



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة لتعليم البنات بمحافظة الأحساء
مراكز الإشراف التربوي بالأحساء

القيادة التربوية للمدرسة في ظل مفاهيم الجودة الشاملة

ورقة عمل مقدمة إلى

اللقاء التربوي الثاني عشر بمنطقة تبوك

إعداد

منى عبد العزيز المنصور

فريزة أحمد السبيعي

جوهرة حزام القحطاني

سميرة عبد الوهاب الموسى

هدى علي المعيلي



شهد النصف الثاني من القرن العشرين - بصفة خاصة - جهوداً مكثفة من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة لتشمل كافة عناصر العملية التعليمية بدءاً من المبنى المدرسي ومرافقه، والمناهج الدراسية وتطويرها والمعلم وإعداد الإدارة المدرسية وتحديثها.

ويُجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية ، انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجد. غير أنه رغم الجهد المبذول كثيراً ما تطرح علينا التساؤلات المثيرة للقلق والتي لا تسهل إجاباتها حول مخرجات التعليم ومستواه وجدواه.

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة إصلاح أي نظام تعليمي هي القيادة التربوية الفعالة والوقوف على أساليبها المستخدمة في ممارستها الإدارية لذا سعت هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التربية والتعليم وأثر تطبيقها الميداني على الأداء القيادي في المدارس وذلك من خلال عرض أنموذج المدرسة المتوسطة الأولى بالمبرز الحائزة على جائزة سمو الشيخ حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز في دورته التاسعة عام 1427/1428هـ على مستوى الخليج العربي باستخدام منهجية البحث المكتبي وربط الأدبيات بالتجربة الميدانية وصولاً إلى توصيات تسهم في رفع كفاءة العمل القيادي التربوي في المدارس.

مفاهيم الجودة الشاملة :

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة باختلاف الأفكار الرئيسية التي اعتمدها الباحثون في تحديد المفهوم، فكل منهم تناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها، إذ ليس هناك تحديد دقيق متفق عليه بين الجميع لإدارة الجودة الشاملة والمعروف باختصار (Total Quality Management) T.Q.M .

وقد سئل ديمنج (الأب الروحي للجودة الشاملة) عن تعريف الجودة الشاملة فأورد مقولة ذات مغزى وهي : (لأدري ..

فقط العميل يمكنه تعريف الجودة) ، كما ذكر ديمنج (1982) إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن توجد داخل التنظيم
بحيث

تمثل جزءا من ثقافته، وتتطلب مجموعة من الأساليب الإدارية التي تستهدف تقديم خدمات تلي احتياجات المستفيدين .
ولقد قام (سياما) بتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة طرق ، كما يلي :

✓ مفهوم الجودة الشاملة المبني على أساس العملاء .

✓ مفهوم الجودة الشاملة المبني على أساس النتائج .

✓ مفهوم الجودة الشاملة المبني على أساس الأدوات .

وتمحور الطريقة الأولى لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتوقعاته، وقد عرف (أوما

تشونوا) إدارة الجودة الشاملة وفق هذه الطريقة بأنها (مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال
الخدمات، فهذه التجربة وما يعقبها من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي
تتكون منها الخدمات المقدمة، ويتأثران أيضا بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يقدم الخدمة له، ويبدأ تنفيذ نظام
إدارة الجودة الشاملة للخدمات بالتزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يسن على جميع مستويات الإدارة في
المنشأة .

وتطلق الطريقة الثانية في تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج النهائية ،فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها

للحصول على نتائج معينة منها على سبيل المثال، تحسين مستمر في معدلات النجاح، أو تقليل نسب الرسوب والتسرب،
أو خفض الكلفة المادية، وقد عرفها وفق هذه الطريقة (جابلونسكي، 1991) بأنها مظهر تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على
مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي والمجال الإداري في سبيل توفير تحسين جودة مستمر وإعداد فرق عمل ذات
كفاءة إنتاجية عالية) ويجسد هذا التعريف ثلاثة مكونات ضرورية لإدارة الجودة الشاملة من أجل ازدهار أعمال أية منشأة :

الإدارة بالمشاركة - التحسين المستمر للعمليات - استخدام أسلوب الممارسة الجماعية .

المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. وقد عرف (جوران) إدارة الجودة الشاملة وفق هذه الطريقة بأنها ليست سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري إذ يمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فعالة على المنشأة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولوياته، ومن أجل تحقيق نجاح في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فإنه يجب على جميع أقسام المنشأة الالتزام طويل الأجل إلى جانب توافر الولاء من قبل منسوبي المنشأة .

ويعرف (معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين ، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر .

ويعرف (معهد المقاييس البريطاني **British Standards Institute**) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة ، كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

وأياً كان تعريفها فقد نجحت إدارة الجودة الشاملة في تجميع العديد من المفاهيم الإدارية الهامة في إطار واحد هو العناصر الأساسية للجودة الشاملة والتي تحظى باتفاق أكبر بين الخبراء(العميل، التحسين المستمر، إشراك العاملين في إدارة العمليات، استثمار الطاقات) .

إذاً لم تعد الجودة الشاملة ترفاً إدارياً يمكن الاستغناء عنه بل أصبحت ضرورة يبحث عنها الجميع وخياراً استراتيجياً لمنظمات اليوم .

مبررات الحاجة إلى استخدام أسلوب الجودة الشاملة في التعليم :

عندما يظهر على أداء المنظمة بعض الشواهد السلبية في الأداء يصبح من الضروري عليها أن تتجه إلى تبني أسلوب

إدارة الجودة الشاملة, وقد حصرها بشكل عام (هلال 1998 م) في المظاهر التالية :

- استهلاك وقت أكثر من المقرر في العملية الإنتاجية .
- تعدد صور وأشكال الرقابة .
- هروب العاملين من ذوي الخبرات المتميزة من المنشأة .
- استهلاك الكثير من الوقت في الاجتماعات .
- تبادل الاتهامات واللوم بين العاملين .
- كثرة الشكوى داخليا (الموظفين) وخارجيا (العملاء).

أما (البيلاوي وآخرون, 2006) فيروا بأن ضرورة تطبيق الجودة على المؤسسة التعليمية يرجع لعدة أسباب منها:

- أ / ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس والإدارة التعليمية المحلية أو المركزية ، أولياء الأمور والطلاب) .
- ب / ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة .
- ج / ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالمدرسة والحاجة إلى نظام جيد للمحاسبية على الإنتاجية .
- د / حاجة المدرسة إلى مساحة أكثر من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات المدرسة .
- هـ / الحاجة إلى ترشيد العمالة والإتقان في المدرسة .
- و / الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية المدرسة وقدرتها .
- ز / الحاجة إلى تعزيز ثقافة مدرسية مؤيدة للتطوير والتحديث .

ح / حاجة مجتمع المدرسة إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية فيه .

ط / غموض الأهداف لدى العاملين في المدرسة ومؤسسات التعليم (ما هو المطلوب عمله كي أكون مميزاً؟، وما هي

المتطلبات التي أحقق بها دخلاً أفضل؟، وما هو المنتج النهائي الذي أحاسب عليه وأعمل على تحسينه؟) .

وكما اختلف العلماء في المفاهيم أيضاً كان هناك اختلافاً في تحديد المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فمثلاً قد

حددها

ادوارد ديمنج بأربعة عشر مبدأً وجوزيف جوران حددها في ثمانية، وُحددت من قبل فيليب كروس بخمسة مبادئ وفيما يلي

المبادئ التي يرى (زاهر، 2005) بضرورة توفرها أثناء تطبيق الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم :

مبادئ الجودة الشاملة وتمثل فيما يلي :

1. تحقيق رضا المستفيد

يعتبر رضا المستفيد أساس الجودة ويمكن تحقيقه من خلال مايلي :

أ / التعرف على المستفيدين .

ب / ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.

ج / تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات مطابقة للمعايير .

د / تنفيذ العمليات مع مراقبة ومتابعة مسارات التنفيذ .

هـ / تقييم الخطوات السابقة ، مع التدخل الفوري للتصحيح.

2. التقييم الذاتي وتحسين الأداء

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم باعتباره ركيزة أساسية من اجل التحسين المستمر ونجاح الأفراد، وهناك عدد من

المعايير الأساسية التي يرى الباحثون انه لا بد من الأخذ بها وهي :

أ / التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء .

ب / الحرص على تحقيق التزام المديرين والمشاركين والعاملين في تحسين الأداء .

ج/ تكامل الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات .

د / بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة .

هـ / الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة الجودة الشاملة .

3. العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل

إن من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي هو سيادة مفهوم العمل الجماعي

والذي من شأنه توفير مناخ مدرسي ذا جودة شاملة, ويمكن تحقيق ذلك من خلال التالي:

أ / مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرار .

ب / تبادل المعلومات والخبرات .

ج / إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها .

د / تقبل المخاطرة والتقدم للأمام بروح الفريق .

4. الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها

تعنى إدارة الجودة الشاملة لمتابعة جميع البيانات الإحصائية بشكل مستمر وتوظيفها في تفسير وتحليل المشكلات

ومواجهتها فور ظهورها بدلاً من الانتظار حتى تفاقمها ولا بد من توفير بعض البيانات الهامة لتكوين صورة متكاملة عما يمكن

قياسه عن كلاً من:

أ / الطالب احتياجاته, استعداداته, قدراته, أداؤه.

ب / المعلم / احتياجاته , قدراته , خبراته .

ج / العاملين بالمدرسة: احتياجاتهم, قدراتهم, خبراتهم. د / العمليات داخل المدرسة : التدريس , التوصية, خدمة البيئة .

5. تفويض السلطة

مما لا شك فيه إن اعتماد مبدأ تفويض السلطة سبب من أسباب نجاح الجودة الشاملة في الميدان التربوي ويمكن

تبني

مبدأ التفويض على مستويين إما للأفراد مباشرة أو لفرق العمل, والأجدى فرق العمل . ومن المتوقع أن يؤدي التفويض

إلى ما يلي: أ / سرعة حل المشكلات . ب / مزيد من الإبداع.

ج / الاندماج في عملية صيانة اهداف الجودة .

6. إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الأفراد الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم أساس العمليات المحققة للجودة إذا

ماتوحدت رؤية جميع منسوبي المدرسة نحو التالي:

أ / الأهداف القريبة والبعيدة . ب / السياسيات والاستراتيجيات .

ج / الموارد وكيفية استخدامها لتنصهر جهودهم وتصب في مسار تحقيق أهداف المدرسة.

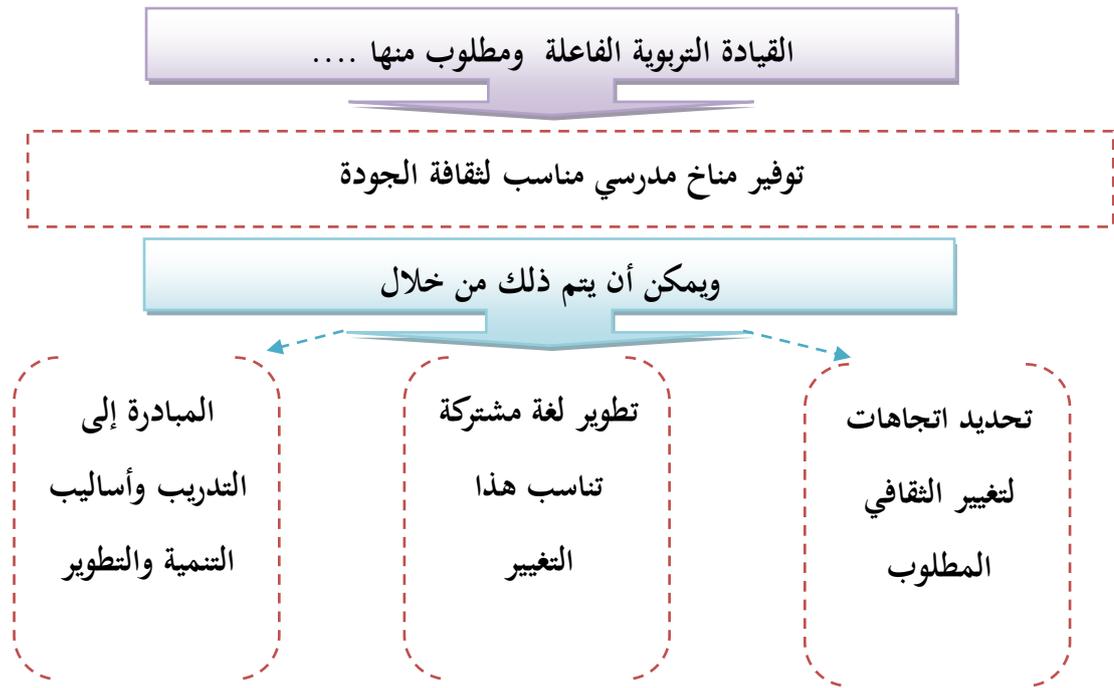
7. إرساء نظام العمليات المستمرة

يعتمد نظام العمليات المستمرة إلى النظر للمدرسة كنظام وأن ما يقوم به منسوبي المدرسة فيها كعمليات مستمرة .

ولذا فإنه لا بد من تحسين هذه العمليات ليتم الإصلاح المدرسي.

8. القيادة التربوية الفعالة

المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على منسوبات



وعليه فإن التعليم في ظل إدارة الجودة الشاملة مفهوما ومبادئ كما سبق عرضها لا بد وأن يختلف اختلافاً جذرياً، فالتنظيمات المدرسية الحالية والكلاسيكية منها لا تمارس تعليماً يتناسب مع الجودة الشاملة، وان كانت التنظيمات الفعالة منها تمارس بعضاً من تعليم الجودة الشاملة .

وبشكل عام فإن ثمة فروق أساسية بين تعليم سائد وتعليم يقوم على أساس الجودة الشاملة، وهذه الفروق تتبلور في مجالات ثلاثة: الأدوار، والبرامج، والتنظيمات.

أولاً: مقارنة بين النظامين من حيث "الأدوار"

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم على الجودة الشاملة
الآباء	رد الفعل	يخدمون المعلمين
الطلاب	يحضرون المدرسة	يتساءلون ويطلبون ويطلب منهم ويخدمون
المعلم	التدريس والتحكم	التوجيه والتعليم
المدير	التحكم والتوجيه والتنظيم والتخطيط	إزاحة المعوقات التخطيط التنظيم
الإدارة	الإشراف وتطبيق السياسة	مصدر ومزيج للعقبات
مجلس المدرسة	تطوير السياسة	يقود المسيرة
المجتمع	ينتخب مجلس المدرسة ويوفر الموارد	يحدد المتطلبات ويوفر الموارد

ثانيا: مقارنة بين النظامين من حيث "البرامج":

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم على الجودة الشاملة
المنهج	تقرره الحكومة	تقرره طلبات العملاء
طرق التدريس	تحددها عقود المعلمين ومؤسسات الإعداد	تحددها طلبات العملاء
التمويل	تحدده مخصصات اللوائح البيروقراطية	تحدده أولويات طلبات العملاء
هيئة العمل	تعينها السياسات والشهادات والقوانين	تقدرها تقييمات الأداء
إدارة التسهيلات	تحكمها الكلفة	تحكمها حاجة التدريس
خدمات الدعم	تحكمها السياسة	يحكمها التدريس
النقل والتغذية	إجباري	ثمن الجودة
تقييم الحاجات	إجباري	وظيفي

ثالثا: مقارنة بين النظامين من حيث التنظيمات:

العنصر	التعليم التقليدي	التعليم القائم على الجودة الشاملة
الفرق	رياضية أو نزاعية	حل المشكلات وجمع المعلومات
الثقافة	إدارة الأزمات	للتصحيح والتحسين المستمر
الهيكل التنظيمي	هرمي سياسي وبيروقراطي	متكامل ومسطح (مفلطح)
التخطيط	من سنة إلى خمس سنوات	من أربعة سنوات إلى 12 سنة
الخطة الإستراتيجية	تصنعها الدولة	تحكمها الجودة
إدارة المدرسة	مركزها المدير	مركزها مجلس الجودة

و ما يدعم ما سبق ذكره من أدبيات حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم التجربة الميدانية للمتوسطة الأولى

بالمبرز والتي حازت على جائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز في دورته التاسعة للإدارة على مستوى الخليج

الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المتوسطة الأولى بالمبرز:

م	معايير الجودة	المجال التطبيقي	الإجراءات والأساليب
1	القيادة التربوية	التميز القيادي	تحديد جوانب التميز لدى الفئة القيادية 0 قيادة فرق العمل ، تبني المشروعات التنافسية، التواصل مع مؤسسات مجتمعية ، التنمية المهنية ،
		تطوير الفئة القيادية	- تبني مبادرات ابداعية ، الاستفادة من الممارسات التربوية الناجحة ، حضور المؤتمرات والندوات. - حصر الجوانب التطويرية التي تحتاجها الفئة القيادية (الكفايات التخطيطية ، استخدام التقنيات الحديثة .
		التفويض	إتخاذ قرارات دون الرجوع للمديرة ، التفويض لمدة معينة ، الوصف الوظيفي
		الحوافز والمكافآت	برنامج وسام الإبداع ، أفضل الممارسات التعليمية والتربوية ، معلم الشهر.
2	العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل	التخطيط الإستراتيجي	تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي لوضع خطة إستراتيجية للمدرسة
3	التحسين المستمر	التنمية المهنية	- توطين التدريب من خلال الندوات والحلقات التنشيطية وحلقات النقاش والدورات وتركزت على تحقيق أهداف معينة وهي : على القضاء على الأمية التكنولوجية - وتحقيق النمو المعرفي - تشكيل لجنة الجو المدرسي لتهيئة بيئة مدرسية جاذبة (برنامج نسيم الصباح) , (إبدأ صباحك بفنجان قهوة) يهدف إلى كسر الرتابة وتهيئة بيئة جاذبة , - برنامج " اللؤلؤة المفقودة " : مسابقة البحث عن اللؤلؤ التي يتم من خلالها التعرف على مرافق المدرسة . - برنامج " الوجه الضاحك للاختبارات " : عروض كاريكاتيرية لتخفيف الضغط النفسي للاختبارات برنامج " اللعب بالورق " : يهدف الى استمتاع الطالبة من خلال تدريبها على تشكيل الورق واستخدامه في تزيين الفصول. - مشروع " الكتاب المفتوح " : توفير موسوعة علمية ، تستفيد منها الطالبة في الإجابة عن أسئلة معطاء ، وتتميز تلك الأسئلة بالغرارة ، وتنمية التفكير ، وقد تتحدى ذكاء الطالبة بأسئلة لا تجد إجابتها في صفحات الموسوعة . - " التعلم باللعب " : يهدف إلى تيسير حفظ المعلومات كتصميم قرص دوار للرموز الكيميائية ، ولعبة " جمع عدددين صحيحين " لتسهيل فكرة جمع الأعداد الصحيحة للطالبات الضعيفات . - تجسيم المادة : مثل تحويل الكوروشيه المجسم إلى كوروشيه مسطح ، والعكس صحيح.
		البيئة المدرسية	
		مشاريع المناهج	- تكوين فرق في تنفيذ المشروعات المدرسية(البث الإذاعي)(من الصحراء)(مهلاً إنها البيئة)

مكان التجربة

م	معايير الجودة	المجال التطبيقي	الإجراءات والأساليب
4	الجمع المستمر للبيانات والإحصاءات (الإدارة للحقائق)	التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> - إحصاء الغياب (تشكيل لجنة حصر السلوكيات السلبية والإيجابية) - إحصاء السلوكيات الإيجابية (مهرجان الاخلاق الحميدة): يتم الاحتفاء بالسلوكيات الإيجابية التي يتم رصدها من خلال بطاقة "الأوائل في العلا والفضائل التي تم تعليقها في الفصول) و(بطاقة شكر) . - إحصاء السلوكيات السلبية .
		التحصيل الدراسي وتقويمه	(التحليل الإحصائي لنتائج المتعلمين) (الإختبارات التشخيصية) (طرق علاجية)
5	إيجاد بيئة تساعد على التوحد والتغيير	القيم السلوكية	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاهداف (برنامج سأترك بصمة) هو ميثاق علي يأخذه الشخص على نفسه ويكون مستعدا للمساءلة عنه أمام المجتمع المدرسي(تدريب الطالبات على الأدوار القيادية برنامج يوم في الإدارة) يهدف إلى اكتشاف القدرات القيادية من خلال تمكين الطالبة من القيام بجز من الدور الذي تقوم به الهيئة الإدارية في المدرسة . - غرس المبادئ التطوعية (برنامج غصن الزيتون) (نادي المعرفيين) يهدف إلى تشكيل جيل بمجد ثقافة القراءة ويرتبط بمجلة المعرفة المجلة الثانية في الوطن العربي ،(أصدقاء الأرض) تكوين "نظام بيئي مائي مصغر " يحتوي على نباتات ، أسماك وسلاحف لتقوم الطالبة بتدوين ملاحظاتها على نموها . - برنامج " نحن والطبيعة من حولنا " : يهدف إلى تعزيز الملاحظة لدى الطالبات والمعلمات من خلال طرح الأسئلة والمواضيع عن الأحوال المناخية ومواعيد تنفيذ البرنامج تخضع للتغيرات المناخية ومواسم سقوط المطر. - برنامج " صنع العرائس " . - برنامج " صناعة الشموع " . - برنامج " سندويشات العشاء .
6	رعاية الفائزين والموهوبين	إستخدام أدوات متنوعة لقياس تحصيل المتعلمين	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل نتائج أداء الموهوبين والفائقين وضع البرامج المناسبة برنامج للأذكياء: تشجيع الأسئلة الذكية ونشر ثقافة التساؤل من خلال بطاقات تثبت في الفصول تدون عليها الأسئلة الذكية وتشكيل فريق بحث من الطالبات للتوصل إلى الإجابة. - معرض بلا حدود: يقام المعرض سنويا لعرض أعمال متميزة من موهوبات المدرسة ومواهب من المجتمع المحلي وذلك لإثراء خيال الطالبة وملكاها الفنية . المعرض الأول كان تحت شعار " الخط العربي فن وذوق وأخلاق " والمعرض الثاني بعنوان " مملكة الاقتصاد " - برنامج مولد قلم مسابقة الإبتكار العلمي، إختبار الكتاب المفتوح : يهدف إلى رعاية الأرقام الناشئة وتوجيهها من خلال تأسيس منتدى أدبي يتم فيه استضافة شاعرات وأكاديميات وصحفيات لفحص النتائج الأدبي للطالبات وتقويمه ،(المتحف الطبيعي) يهدف إلى تعويد الطالبة على تقدير المقتنيات الطبيعية - صخور ، نباتات - تحقيق رؤية المدرسة - أفرادها علميون - من خلال تصميم موقع للمدرسة ، تحديد الموقع الفلكي للمدرسة والمشاركة في المناسبات العالمية مثل : يوم الطفل العالمي ويوم البيئة العالمي " سحر الكوروشيه " : يهدف إلى توجيه قدرات الطالبات في فن الكوروشيه. - برنامج " في إصبع الفحم يكمن السر " : توجيه قدرات الطالبات في الرسم بالفحم من خلال عمل دورات ومعارض لأعمال الطالبات، وسام الإبداع .
		تطبيق أدوات قياس قدرات الموهوبين	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج " للأذكياء فقط " : تشجيع الأسئلة الذكية ونشر ثقافة التساؤل من خلال بطاقات تثبت في الفصول تدون عليها الأسئلة الذكية وتشكيل فريق بحث من الطالبات للتوصل إلى الإجابة . - برنامج " عهد التفوق " : هو عهد على الطالبة المتفوقة يلزمها بالاستمرار في تفوقها استمارة " طالبة متفوقة "

م	معايير الجودة	المجال التطبيقي	الإجراءات والأساليب
			تبسيط إجراءات العمل من خلال: 1- حقبة الموظف (تحتوي على أدلة العمل ، الدليل الإداري ، سياسة الحوافز والمكافآت ، لائحة الغياب ، دليل تقويم الأداء الوظيفي . 2- إعداد أدلة عمل (دليل النشاط ، دليل تقويم الأداء الوظيفي ، سلسلة البرامج التربوية ، دليل المناوبة ، المرشد الذاتي .
7	رضا الستفيد	التنظيم الإداري	تبسيط إجراءات العمل من خلال: 1- حقبة الموظف (تحتوي على أدلة العمل ، الدليل الإداري ، سياسة الحوافز والمكافآت ، لائحة الغياب ، دليل تقويم الأداء الوظيفي . 2- إعداد أدلة عمل (دليل النشاط ، دليل تقويم الأداء الوظيفي ، سلسلة البرامج التربوية ، دليل المناوبة ، المرشد الذاتي .
		التواصل	- إيجاد فرص للتواصل في المجتمع الداخلي وتحسين العلاقات العامة (برنامج همزة وصل) لقاء أسبوعي لمديرة المدرسة بالطلّبات كل إثنين في وقت الفسحة وعلى مقاعد الكافتيريا. - لقاء اسبوعي بالطلّبات. - (برنامج ساعة حوار) لقاء شهري بالموظفات (برنامج لمن يهمله الأمر) . - المجتمع الخارجي (المجلس الإستشاري) لقاء دوري بأعضاء المجلس والذي يتكون من أمهات الطالّبات واللاتي تم انتخابهن لتمثيل الأحياء السكنية بغرض تبادل الرسائل بين المدرسة والمجتمع . (برنامج غصن الزيتون) لغرس المبادئ التطوعية (برنامج أحبك أبي) لتعزيز علاقة الطالبة بأبيها (برنامج يوم في الإدارة)

وعليه فإنه إذا ما تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم نخرج بعدة فوائد نذكر منها :

- تقليص البيروقراطية .
- تحليل الأنظمة المساندة وترتيبها .
- درس عملي للطلاب عن تطبيق النظام .
- التناسق بين أعمال الأقسام وعدم انعزالها .
- التحكم في تحقيق الأهداف بالمراجعات الداخلية . - التنبه للمشاكل وضع استمرارها (تصحيح وقائي) .
- انخفاض الهدر في وقت العاملين والمواد المستخدمة .

نخلص من العرض السابق بأن لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما , يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي , ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته , وهي عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محددة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة ويتم تنفيذها باستمرار . فالجودة تدوم وتستمر ما دامت المؤسسة تعتني بها وتجعل منها دستوراً وقاعدة ترتكز عليها.

وهنا لا بد أن نقول أن حصول المؤسسة التعليمية على بعض الجوائز العالمية كجائزة الأداء التعليمي المتميز تجعل

المؤسسة في موقع متميز يصعب عليها التخلي عنه مهما كانت الأسباب , وعليه نوصي بالآتي:

- 1- تطبيق تجربة إدارة الجودة الشاملة بالمتوسطة الأولى بالأحساء على بقية مناطق المملكة للخروج بنماذج مُطبقة لإدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم جانية الفوائد المحققة لسياسة التربية التعليم في المملكة بفاعلية .
- 2- تفعيل دور إدارة التقويم والجودة التربوية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي والتعليمي .
- 3- الدعم والمساندة من وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى مناطق المملكة .
- 4- تكوين فرق عمل للجودة الشاملة في كل إدارة لمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدارس ورفع تقارير دورية لإدارة التقويم والجودة التربوية والتي بدورها ترفع تقريراً سنوياً إلى الوزارة للخروج بصورة واضحة عن مدى نجاح هذا الأسلوب الإداري في الميدان التربوي .

- 1- البيلاوي وآخرون, حسن حسين, (1426هـ / 2006م), *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد*, ط1, دار المسيرة, عمان .
- 2- الشمري, حامد بن مالخ, (1425هـ / 2004م), *إدارة الجودة الشاملة, (تحسين الإنتاجية في القطاع العام)*, ط1, الرياض .
- 3- القحطاني, خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد, (1418هـ / 1997م) *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي*, ط1, المؤلف, الرياض .
- 4- جمعة, جمعة أشرف فضيل, (1426هـ / 2005م), *فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة*, ط1, اللجنة الوطنية السعودية للجودة, الرياض .
- 5- جودة, محفوظ أحمد, (1427هـ / 2006م), *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*, ط1, دار وائل, عمان .
- 6 - جودة, محفوظ احمد, (2006م), *كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية, جامعة العلوم التطبيقية*, ط2, دار وائل, عمان .
- 7 - زاهر, ضياء الدين, (2002م), *إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة*, ط1, دار السحاب للنشر و التوزيع القاهرة.
- 8- هلال, محمد عبدالغني حسن, (1998 م), *مهارات إدارة الأداء, معايير وتطبيقات الجودة في الأداء*, ط1, المؤلف, القاهرة
- 9- هلال, محمد عبدالغني حسن, (2004/2005, 1425/1426 هـ), *إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب*, ط3, المؤلف . القاهرة .
- 10- معهد الإدارة, (2001م), *إدارة العمليات والجودة*, ترجمة مكتبة جرير, ط1, لندن.
- 11- سويري, هيفاء بنت محمد سعد, (2000م), *مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة*, دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود
- : كلية العلوم الإدارية, قسم إدارة الأعمال, رسالة ماجستير غير منشورة .

12- مجلة الجودة, (2001م), (اللجنة الوطنية السعودية للجودة) العدد (1) أكتوبر.

11- آل حمود , شاعر (2004 م) المركز الوطني لمراقبة جودة التعليم في دول الخليج – مجلة المعرفة .

12- الدحيحي , سعد بن صالح, (2002م), برنامج تدريبي في إدارة الجودة الشاملة.

13- مصطفى وزميله (أحمد سيد , محمد مصيلحي الأنصاري), (2002م), المركز العربي للتعليم والتنمية . برنامج إدارة

الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي , الدوحة – قطر.

المراجع الأجنبية :

Lewis, D. (1996). **Leadership, organization**

Development journal , jan v17 n1 p 12 (8).

Tuckman , A . (1994). **Total Quality Management and**

The restructuring of organization culture.

Caster, I . (1999)? **Quality Management in local Government – Issues and Experience ?**

Public policy and administration , Vol .14 , NO 3, pp.35 --51

مواقع الانترنت

<http://www.jeddahedu.gov.sa\Developer\iso\index.htm>

<http://www.education.gov.bh\news\index.asp?hNewsId=291>

www. Almarefah.com: Available on line Accessed: 25, 04, 2004

<http://www.looksmart.com>

<http://www.findarticles.com>

