تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

د . نوري عبدالله هبال ـ كلية التربية العجيلات ـ جامعة الزاوية

المُقدمـــــة :

يشهد العصر الحالي تحديات كبيرة نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي ظهرت في الآونة الاخيرة ، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لتبني فلسفة الجودة الشاملة وتحديث الأساليب الإدارية التقليدية وذلك لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات في دول العالم لدى يستوجب على الجهات ذات العلاقة توفير البيئة الملائمة والعوامل المحفزة ، ووضع آليات مناسبة لضمان جودة التعليم، وزيادة قدرته على التمديد والتطوير في ذلك من خلال الانفتاح على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال .

ولهذا أصبح من الضروري تطوير دور الإدارة المدرسية تمشياً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، فالتطوير عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط بهدف الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير أية منظمة من منظمات المجتمع الأخرى .

وفي ظل ذلك تتزايد الدعوى إلى الاصلاح الإداري المدرسي وضرورة الانتهاج والاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات وتمتل إدارة الجودة الشاملة إطاراً تنظيمياً متكاملاً يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ومسؤوليات العاملين وواجباتهم ، إذا أن تحقيق الجودة الشاملة أصبح ملزماً وبشكل مستمر في إطار تنسيق الجهود وتعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

هذا بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب يمثل طريقة حياه جديدة داخل المنظومة التعليمية تشمل كل عناصر العملية التعليمية مثل التلاميذ كمدخلات وكمخرجات والبيئة والبرامج التعليمية ومستويات الإدارة .

ويمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مكانا متقدماً يهدف إلى إرضاء الطالب وإرضاء المجتمع وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق واحد أو مجموعات منظمة للتحسين المستمر والاعتماد على الاحصاءات والمعلومات وتفسيرها

في عصر المعلوماتية والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للحث على جودة العملية التعليمية .
من هذا المنطلق بدأت بعض الدول تستشعر أهمية توجيه الجهود لتنمية العنصر البشري ، وأن الاستثمار في البشر هو أفضل أنواع الاستثمار على المستوى البعيد، وأن التعليم الجيد هو أداة تنمية المجتمع ووسيلة صناعة نهضته على اعتبار أن قوة الأمم لا تقاس بما لديها من ثروات طبيعية او بعدد سكانها أو قوة جيوشها ولكن تقاس بما لديها من عقول مفكرة ومبدعة تصنع التغيير وتقود إلى التطوير المستمر .
وفي ظل هذه التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أصبح تطوير الإدارة المدرسية ضرورة لابد منها، حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطوراً في المجال الإداري والإشرافي والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة ، فأصبحت الإدارة المدرسية التربوية التعليمية عنصراً يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية .
فيجب على وزارة التربية والتعليم الاهتمام بالإدارات المدرسية والأخذ بالأساليب العلمية الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة، فمستوى الأداء سيرتفع وستكون الإدارة المدرسية ليست إدارة بالخبرة فقط، ولكنها تكون إدارة تعتمد على اسس علمية ونظرية وفلسفيه .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تواجه النظم التعليمية تحديات كثيرة في الجوانب العملية ، والتكنولوجية والاقتصادية ولتحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية تبرز الحاجة إلى استخدام أفضل الوسائل والطرق من اجل التنمية المستمرة، وأن تحسين التعليم وجودته أصبح هدفاً اساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، وأن التحدي الرئيسي للنظم التعليمية ليس فقط بتقديم التعليم لجميع المواطنين ـ وإنما ضرورة أن يقدم التعليم بجودة عالية .
لقد أخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة مكانة متميزة في السنوات الأخيرة حيث تطورت محتوياتها وآلياتها ، مما أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية ، حيث بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الربع الأخير من القرن العشرين ، وأصبح موضوع الجودة من الموضوعات التي تناقش على كافة المستويات في دول العالم ، وذلك من أجل أن يصبح واقعاً فعلياً يمارس داخل المؤسسات التعليمية .
حيث يتضح أن الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التغيير ، وتحسين الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية ، وذلك من خلال التطوير المستمر للعملية التعليمية، والتركيز على الجودة ، والعمل الجماعي هو مدخل مهم لتحسين التعليم وتطوير العملية التربوية

ومخرجاتها بصورة مستمرة تتمثل في (تقليل الأخطاء ، تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية ، التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات وتنمية المهارات والمعارف واتجاهات العاملين، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة ، أولياء الأمور ، المعلمون ، المجتمع) .

إن الحياة في عصر المعلومات والتميز فيه تتطلب أنماطاً جديدة من العمل المدرسي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة دائماً على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة، وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي .

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة أسهمت بشكل كبير في تغيير أهداف واستراتيجيات الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير نشاطات المؤسسة التربوية التعليمية تسييرا حسنا وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على الأمور الإدارية بل أصبحت تهتم بالجوانب الفنية بكل ما يتعلق بالتلاميذ وبالمعلمين وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المؤسسة التربوية وبين المجتمع المحلي، حيث يواجه تطور التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر كثيرا من التحديات والمتطلبات أهمها وجود إدارة مدرسية تتوافق من المعايير العالمية للجودة لذلك ارتبط مفهوم الإدارة المدرسية لمصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك من اجل تحقيق أهدافها في مجال التعليم .

لذا تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمجالات البحث لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية، وظهرت أشكال جديدة من الاتجاهات الإدارية، خاصة تلك التي ثبت نجاحها على الصعيد العالمي ، والتي أبرزها الاتجاه نحو إدارة الجودة الشاملة .

فبالرغم من توجهات سياسات بعض الدول نحو الأخذ بكل ما هو جديد في الإدارة والتقدم التكنولوجي ومتابعتها للمتغيرات العالمية ، الا أننا نلاحظ أن الإدارة المدرسية بعيدة عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء وتقوم استراتيجية العمل الإداري بها على اتباع التفكير والمحاكاة، ولا تزال الإدارة المدرسية تؤكد على تسيير شؤون المدرسة تسيراً روتينياً .

وتعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تبحث عنها المؤسسات التعليمية لتحسين ادائها، كما أن شعور العاملين في الادارات المدرسية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الادارات العليا ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟
وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بأعداد الاسئلة الفرعية التالية :

س1- ما مفهوم الجودة الشاملة وما هي أبرز مراحل تطورها تاريخياً في المجال التربوي والتعليمي ؟

س2- ما أهم المعايير المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية ؟

س3- ما مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم وما الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؟

س4-ما المبادئ التي ترتكز عليها الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وما مزايا تطبيقها في المؤسسة التعليمية؟

س5- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بشكل فعّال في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

اهداف البحث :

من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة البحث يمكن تحديد اهداف البحث فيما يلي :

1- التعرف على مفهوم الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي، وابرز مراحل تطورها .

2- التعرف على اهم المعايير المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية .

3- التعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

4-التعرف على اهم المبادئ الذي ترتكز عليها الجودة الشاملة في العملية التعليمية ومزايا تطبيقها في المؤسسة التعليمية.

5- وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

أهمية البحث :

يتناول هذا البحث موضوعاً حديثاً ومعاصراً ومهما وهو معرفة مدى أهمية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

حيث تكمن أهمية البحث في الآتي :

1- يمثل هذا البحث إسهاماً متواضعاً فيما يتعلق بتوظيف إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية .

2- القاء الضوء على المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

3- حاجة مديري المدارس للأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وذلك من أجل تطوير العملية التعليمية ومواكبة العصر.

4- إن هذا البحث له أهميته العلمية من حيث دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في الإدارة المدرسية ودورها الهام في تطويرها .

5-مقاومة بعض مديري المدارس لعملية التغيير والتطوير الاداري وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي .

6-يمكن أن يفيد هذا البحث القائمين على الإدارة المدرسية وذلك للحد من الظواهر الإدارية السلبية ودعم الأداء الإداري الإيجابي وذلك لتحسين وتطوير العملية التعليمية داخل مدارسهم .

7- إن دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية يعد نقطة تحول لتحسين وتطوير عمل الإدارة المدرسية وزيادة فعاليتها .

منهجية البحث :

يعد المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد في أسلوبه على التقارير الرسمية والكتب والدراسات العلمية وتجميع وتحليل الحقائق حول موضوع تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

مصطلحات ومفاهيم البحث :

الإدارة المدرسية: هي حصيلة "العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال داخل المدرسة" .[1]

التطوير: (**يعرفه أبونبعة**) بأنه" تغيير مخطط، يشمل كل مؤسسة، وتديره الإدارة العليا، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم، مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية بقصد التأثير على قيم النظام ومعتقداته وآرائه بالمؤسسة حتى يمكن التكيف بشكل افضل مع الظروف المحيطة وخاصة الظروف التقنية" .[2]

إدارة الجودة الشاملة : تعرف "بأنها فلسفة توجه نظم الإدارة لتحقيق اللأداف التي تسعى إليها المؤسسة لإرضاء العميل، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الشاملة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية". [3]

الدراسات السابقة :

1- دراســـــــة : نادية محمد عبدالمنعم (1998م) . [4] ، أوضحت الدراسة أن الأهداف تتمثل في التعرف على واقع العملية التعليمية بالتعليم الثانوي في مصر وأساليب مراقبة الجودة عليها، والتعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال مراقبة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي العام، وتطويع هذه الخبرات بما يتلاءم مع الواقع الثقافي والاجتماعي بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بأداة الاستبيان، وتكونت العينة من 258 فرداً من القيادات في مجال التوجيه التربوي ولجأن المتابعة من وزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس الثانوية العامة، والمدرسين الأوائل، ومدرسين وأساتذة من كلية التربية، ومركز التقويم التربوي، من محافظة القاهرة، والجيزة، والقليوبية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود قصور في أهداف التعليم الثانوي العام، وفي المناهج والأنشطة، حيث أنها لا تؤدي دورها في العملية التربوية .

2- دراســـــــة : جمال محمد أبو الوفاء (2001م): [5] استهدف الباحث من دراسته تحقيق بعض الأهداف المتصلة بالدراسة الحالية وهي :

1- التعرف على مفهوم الجودة وأهميته بالنسبة للإدارة المدرسية .

2- الوقوف على أهم مداخل الجودة وأنسب مدخل للإدارة المدرسية .

3- الكشف عن أهم المعوقات التي تقابل نظار ومديري المدارس الثانوية عند الأخذ بنظام الجودة في الإدارة وطرق التغلب عليها .

4- التعرف على أهم المتطلبات التربوية واللازم توافرها لدى نظار ومديري المدارس الثانوية لتحقيق جودة المدرسية .

5- التوصل إلى تصور مقترح للارتقاء بدور نظار ومديري المدارس الثانوية في تحقيق جودة الإدارة المدرسية .

ولتحقيق ما سبق من أهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم المقابلات غير المقننة والاستبانة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة . وأسفرت الدراسة عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها :

1- بالنسبة للتخطيط يلاحظ أن إدارة المدرسة لا تعطي الاهتمام الكامل لأسلوب التخطط العلمي في تحديد مشكلات العمل علاجها ، وأنها تميل إلى استخدام التخطيط متوسط الأجل مع عدم تنفيذ الخطط في مواعيدها ولا يسير التخطيط عبر مراحل او خطوات عملية محدودة .

2- بالنسبة للتنظيم يلاحظ أنه يتم تفويض السلطة بالمدارس في حدود ضيقة جداً وأن إدارة المدرسة تنفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين .

3- بالنسبة للرقابة فأنه يلاحظ أنه بالرغم من ووجود وسائل كافية للرقابة على اعمال الأجهزة الإدارية بالمدارس الثانوية الا أن أسلوب الرقابة المستخدم حالياً يؤثر سلباً على العاملين ن فأنها تهمل الرقابة الوقائية مع قلة كفاءة العاملين .

4- بالنسبة للتوجيه فإن إدارة المدرسة لا تعطي الاهتمام الكافي لما يقدمه العاملون من آراء ومقترحات .

3- دراســــــــة : محمد سيد محمد السيد (2002 م) : [6] استهدف هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف يتصل منها بالدراسة :-

- الوقوف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميته ومواصفاته ومعاييره كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة .

- وضع تصور مقترح لتطوير بعض وظائف إدارة المدرسة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وللحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة استخدم الباحث استبانتين .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها، تأكد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على ضرورة وجود تعاون بين المديرين والموظفين في العمل للوصول إلى أفضل النتائج في أقصر وقت ممكن ، وباستخدام هذا الأسلوب يمكن للمدارس أن تحدث تغييرات أساسية في أداء وتصرفات الأفراد للقيام بوظائفهم على أفضل صورة ممكنة .

أولاً: فيما يتعلق بالصفات الشخصية للمديرين، فينبغي أن تتوافر في مديري المدارس، قوة الشخصية ، الثبات الانفعالي – التمسك بالقيم الدينية – المرونة في العمل، وغيرها اما فيها يتعلق بالمهام الإدارية والفنية ، فينبغي أن تتوافر في الإدارات المدارس الالمام باللوائح والقوانين المدرسية ، القدرة على القيادة ، القدرة على توفير مناخ تربوي جيد في المدرسة – متابعة عمل المعلمين – الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتشجيع التقويم الذاتي في الإدارة المدرسية .

4- دراســـــة: هبة إبراهيم احمد بن سفيان (2003م): [7] وهدفت الدراسة إلى الآتي :

1- الكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة .

2- وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الإمارات المتحدة .

عينة الدراسة : بلغ مجتمع الدراسة 64 مديرة في عدد 34 مدرسة ابتدائية في منطقة دبي بالإمارات العربية المتحدة

واستخدمت الباحثة، إعداد استبيان ، ثم تطبيقه على العينة ، وكأن من تصميم الباحثة ، ويهدف إلى التعرف على دور مديرة المدرسة في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة .

المعالجة الإحصائية :استخدمت الباحثة في تحليلها للبيانات حساب معامل ارتباط برستون ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1- ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة بالتعبير عن آرائهم .

2- ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين ، بتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي .

3- إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة في التعليم بدولة الإمارات .

4- الاهتمام بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة .

5- ضرورة توزيع الأعمال والمسؤوليات على جميع العاملين في المدرسة في صورة لائحة دقيقة ، ينظم بها العمل ، وتوضح المسؤوليات .

6- ضرورة أن تسود العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة حتى تضمن نجاح العمل ، وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة .

7- وضع شروط فيمن يتم تعينه في الوظائف الإدارية .

5- دراســـــــــة: Malcolm's and Gaunt Helen (2002) بعنوان إدارة الجودة في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة . [8] ، واستهدفت الدراسة إجراء التطوير الإداري لكافة مستويات الإدارة داخل المؤسسة التعليمية (المدارس الثانوية) عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل المدارس المملكة المتحدة . وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها :

- إعادة هيكلية المدرسة الثانوية بما يتواكب مع المتغيرات التعلمية يستدعى زيادة الفاعلية التنظيمية داخل المدارس من خلال تغيير ثقافات الأفراد وتنمية القيم الايجابية لديهم تجاه الجودة الشاملة في التعليم .

- التدريب المستمر لتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بما يساهم في زيادة الفعالية وتحسين الأداء ووضع المقاييس والمعايير اللازمة لقياس الأداء لضمان الزيادة الفاعلية والجودة .

- مراعاة خطوات العمل بالجودة ومراعاة عملية مراقبة الجودة باستمرار وذلك لتحسين الأداء من خلال التعرف على نقاط القوة وتلاقي الضعف اثناء التطبيق .

الاطار النظري للبحث

المحور الأول ـ نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أولاً ـ الجودة مفهومها، وأبرز مراحل تطورها تاريخيا : يمكن تناول مصطلح الجودة من جوانب وزوايا مختلفة تشرح وتوضح معناها ، جاءت الجودة في " القرآن الكريم " في سورة النمل بمعنى : (الاتقان) حيث وردت في الآية القرآنية، قال الله- تعالى- :(**وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ**) ، وجاء الإتقان بمعني الإحكام، وإتقان كل شيء خلقه الله وسواه على ما تقتضيه الحكمة الإلهية الدرجة التمام والكمال الكوني، وقد رؤي عن رسول الله- صلى الله عليه وسلم- قال: " **إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ الْعَبْدُ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ** "[9]، ويمكن الإشارة إلى المعنى العام للجودة من خلال المعاجم اللغوية، تعني :"كون الشيء جيداً وفعلها جاد والجودة أصلها من الجود، والجيد نقيض الرديء" . [10]

أما في المعاجم الانجليزية فالجودة هي: (سمة متأصلة أو مميزة للشيء)، والجودة بشكل عام هي(بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته) . [11]

والجودة اصطلاحا هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية(Qualities)، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلابته. [12]

والجودة من بين المفاهيم السائدة الآن وأكثر انتشارا لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات وترجع نشأة مفهوم الجودة في مجال إدارة الأعمال والصناعة والاقتصاد والتجارة إلى ثلاثة من علماء الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية وهم: "أدوار ديمنج" رياضي فيزيائي، "والترشيورت" إحصائي و"جوزيف جوران" مهندس وقانوني إحصاءي، وقد عمل هؤلاء في الجودة عشرين عاما قبل قيام الحرب العالمية الأولى.

انتقل مفهوم الجودة بعد ذلك إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد "مالكوم بالدرج" الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة "ريجان" (1987)، واصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن "رونالد براون" عام (1993) أن جائزة "مالكوم" في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم، إلى جانب الشركات الأمريكية . [13]

وقد عـــرّف " ديمنج " الجودة بأنها (تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا) ، وتعريف لـ" كروسبي" فيشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهي :

(الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب ، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة) . [14]، وعرفت الجودة من " قبل المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية " بأنها:(الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء) .[15]

ويختلف مصطلح الجودة عن مصطلح إدارة الجودة، فالجودة هي ثقافة وفلسفة تسود المؤسسة و يتشربها العاملون فيها وكذلك تشير إلى الصفات والمميزات التي تتصف بها الأشياء، بينما إدارة الجودة تشير إلى الطرق والوسائل والأساليب كافة التي تستخدم لتطبيق الجودة، كما أن إدارة الجودة تعني "العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوي القائمين بالتدريس والنظام بالمؤسسة التعليمية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات، يستطيع القائمون بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم". [16]

وإدارة الجودة في مجال التعليم عبارة عن ثقافة وفلسفة إدارية واضحة وصريحة تكون مفهومة من قبل العاملين بالمؤسسة التي تتبني إدارة الجودة .

ولعل مصطلح إدارة الجودة الشاملة ، هو مصطلح أطلقته قيادة الأنظمة الجودية عام(1985م) لوصف أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة ، ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معان ابرزها واقصرها:" إنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن). [17]

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "استراتيجية متكاملة تجمع بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الأهداف الشاملة بطريقة صحيحة وبدون أخطاء في الوقت المناسب وبجهد مناسب وبتكلفة مناسبة وبرضى العاملين والمستفيدين من خدمات إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة وخارجها" .

ثانيا: أبــرز رواد الجودة : ظهر كثير من العلماء والباحثين في إدارة الجودة الشاملة حيث كأن لهم دور بارز في وضع أساسيات تساعد على نجاح المنظمات والمؤسسات في تقديم أعمالها بالشكل المطلوب، ومن أهم علماء الجودة في هذا المجال :

1- دبليو، إدواردز ديمنغ (1900- 1993) : وهو رائد أمريكي ولد عام (1900)، حاصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، وقد لقب بقائد الجودة في العالم، ولكن تجاهلته أمريكا، ومن ثم قام "شيكاوا" (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية بدعوة "ديمنج" لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينيات، حيث قدر اليابانيون ما قدمه لهم فقلده إمبراطور اليابأن عام (1960) وساما رفيعا تقديرا لجهوده في مجال الجودة،

حيث ساعدت أساليبه في تسريع تعافي اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وما بعدها، لقد اشتق أول فلسفة سمحت للأفراد والمؤسسات بالتخطيط والتحسين المستمر. (18)

2- كروسبي، فيليب (1926 – 2001) : يعد من أشهر رواد الجودة الغربيين، ولد في عام (1926) في مدينة "ويلينج" غرب ولاية فرجينيا الأمريكية، كأنت البداية العملية لـ "كروسبي" عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية وتنقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديرا للجودة لمشروع صواريخ (بيرشيخ) في شركة "مارتن ماريتا" في الفترة من (1956) إلى (1979)، واشتهر في عام (1979) من خلال كتابه "الجودة المجانية" Quality is Free والذي كأن من أكثر الكتب مبيعا ورواجا. (19) ويعد أول من نادي بفكرة " صناعة بلا عيوب " وعلى هذا الاساس حرض المؤسسات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء، ويعد صاحب المبادئ الاربعة للجودة وتحديد الجودة من خلال التوافق مع المتطلبات وأن معايير الاداء الصفرية هي المعايير المطلقة .

المحور الثاني ـ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير الإدارة المدرسية :

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة سنعرض في هذا المحور المعايير التي تنص عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية من أجل تطوير الإدارة المدرسة والعملية التعليمية .

❖ **معايير الجودة الشاملة للإدارة المدرسية الفعالة نذكر أهمها:**

أولا ـ القيادة المدرسية :

- دعم وتسهيل وتشجيع تطوير خطة استراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف المدرسة وصياغة أهداف وتوجهات العمل للمعلمين والإداريين.

-وضع برنامج العمل للمعلمين والإداريين وللمدير في المدرسة مع توظيف واستخدام الموارد في المدرسة بشكل فعّال.

- 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 إلى 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 . (20)

-اعتماد القيادة المدرسية القائمة على نظريات القيادة ونظريات التنظيم الحديثة .

ثانيا ـ صناعة القرار وحل المشكلات :

-القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجها في المدرسة سواء أكانت تتعلق بالطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور.

- وضع البدائل والافتراضات لحل المشكلة والمقارنة بين المزايا والعيوب لكل 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 ـ التدريس أو التعليم :

- إعداد خطط التدريس اعتمادا على نظريات التعليم والتعلم .

- صياغة الأهداف التعليمية صياغة إجرائية سلوكية تصف سلوك الطلاب.

- تقديم المادة الدراسية بطرق منظمة ومتسلسلة وواضحة ومتدرجة في الصعوبة من السهل إلى الصعب.

- التنويع في المثيرات التعليمية وتنويع 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 .

- تنويع واستخدام مستويات متمايزة من الأسئلة التي تحفز قدرات الطلاب العقلية العليا وتستثير إبداعهم.

- مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين الطلاب وتنويع استراتيجيات التعليم باستخدام التعلم الذاتي والتعلم ضمن مجموعات .

رابعا ـ 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 أعداد 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 تتناسب 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.

خامسا ـ تكنولوجيا المعلومات :

- توفير قاعدة بيانات مدرسية حديثة بحيث تشتمل 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 الأنترنت.
-دعم المعلمين وتشجعهم على تطوير برامج للتعليم الالكتروني بهدف إثراء عمليات التعلم والتعليم

سادسا ـ الامتحانات والتقويم التربوي :

- اعتماد نظام التقويم البنائي المستمر بدلا من التقويم النهائي.
- اعتماد نظام التقويم وفق معايير الإتقان 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 مقننه 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 الإدارة المدرسية والعملية التعليمية .

المحور الثالث :

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والأهداف التي تسعي لتحقيقها.

تزايد الاهتمام عالمياً ومحلياً في الآونة الأخيرة بجودة التعليم إثر ازدياد شكوى انخفاض مستويات الجودة في التعليم في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويعد تطبيق الجودة الشاملة وإدارتها في قطاع التعليم من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج على المستوي المحلي والعالمي وهذه الشكاوي دافع قوي للاهتمام بجودة التعليم .

فمن الدلائل البارزة لأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما يلي : [21]

- النداء الذي وجهته مجلة هارفرد التربوية الشهيرة عام 1996 تحت عنوان:" نعمل سويا من أجل الإصلاح"

كتيب يضم أفضل أربعة دراسات حديثة للاهتمام بالتعليم .

- ما قام به المجلس البريطاني خلال عامي (1998-1999) في عقد حلقة بحث دولية في مدينة أدنبرة
بإسكتلندا عام (1998) حول **"ضمان الجودة وإحداث التحسينات في المدارس"**.
- حلقة البحث الدولية عن إصلاح التعليم في الفترة (14-19) فبراير (1999) والتي غطت موضوعات متعددة
بشأن جودة التعليم.
- حلقة البحث الدولية حول ضمان الجودة والمستويات في التعليم والتي عقدت في أكسفورد بإنجلترا في الفترة (7-12) عام (1999).
- تزايد الشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم شملت الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

ومن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم : [22]

- تحديات المستقبل المرتبطة بالعولمة والمعلوماتية والتغيرات المتسارعة .
- التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية .
- تهيئة الشباب لمواجهة تحديات العولمة وفق منظومة قيمية أخلاقية متكاملة .
- مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفاعلية
- الإيمان بحتمية التغيير في التعليم كقاعدة للتطوير والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه .

2- الأهداف التي تسعي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الي تحقيقها .

نظراً لأهمية تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم وما يتحقق من تطبيقها من نتائج مرضية اصبح من المهم تحديد وإيضاح جميع أهدافها القريبة والبعيدة .

أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في : [23]

- إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع المنتسبين بعملية التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الطلبة .
- تحسين نوعية المخرجات .
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .

المحور الرابع ـ المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

للجودة الشاملة في التعليم مبادئ تقوم عليها ولا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون مبادئ يعتمد عليها كأساس متين في عملية التطبيق، وقد كأن الاسهام كثير من علماء الجودة أثر واضح في مجال التعليم حيث هناك مبادئ في التربية والتعليم منها: [24]

- أن الإداريين وأعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعاً من اجل تحقيق الجودة.
- التركيز على منع الطالب من الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه .
- استعمال الضبط الاحصائي بدقة لتحسين عمليات الإدارة والعائد من الطلاب .
- التدريب لكل فرد في المؤسسة من اجل الجودة .

مبادئ في إدارة الجودة الشاملة بهدف تطبيقها في مجال التعليم منها: (25)

- صياغة فلسفة تربوية جديدة تهتم بإدارة الجودة الشاملة وتحمل مسئولية التغيير .
- وضع نظم مستمرة للتحسين بهدف تحقيق الجودة الشاملة على مستوى الفردي والجماعي .
- وضع مقاييس للجودة التعليمية لكل من المعلمين والطلاب والتأكيد على بهجة التعلم
- تدريب الأفراد على استخدام التكنولوجيا بهدف تسهيل نقل المعارف والارتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب .

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية :

لكي نستفيد من مفهوم نظام الجودة الشاملة، علينا أن نتفهم أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً ولكنها عبارة عن عملية تحسين وتطوير مستمر قائم على قوانين معينة ومعلومات مفيدة، حتى أن (ديمينج) هو احد المهتمين بنظام الجودة، حيث قال " ليس هناك ما يسمى ببرنامج نظام الجودة الشاملة، ولكننا يجب أن نركز على كيفية إدارة هذا النظام".

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تحقق العديد من الميزات للمؤسسة التعليمية منها. (26)

- مواكبة حركة التحسين والتطوير في اساليب تقديم الخدمات التعليمية والجسمية وتنمية المجتمع والارتفاع إلى المستويات العالمية والمتعارف عليها .
- تطوير كل عناصر المؤسسة التعليمية وعملياتها ومنتجاتها مع ادراج فكر التطوير في فلسفة الإدارة .
- استراتيجية التعليمية، بحثية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الاكاديمية السليمة في جميع مجالات العمل التعليمي والبحثي .
- سياسات متطورة تحكم تصرفات الإدارة التعليمية في جميع المستويات، وتوفر المعايير الصحية والمتعارف

عليها في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية .

- تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات .

- نظم وأساليب مدروسة لتنمية الموارد التعليمية وتحسين تقنيات التعليم وتطوير المنهج ومرونة في تطبيق نظم
وآليات التعليم الجديدة المستندة إلى تقنيات المعلومات الاتصالات واستخدام الحاسبات الآلية .
- نظم للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في جميع مرافق (1) وفعاليات المؤسسات لتصليح
الانحرافات ومنع تكرارها .

عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي:

قد تواجهنا بعض العوائق أثناء تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، ومن هذه العوائق .[27]

1- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي في الدول العربية، مع أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع وتعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها، وتوصيلها إلى صانعي القرار
التربوي في الوقت المناسب.

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، لذا فأن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وأثنائها.

3- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة، أي العاملين في الميدان (المعلمين) والمستفيدين الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والذين يشكلون مصادر رئيسة للبيانات إلى جانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.

مقترحات عامة للتغلب على المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

للتغلب على العوائق التي قد تعترض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي والنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي:

1- تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية

إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.
2- إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.
3- التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة (وزارة التربية والتعليم) .
4- تصميم برامج الإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث قيمها، ومعتقداتها، وتقاليدها، وعاداتها.
5- أنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسة الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.
6- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهمها التصنيف بقدر ما يهمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والنوعية في الأداء.
7- ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي: الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع، وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضى والارتياح.
8- إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدو المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على عملية ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط؛ بل تتعدى ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.
9- إعادة تعريف مفاهيم القيادة التربوية والأطر التي تعمل المدارس والمؤسسات التربوية في ضوئها، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة .[28]

نتائج البحث :

1- وجود العديد من الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطوير الإدارة المدرسية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في ظل عدم وجود خطط واستراتيجيات لتطبيقها .
2- إن تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة حتميه فرضتها وتيرة التطور العلمي الهائل من في عالمنا المعاصر .
3- إن اسلوب إدارة الجودة اصبح مطلباً قومياً ومصيرياً لمواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية .

4- إن تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق رضا لكل من الفئات "الطلبة والمدرسين - أولياء الامور- مؤسسات المجتمع" .

5–تتطلب استراتيجيات التغيير والتطوير لإدارات المدارس مهارات جديدة واكتساب معارف وقدرات لم تكن موجودة في إدارة المؤسسة التعليمية عند تنفيذها، لتجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة واكثر ادراكاً وإثارة على المخرجات التعليمية عند تطبيق معايير الجودة الشاملة .

التوصيات :

1- ضرورة وعي الإدارة التربوية والتعليمية للتحديث والتطوير وتجنيد كافة الطاقات لخدمة العملية التربوية .

2- الاهتمام بتوفير الوسائل والتجهيزات اللازمة التي تعين الإدارة المدرسية على توصيل المحتوى التعليمي المطلوب .

3- ضرورة تسخير كافة الامكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والادارات والافراد في العمل كفريق واحد والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي .

4- منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات التعليمية التي تميزت بتطبيق الجودة الشاملة

5- يجب الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت تطبيق الجودة الشاملة والتي تبث نجاحها شكل كبير على المستوى التعليمي .

6- تشجيع اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية على اجراء البحوث العلمية وعقد الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

7-اعداد برامج تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية على المفاهيم الحديثة في إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الايمان لهذا المفهوم وتطبيقاته .

8- زيادة الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة في مراحل التعليم الاساسي والمتوسط، لكي لا يصعب تطبيقها في مرحة التعليم الجامعي .

9-التقييم والتحسين المستمر لخطوات وتنفيذ معايير الجودة الشاملة لمتابعة نوعية المخرجات التعليمية بما يحقق جودة افضل تتماشى مع متطلبات سوق العمل .

الهوامـــــــــش :

1- محمد العبيدي : "المنهج المدرسي"، دار الكتاب ، بنغازي ،(2003)،(ص38)
2-عبدالعزيز ابونبعة:"**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، دار مجدلاوي للتوزيع والنشر، عمان ، الاردن،(2001)،(ص77).
3-احمد، احمد ابراهيم: "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية" الاسكندرية، دار الوفاء،(2003)،(ص162).
4-نادية محمد عبدالمنعم: "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، مرحلة التعليم الثانوي العام، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،(1998م).
5-جمال محمد ابو وفاء:"دور نظار مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية" مجلة التربية (تصدر عن : كلية التربية ، جامعة الازهر) ، العدد (63) ، (ابريل 2001) ، (ص 342-401) .
6-محمد سيد محمد السيد:" تطوير بعض وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء اسلوب إدارة الجودة الشاملة"(دراسة ميدانية بمحافظة قنا) رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي،(-2002م) .
7-هبه ابراهيم احمد بن سفيان :"تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية البنات قسم التربية ، جامعة عين شمس،(2003م) .
8- Malcolms and Qaunt Helen : ' Total Quality Management for Secondary Schools in UK Journal announcement Juan (2002) .
9- أبوحماد زياد عواد: ، ضمان الجودة الشاملة في القرآن الكريم والسنة النبوية، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات الزقازيق، العدد السابع، (2017)، (ص: 3148) .
10- مكرم بن محمد: ابن منظور- لسان العرب (1) دار صادر بيروت، لبنان،(1980)، (ص: 555) .
11- وهبي عبد الله زاهي: في اقتصاديات التعلم، دار وائل عمان، الأردن، (2005) ، (ص: (453).
12-السامرأني، مهدي :"إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الأنتاجي والخدمي"،دار جرير، عمان، الأردن(2007) ،(ص28:27).
13-البيلاوي، حسن حسين، وأخرون، "الجودة الشاملة في التعليم" (ط2)، دار المسيرة ، عمان، الاردن(2006) ، (ص:25:27) .
14-رضوأن محمود عبدالفتاح :"إدارة الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،(2012) ،(ص:14).
15- "المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي" ،طرابلس، ليبيا،(2012) (ص:6).
16-هاغسترتم ديمنع وروبيرت:"إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، ترجمة هند رشدي، دار كنوز، القاهرة، مصر،(2009)،(ص: 61).
17-هاغسترتم، ديمنغ وروبيرت:"إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"،مرجع سابق،(2009)،(ص:18).
18-دبليو ادواردز ديمنغ: الموقع الالكتروني:https://www.qad.com، اطلع عليه الجمعة(10-09-2021) الساعة:1 ظهراً .

19-كروسبي،فيليب:الموقعالالكتروني:https://www.sixsigmadaily.com،اطلع عليه الخميس (14-11-2021) الساعة 7 مساءاً .
20-الخطيب،احمد:"إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية" عمان، إربد، عالم الكتب الحديث،(2006م)،(ص64).
21- الرشدان، عبد الله زاهي وهبي، في اقتصاديات التعلم، دار وائل ، عمان، الأردن،(2005)،(ص: 451)
22-احمد هادي أحمد عبد الحكيم موسى الأنشطة والمهارات التعليمية، كنوز المعرفة، عمان، الأردن،(2006)، (ص286) .
23-راضي مرفت محمد :"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم التقني في محافظة غزة وسبل التغلب عليها"، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، (2006)،(ص: 105 106).
24-محمود،محسن عبدالستار :"تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة" المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، (2008)،(ص174).
25-فليه،فاروق عبده:" اقتصاديات التعلم مبادى راسخة واتجاهات حديثة"، دار المسيرة، عمان، الاردن،2007 (ص343)
26-محمد صديق محمد حسن:" ضمان الجودة في التعليم المدخلات ومقومات النجاح" مجلة التربية ع(150)– السنة (33)، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، سبتمبر(2004م)، (ص 78-79).
27-درباس، احمد سعيد :"إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الافادة منها في القطاع التعليمي" السعودية، رسالة الخليج العربي، مجلد (14)، العدد (50) (1994)،(ص43) .
28- الهيشان، محمد سليم:" مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في اقليم الشمال"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الاردن ، (2004)، (ص45-46) .