصناعة اليابانية للعالم، خاصة في أسواق دول العالم الثالث.(الطائي، العبادي، 2008، ص 45)

تمثل إدارة الجودة الشاملة العنصر الأساسي في بناء ثقافة الجودة في المنظمة حيث لكل موظف دور في الإدارة وتحقيق الجودة، إنها فلسفة غير منظمة تتبعها مختلف المنظمات.(abdallah, agtash, 2012, p 344)

1.1: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرفها Feigebaum عام 1983 بأنها "الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والمكائن، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا المستهلك عن الجودة والكلفة الاقتصادية لها".(الطائي، العبادي، 2008، ص 45)

كما عرفت "بأنها نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل".(Brilma, 2000, P 217)



في تعريف آخر: "تعد إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع الأوقات وأنها عمل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل العاملين والإدارة وذلك لأجل تحسين الإنتاجية، والجودة بشكل دائم باستخدام فريق العمل." (إبراهيم، 2007، ص 130)

2.1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها جميع الأنشطة التي تشملها وظيفة الإدارة والتي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتعمل على تحقيقها باتباع بعض النقاط في نظام الجودة وهي تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، وتحسين الجودة. إن الجودة تكون في جميع المراحل وتشمل كل جوانب العملية التعليمية (الطلاب كمدخلات وكمخرجات، والبيئة التنظيمية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الأداء) ولا تقتصر عملية إدارة الجودة إدارة الجودة على جودة المخرجات فقط فهي حصيلة جودة الإدارة وإدارة الجودة (أحمد، 2011، ص 207)

مع الاختلاف في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، هناك العديد من التعاريف التي قدمت لها:

- حسب نموذج ديمينج Plan –Do-Check-Act Deeming : تعني الجودة الشاملة في مجال التعليم أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة. (مجيد، الزيادات، 2007، ص 71)
- يعرفها دلجارد Dahlgaard بأنها عملية تنظيمية إدارية تعتمد أساليب التخطيط طويل الأجل في تصميم وتطبيق برامج التحسين المستمر



والدائم التي تقود المنظمة إلى تحقيق رؤيتها بشكل تدريجي. إنها ثقافة مؤسسية تتميز بالإشباع المتزايد للعمالء من خلال التحسين المستمر الذي يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة. (القطامين، 2002، ص 15) من هذه التعاريف نستخلص تعريفاً آخر للجودة الشاملة في التعليم على أنها أداء العمل بكفاءة وفاعلية وفق مجموعة من المعايير لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي، محققاً الأهداف التربوية التعليمية من خلال تحسين المخرجات التعليمية.

3.1: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- نشر ثقافة الجودة: وهذا يتطلب ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية"، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، وهذا يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية. ("دوبينز، كراوفورد، 1997، ص 13) - التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة: إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ ودعم إدارة الجودة الشاملة لأنه في ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، وكذلك من الضروري إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما ستحققه عملية التطبيق من حيث الترشيد وزيادة الأرباح. (عمار، بشير، 2013، ص 04)

- التحسين المستمر: لا بد من التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والعمل على وصول الإدارة إلى أهدافها وتوجد خطوتان يجب



اتخاذهما للسير في عملية التحسين المستمر للجودة.(عمار، بشير، 2013، ص

(04

- أن يكون لدى كل مدير فكرة عن المهم في كيفية إدارة المنظمة من حيث تعبئة الطاقات التنظيمية تجاه أغراض محددة، واستخدام الوقت والموارد بفعالية.

- التأكد من أن معايير اتخاذ القرارات ووضع الأولويات تتعلق بالمنظمة من حيث الأغراض، الأهداف، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

- مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لآقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، ولأن مشاركتهم تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، ورفع مستوى الأداء.(عمار، بشير، 2013، ص 04)

- تشكيل فرق العمل :يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الادارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا، وذلك بهدف تحسين نوعية، وجودة الخدمات والسلع المنتجة.(أشرف، 2005، ص 32)

2. متطلبات وأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة

1.2: أهداف تطبيق الجودة الشاملة:

يرمي تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم إلى تحقيق جملة من الأهداف، وسنعمد في تصنيف أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسة التعليم على دراسة شريفه عوض الكسر (2018) التي قسمتها إلى ثلاثة أصناف، هي:

رقابة الجودة: تعتبر أحد أهم العوامل لضمان تحقيق مخرجات الجودة، وذلك بالمتابعة الجدية والحذرة لمستوى تطبيق الجودة في المؤسسات، المساءلة المحاسبية والشفافية: يهدف تطبيق نظام الجودة الشاملة إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق متطلبات الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤول عنها.

تحسين الممارسات الحالية: يساعد تطبيق نظام الجودة الشاملة على تحسين الممارسات، من خلال التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزاً في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الأداء. (الكسر، 2018، ص 420)

انطلاقاً من هذا أصبح تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية:

- تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، وتطور القطاع الخاص.
- لتحقيق متطلبات وتوقعات العملاء التي هي في ازدياد مستمر، بالإضافة إلى متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.



- لتعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.

2.2: متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.

- إشاعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.

- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد.

- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.

- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.

- تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي. (فوزي، 2011، ص 14)

3.2: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن ظهور التقنيات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة جاءت لتؤدي دوراً رئيساً في نجاح المنظمة ولكي تدار العمليات بنجاح فعلى المدير أن ينظر إلى وظيفة إدارة الجودة على أساس احتياجات المنظمة فلا توجد إدارة جودة شاملة في المنظمة ما لم تؤثر في جميع الناس وفي كل المنتجات فإذا أخذت المؤسسة التعليمية أسلوب الجودة في إنجاز مهامها فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل الأخطاء إضافة إلى إيجاد مناخ علمي أفضل وتنمية مهارات العاملين فضلاً عن تطوير المهارات القيادية لمديري المؤسسات التعليمية. فالرؤية الواضحة الواعية لكل جزء من أجزاء المؤسسة والتركيز على



تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات يؤدي إلى تقليل الفارق في التعليم.(الحري، 2007، ص 22)

3. العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتطويرالإدارة المدرسية

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة سنعرض في هذا المحور المعايير التي تنص عليها ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية من أجل تطوير الادارة المدرسة والتعليم.

❖ معايير الجودة الشاملة للإدارة المدرسية الفعالة: قام الخطيب بتطوير معايير للجودة الشاملة للإدارة المدرسية نذكر أهمها:
أولا : القيادة المدرسية:

- دعم وتسهيل وتشجيع تطوير خطة استراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف للمدرسة.
- صياغة أهداف وتوجهات العمل للمعلمين والإداريين.
- وضع برنامج العمل للمعلمين والإداريين والمدير في المدرسة مع توظيف واستخدام الموارد في المدرسة بشكل فعال .
- وضع أطر زمنية مجدولة ومبرمجة مرنة للمشاريع والبرامج المراد تنفيذها في المدرسة.
- صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في المدرسة وتحديد الأولويات لبرامج ومشروعات التطوير التربوي، بالإضافة الى تطوير وتأصيل الثقافة والقيم المؤسسية للمدرسة.
- القيام بعمليات الإشراف والمتابعة للنشاطات والمشاريع والبرامج المدرسية والتحقق من مناسبتها للأهداف التربوية المدرسية .



- تشجيع وإشاعة روح الزمالة بين المعلمين والإداريين والتعامل معهم على أساس مهني، فضلا عن تشجيع روح المشاركة والعمل بواسطة الإدارة التشاركية أو إدارة الفريق.
- اعتماد مبادئ النزاهة والشفافية والعدل والموضوعية في التعامل مع المعلمين والإداريين في المدرسة.
- تشجيع وتطبيق سياسة التسيير الذاتي (الإدارة الذاتية) للمدرسة.
- اعتماد القيادة المدرسية القائمة على نظريات القيادة ونظريات التنظيم الحديثة. (الخطيب، 2006، ص 64)

ثانيا: صناعة القرار وحل المشكلات:

- القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجهها في المدرسة سواء أكانت تتعلق بالطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور.
- وضع البدائل والافتراضات لحل المشكلة والمقارنة بين المزايا والعيوب لك منها ثم اختيار البديل.
- العمل على إيجاد نوع من التوازن بين حاجات وأهداف الأفراد وحاجات وأهداف التنظيم عند اتخاذ أي قرار إداري.
- إشراك المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلاب عند اتخاذ أي قرار إداري (الإدارة التشاركية).
- تطبيق تقنيات إدارة الصراع التنظيمي عند مواجهة أية مشكلة في المدرسة.

ثالثا: التدريس أو التعليم

- إعداد خطط التدريس اعتمادا على نظريات التعليم والتعلم.



- صياغة الأهداف التعليمية صياغة إجرائية سلوكية تصف سلوك الطلاب.
- تقديم المادة الدراسية بطريق منظمة ومتسلسلة وواضحة ومتدرجة في الصعوبة من السهل إلى الصعب.
- التنوع في المثيرات التعليمية وتنوع النشاطات أثناء عملية التدريس.
- التعزيز المستمر لأداء الطلاب وتزويدهم بالتغذية الراجعة البناءة لإنجازهم أثناء عملية التدريس.
- إظهار الاندفاع والجدية والحماس والحرص على تعلم الطلاب وتحصيلهم أثناء عملية التدريس.
- مراعاة وضوح المادة العلمية المقدمة للطلاب أثناء عملية التدريس.
- تنوع واستخدام مستويات متميزة من الأسئلة التي تحفز قدرات الطلاب العقلية العليا وتستثير إبداعهم.
- مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين الطلاب وتنوع استراتيجيات التعليم باستخدام التعلم الذاتي والتعلم ضمن مجموعات.

رابعاً: المناهج الدراسية

- اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج الدراسية بحيث تغطي هذه المناهج جميع الميادين الرئيسية في حقول المعرفة المختلفة بأبعادها الدينية والفكرية والعلمية والإنسانية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية.
- اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج الدراسية التي تساعد على تنمية شخصية الطالب الشمولية الانفعالية والروحية والفكرية والمعرفية والخلقية والجسمية والاجتماعية والسلوكية.



- اعتماد مفهوم المدرسة المجتمعية في إعداد المناهج الدراسية بحيث تعكس هذه المناهج احتياجات ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية من الكوادر التي تمتلك الكفاءات والمهارات التي يتطلبها سوق العمل.
 - مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج الدراسية وتوفير الاختيارات المختلفة من البرامج والمقررات الدراسية في المجالات الدراسية المختلفة وإتاحة الفرص لطلاب لاختيار نوع التخصص الذي يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم والفروق الفردية بينهم.
 - اعتماد نظام متطور للتوجيه والإرشاد التربوي والمهني بحيث يساعد الطلاب على اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار التخصصات التي تناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واحتياجاتهم من جهة واحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى.
 - اعتماد مبدأ المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بهدف تحديثها لمواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على المجتمع من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية.
- خامساً: تكنولوجيا المعلومات:

- توفير قاعدة بيانات مدرسية حديثة بحيث تشمل هذه القاعدة على أعداد المعلمين ومؤهلاتهم وأعداد الطلاب حسب الصفوف الدراسية.
- توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة.



- توفير مختبرات الحاسوب ومراكز مصادر التعلم والتقنيات التعليمية المختلفة وتيسير استخدامها للمعلمين والإداريين والطلاب لتعزيز عمليات التعلم والتعليم.
- أن يتم ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت.
- دعم المعلمين وتشجيعهم على تطوير برامج للتعليم الالكتروني بهدف إثراء عمليات التعلم والتعليم.

سادسا: الامتحانات والتقويم التربوي:

- اعتماد نظام التقويم البنائي المستمر بدلا من التقويم النهائي.
- اعتماد نظام التقويم وفق معايير الإتيقان بدلا من التقويم الذي يعتمد على مستويات معيارية مقننة الذي يقسم الطلاب وفق المنحنى الطبيعي
- اعتماد التقويم الشمولي الذي يغطي جميع جوانب وأبعاد شخصية الطالب كالذكاء والاتجاهات والمهارات والقيم والمعارف بدلا من الاقتصار على تقويم الجانب المعرفي فقط.
- اعتماد التقويم على المستوى المدرسي والذي هو أكثر صدقا ودقة وموضوعية للحكم على الطالب بدلا من التقويم على المستوى الوطني الذي يعتمد مستويات معيارية مقننة للحكم على الطالب.
- استخدام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة بدلا من التقويم المعتمد على المعرفة النظرية فقط.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية وجود معايير أو أساليب الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية كعامل أساسي لإنجاح تطوير الادارة المدرسية والتعليم.



خاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه، نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجا إداريا مستمرا وليس برنامجا له بداية ونهاية، فهي عبارة عن رحلة مستمرة وسباق بلا نهاية تتطلع باستمرار نحو التحسين والتطوير الشامل والمستمر لمواكبة تطلعات وتوقعات المستفيدين المتغيرة، لذا فإن عملية التغيير الايجابي تأتي الى اناس يؤمنون ويقودون امرا في غاية الاهمية بدلا من الاكتفاء بمسيرة الوضع القائم.

إن كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل آلاف الموظفين يتصرفون بطريقة جديدة مختلفة. وإذا لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد في التخطيط وقيادة عملية التغيير والاستمرار في أسلوبها تجاه الجودة الشاملة، فلن تتحقق نتائج هامة في المدى الطويل.

لذلك فمن الضروري تسخير كافة الامكانيات المادية والبشرية، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي، وتقويم مدى تحقيق الاهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

قائمة المراجع:

- ابراهيم، محمد عبد الرزاق. 2007. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر العربي. ردمك: 9789957073565.
- أحمد، إبراهيم أحمد. 2011. الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر العربي. ردمك: 9771026607



- بن عيشي، عمار. بن عيشي، بشير. 2013. مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر بسكرة: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة الدراسية. (على الخط). في: المؤتمر الدولي الثالث لضمان الجودة في التعليم العالي. الأردن. 4-2/أفريل/2013. متاح على الرابط:
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-552688->
- الحريري، رافد. 2007. أعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر. ردمك: 9957074830.
- الخطيب، أحمد. 2006. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. (على الخط). عمان: أريد عالم الكتب الحديث. تم الاطلاع يوم: 2021/2/9/22. ردمك: 9957466054. متاح على الرابط:
[https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb151698-](https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb151698-113193&search=books)
- دوبينز، لويد . كراوفورد، كلير ماسون. 1997. إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. ترجمة: حسين عبد الواحد. مصر: الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- السعيد، أشرف أحمد محمد. 2005. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامي. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية. مصر. جامعة المنصورة. كلية التربية.
- الطائي، يوسف حجي. العبادي، محمد فوزي. العبادي، هاشم فوزي. 2008. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ط 1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ردمك: 9789957331191.
- القطامين، أحمد. 2002. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). (على الخط). ط 1. الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع. تم الاطلاع يوم : 2021/9/30. متاح على الرابط: https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/index.php?lvl=notice_display&id=379776



- الكسر، شريفه بنت عوض. 2018. دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. 2018. العدد 39. 2018. ص ص. 417-430. ردمك: 2314-3717
- مجيد. سوسن شاكر. الزيادات، محمد عواد. 2008. الجودة في التعليم دراسات تطبيقية. ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ردمك: 978-9957-24-318-0
- مجيد، سوسن شاكر. الزيادات، محمد عواد. 2008. الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ردمك: 9789957242824
- ABDALLAH Abdallah. AGTASH, Salim. 2012. framework for suitable application of quality assurance in arabe universities. Research pape rat the fourth conference of the arab organization for quality assurance in education: Mechanisms of conformity and common criteria for quality assurance and academic accreditation in Education. Egypt.
- BRILMAN, Jean. 2000. les meilleures pratiques du management. Paris : Edition organisation. ISBN : 2-7081-3681-X