



مجلة العلوم الإنسانية

علمية محكمة - نصف سنوية

Journal of Human Sciences

تصدرها كلية الآداب / الخمس

جامعة المرقب. ليبيا

Al - Marqab University- Faculty of
Arts- alkhomes

26

العدد

السادس

والعشرون

مارس 2023م

تصنيف الرقم الدولي (2710-3781/ISSI)

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية (2021/55)

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء مدراء المدارس

بالمؤسسات التعليمية في ليبيا

إعداد: أ.هدى محمد الهمالي

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم وبيان مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ومعرفة الصعوبات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، ومعرفة جودة ومهارات مدير المدرسة.

وتوصلت الباحثة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يحتاج إلي دعم الجهات العليا وحسن اختيار مدراء المدارس واستمرارية التدريب والتمهيد قبل التطبيق ، وأن تطبيق إدارة الجودة يسهل العملية الإدارية ويخفف الضغط الإداري على مدراء المدارس ويرفع من كفاءة وفاعلية أدائهم ، وأن تبنى ونشر مفهوم الجودة ليست مهمة سهلة تحتاج إلي سنوات وتركيز الجهود وتخصيص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية وبما يتماشى مع البيئة المحلية .

وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بالعمل علي توفير الدعم من قبل وزارة التربية والتعليم ومنح مدراء المدارس الصلاحيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ، والعمل علي توفير التقنيات الحديثة والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتشغيلها وصيانتها لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق الجودة في المدرسة .

Abstract:

The Research Aims to Identify The concept Of Total Quality Management And Its principles In Education, And To Indicate The Stages Of Applying Total Quality Management In The School, And To Know The Difficulties That Hinder The Application Of Comprehensive Return In School Management, And To Know The Quality And Skills Of The School Principal.

The Researcher Concluded That The Application Of Total Quality Management In Schools Needs The Support Of The Higher Authorities, The Good Selection Of School Principals, The Continuity Of Training, And Preparation Before Application, And That The Application Of Quality Management Facilitates The Administrative Process, Reduces The Administrative Retention Of School Principals, And Raises The Efficiency And Effectiveness OF Their Performance, And That Adopting And Spreading The Concept Of Quality Is Not An Easy Task, It Takes Years And Focus Of Efforts, Allocating Funds TO Promote And Develop A The Local Environment.

In The Meantime, The Researcher Recommends Working On Providing Support From The Ministry Of Education, And Granting School Principals The Necessary Powers To Implement Total Quality Management In Schools, And Working To Provide Modern Technologies, And Trained And Qualified

Human Cadres, To Operate And Maintain Them To Keep Pace With The Scientific, Knowledge And Technological Developments Necessary To implement quality in the school.

المقدمة :

تهدف التربية الحديثة إلي إحداث تغيير في المؤسسات التربوية والتعليمية وتطويرها من خلال إعداد الانسان للحياة وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فهي بحاجة إلي إدارة فعالة وهادفة ومنطورة تسعى إلي إصلاح التعليم وتحديثه وتحسين أوضاعه ومسايرته للتطورات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية .

و باعتبار الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التعليمية و التربوية ، والمرتكز الاساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة في تحقيق أي تغيير فعال أو اصلاح حقيقي فالإدارة المدرسية تعمل على تنسيق الجهود من أجل بلوغ الغايات المرسومة مهما اختلفت ثقافات واتجاهات وقدرات الأفراد في المدرسة .

وقد حظيت الإدارة المدرسية مؤخراً في ليبيا أهتماما كبير في الدراسات والبحوث التربوية لما لها من دور فعال وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية والتربوية ، إذ أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وقيادة جميع المهام والافراد دخل إطار مدرسته وتوجيهها وإرشادها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

وترى الباحثة أن دور مدير المدرسة في ضوء ادارة الجودة الشاملة قد تعيّر و تطور بما ينسجم مع متغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة ، فلم يعد المدير يعمل على حفظ النظام والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ، ومتابعة غياب الطلاب ، بل أصبح دوره يركز على تحقيق النمو الشامل المتكامل للطلاب ومساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية و

اتباع الديمقراطية في الإدارة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والتركيز على الإنتاجية والعمل على استمرار زيادتها و قيادة التطوير والتغيير المدرسي الشامل والمستمر واستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والسعي وراء المنافسة في جودة الأداء .

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة احد المداخل التي أفرزتها التطورات الإدارية الحديثة وأهمها التي تسعى إلى تحقيق رضا المستفيدين وتحديث الإدارة والقضاء علي المشكلات الإدارية التقليدية التي تواجهها وبعد النجاح الذي حققته المؤسسات الصناعية اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة جعل العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية في الدول المتقدمة والنامية تتسابق من أجل تبني هذا الأسلوب لتطوير أدائها وتحسين خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية والحصول على الاعتماد المؤسسي وذلك من خلال إنشاء منظمات تشرف على المؤسسات التعليمية ومساعدتها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومن ضمن هذه الدول ليبيا حيث تم إنشاء ما يسمى " بالمركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية " وقد بدأ بالفعل في السنوات الأخيرة إلزام مؤسسات التعليم على تطبيق معايير ضمان الجودة ، بإعتباره أسلوب مهم لرفع الكفاءة والارتقاء بالأداء الإداري لمديري المدارس وتحسينه وتطويره وتخفيف الأعباء الإدارية وبالتالي تحقيق جودة الخدمات الإدارية وتحسين جودة المخرجات التعليمية وإعداد الطالب بموصفات معينة تتناسب مع طبيعة التغيرات التي يتميز بها عصرنا الحالي .

وبما أن الإدارة المدرسية هي الوحدة التنظيمية في المدرسة فإنه يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف المدرسة المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها وخلق جيل قادر على خدمة المجتمع ، وإذا ما استشعرنا التغيرات والتحديات الإدارية في المنظومة التعليمية والمدرسية كان لزاماً أن تكتسب قيادتها الإدارية مهارات الإدارية الايجابية والفعالة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات والتحديات المتوقعة وذلك من خلال

تطوير أدائهم الإداري ورفع كفاءتهم والوقوف علي احتياجاتهم وتدريبهم على تطبيق اسلوب إدارة الجودة في أداء مهامهم وأدوارهم وإنجازهم للأعمال المنوطة بإدارة مدارسهم من أجل تعزيز العمل الإداري وإنجاح تنفيذ البرامج التطويرية في الإدارة المدرسية من خلال تطوير مهارات مدراء المدارس في مجال الإدارة لإحداث نقله نوعية جديدة في العملية التربوية والتعليمية لذا يسعى هذا البحث إلى إلقاء الضوء علي مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ودورها في تحسين أداء مدراء المدارس في المؤسسات التعليمية .

مشكلة البحث :

نظراً لأهمية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في ليبيا والدور الكبير الملقى على عاتقها خلال تنفيذ خطط التطوير والتغيير ورفع جودة التعليم في ضوء متطلبات العصر وتطلعات المستقبل، فإنه من الضروري رفع كفاءة مدراء المدارس وتطوير أدائهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة في الإدارة وذلك بإدخال الأساليب الحديثة للإدارة ومنها إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم وقيامها بالزيارات الميدانية لاحظت أن العمل الإداري والتربوي في الإدارة المدرسية يتسم بالجمود والروتين مما يخلق العديد من المشكلات والصعوبات، فمدراء المدارس في المؤسسات التعليمية في ليبيا مازالوا يمارسون أعمالهم الإدارية والتربوية بالطريقة التقليدية مما يعرقل عملية التطوير والتغيير ومواكبة العصر الذي يتميز بالمعلوماتية وانتشار التكنولوجيا، فالعالم اليوم أصبح يتسارع على تطوير التعليم وتحسين مخرجاته وتحقيق الجودة التنافسية للمؤسسات التعليمية ، لذا فإن مدير المدرسة مطالب بتغيير وتحديث اساليب إدارة بيئة مدرسته وإدائه لمهامه من منظور إدارة الجودة

الشاملة من خلال ترسيخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية واستثمار المواهب الفكرية والابداعية ، واستخدام تقنية المعلومات كأسلوب للتطوير و التحسين المستمر لتحقيق رضا المستفيد والوصول إلي الابتكار والتميز في الاداء ولاشك أن أساليب الجودة الشاملة وسيلة المدير الفعال نحو تحقيق الكفاء والفعالية في الأداء المؤسسي.

وتأسيسا على ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مدرء المدارس في المؤسسات

التعليمية في ليبيا ؟

أهمية البحث :-

1- قد يساعد مدرء المدارس في كيفية الافادة من إدارة الجودة الشاملة بطريقة أكثر فاعلية من أجل تطوير وتحسين أدائهم لإنجاز مهامهم.

2- مساعدة المسئولين في بدل مزيد من الجهد والاهتمام بالجودة بمؤسسات التعليم.

3- تساعد جميع العاملين في الحقل التربوي من معلمين وقيادات مدرسية ، في تحسين العملية الإدارية والتعليمية في المدارس .

4- قد يساهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا.

5- الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد القائمين علي التعليم لتبني إدارة الجودة في إدارة مؤسساتهم .

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم .
- 2 . بيان مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة .
- 3 - معرفة جودة ومهارات مدير المدرسة .
4. معرفة الصعوبات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

تساؤلات البحث :

يجيب البحث علي التساؤلات الآتية :

- 1 - ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ؟
- 2- ما هي مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ؟
- 3- ما أهم الصعوبات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ؟

منهج البحث :

اعتمدت الباحثة في هذه الورقة البحثية على منهج نظري وصفي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع .

مصطلحات البحث :

الجودة: بأنها مجموعة خصائص ومميزات للمنتج التعليمي على تلبية متطلبات المتعلم، الطالب ، سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية .⁽¹⁾

الجودة الشاملة " هي مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات، وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي " ⁽²⁾ .

إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية تسعى إلى إشباع حاجات الطلبة والمجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق النمو والتطور المستمرين، وتساعد على تحقيق أهدافها، كما وتسعى إلى تحقيق الفعالية القصوى والكفاءة المتميزة في المجالين العلمي والعملية، و في النهاية تحقق التفوق والتميز والمنافسة، كما تشمل الجودة الشاملة المدرسية جميع المتواجدين في المدرسة من إداريين، وعاملين، والطلبة المستفيدين من عمليات التحسين المتواصلة " ⁽³⁾ .

مدير المدرسة " هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاب والعاملين لدرجة

⁽¹⁾ يحيوي وآخرون ، ضمان جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي

الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين ، الجامعة الخليجية، ، ص 45 ، 2012.

⁽²⁾ صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات

التطوير، عمان- الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص 20 ، 2004 .

⁽³⁾ جمال الدين عويسات ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى، الجزائر : دار الهومة، ص 20 ،

أفضل في الأداء في ظل مفاهيم الجودة الشاملة التي تسعى إلى سهولة تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة " (4) .

أولاً: إدارة الجودة الشاملة :

مفهوم الجودة في التعليم :

يقصد بمفهوم الجودة في التعليم ما يلي :

* مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بمستوياتها وأشكالها المختلفة والهيئة التدريسية والادارية والموظفين والتي تهدف جميعها إلى منتج بجودة عالية وهو الطالب⁽⁵⁾

* القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الادارية والاكاديمية والمالية لإشباع حاجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين بكفاءة ومهارات عالية يحتاجها سوق العمل" (1)

(4) نيفين محمد أبو حصيرة ، فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، غزة ، ص 20 ، 2008 .

(5) فتحي محمد عثمان الرملي ، جودة التعليم العالي في حالة الأزمة وما بعدها ، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا ، مصراته ، ص 127 ، 2019 .

(1) محمد جبر دريب ، معوقات ومتطلبات الجودة الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، ع 15 .

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعريف معهد الجودة الفيدرالي: هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل. (2)

تعريف جوزيف حابلونسك: عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى.

تعريف ستيفن كوهن ورونالد براند :

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وعرفت " بأنها مجموعة من الخصائص و المعايير التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع والمتعلمين ومتطلباتهم ورغباتهم، بحيث يمكن تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية " .

(2) نفس المرجع السابق ، ص 13

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنتظر إلي 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 (3).

- 1 - ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة .
- 2 - الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهارى والنفسي والاجتماعي للطلاب .
- 3 - رفع كفاءة ومستوى آدا المعلمين والإداريين .
- 4 - توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب .
- 5 - مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية .
- 6 - رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم .
- 7 - تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين .

(3) محمد بن كامل بن محمد داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي ص 11 - ص 12، 1428 هـ .

8 - إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر .

9 - إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسئولين والمجتمع .

10 - خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن هذه الفوائد تشكل الميزة الأساسية التي تميز المؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب في تسيير العمل عن غيرها من المؤسسات التقليدية ويمكن حصر أوجه الاختلاف بينهما من خلال الجدول التالي (1):

مبادئ الجودة في التعليم :

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم منها : (1)

1 - ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة .

2 - تحقيق رضا المستفيد وذلك بتقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم للعمل على تحقيقها ثم قياس مدى رضاهم .

3 - التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل وليس فقط على الخدمة النهائية .

4 - إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.

5- الأخذ بأساليب العمل الجماعي .

(1) رافدة عمر الحريري ، دروش سعد زناد ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة ، ص 176 - ص 177 ، ب ت .

(1) ابتسام سالم خليفة ، التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة ، مجلة كلية التربية ، العدد 15، ص392 ، 2019 .

جدول يبين الاختلاف بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة التي

تطبق ادارة الجودة الشاملة

عناصر الاختلاف	المؤسسات التقليدية	المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	تركيز علي المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
دور المدير	التخطيط ، التوظيف ، الرقابة	التدريب ، التعلم وتسهيل المهمات
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة علي المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد علي تفويض السلطة
التحفيز	مادي	مادي ومعنوي بأن واحد
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
حل المشاكل	فردية	جماعية
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
اهتمام الافراد	الأمان والاستقرار الوظيفي	النمو والتطور
محور العمل الاداري	التنسيق	التنسيق الكامل
اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين والتنمية الذاتية
التقويم	الحكم علي أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة	استخدام التغذية الراجعة للتخطيط للتحسين بمشاركة الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب

- 6 - جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر .
 - 7 - إيجاد بيئة تساعد على التغيير .
 - 8 - البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال .
 - 9 - القيادة التربوية الفعالة .
 - 10 - تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- أدوات إدارة الجودة في التعليم : (2)**
- 1 - التدريب المستمر والتعليم المستمر .
 - 2 - التقييم الذاتي والتخطيط والتوجيه .
 - 3 - القيادة الديمقراطية والتأكيد على خدمة الجماعة .
 - 4 - الاعتراف بالأداء الفعال والمكافآت والحوافز .
 - 5 . قياس الجودة بصفة دورية والتجديد والتحسين المستمر .
 - 6 . مراقبة وتوكيد الجودة والتعاون بين القيادات .

(2) صفوان حامد أبو الريش ، واقع منظم إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية . مجلة العلوم التربوية - العدد الأول ، ص 328 ، 2014 .

مبررات الاخذ بنظام الجودة الشاملة لتحسين اداء مدير المدرسة :

ترى الباحثة أن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية تتمثل في التالي:

1. ضغوط العولمة وحركة التحولات والمتغيرات العالمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية جعلت من الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تقدمه من خدمات

2. انخفاض جودة مخرجات التعليم المدرسي وعدم إشباعه لطموحات التنمية .

3. استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات والخروج منها في بعض الأحيان دون اتخاذ قرار

4. عدم مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تصميم البرامج التعليمية في المدرسة .

5. التركيز على تقييم تحصيل التلاميذ بدلاً من التقييم الشامل للمدرسة .

6. تحرير الإدارة من القواعد والإجراءات التقليدية الجامدة والتركيز على الوظائف الإدارية المتعارف عليها والبعد عن إدارة التغيير وإدارة الطوارئ والأزمات وإدارة الابداع وغيرها من الوظائف التي اصبحت تلازم العملية الإدارية تحت ظل الجودة الشاملة .

7. انسداد قنوات الاتصال بين الادارة المدرسية و المجتمع المحلي .

8 . كثرة وتنوع الشكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء امورهم .

9. طبيعة المورد البشري الذي تسييره الادارة وهي الميزة الأساسية للإدارة المدرسية التي تضم أكبر شريحة في المجتمع فضخامة حجم العاملين يؤثر بالضرورة سلبا

علي نوعية خدماتها فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أحد أبرز الأساليب لتعظيم حجم الاستفادة من هذه الطاقات البشرية بما يؤدي إلي تحقيق رضا المستفيدين .

10 . اهتمام الدول بتطبيق تقنيات الاتصالات وتظم المعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمستفيدين وضمن حصولهم علي أجود الخدمات مما يحتم علي مدير المدرسة إلي الأخذ بهذا الأسلوب لتحقيق تميز في الأداء .

مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الادارة المدرسية :

يمكن تصوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صورة مثلث تمثل أضلاعه الجودة ، الكلفة ، الوقت الأنسب ، وتشير أدبيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وبعض المؤسسات الخدمية إلي وجود بعض المداخل التي أخذت بها إدارة هذه المؤسسات تحقيقاً للجودة الشاملة ولعل أهم هذه المداخل ما يلي : (1)

. **تدعيم اللامركزية** : تلجأ الإدارة إلي أسلوب اللامركزية بدفع بعض أو غالبية سلطات الرؤساء إلي المستويات الأدنى في البناء التنظيمي للمؤسسات من أجل تحقيق البت السريع في الأمور بواسطة الأفراد الذين يتصلون مباشرة بهذه الأمور ، وقد أكدت الممارسة الإدارية الفعلية أن اللجوء إلي هذا النوع من اللامركزية قد ساعد علي تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام الموكلة إلي المؤسسات بالإضافة إلي شيوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما دفعهم إلي بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة .

(1) كوثر العمري ، الرزقية هاجر خميس سليم ، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد خمسة وأربعون ، ص 216 ، 2022 .

. مدخل الإدارة بالاستثناء : وهو يشبه في بعض جوانبه مدخل اللامركزية كأسلوب في زيادة فاعلية الأداء وكفاءتها وينطلق من فكرة بسيطة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما ، يمكن تصنيفها تحت صنفين أساسيين ، أعمال نمطية متكررة وأعمال جديدة متغيرة ، أما الاعمال النمطية المتكررة فينبغي دفع سلطة اتخاذ القرارات بشأنها إلى المستويات الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية و التكرار وإتقان الأداء ، و يترك للقيادات العليا سلطة اتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو الطارئة أو المفاجئة التي لم يسبق التعامل معها من قبل .

إدارة الوقت : اصبح للوقت قيمة كبرى في حياة الانسان المعاصر بسبب التطورات الهائلة في أسلوب حياته وفي نعمة الحياة من حوله ، وبالنسبة إلى رجل الإدارة العصري فيتمثل الوقت العامل الحاسم في أدائه وفي زيادة كفاءة الإدارة ذاتها ، وقد أدرك الإداريون أهمية الوقت وبدأوا في هذا يخططون له وينظمون الاستفادة منه ويراقبون أعمالهم وأعمال من يعمل معهم من منظور الوقت غير أن الصورة مازالت تحتاج الي المزيد في هذا الاتجاه ولن يتأتى ذلك إلا بالقضاء علي مصادر أهدار الوقت في إدارة المؤسسات المجتمعية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة .

مدخل المشاركة في الإدارة : يقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دوره الفعال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلي تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين .

مدخل الإدارة بالأهداف : يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يستهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها ، ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على

اشترك الرئيس والمؤوسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مسئوليات وظائفهم بروح معنوية عالية.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة :

يتوقف نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية على توافر القيادة المدرسية الفعالة لدي مدير المدرسة: لأن سر نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها ويطبقها المدير ، أن القيادة المدرسية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة تعتمد على النمط التشاركي الديمقراطي في الإدارة حيث أن هناك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية نحو العمل لدي المعلمين (1)

ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلي حقيقة في المدرسة يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدي منسوبي المدرسة دون تطبيق إجرائي لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها والعمل على أن تصبح مبدا اساسيا لجميع أعمال المدرسة.

ومن مراحل تطبيق إدارة الجودة المدرسية : (2)

اولاً المرحلة الصفرية :

ويمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي :

(1) محمد حسين العجمي ، الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص 15 ، 2000 .

(2) محمد بن كامل بن محمد داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 71 .

- 1- نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المدرسة .
- 2- وضع خطة لحضور منسوبي المدرسة برامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة .
- 3- إصدار قرار في المدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4- العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المدرسة .
- 5- إعداد خطة استراتيجية محددة الأهداف وقابلة للتطوير.
- 6- إعداد خطة التشغيلية المحققة للأهداف المحددة .
- 7- وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المدرسة .

ثانياً مرحلة التخطيط للجودة :

يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة المهمة الأولى والأساسية لمدير المدرسة ويتوقف عليها نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المنشودة والتخطيط هو " العملية الأساسية للإدارة التي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات والموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والامكانيات من جهة أخرى وذلك في سياق زمني وبيئي محدد"⁽³⁾

والتخطيط الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة يسهم في تحقيق الأهداف التالية :

- 1- توفير الوقت بعيداً عن التخبط والارتجال .
- 2- استغلال الموارد البشرية والمادية الاستغلال الأمثل .

⁽³⁾ نبيل محمود الصالحي ، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصر عمان -

- 3- التنسيق بين النشاطات لتحقيق أهداف المدرسة .
 - 4- التنبؤ بالمستقبل وموجهة المشكلات والعقبات وحلها بنجاح .
 - 5- يقلل من التداخلات ويحسن الأداء الإداري ويجعل عملية الرقابة سهلة .
 - 6- التخطيط التعاوني بمشاركة المعلمين في تحديد الأهداف يساعد علي حلها
 - 7- يساعد مدير المدرسة على تطوير والاستفادة من تجارب الآخرين .
- ويتوقف نجاح عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة علي عدة عوامل متداخلة من أهمها :

- 1- صحة البيانات والمعلومات والإحصائيات المدرسية .
- 2- كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف علي تنفيذ الخطة .
- 3- اتباع أسلوب المشاركة الجماعية في إعداد الخطة .
- 4- يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات .

قد يتعرض مدير المدرسة الي بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر في عملية التخطيط لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة مثل :

- 1- مقاومة بعض المعلمين للتغيير والتطوير .
- 2- صعوبة الحصول علي بيانات ومعلومات دقيقة .
- 3- عدم الالتزام بالتخطيط أثناء التنفيذ .
- 4- مشكلة سرعة التغيير المستمر .
- 5- قلة الإمكانيات المادية والبشرية .

لابد أن يشترك جميع منسوبي المدرسة في هذه المرحلة للقيام بالإجراءات التالية

- 1- اختيار النموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة .
- 2- تحديد الموارد اللازمة للتطبيق .
- 3- ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المدرسة .
- 4- اختيار منسق الجودة في المدرسة .
- 5- إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع .

2- التنظيم للجودة :

تعتبر عملية التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ويعرف التنظيم بأنه " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد ومسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة " وعلى مستوى الإدارة المدرسية تشمل عملية التنظيم ما يلي :⁽¹⁾

- 1- تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية .
- 2- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المحلي .
- 3- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة .
- 4- توزيع الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة .

والتنظيم المدرسي يضم العناصر التالية :

أ- الأعمال والأنشطة التي تنفذها المدرسة من أجل تحقيق أهدافها .

⁽¹⁾ نبيل محمود الصالحي ، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصر ، مرجع

- ب- جميع الأفراد العاملين في المدرسة .
 ت- الإمكانيات المادية المتوفرة للمدرسة .
 ث- السياسات واللوائح والقوانين والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال المخططة .
 ج- هيكل التنظيم وما يشمله من تفويض المسؤوليات وقنوات الاتصال وأساليب اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين في المدرسة.
 من أهم سمات الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ما يلي :

- 1- المعرفة والتكنولوجيا هما أساس التنظيم.
 2- تنظيم العمل علي أساس مجموعات متفاهمة من العاملين تتكون كل مجموعة (حلقة) من (4- 10) أفراد شريطة أن يكون الانضمام لهذه الحلقات طوعية .
 3- المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه .
 4- الحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم بحيث تقل المسافة بين أعلى المستويات وأدناها وأن تسود روح التفاهم والانسجام بين كافة العاملين .

رابعاً مرحلة تقويم وضع المدرسة بعد المراحل السابقة :⁽¹⁾

تهدف هذه المرحلة إلي تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة عن طريق التغذية الراجعة وذلك من خلال الاجابة علي الأسئلة التالية :

- 1- هل تم اخذا مبادرات لتحسين العمل في المدرسة وماهي تلك المبادرات ؟

⁽¹⁾ محمد بن كامل بن محمد داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 18 - 19.

- 2- هل الاهداف التي تم اعتمادها محددة وماهي معوقات عدم تحقيقها ؟
 - 3- ما العقبات التي واجهت تطبيق المراحل الأولى والثانية والثالثة ؟
 - 4- ما الفوائد المترتبة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
 - 5- ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المدرسة؟
 - 6- ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيدين " داخل وخارج المدرسة؟
- خامساً مرحلة التنفيذ : وتتمثل هذه المرحلة في اختيار المنفذين وتنمية مهارات منسوبي المدرسة وتشمل :**

- 1- تشكيل فرق عمل الجودة بالمدرسة والعمل علي تنميه مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً وعمليات التقييم وعرض النتائج.
- 2- تدريب جميع منسوبي المدرسة على مبادي ومدخل وعمليات الجودة الشاملة وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.
- 3- تدريب جميع منسوبي المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.
- 4- تعريف جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأهدافها ومشاركتهم في عمليات التطوير.

المرحلة السادسة مرحلة الانتشار:

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

- 1- تدريب جميع منسوبي المدرسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته.

2- استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المدرسة.
 3- عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين، الطلاب، أولياء الامور،... الخ
) لتحقيق المشاركة الإيجابية .

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

المرحلة سابعاً مرحلة التطوير المستمر:

يعتبر التطوير المستمر أحد أهم مبادي إدارة الجودة الشاملة وانطلاقاً من ميدا أن
 الجودة عملية غير منتهية فإن أهم متطلبات هذه المرحلة:

1- استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المدرسة

2- استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المدرسة.

3- مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك.

4- الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي.

5- الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي

العمليات.

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة: (1)

علي الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات التعليمية المتبنية لإدارة
 الجودة الشاملة نجد أن هناك مؤسسات تعليمية 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 :

(1) محمد بن كامل بن محمد داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة

، مرجع سابق ، ص .

1. عدم استقرار مدير المدرسة وتغييره الدائم.
2. صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
3. محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.
4. عدم وجود خطة استراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.
5. تعجل الحصول على نتائج الجودة .
6. مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة .
7. غياب مفهوم التطوير المستمر .
8. الاهتمام بالمستفيد الخارجي وإهمال المستفيد الداخلي .
9. ضعف مشاركة العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرار.
10. ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة .

ثانياً : مدير المدرسة :

مما لا شك فيه أن المدير القيادة المدرسية تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة لذا يؤكد (سينج) أن " افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة المؤسسات "(1) .

(1) الهلالي الشربيني الهلال: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى ، مجلة كلية التربية بالمنصورة - العدد 37 ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ص 177 ، 1998 .

ولكي تحقق المدرسة التطبيق الناجح للجودة الشاملة فإنها بحاجة إلي مدير يمتلك صفات القيادة لأداء مهامه الادارية والتربوية بطريقة فعالة وواعية لأهمية التغيير ويمتلك رؤية تطويرية مبدعة ولديه الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة في كل مرة بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات المدرسية .

وقد عرفه (العجمي) أنه "المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها." (2)

"المدير المدرسي الناجح هو الذي يدفع المدرسة لعوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة أي المجتمع الذي يعمل فيه " . (3)

ومما سبق يمكن أن تعرف الباحثة مدير المدرسة بانه: المدير الذي يطبق اسلوب القيادة التشاركية والديمقراطية في إدارة مدرسته من خلال التعامل الإنساني وتنمية إمكانيات العاملين وإشراكهم في صنع القرارات ورسم السياسات وتبنيها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها والعناية بتدريب العاملين وتهيئة فرص النمو الذاتي وتشجيع العمل الجماعي الديمقراطي .

(2) محمد حسين العجمي ، الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص 237.

(3) أحمد ابراهيم سلمى أرناؤوط ، دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في

سنغافورة وفلندا وإمكانيات الإفادة منها في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف - العدد 14 ، الجزء 77 ، ص 22 ، 2017 .

مهارات مدير المدرسة الفعال :

من الضروري أن يمتلك المدير أهم مهارات القيادة المدرسية الفعالة لقيادة التغيير والتطوير لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي :

1 - المهارات الذاتية : وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ، السمات الشخصية والمبادأة والابتكار وضبط النفس .

2- مهارات الإدراكية : وتعني قدرة القائد علي رؤية التنظيم الذي يقوده بصورته الكلية والعلاقات بين أجزائه المختلفة ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه علي بقية أجزائه وقدرته علي ابتكار الأفكار وإيجاد الحلول للمشكلات المدرسية وقدرته علي تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه " ومن المهارات الأساسية للقائد المدرسة الفعال التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر من صفات وخصائص السلوك القيادي في عصرنا الحالي والرؤية الثاقبة والتبصر الواعي والحدس وغيرها من صفات وركائز قوة القيادة الإدارية وتدخل جميعها ضمن إطار التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل " (1)

3- المهارات الفنية : المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بكفاءة ويمكن الحصول علي هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب " ومن أهم المهارات الفنية الأدائية لقائد المدرسة الفعال هي القدرة علي ممارسة القيادة التشاركية التي تتمثل في القدرة علي معاملة الطبيعة البشرية وعلي التأثير في السلوك البشري

(1) - بوب وآخرون حارات ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل

، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ص 15 ، 1998 ،

لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل علي اكتساب طاعتهم وثقتهم " و المقدره علي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور. (2)

4- المهارات الانسانية : وتعني المهارات الإنسانية قدرة القائد علي التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ونشاطاتهم نحو الأهداف المدرسية المنشودة وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب جو من التفاهم والاحترام المتبادل ومعرفة لأدائهم وميولهم واتجاهاتهم والدوافع والحاجات التي يسعى العاملين إلي تحقيقها وإشباعها ورفع روحهم المعنوية التي تعد أحد العوامل الأساسية لرفع مستوي الجودة في الأداء.

معايير الجودة للمدير المدرسة الفعال :

من أهم معايير الجودة لمدير المدرسة ما يلي (1) :

- دعم وتسهيل وتشجيع تطوير خطة استراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف للمدرسة.
- صياغة أهداف وتوجهات العمل للمعلمين والإداريين - كأفراد ومجموعات في المدرسة
- وضع برنامج العمل للمعلمين والإداريين في المدرسة مع توظيف واستخدام الموارد في المدرسة على نحو فعال .

(2) نبيل محمود الصالحي ، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصر ، المرجع السابق ، ص 178 .

(1) نبيل محمود الصالحي ، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصر ، مرجع سابق ، ص 163 .

- وضع أطر زمنية مجدولة وبرمجة مرنة للمشاريع والبرامج المراد تنفيذها في المدرسة
- تطوير وتشكيل وتأسيس الثقافة والقيم المؤسسية للمدرسة .
- صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في المدرسة وتحديد الأولويات لبرامج ومشروعات التطوير التربوي .
- القيام بعمليات الإشراف والمتابعة للنشاطات والمشاريع والبرامج المدرسية والتحقق من مدي مناسبتها لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية .
- تشجيع وإشاعة روح الزمالة بين المعلمين والإداريين والتعامل معهم على أساس مهني فضلا عن تشجيع روح المشاركة والعمل بواسطة فريق 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 .
- القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجهها في المدرسة سواء أكانت تتعلق بالطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور .
- **ومن المعايير الخاصة بالقيادة المدرسية ما يلي :**
- أن يكون توجيه الإدارة التربوية العليا نحو التحسين الإداري والمستمر في الإدارة المدرسية .

- أن يشترك القائد التربوي في عميات التحسين المستمر بالنسبة للإدارة المدرسية وأن يستمر طاقات الأفراد ويوجه جهودهم نحو الأهداف المنشودة .
- أن يقوم القائد بالإشراف على سير العمل المدرسي من خلال إيجاد فرق عمل معاونة أن تكون أهداف هذه الفرق هي يدل أقصى جهد ممكن لرفع كفاءة المدرسة .
- على القائد التربوي أن يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المدرسة وأنه جزء من الفريق التعليمي وأنه مشارك في اتخاذ القرارات التعليمية حتي تصبح مبنية علي أساس المشاركة الجماعية .
- على القائد التربوي أن يضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجل تطوير الأداء حتي يصبح التطوير هو مسئولية كل فرد في المدرسة يلتزم ذلك أن يكون هناك تبادل الادوار بين الأفراد لقيادة المجموعة .
- على القائد التربوي الاهتمام ببرنامج التعلم والتطوير الذاتي والتخلص من المعوقات الإدارية التي تحض على مقارنة أداء الأفراد بعضهم لبعض والسعي نحو تنمية القدرات المهنية للمعلم .
- على القائد أن يقود المدرسة نحو التخلص من عمليات الرقابة علي الأفراد وأن يعمل علي بث روح الرقابة الذاتية للفرد على نفسه .
- على القائد التربوي أن يقود المدرسة نحو خدمة الجماعات المستفيدة وتلبية احتياجاتهم وأن يتبني فلسفة جديدة تقوم على مواجهة التحديات واتباع الرؤية المستقبلية في تطوير المدرسة .

النتائج

في ضوء ما تم عرضه في أدبيات البحث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- 1 - أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يحتاج إلى دعم الجهات العليا وحسن اختيار مدرء المدارس واستمرارية التدريب والتمهيد قبل التطبيق .
- 2 - يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس إلي تسهيل العملية الإدارية لدي مدرء المدارس مما يخفف الضغط الإداري لديهم ويرفع من كفاءة وفاعلية أدائهم .
- 3- أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي من إدارة المؤسسات التعليمية السنوات وتركيز الجهود وتخصيص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى المنسوبين في المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع البيئة المحلية .

التوصيات

1. منح مديري المدارس الحوافز والمكافآت المتنوعة للتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس وازالة الصعوبات التي تعرقل أدائهم لمهامهم .
2. علي الادارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهيكل التنظيم ، وأساليب العمل بما يحقق المشاركة، ويحفز على الابداع ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
- 3 . العمل على أقامه دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس للتعريف بالجودة ومراحل تطبيقها وكيفية وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحسين ومواكبة

- التطورات الادارية الحديثة في عملية الجودة في الادارة المدرسية ، لضمان التطبيق السليم لمعايير الجودة الشاملة في المدرسة وبكفاءة وفعالية.
4. ضرورة التغلب على التحديات المتمثلة في الانظمة والقوانين التي تواجه تطبيق الجودة وتحديثها وتطويرها لنجاح تطبق الجودة في الادارة المدرسية .
- 5 . توفير الدعم المالي من قبل وزارة التربية والتعليم ومنح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدرسة .
6. توفير التقنيات الحديثة والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتشغيلها وصيانتها ، لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية اللازمة لعملية الجودة في المدرسة .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - الكتب :

- 1 - بوب حارات وآخرون ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، 1998.
- 2 - قاسم بن عائل الحربي، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان - الاردان : دار الجنادرية، 2008.
- 3- رافدة عمر الحريري، دروش سعد زناد، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة ، ب ت .
- 4 - نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصر، عمان - الاردان : الجنادرية للنشر والتوزيع، 2011 .
- 5 - محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي، 2000.
- 6 - صالح ناصر عليمات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير. الطبعة الأولى. عمان - الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع. ، 2004 .
- 7 - جمال الدين عويسات ، مبادئ الادارة ، الجزائر: دار الهومة ، 2005.

ثانياً - الرسائل العلمية :

- 1- نيفين محمد أبو حصيرة ، فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر - كلية التربية ، غزة، 2008 .

ثالثاً - المجالات العلمية والمؤتمرات :

- 1 - صفوان حامد أبو الريش ، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية - العدد الأول ، 2014 .

- 2 - أحمد ابراهيم سلمي أرناؤوط ، دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف - العدد 14 ، الجزء 77 ، 2017 .
- 3 - الهلالي الشربيني الهلال ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى ، مجلة كلية التربية بالمنصورة - العدد 37 ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، 1998 .
- 4 - ابتسام سالم خليفة ، التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة ، مجلة كلية التربية - العدد الخامس عشر ، 2019 .
- 5 - فتحي محمد عثمان الرملي ، جودة التعليم العالى في حالة الأزمة وما بعدها ، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا ، مصراته ، ص 127، 2019.
- 6- محمد بن كامل بن محمد داغستاني ، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي ، 1428 هـ .
- 7 - كوثر الرزيقية العمري ، هاجر خميس سليم ، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية ، المجلة العربية للنشر العلمي - العدد 45 ، 2022 .
- 8 - يحيى اوي وآخرون ، ضمان جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالى، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالى، الجامعة الخليجية، البحرين ، 2012 .