

**بناء معايير مقترحة لجودة الإدارة التعليمية في المملكة العربية  
السعودية في ضوء المعايير العالمية للجودة**  
**Establishing Proposed Standards for The Quality of Educational  
Management in The Kingdom of Saudi Arabia in The Light of  
International Quality Standards**  
د. منصور غازي المحمدي<sup>1</sup>

**الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى بناء معايير مقترحة لجودة الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية للجودة، وذلك بغية الوصول إلى معايير أكثر شمولية وأكثر دقة للحصول على أعلى معدلات نجاح للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي في استعراض مفصل لمجموعة من المعايير العربية والعالمية للجودة الشاملة وتحليلها، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، واعتمد الباحث على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال المقارنة مع المعايير العالمية والعربية والمقارنة بين أهدافها ونقاط القوة ونقاط الضعف ومدى شموليتها ودقتها. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: تعتبر المبادئ والمنطلقات التي ارتكزت عليها النماذج والمعايير العربية والعالمية للجودة الشاملة من متطلبات تحقيق الجودة التي بكل تفاصيلها تقود إلى تحقيق أعلى درجات النجاح والتطوير والإصلاح المنشود في الإدارة التعليمية. وأن كافة نماذج ومعايير الجودة الشاملة تهدف إلى إصلاح المنظومة الإدارية التعليمية وجعل عملية التحسين والتطوير عملية دائمة ومستمرة، وعملية يمكن قياس مخرجاتها.

وبعد استعراض المعايير العالمية والعربية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة وإيضاح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف فيما بينها ومدى الاستفادة منها في مجال التربية والتعليم بشكل عام ومجال الإدارة التعليمية محل هذه الدراسة، يمكن القول أن شمولية معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة التعليمية تتحقق

<sup>1</sup> وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، mnsoor55@hotmail.com

في وجود المعايير التالية: معيار جودة القيادة الإدارية التعليمية، معيار جودة التخطيط الإداري التعليمي، معيار جودة العمليات الإدارية التعليمية. معيار جودة إدارة الموارد البشرية التعليمية وتنميتها. معيار جودة تقنية المعلومات، معيار جودة المخرجات الإدارية التعليمية، معيار رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل، معيار جودة الشراكة المجتمعية، معيار جودة الصحة والأمن والسلامة في التعليم، معيار جودة عمليات التقويم والتقييم الخارجي للعمليات الإدارية التعليمية.

وأوصت الدراسة بالاستفادة من المعايير التي خلصت إليها الدراسة الحالية من أجل الوصول إلى أعلى معدلات الأداء والجودة والإتقان في الإدارات التعليمية، والعمل على نشر ثقافة المعايير الإدارية والمهنية للجودة ودورها في تحسين الأداء الإداري والتعليمي.

**الكلمات الرئيسية:** جودة الأداء، الإدارة التعليمية، المملكة العربية السعودية، المعايير العالمية للجودة.

#### Abstract

This study aimed to build proposed standards for the quality of educational management in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of international standards for quality, in order to reach more comprehensive and more accurate criteria to obtain the highest success rates for educational management in the Kingdom of Saudi Arabia, and followed the descriptive approach in a detailed review of a set of Arabic and international standards for total quality and analyse these standards. The study also used the comparative approach to highlight the similarities and differences between two or more phenomena, and the researcher relied on a set of steps in order to reach the scientific truth related to the studied phenomenon through a comparison with international and Arabic standards and a comparison between its goals, strengths, weaknesses, comprehensiveness, and accuracy.

The results of the study showed the following: The principles and premises that Arab and international models and standards for total quality are based on, are requirements for achieving total quality that leads to achieving the highest degrees of success, development, and

desired reform in the educational administration. In addition, all models and standards of total quality aim to reform the educational administrative system and to make the process of improvement and development permanent and continuous process, and its outputs can be measured.

After reviewing international and Arabic standards for total quality management and clarifying aspects of similarity and differences between them and the extent of their use in the field of education in general and in the field of educational administration subject to this study; it can be said that the comprehensiveness of the total quality management standards for educational management is achieved in the presence of the following standards: The Quality Standard of Educational Administrative Leadership, The Quality Standard of Educational Administrative Planning, The Quality Standard of Educational Administrative Processes, The Quality Standard of Educational Human Resources Management, The Quality Standard of Information Technology, The Quality Standard of Educational Administrative Outputs, The Quality Standard of Community Satisfaction, Various Education Institutions and the Labor Market. The Quality Standard of Community Partnership, The Quality Standard of Health, Safety and Safety in Education, The Quality Standard of Evaluation and External Evaluation of Educational Administrative Processes.

The study recommended taking advantage of the standards reached by the current study in order to reach the highest rates of performance, quality and proficiency in educational departments, and work to spread the culture of administrative and professional standards of quality and its role in improving administrative and educational performance.

**Keywords:** Quality of Performance, Educational Management, Saudi Arabia, International Standards for Quality.

**مقدمة:**

إن من أبرز سمات الإدارة الآخذة في التشكل والتبلور مع بدايات القرن الواحد والعشرين تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشاط بالمنظمة المعاصرة، ثم الانطلاق إلى مستويات أعلى من الجودة يمكن تسميتها بالجودة التامة (السلمي، 2007م، ص110).

ولقد أولت الأنظمة التعليمية في مختلف بلدان العالم موضوع تحسين جودة الأنظمة التعليمية أهمية كبرى، نظراً لآثاره المهمة في العملية التعليمية، وتحقيقه أعلى مستويات الجودة، كما أوصت الكثير من المنظمات الدولية المعنية بالتربية الدول بإجراء تقويم دوري لتعليمها، وقد تضمن إطار عمل مؤتمر دكاكر للتعليم للجميع الذي عقد في إبريل عام 2000م، والذي اعتمده جميع الدول المشاركة بوضع الاستراتيجيات وتعبئة الموارد اللازمة لدعم الجهود الوطنية بمراقبة أدق وأكثر انتظاماً لما يجرى من تقدم نحو تحقيق أهداف وغايات التعليم للجميع بما في ذلك إجراء عمليات تقويم دورية للنظم التعليمية (اليونسكو، 2004م).

ويؤكد عرجاش (2004م) إلى وجود مشكلات تعاني منها الإدارة التعليمية لذا تبرز أهمية تطوير الإدارة للتغلب على المشكلات التي تؤدي لمستوى منخفض في العمل الإداري وانخفاضاً في مستوى رضا الطلاب عن بعض الخدمات المقدمة لهم ومنها الخدمات الإدارية، وأن هناك معوقات تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة منها المركزية (ص13).

وقد أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط الإزدهامات التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم.

وتعمل المعايير كمدخل استراتيجي لتحسين وتطوير النظام التعليمي، حيث يشير الغنام (1995م) إلى أن الدول دائماً ما تبحث لنفسها عن إستراتيجية أو طريقة عمل جديدة، لتطوير نظمها التربوية، لتصبح هذه النظم قادرة على مواجهة تحديات العصر وتلبية مطالب التغيير في مجتمعاتها سواءً جاء هذا في البحث ولید استقراء علمي لمعطيات الواقع الموضوعي أو حصيلة تأملات نظرية (ص15).

وتظل المعايير في أي مؤسسة هي المقياس للحكم على جودة الأداء، ولاشك أن المعايير التعليمية من الأهمية بمكان للحكم على جودة الأداء في المؤسسات التربوية.

#### مشكلة البحث:

أكدت دراسات عديدة على الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية يعاني من أوجه قصور وصعوبات متعددة تؤثر على جودة مخرجاته في الوقت الذي هو بأمس الحاجة إلى مخرجات متميزة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتزايدت الضغوط والانتقادات الموجهة للقطاع التعليمي، ووصف بأنه لا يزال تقليدياً نمطياً مركزي القرارات مركزي التنفيذ، لم يستطع تقليص الفجوة بين الأهداف المرجوة للتربية والتعليم والواقع الفعلي الحالي، وأن التعليم لا يفي بالغرض الذي يحتاجه المجتمع اليوم كدراسة (العواد 1425 هـ) و ( السحيم 2004م) و(الخطيب، 2008م) و (الحامد 2002م) و(المقيل، 2012م). ويأتي هذا كله في الوقت الذي تشير البيانات المالية للإنفاق على التعليم إلى ارتفاع كلفته حيث تبلغ (25.%) من ميزانية الدولة من كل عام في حين أن هذه النسبة لا تزيد عن (12.3%) من ميزانيات الدول الصناعية في كل عام مالي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2005م، ص46).

وأشار سترك والخزاعلة (2004) إلى أن هناك ازدياد في الاهتمام لدى الأوساط الدولية في تحديث الإدارة التعليمية على اعتبار أنها عامل أساسي لكل تطور تربوي يتم فيه تلبية

حاجات المجتمع المتغيرة، ذلك أن كل تطور في التعليم قوامه تطور في إدارته، فمتطلبات التعليم قد زادت وكبر حجمها وتضخمت وظيفتها، مما يستلزم إدارة تربوية قادرة على تشغيل طاقاتها، واستثمارها مواردها، وتحديثها باستمرار بدءاً من القاعدة الأساسية وهي المدرسة، وانتهاءً بالقمة حيث واضعوا السياسات التربوية والبحث والتخطيط (ص59)، وتوصي خطة التنمية التاسعة (2010-2014م) للمملكة العربية السعودية بضرورة تطوير النظام التعليمي بما يضمن الاستجابة النوعية والكمية للاحتياجات التنموية والمجتمعية والتحديات المستجدة (ص39)، كما هدفت إلى تطبيق نظم الجودة في التعليم ومعاييرها (ص21)، كما كشفت نتائج دراسة المطيري (2018م) عن حاجة إدارات التعليم للتمكين من أجل تحقيق قدرتها على مسايرة التغيرات والتطورات العالمية وعن ضرورة رفع مستوى وفاعلية الأداء الإداري في إدارات التعليم، والعمل على إيجاد تغيير شامل للأداء الإداري في إدارات التعليم معتمداً على الوسائل العلمية الحديثة (ص6-7).

وقد أكدت خطة التنمية العاشرة (2015-2019م) على ضرورة تفعيل الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل (ص21)، ورفع الكفاءة التعليمية والتربوية للعاملين في التعليم، وتطوير الأنظمة واللوائح بما يحقق العدالة والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية (ص71)، وتطوير الهياكل التنظيمية واعتماد أنظمة الجودة في المؤسسات الحكومية (ص103) وفي ضوء ما تقدم تتلخص مشكلة البحث بالإجابة على السؤال التالي:

ما المعايير المقترحة لتحقيق جودة الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة؟

أهمية البحث:

تسهم هذه الدراسة في تحسين وتطوير الإدارة التعليمية في المملكة والرقى بها إلى المستوى المأمول، وإلى تحقيق مستوى التميز في إدارة الجودة، كما أنها قد تسهم في تحديد الإجراءات والسياسات التي يمكن أن تتبعها الإدارة التعليمية لترسيخ وتطبيق معايير تقود إلى استمرارية جودة الأداء الإداري التعليمي في هياكلها التنظيمية وبرامجها التعليمية والتربوية، كما أن هذه الدراسة يؤمل منها أن تستفيد المؤسسات التربوية ومراكز صناعة السياسات ومراكز اتخاذ القرارات التربوية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى عرض وتحليل بعض معايير ونماذج الجودة الشاملة العالمية، وإيضاح أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينها، وعرض نقاط القوة والضعف في كل منها بهدف محاولة الوصول إلى معايير مقترحة أكثر دقة وأكثر شموليةً تتحدد قوتها العلمية والإدارية والتربوية في الجمع بين نقاط القوة في كل المعايير المستعرضة واستبعاد نقاط الضعف أو الأقل دقة وشمولية مع الأخذ بخصوصية المهام والأعمال التربوية لمؤسسات التربية والتعليم.

### حدود البحث:

أقتصر البحث على الحدود الآتية:

- 1- استعراض للنماذج والمعايير العالمية والعربية للجودة التي يمكن الاستفادة منها في بناء معايير لجودة أداء المؤسسات التعليمية في الوطن العربي.
- 2- المقارنة بين معايير الجودة العالمية والعربية.

### منهج البحث:

أعتمد البحث على الآتي:

1- المنهج الوصفي من خلال محاولة دراسة طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كافيًا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، (عبادات وآخرون، 2002: 247)، فهو لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره (العساف، 2003م: 189)، ومعايير الجودة الشاملة العالمية والعربية المعتمدة في هذا البحث هي المعايير الآتية:

- معايير الجودة الشاملة عند إدوارد ديمينج Edward Deming
- معايير الجودة الشاملة عند فليب كروسي Crosby.
- معايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة والتميز EFQM:
- معايير نظام إدارة الجودة الاسكتلندي: (Scottish Quality Management System [SQNS])
- معايير نموذج جوران (Juran):
- معايير النموذج الدائري في الولايات المتحدة الأمريكية:
- معايير ونموذج أرماند فيجنينبوم (Arman Feigenbaum):
- معايير ونموذج كوفمان (Koufman):
- معايير ونموذج فيليب أتكينسون (Philip Atkinson):
- معايير ونموذج ديفيد والدمان (David Waldman):
- معايير رابطة التربية القومية الأمريكية National Education Association of U.S.A
- معايير الجودة التعليمية لدول الاتحاد الأوروبي:

- معايير الجودة التعليمية في استراليا:
- معايير منظمة Advanced World Wide:
- المعايير القومية للتعليم في جمهورية مصر العربية:
- معايير جائزة دبي للجودة (الأداء المتميز).
- معايير ونموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة.
- معايير ونموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة.
- معايير جائزة حمدان بن راشد للإدارة التعليمية.
- معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

2- المنهج المقارن وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، واعتمد الباحث من خلال المقارنة مع المعايير العالمية والعربية أعلاه والمقارنة بين أهدافها ونقاط القوة ونقاط الضعف ومدى شموليتها ودقتها.

لقد تعددت النماذج الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة وقام بوضعها عدد من المفكرين والرواد في مجال الإدارة، وتعتبر هذه النماذج والمعايير إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عملية تطوير إدارة الجودة الشاملة، إن نجاح أي نظام تعليمي وتربوي يعتمد بشكل كبير على درجة التزامه بمعايير جودة متفق عليها عالميا، ومن هذه المعايير العالمية المتفق عليها ما يلي:

### أولاً: معايير الجودة الشاملة عند إدوارد ديمينج Edward Deming:

وتحدد معايير ديمينج (Deming,1985,p18) بالمعايير الرئيسية التالية:

- السياسات (Policies): يشمل الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
- التنظيم والتنمية (Organization & Development): يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل Teams، والهيكـل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- المعلومات (Information): مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل (Analysis): يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- التخطيط للمستقبل (Planning for the future): يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة.
- التعليم والتدريب (Education & Training): يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في قضايا الجودة.
- توكيد ضمان الجودة (Quality assurance): يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية ضمان الجودة بدءاً من تصميم السلعة أو الخدمة، والتفتيش والمتابعة أثناء

العملية، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، ومعايير رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- تأثيرات الجودة (Quality & Effects): يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواءً كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك على النتائج على أعمال المنظمة ككل.
- الترميز (Standardization): يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- الرقابة (Control): يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- 

وأورد المعايير السابقة ايشكاوا (Ishikawa,k,1985) بمسمى قلادة ديمنج التي من خلالها يتم قياس أداء المنظمات والمؤسسات لنيل جائزة ديمنج، واستحدثت جائزة ديمنج عام 1951م على مستوى اليابان، وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984م.

### ثانياً: معايير الجودة الشاملة عند فليب كروسي Crosby:

وتقوم إدارة الجودة من وجهة نظر كروسي على عدة مبادئ ومعايير تتلخص بالآتي:

- 1- عرض الإدارة العليا لالتزامها التام لتحسين الجودة باعتبارها حاجة ملحة.
- 2- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي.
- 3- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
- 4- تشكيل فرق تحسين الجودة.
- 5- العمل الجماعي لتحسين الجودة يدعو إلى اشتراك كافة الوظائف المختلفة في تطبيق برامج الجودة .
- 6- تقييم تكلفة الجودة واستخدامها في تحديد التحسينات الضرورية.

- 7- رفع إدراك الجودة في المنظمة وجعل العاملين مشتركين في إدراكهم لكلفة الجودة وأهميتها.
- 8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لتحسين الجودة.
- 9- تدريب جميع العاملين على تحمل كل منهم جزء من برنامج تحسين الجودة .
- 10- تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف والخطط بأنفسهم.
- 11- مكافأة المبادرين بجهود مبدعة في تطوير وتحسين الجودة.
- 12- وضع إجراءات تصحيحية واتخاذها في حل المشكلات التي تظهر.
- 13- الاستمرار في عملية تحسين الجودة.
- 14- تأسيس مجلس الجودة من خلال فريق عمل متخصص بالجودة

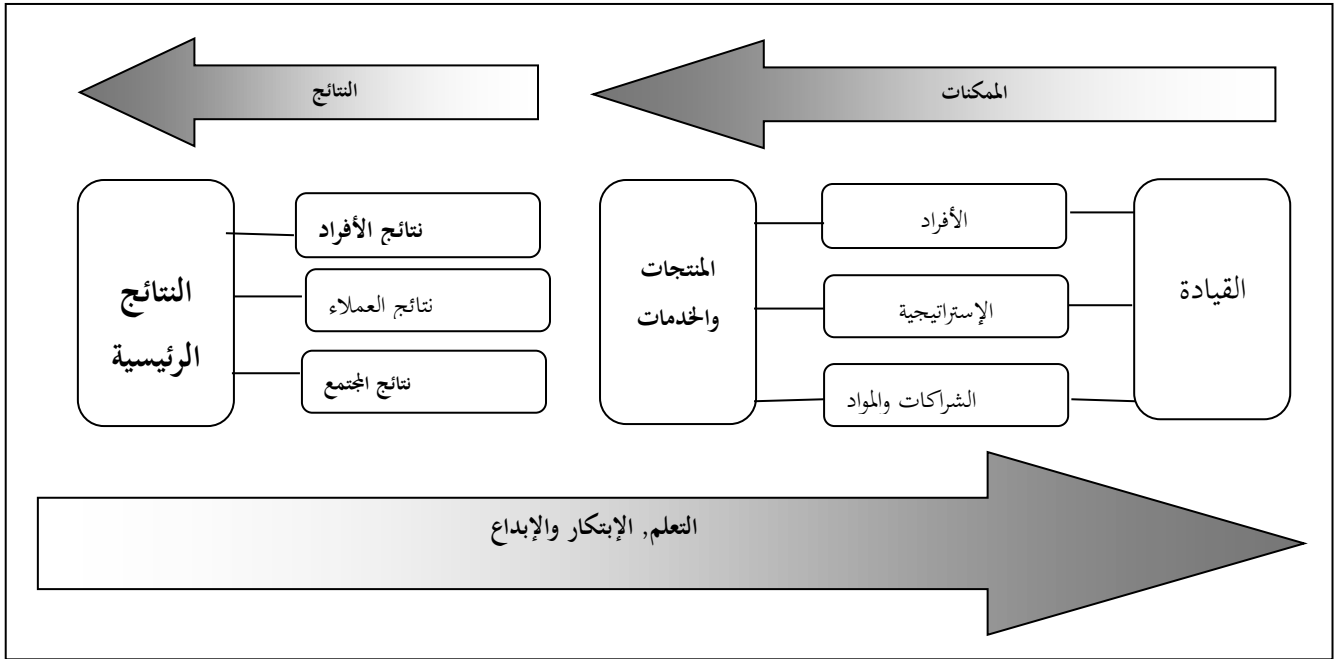
(Philip,1986.p19)

ويختلف مدخل فيليب كروسي عن مدخل ديمنج وجوران حيث أن كروسي يركز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز على الأساليب الإحصائية.

### ثالثاً: معايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة EFQM :

يتكون النموذج الأوربي للتمييزي EFQM من عشرة معايير ولكل معيار من المعايير العشرة تعريف خاص به، الذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار، كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية (بنود) يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية التقييم وعددها اثنان وثلاثون معياراً أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج. كما يتضمن كل معيار فرعي نقاط إرشادية غير إلزامية للمساعدة على فهم المعيار الفرعي، وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم من خلال تحليل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة

التعليم العالي، ويوضح الشكل التالي معايير النموذج الأوربي للجودة والتميز (المؤسسة الأوربية للجودة EFQM, 2017):



ولقد حدد النموذج الأوربي EFQM قيمة لكل معيار يعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم حسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملها. ويبين الجدول التالي أوزان المعايير المؤدية للجودة والتميز كما حددها النموذج الأوربي EFQM (موقع المؤسسة الأوربية للجودة (www.efqm.org):

العوامل	عناصر إدارة التميز	الوزن النسبي	المجموع الفرعي
50	القيادة	%10	50

	الأفراد(العاملون)	9%
	السياسات (الاستراتيجية)	8%
	العلاقات والموارد(الشراكات والموارد)	9%
	العمليات والمنتجات والخدمات	14%
50%	نتائج الزبائن (المتعاملون)	20%
	نتائج الأفراد (العاملون)	9%
	نتائج المجتمع	6%
	نتائج الأداء الرئيسية (نتائج الأعمال)	15%

ويمكن القول أن معايير النموذج الأوروبي للتميز أسهمت كثيراً في تحسين ممارسات المؤسسات لما تتسم به من مرونة واختلاف النسب الموزونة، كما أن هذا النموذج يختلف عن الكثير من النماذج والمعايير لإدارة الجودة الشاملة في جعل معيار القيادة يحصل على (100/10)، لاهتمام هذا النموذج بالعمل الجماعي المشترك.

#### رابعاً: معايير نظام إدارة الجودة الاسكتلندي: (Scottish Quality Management)

##### :System :[SQNS]

تعرفه وثيقة الجودة الاسكتلندية (2004) بأنه " نظام علمي ومنهجي شامل يهدف لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية المهنية والتدريبية " (ص 3). ويتكون نظام (SQNS) من (10) معايير تعنى بخصائص نظام إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة، يمكن إيجازها على النحو التالي: (وثيقة الجودة الأسكتلندي، 2004م).

### 1- الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management):

يختص الإدارة الإستراتيجية برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية, وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة, وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المعيار هي خطة العمل Business Plan) كما يطلق عليها أيضا الخطة الإستراتيجية أو الخطة التطويرية, أو الخطة التشاركية.

### 2- إدارة الجودة (Quality Management):

ويختص هذا المعيار بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين, و المعلمين, سوق العمل... إلخ)

### 3- التسويق ورعاية الزبون (Marketing & Customer Care):

يسعى هذا المعيار إلى تحديد حاجات سوق العمل و المتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعال بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

### 4- الموارد البشرية والتطوير (Human Resources & Development):

يختص هذا المعيار بضمان التطوير المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية من خلال إتقانهم جميع الكفايات المطلوبة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

### 5- تكافؤ الفرص (EqUAL Opportunity):

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين, والعاملين في المؤسسة التعليمية, والمسؤولين عن سوق العمل يعزز الشعور بالرضا ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

### 6- الصحة والسلامة (Health & Safety):

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين, والعاملين والزائرين للمؤسسة التعليمية.

### 7- الاتصال والإدارة (Communication & Administration):

يختص هذا المعيار بضمان سعي إدارة المؤسسة التعليمية إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بما يطابق متطلبات الجهات المانحة.

## 8- خدمات الإرشاد (Guidance Services):

يركز هذا المعيار على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.

## 9- تصميم البرنامج وتنفيذه (Programme Design And Delivery):

ويختص هذا المعيار ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية، وينبغي أن تبنى نواتج التعلم (Learning Outcome): للبرامج الدراسية وفقاً لمتطلبات سوق العمل، كما يعنى هذا المعيار أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على أنشطة واحتياجات المتعلمين.

## 10- التقييم ومنح الشهادات (Assessment for Certificayion):

يؤكد هذا المعيار على ضرورة أن يحقق المتعلم جميع متطلبات منح المؤهل، لكي يحصل على المؤهل العلمي.

ويمكن القول أن معايير نظام إدارة الجودة الاسكتلندي من المعايير القليلة التي أعدت خصيصاً للمؤسسات التعليمية، وقد أثبت نجاحه إذ تبنته العديد من المؤسسات التعليمية ولاسيما في البحرين.

ويتسم هذا النظام بتخصيص معيار لإدارة الجودة وهو المعيار الثاني رغم وجود المعيار الأول والذي حدد للإدارة الإستراتيجية وهذا يعكس حرص نظام إدارة الجودة الاسكتلندي على عمليات وممارسات الجودة.

**خامساً: معايير نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran):**

يعد جوزيف جوران من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث بعد ديمينج وشيورات، وهو عالم أمريكي وهو صاحب المقولة الشهيرة: " لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخطط لها" (الصرن، 2011م، ص206).

ويعد جوران من الأوائل - إن لم يكن الأول- الذي صنف عملاء المنظمة إلى نوعين: العملاء الخارجيون: وهم الجهات أو الأشخاص الذين يتلقون الخدمة من المنظمة، والعملاء الداخليون: وهم العاملون في جميع الأقسام والإدارات الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال (عبد الله، 2000م، ص90).  
تتلخص معايير جوران وفق نموذج ثلاثية إدارة الجودة الشاملة بالمعايير التالية (جوران، 1993م، ص13):

- 1- العمليات الإدارية.
- 2- سياسة تحسين الجودة.
- 3- التخطيط.
- 4- التنظيم الجيد لتحقيق الأهداف.
- 5- توفير التدريب المستمر لكل فرد في المنظمة.
- 6- التحسين المستمر.
- 7- إعداد تقارير التقدم في الأداء بشكل دوري.
- 8- رضا العميل.
- 9- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام داخل المنظمة، والتركيز على أهمية التغذية الراجعة.
- 10- الرقابة.

يرى كتاب بأن جوزيف جوران (Joseph Juran) يحتل المرتبة الثانية بعد ديمينج، فله إسهاماته الكبيرة في مجال إدارة الجودة الشاملة وإحداث نقلة نوعية من خلال الخطوات والمعايير التي تبناها لإيجاد ممارسات التحسين المستمر والعمل على إرضاء العملاء سواء عملاء داخل المنظمة أو عملاء خارج المنظمة كما قسمها من قبل.

### سادساً: معايير النموذج الدائري في الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية وحقق نجاحاً في الشركات التي طبقتة، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الإستراتيجية والوظائف المتكاملة للمنظمة، والممارسات الإدارية اليومية، وهذه العناصر تسعى لتحقيق هدف استراتيجي وهو تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته، ويعتبر هذا الإشباع المحور الذي تدور حوله هذه العناصر التي يقوم عليها النموذج.

وتشمل جميع العناصر الثلاثة على أسئلة، هي ماذا ينفذ؟ ومن أين ينفذ؟ وكيف يتم التنفيذ؟ وباستخدام الأسئلة يتم تحديد المكونات الفرعية لعناصر النموذج، ويتم التوصل إلى التكامل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن سؤال ما ينفذ؟ يؤدي إلى تغيير جوهر في الفلسفة والأداء التنظيمي وسؤال من ينفذ؟ يؤدي إلى تكوين جماعات العمل واللجان على كافة المستويات، وسؤال كيف يتم التنفيذ؟ يقود إلى التخطيط والتنسيق والتكامل، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

ويتكون النموذج الدائري كما نقل (عامر والمصري، 2014م، ص210) من المكونات والمعايير التالية:

- أساليب وممارسات الإدارة اليومية (الإدارة التكاملية).
- التخطيط الإستراتيجي.
- التحسين والتطوير الدائم ووضع أنماط الأداء.
- نظم المعلومات الإستراتيجية.
- نظم الإدارة الذكية.
- فرق العمل واللجان الرئيسية.

- أساليب المراجعة.
- رغبات العميل.
- العملاء والموردين.
- الأساليب الإحصائية.
- الرقابة على الجودة.

### سابعاً: معايير ونموذج أرماند فيجينوم Armand Feigenbaum

عالم أمريكي ولد في عام 1919م ويعد أول من أطلق مصطلح ((ضبط الجودة الشاملة)) (TQC) في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته في عام 1951م وحمل العنوان نفسه في الطبقات الأخيرة التي صدرت في التسعينات الميلادية. كما أكد أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزأين مرتبطين، النظام الإداري والذي يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات ضمان الجودة، ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية بحيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة وويلور ((فيجينوم)) فلسفته في عشرة نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز الجودة ورفع مستواها وهذه النقاط العشرة هي كالتالي:

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- 2- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما تضارب.
- 3- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- 4- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- 5- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
- 6- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الأخرى.
- 7- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.

- 8- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- 9- أن تكون الجودة أقل قدرة من رأس المال وأعلى قدرة من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين (Feigenbaum, A V (1945).
- وبالنظر إلى ما أكد عليه أرماند فيجينبوم في خطواته وفلسفته لإدارة الجودة الشاملة فإن أرماند فيجينبوم يرى أن معايير الجودة تتكون من:
- 1- تحديد الأهداف.
  - 2- شمولية العمليات.
  - 3- رضا الشركاء.
  - 4- توثيق البيانات وتقنية المعلومات.
  - 5- ربط الكلفة بالجودة.
  - 6- شمولية تقييم الأداء.
  - 7-

### ثامناً: معايير ونموذج كوفمان Koufman:

- ولقد اقترح كوفمان عشر خطوات ينبغي إتباعها عند تطبيق نموذج (عامر والمصري، 2014، ص 212-213) وهي كالتالي:
- 1- الاستعداد لمواجهة التحديات التي يفرضها التغير الذي دائماً ما يخشاه الأفراد .
  - 2- توظيف نظام لمتابعة الجودة يسهم في جمع البيانات عن الأداء حيث إن كل من في المنظمة يمكنه تقرير الإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لعملية التحسن.
  - 3- تحديد التصور المثالي لما نريد (الرؤية) أو العمل المفروض إنجازه.

- 4- تحديد حجم الهوة بين النتائج الراهنة والنتائج المفروض تحقيقها (الصورة الأمثل).
- 5- الحصول على موافقة الجميع (جميع العاملين) واتفاقهم على أفضل الطرق لتحقيق رضا المستفيدين وكيفية قياس ذلك الرضا في الصورة المثلى لما نريد تحقيقه.
- 6- تعريف النتائج التي تحققت في الخطوة (3-4) مع وضع أسلوب لكيفية قياس تلك النتائج والتي قد يكون منها استيعاب المقررات الجامعية وتطور مهارات الطلاب والمعرفة والقدرات.
- 7- تعريف النشاطات التي سوف تحقق تلك النتائج.
- 8- توفير الموارد المختلفة الضرورية لتحقيق تلك النتائج.
- 9- تحديد ما يجب أن يقوم به كل فرد من عمل وما هو مطلوب إنجازه مع ضرورة التأكيد من أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية دائمة.
- 10- الاستمرار في توظيف نظام متابعة الجودة الإحصائي لتزويدنا بالمعلومات عن التقدم في العمل والمشكلات.
- 11- والفرص المواتية مما يتيح لنا فرصة مراجعة التطبيق, وإدخال ما يلزم من التعديل لتحقيق التحسين المرغوب.

#### تاسعاً: معايير ونموذج فيليب أتكينسون (Philip Atkinson):

أما فيليب أتكينسون Philip Atkinson فقد أكد على مجموعة من المعايير لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم, كما يلي:

- الالتزام بأداء الأشياء بشكل صحيح (المبدأ المرشد للنجاح).
- إعداد إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- تدريب العاملين على كل ما يحتاجونه حالياً ومستقبلاً.

- إعطاء الفرصة للأفراد لإبداء الرأي حول كيفية تحسين الأشياء.
- الاتصال الفعال.
- التخطيط والقياس للنتائج المحققة جنباً إلى جنب.
- مبادرات الجودة تبدأ من الخدمة (المقدمة).
- الإنفاق الكبير على التدريب.
- القيادة بإعطاء المثل والالتزام بالتغيير الحقيقي.
- زيادة الإدارة الأفقية وتشجيع ممارسة تناوب العمل قصير الأجل.
- التحول من الإستراتيجيات التي تركز على الإنتاج إلى الاستراتيجيات التي تركز على الأفراد.
- تنمية المشاركة مع الآخرين.
- التطلع إلى المستقبل وإحداث التغييرات، (أتكنسون فيليب، 1996م، ص43).

#### **عاشراً: معايير ديفيد والدمان (David Waldman):**

كما أشار ديفيد والدمان David Waldman إلى المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة , منها:

- التزام الإدارة العليا بوضع الجودة في قمة أولوياتها.
- الوفاء بتوقعات المستفيدين (المستهلكين) بأقل تكلفة ممكنة.
- القيادة بوضوح رؤية المؤسسة ورسالتها.
- تطوير ثقافة الجودة.
- المشاركة ومنح السلطات والصلاحيات والعمل الجماعي.
- تحليل وحل المشكلات باستخدام الأساليب الإحصائية .
- الالتزام بتطوير قدرات وإمكانيات العاملين من خلال التدريب .

- مشاركة المجتمع والمتعلمين في جهود إدارة الجودة. (David A. 1994, p32).  
(Waldman).  
ومن هذا المنطلق نجد أهمية المعايير لتطبيق جودة واعتماد مؤسسات التعليم, وذلك من خلال التركيز على:
- المعايير الأساسية للجودة.
  - الممارسات اللازمة لتحقيق تلك المؤشرات.
  - المؤشرات التي تحقق المعايير.
- هذا بالإضافة إلى الأساليب والأدوات اللازمة للتحقق من ذلك من خلال:
- الملاحظات.
  - المقابلات.
  - تحليل الوثائق.
  - مستندا إلى الشاهد والأدلة لتحقيق الجودة
  -

### الحادي عشر: معايير رابطة التربية القومية الأمريكية National Education

#### Association of U.S.A

وضع هذا التقرير 35 مؤشراً للمدارس ذات الأداء الإنجازي المرتفع, وذلك بعد إجراء دراسة مسحية استمرت خمس سنوات لعدة مدارس متميز بالأداء المرتفع وشملت هذه الدراسة الهيئة التدريسية والإدارة لهذه المدارس, وتم اختيار هذه المدارس على أساس أن الطلاب بما حققوا أداء متميز في الاختبارات المعيارية Standardized Tests , ومعلميها يمتلكوا كل ملامح ومواصفات منظمة التعلم المتميزة, وتم عرض المؤشرات بعد تصنيفها في عدة مستويات معيارية وكل معيار رئيسي يشتمل على عدة معايير فرعية (دليل رابطة التربية الأمريكية، 2012م) وهي كالتالي:

المعيار الأول: الفهم والالتزام المشترك بتحقيق الأهداف.

المعيار الثاني: الاتصال المفتوح والمشاركة في المشاكل.

المعيار الثالث: التقييم المستمر للتدريس والتعلم.

المعيار الرابع: التعليم الشخصي والمهني.

المعيار الخامس: موارد دعم التدريس والتعلم.

ويمكن القول أن معايير رابطة التربية القومية الأمريكية تمثل معايير نموذجية للإدارة الإجرائية وهي (المدرسة) ويستفاد منها في شمولية ودقة هذه المعايير وتغطيتها لكافة العمليات الأساسية للعمل التربوي.

### الثاني عشر: معايير الجودة التعليمية لدول الاتحاد الأوروبي:

قام اتحاد معاهد التطوير والبحث التربوي الأوربي The Consortium of Institutions for Development and Research in Education in Europe بوضع معايير الجودة التعليمية لسبعة مجالات أساسية للأداء المدرسي تشمل الإدارة والقيادة المدرسية، المناخ المدرسي، الموارد المدرسية، المعلم، المناهج الدراسية، المشاركة المجتمعية، المتعلم، وفيما يلي استعراض لهذه المجالات والمعايير (معايير جودة التعليم الأوربي، 2000م، ص 7-12) وفيما يلي استعراض لهذه المجالات والمعايير:

الجودة التعليمية مجال الإدارة والقيادة المدرسية:

اشتمل هذا المجال على ثلاث مستويات معيارية وهي:

المعيار الأول: تدعم وتشجع إدارة المدرسة الأهداف والقيم: ويتضمن المؤشرات التالية:

المعيار الثاني: تخطط الإدارة بفاعلية وتتابع وتراقب تطبيق الخطط:

المعيار الثالث: فعالية الإدارة في أداء العمليات اليومية:

الجودة التعليمية مجال الموارد المدرسية:

- المعيار الثاني: توافر موارد مدرسية تمكن التلاميذ من التعلم بفاعلية:
- المعيار الثالث: توزيع الموارد بشفافية وعدالة وفق اللوائح والقوانين المالية للمدرسة:
- ج- الجودة التعليمية لمجال المشاركة المجتمعية في التعليم:
- المعيار الأول: يشارك الآباء بفاعلية في تعليم أبنائهم:
- المعيار الثاني: يؤدي الآباء دوراً كاملاً في الأداء المدرسي:
- المعيار الثالث: تأسيس علاقات إيجابية فعالة مع المؤسسات المحلية في المجتمع المحيط:
- د- الجودة التعليمية لمجال جودة أداء المتعلم:
- المعيار الأول: يحقق الطلاب إنجازات متنوعة في المواد الدراسية
- المعيار الثاني: ينمي التلاميذ فهمهم واتجاهاتهم ومهاراتهم:
- هـ - الجودة التعليمية لمجال جودة أداء المعلم:
- المعيار الأول: يمتلك المعلمون معارف ومهارات مهنية شاملة:
- المعيار الثاني: التخطيط الجيد للدروس:
- المعيار الثالث: يتيح المعلم فرص متنوعة لتفعيل مشاركة الطلاب في أنشطة التعليم والتعلم.
- المعيار الرابع: يدعم المعلمون تنفيذ الأنشطة التعليمية خارج حجرات الدراسة.
- المعيار الخامس: التقويم المستمر لأداء التلاميذ.
- و- الجودة التعليمية لمجال جودة تنفيذ المناهج الدراسية:
- المعيار الأول: مشاركة السلطات التعليمية المحلية مع المدرسة في تنفيذ أنشطة وتعليمات المنهج.
- المعيار الثاني: تنمي المناهج معارف ومهارات التلاميذ وتساعدتهم في النمو العلمي والأكاديمي.
- ز- الجودة التعليمية لمجال المناخ المدرسي:

- المعيار الأول: توافر مناخ ديمقراطي يشجع جميع العاملين بالمدرسية والآباء والمجتمع المحلي على تأدية أدوارهم بكفاءة وفعالية.
- المعيار الثاني: تأكيد هوية الطلاب:
- المعيار الثالث: تنمية قدرات الطلاب وإمكاناتهم لأقصى درجة ممكنة:
- المعيار الرابع: أهداف المدرسة معلنة وواضحة للجميع:
- المعيار الخامس: تعكس البيئة المدرسية أهداف المدرسة:
- المعيار السادس: المناخ الاجتماعي للمدرسة يعكس الاحترام المتبادل ويوفر بيئة مناسبة لتحقيق أهداف المدرسة والتعلم الفعال للطلاب:
- المعيار السابع: بناء سياق مدرسي يدعم الاحترام المتبادل ويراعي اختلاف الثقافات.

### الثالث عشر: معايير الجودة التعليمية في استراليا:

تحتل معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم في استراليا بقبول كبير، واهتمام متزايد، كما أن هذه المعايير في التعليم الأسترالي تعد بوابة التقويم لأداء المؤسسات التعليمية، لذا قدم قسم التعليم في ولاية كوينسلاند وقسم التعليم في ولاية تسامنيا عدة معايير وذلك كما ورد في دليل حكومة تسامنيا (20-2006، 23، Government of Tasmania) وهي كالتالي:

#### أ- مجال جودة القيادة التربوية:

المعيار الأول: القيادة المدرسية التربوية، المعيار الثاني: الإدارة، المعيار الثالث: الأفراد وتكوين الشراكات، المعيار الرابع: التغيير، المعيار الخامس: الناتج، المعيار السادس: المحاسبية.

#### ب- مجال جودة المشاركة المجتمعية في التعليم:

المعيار الأول: روابط المدرسة School Association، المعيار الثاني: مجموعات الآباء، المعيار الثالث: الحقوق Rights، المعيار الرابع: المسؤوليات، المعيار الخامس: الاتصال والمشاركة.

ج - مجال جودة أداء المتعلم:

المعيار الأول: التفكير، المعيار الثاني: الاتصال، المعيار الثالث: المستقبل الشخصي، المعيار الرابع: المسؤولية الاجتماعية، المعيار الخامس: المستقبل العالمي.

د- مجال جودة أداء المعلم:

المعيار الأول: يعرف المعلمون كيف يتعلم الطلاب طرق التدريس الفعالة، المعيار الثاني: يعرف المعلمون المحتوى الدراسي الذي يدرسونه، المعيار الثالث: يعرف المعلمون خصائص التلاميذ معرفة قوية، المعيار الرابع: ينفذ المعلمون تخطيط وتقييم فعال، المعيار الخامس: توفير بيئة تعلم آمنة تواجه تحديات التعلم، المعيار السادس: استخدام موارد المدرسة لدمج التلاميذ في التعليم والتعلم الفعال، المعيار السابع: يقيم المعلمون معارفهم وممارساتهم المهنية.

ويمكن القول أن معايير ومجالات الجودة الشاملة في التعليم في استراليا من أكثر المعايير شمولية وكذلك من أكثرها تفصيلاً وبقراءته لهذه المعايير وإن كانت تم بناؤها لتناسب مع الإدارة التعليمية الإجرائية (المدرسة) إلا أن شموليتها وتفصيلها الدقيق يساعد الباحثين والمهتمين في التعليم على معرفة معايير جودة التعليم بشكل أكبر.

كما يشير الباحث إلى مجال ومعايير جودة المشاركة المجتمعية في التعليم اشتمل على معايير فرعية في غاية الأهمية لم توردتها الكثير من نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة حيث اشتملت على معيار الحقوق ومعايير المسؤوليات وهذا يدل على دقة وشمولية معايير جودة التعليم في استراليا.

### الرابع عشر: معايير منظمة Advanced World Wide:

وقد صنفت منظمة **Advanced World Wide** وهي منظمة تكونت عام 2006م نتيجة اندماج بين كل من الرابطة الشمالية المركزية لاعتماد وتحسين المدارس NCA و CASI ولجنة تقويم المدارس القومية NSSE معايير اعتماد جودة المدارس إلى سبعة مستويات معيارية أساسية يشتمل كل معيار على مجموعة من المؤشرات (منظمة أدفانسد، 2007م) كما يلي:

المعيار الأول: الرؤية والغرض Vision and purpose:

المعيار الثاني: القيادة والإدارة العليا Governance and leadership :

المعيار الثالث: التدريس والتعلم Teaching and learning:

المعيار الرابع: التوثيق واستخدام النتائج Documenting and Using Results:

المعيار الخامس: الموارد وأنظمة الدعم Resources and Support Systems:

المعيار السادس: العلاقات والاتصال بالمعنيين Stakeholders Communication and Relationships:

المعيار السابع: الالتزام بالتحسين المستمر Commitment to Continuous Improvement:

### الخامس عشر: المعايير القومية للتعليم في جمهورية مصر العربية:

المعايير الرئيسية والفرعية كما وردت في وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر (2003م، ص 12\_131):

أما بالنسبة للمجالات الخمسة الرئيسية فكانت كالتالي:

المجال الأول\_ الإدارة المتميزة :

المجال الثاني\_المعلم:

المجال الثالث: مجال المتعلم والمنهج ونواتج التعلم:

المجال الرابع: المدرسة الفعالة:

المجال الخامس \_ الشراكة المجتمعية:

ويمكن القول أن معايير الجودة الشاملة التي وردت في وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر قد اشتملت على مبادئ وأساسيات وعناصر الجودة الشاملة.

كما أنها أعدت خصيصاً للنهوض بمستوى التعليم فهي تضاهي المعايير العالمية لمنظمات الاعتماد التربوي أو الاعتماد المدرسي. كما يرى الباحث أنه يمكن الأخذ و الاستفادة منها في بناء معايير لجودة أداء إدارات التربية والتعليم وإن كانت تركز على الإدارة التعليمية الإجرائية (المدرسة), ومن ذلك المعايير التالية:

1- معيار الإدارة التعليمية المتميزة.

2- معيار التخطيط والإجراءات.

3- معيار نواتج التعلم.

4- معيار الشراكة وخدمة المجتمع.

#### السادس عشر: معايير ونموذج جائزة دبي لجودة الأداء المتميز:

تعتبر معايير نموذج دبي لجودة الأداء الحكومي المتميز من البرامج المتميزة دولياً حيث أنه في سباق دائم مع نماذج كل من ماليزيا وسنغافورة وبريطانيا ونيوزيلندا, وتقدم معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نموذجاً متكاملأً وفعالاً لتحقيق التميز وتطبيق الجودة في القطاع الحكومي.

يوضح الجدول التالي المعايير الرئيسة والفرعية والنقاط المقررة لكل معيار (دليل جائزة دبي، 2012م):

م	المعايير الرئيسة والفرعية	عدد النقاط
	القيادة	100
1	1/1- التميز والتحسين المستمر	50

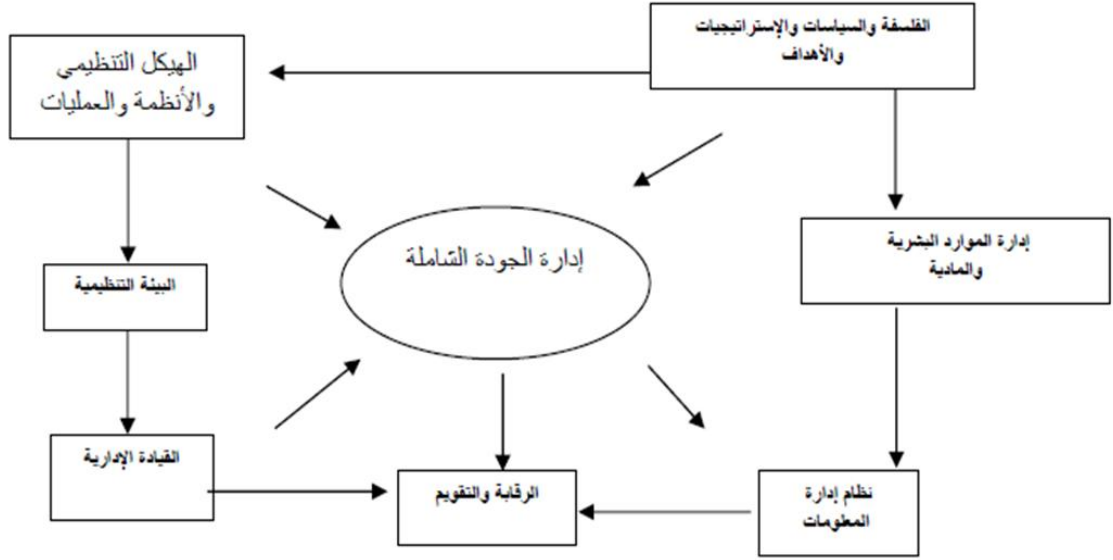
30	2/1- التعامل مع فئات المتعاملين	
20	3/1- مكافأة وتشجيع الجهود الفعالة	
80	التخطيط الاستراتيجي	2
30	1/2- منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية	
20	2/2- شمولية ومعلومات التخطيط الاستراتيجي	
20	3/2- تطبيق الخطة الإستراتيجية	
10	4/2- تحديث وحسين الخطة الإستراتيجية	
100	المبادرات الإبداعية	3
50	1/3- بيئة الإبداع واستمرارية المبادرات	
50	2/3- طبيعة المشاريع الإبداعية	
140	ثقافة وخدمات الإنترنت	4
40	1/4- ثقافة الإنترنت	
50	2/4- دور الإنترنت في إنجاز الأعمال الداخلية	
50	3/4- دور الإنترنت في تقديم الخدمات للمتعاملين	
140	إدارة الموارد البشرية	5
220	1/5- تخطيط الموارد البشرية	
40	2/5- تنمية الموارد البشرية	
20	3/5- تقييم الموارد البشرية	
10	4/5- مكافأة ومشاركة الموارد البشرية	
10	5/5- العناية بالموارد البشرية	
10	6/5- التواصل مع الموارد البشرية	
30	7/5- قياس رضا الموارد البشرية	
120	إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات	

20	1/6- تحديد وإدارة العمليات الرئيسية	6
40	2/6- توثيق أنظمة العمل	
50	3/6- تبسيط الإجراءات	
10	4/6- تغيير العمليات	
140	خدمة المتعاملين	7
20	1/7- بيانات المتعاملين	
20	2/7- احتياجات المتعاملين	
20	3/7- التواصل مع المتعاملين	
30	4/7- شكاوى المتعاملين	
50	5/7- قياس رضا المتعاملين	
90	إدارة الموارد	8
40	1/8- إدارة الموارد المالية	
30	2/8- إدارة التقنيات الحديثة	
10	3/8- الاستفادة من المعلومات	
10	4/8- إدارة الممتلكات	
50	خدمة المجتمع	9
40	1/9- مدى الالتزام بخدمة المجتمع	
10	2/9- التعاون والتنسيق بين الدوائر	
40	مؤشرات الأداء المؤسسي	10
30	1/10- مقاييس الأداء	
10	2/10- التعلم المؤسسي	
1000	المجموع	

وبالنظر إلى معايير ونموذج جائزة دبي لجودة الأداء المتميز نجد أنه تم الاستفادة بشكل كبير في بناءه من معايير ونماذج الجودة التي سبقته لذا نجد أن معايير ونموذج جائزة دبي لجودة الأداء المتميز من أشمل معايير الجودة كما أنه أضاف أو خصص معياراً خاصاً وأسماء ثقافة وخدمات الإنترنت وهو بهذا يختلف عن كثير من معايير الجودة الشاملة.

### السابع عشر: معايير ونموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ الخطيب أن كل نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة قد ركز على عدد محدود من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولم تواكب التطورات التي حدثت في مجال النظرية الإدارية، فهذه النماذج لم تتسم بالشمولية للنظام الإداري بما يتضمنه من نظم فرعية، ولذلك فقد قام بتطوير نموذج لإدارة الجودة باسم نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة، والشكل التالي يوضح نموذج ومعايير الخطيب لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب، 2001م، ص76):



وبناءً على نموذج المقدم لإدارة الجودة الشاملة يلخص الخطيب معايير إدارة الجودة

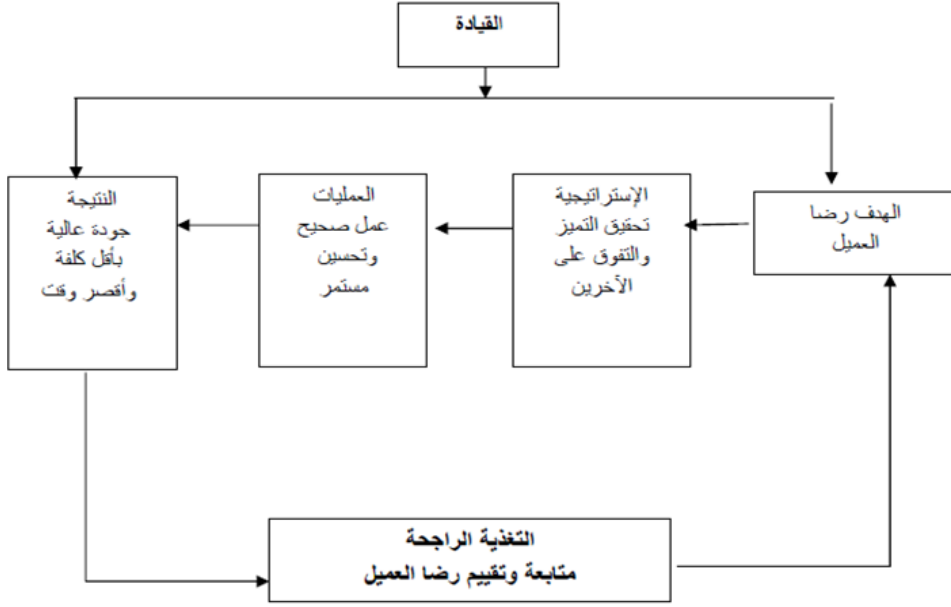
الشاملة بالمعايير التالية:

- القيادة الإدارية.
- البيئة التنظيمية.
- الرقابة والتقييم.
- نظام إدارة المعلومات.
- إدارة الموارد البشرية.
- الفلسفة والسياسات والإستراتيجيات والأهداف.
- الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات.

### الثامن عشر: معايير وأتمودج السعود لإدارة الجودة الشاملة:

وقد قام السعود(2003م) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تم اعتمادها في حقل الإدارة العامة, بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية, ضمن رؤية تتناسب مع المؤسسة التربوية (المدرسة) ويقوم هذا الأتمودج على ستة عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل التالي وهي:

- 1- القيادة: قيادة إدارة فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري, وتيسير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة.
- 2- الهدف: إرضاء العميل (الطالب, ولي الأمر, رجال الأعمال, المجتمع).
- 3- الإستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.
- 4- العمليات والأنشطة: العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى والتحسين المستمر للعمليات وفق بيئة تنظيمية ودية ومتعاونة.
- 5- النتيجة: الحصول على أفضل جودة بأقل كلفة وأقصر وقت.
- 6- التغذية الراجعة: متابعة وتقييم مستوى رضا العميل من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار.

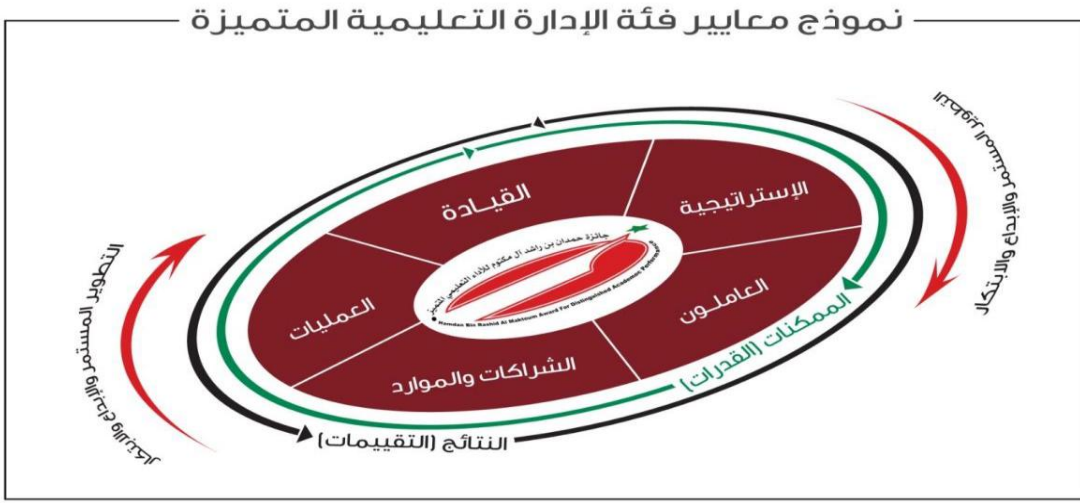


مما سبق يتضح لنا أن نموذج السعود يركز على المعايير التالية:  
 القيادة- الأهداف- الإستراتيجية- العمليات- النتائج- التغذية الراجعة.  
 ويمكن القول أن معايير ونموذج السعود والذي قدم لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية من أشمل معايير الجودة حيث حددها بخمسة معايير واختص هنا عن الكثير من النماذج بجبل الأهداف معياراً مستقلاً.

### التاسع عشر: معايير ونموذج جائزة حمدان بن راشد لجودة الأداء والتميز- الإدارة التعليمية:

جائزة حمدان بن راشد لجودة الأداء المتميز انطلقت في عام 1998م ولها عدة فئات منها فئة المعلم وفئة للبحوث التربوية وفئة للابتكار والمشاريع، لكن ما سنتناوله هنا هو فئة الإدارة التعليمية لارتباطها بموضوع الدراسة.

وبني نموذج معايير فئة الإدارة التعليمية المتميزة على خمسة معايير أساسية مرتكزة إلى منهجية (القدرات والتقييمات) ولكل معيار تعريف خاص مدعوم بشرح مفصل لما يمكن تحقيقه بالإدارة التعليمية المتميزة وما يمكن الاستناد عليه كأدلة أثناء عملية التقييم.



نموذج معايير جائزة الإدارة التعليمية المتميزة والمبّين بالشكل أعلاه هو إطار عملي ممنهج لجائزة الإدارة التعليمية المتميزة، لهيكله تركز على خمسة معايير أساسية. وتتلخص معايير جائزة حمدان بن راشد لجودة الأداء والتميز فئة الإدارة التعليمية بالمعايير التالية:

- المعيار الأول: القيادة. (200) نقطة.
- المعيار الثاني: الإستراتيجية. (200) نقطة.
- المعيار الثالث: العاملون. (200) نقطة.
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد. (200) نقطة.
- المعيار الخامس: العمليات. (200) نقطة.

ويمكن القول أن معايير جائزة حمدتن بن راشد لجودة وتميز الإدارة التعليمية من المعايير الأكثر شمولية لعناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تعد أول معايير مختصة بجانب الإدارة التعليمية كتطبيق وممارسات حيث أن هذه الجائزة اختصت بمجال التربية والتعليم، وتتشابه كثيراً مع معايير جائزة دبي من حيث وجود عدد المعايير وهي خمسة معايير رئيسية ومن ثم يتفرع منها عدة معايير فرعية، وكذلك مجموع نقاط المعايير المقترحة.

#### العشرون: معايير ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

أنشئت جائزة الملك عبد العزيز بتاريخ 1420/11/27هـ، بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتطبيق أسس وتقنيات الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى جودة الأداء وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وتحقيق رضا المستفيدين.

وفي ما يلي عرض لمعايير ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة كما ورد في الدليل التنظيمي للجائزة (2015، ص5-13):

تتكون المعايير الثمانية الخاصة بالجائزة من جزأين رئيسيين وهما الممكنات والنتائج، حيث يركز الجزء الأول الخاص بمعايير الممكنات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المنشأة للوصول إلى النتائج المرغوبة. أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء المنشأة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق تلك الممكنات. وتتلخص معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالمعايير التالية:

- المعيار الأول: القيادة الإدارية.
- المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

- المعيار الثالث: الموارد البشرية.
- المعيار الرابع: الشراكات والموارد.
- المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات.
- المعيار السادس: نتائج المستفيدين.
- المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية.
- المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية.

وفي ما يلي عرض مفصل للمعايير الرئيسية والمعايير الفرعية والأوزان الكمية لكل معيار رئيسي وفرعي:

المعيار	الوزن	المعيار
المعيار الأول:	150	القيادة الإدارية
1-1	25	تحديد التوجه الاستراتيجي
2-1	25	متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي
3-1	25	تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين
4-1	25	دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع
5-1	25	الحوكمة والمسؤولية المجتمعية
6-1	25	إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات
المعيار الثاني:	100	التخطيط الاستراتيجي
1-2	50	إعداد ونشر الخطة الإستراتيجية
2-2	50	تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الإستراتيجية
المعيار الثالث:	100	الموارد البشرية
1-3	20	إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية
2-3	20	تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية
3-3	20	بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية
4-3	20	التواصل والمشاركة
5-3	20	تقييم أداء وتقدير الموارد البشرية
المعيار الرابع:	100	الشراكات والموارد
1-4	25	إدارة الشراكات والتحالفات الإستراتيجية
2-4	25	إدارة الموارد المالية
3-4	25	إدارة المرافق والممتلكات
4-4	25	إدارة التقنية والمعرفة
المعيار الخامس:	150	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات
1-5	30	تحديد وتصميم وإدارة العمليات
2-5	30	تصميم وإدارة المنتجات والخدمات
3-5	30	التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات
4-5	30	إدارة وتسويق المنتجات والخدمات
5-5	30	إدارة العلاقة مع المستفيدين
المعيار السادس:	150	نتائج المستفيدين
1-6	100	مقاييس رأي المستفيدين
2-6	50	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين
المعيار السابع:	100	نتائج الموارد البشرية
1-7	75	مقاييس رأي الموارد البشرية
2-7	25	مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
المعيار الثامن:	150	نتائج الأداء الرئيسية
1-8	75	مخرجات الأعمال الرئيسية
2-8	75	مؤشرات الأداء الرئيسية
مجموع النقاط	1,000	

ويمكن القول أن معايير ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة والذي أعد حديثاً في عام (1436هـ-2015م) هو نموذج رائع يمكن الاعتماد عليه في تلبية تحقيق عناصر وأدوات الجودة داخل المؤسسات.

كما أن هذه المعايير أعدت حديثاً لذا فهي تمثل بداخلها العديد من المعايير والنماذج السابقة، كما أن هذه المعايير تعد أكثر تفصيلاً حيث اشتملت على ثمان معايير رئيسية وثمان وعشرون معياراً فرعياً.

ويرى الباحث أن هذه المعايير يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات سواءً الصناعية أو الصحية أو التعليمية وذلك لشمولية المعايير التي بني نموذج الجودة عليها.

#### ● مقارنة بين المعايير العالمية والعربية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة ومدى

##### الاستفادة منها لبناء معايير لجودة الإدارة التربوية:

بعد استعراض المعايير العالمية والعربية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة وإيضاح ارتباطها بمجال التربية والتعليم ومدى الاستفادة منها لبناء معايير لجودة أداء الإدارة التربوية يتضح وجود أوجه اتفاق واختلاف بين هذه المعايير. ويُجمل الباحث اتفاق وتشابه المعايير العالمية والعربية على أهمية المعايير التالية:

- القيادة الإدارية/ الإدارة الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- العمليات الإدارية المستمرة.
- الشركة المجتمعية.
- المتابعة والرقابة.
- التقويم الشامل والمستمر للأداء.

### ويرجع ذلك لوجود أوجه الشبه والاختلاف لأسباب عدة منها:

- أ- أسباب وجود الشبه والاختلاف بين النماذج ومعايير الجودة الشاملة:
- أولاً: الدوافع والأسباب التي من أجلها يتم بناء نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- ثانياً: الثقافة التنظيمية السائدة لممارسات الجودة الشاملة بشكل عام لدى الهيئات والمؤسسات التي من أجلها تم اقتراح هذه النماذج والمعايير.
- ثالثاً: الخلفية التعليمية أو التخصصية لأصحاب هذه النماذج والمعايير ويظهر ذلك من دلالات المصطلحات والشواهد المستخدمة.
- رابعاً: تركيز بعض رواد بناء النماذج والمعايير على أن تكون عامة وشاملة لكافة المؤسسات والإدارات بينما يركز آخرون منهم على أن تكون أكثر خصوصية.
- وبناءً على الأسباب السابقة ظهر هناك أوجه اتفاق وتشابه وأوجه اختلاف بين هذه المعايير والنماذج التي تم استعراضها سابقاً، وفي ما يلي عرض لأبرز نقاط وأوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه المعايير ونماذجها:

### أ- أوجه الاتفاق:

- اتفقت معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة لكل من معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتميز (EFQM) ومعايير نظام إدارة الجودة الاسكتلندي (SQNS) ومعايير الجودة التعليمية في أستراليا ومعايير مارش ومعايير ديفيد والدمان ومعايير ونموذج جائزة دبي للجودة ومعايير ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة ومعايير الخطيب ومعايير جائزة حمدان بن راشد لجودة الإدارة التعليمية والمعايير القومية لجودة التعليم في مصر ومعايير الجودة الأوروبية للتعليم على أهمية معيار القيادة الإدارية، وجعلت في أولوياتها بناء معيار للقيادة والإدارة، وإن اختلفت المسميات كمسمى الإدارة العليا أو القيادة العليا، أو

القيادة الإدارية أو الإدارة التنفيذية أو الإدارة التكاملية أو إدارة الجودة أو مسؤولية الإدارة أو الإدارة المتميزة أو السلطات والإدارة باستثناء منظمة أدفانسد (Advanced World Wide) حيث تجعل المعيار الأول هو معيار الرؤية والغرض ويأتي معيار القيادة والإدارة العليا كمعيار ثاني، كما أن بعض المعايير السابقة يجعل لها نقاط أعلى حيث خصص لها في معايير جائزة الملك عبد العزيز (150) نقطة، وخصص لها في جائزة حمدان بن راشد ب (200) نقطة، كما أن نظام إدارة الجودة الاسكتلندي أولى هذا المعيار اهتماماً تحت مسمى الإدارة الإستراتيجية، والقيادة الإدارية تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة باعتبار أنها المسؤول الأول عن تحقيق نجاح معايير الجودة الأخرى، ولأهمية معيار القيادة الإدارية يرى به التربويين أنه سبب دافع لنجاح المؤسسات وبنجاح تحقيق بناء معايير للقيادة الإدارية للمؤسسة أو المنظمة يسهم ذلك بشكل كبير في نجاح معايير إدارة الجودة الشاملة الأخرى.

■ اتفقت معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة لكل من معايير إدارة الجودة الشاملة عند إدوارد ديمينج Edward Deming ومعايير الجودة الشاملة عند فليب كروسي Crosby ومعايير النموذج الدائري في الولايات المتحدة الأمريكية ومعايير نموذج جوران (Juran) ومعايير ونموذج فيليب أتكنسون (Philip Atkinson) ومعايير الجودة التعليمية في استراليا ومعايير نموذج بالدريج (Baldrige) والمعايير القومية للتعليم في جمهورية مصر العربية ومعايير جائزة دبي للجودة (الأداء المتميز) ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة على أهمية معيار التخطيط الإداري التعليمي، وإن اختلفت المسميات كمسمى تخطيط برامج الجودة أو التخطيط للمستقبل أو التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط الفعال أو تخطيط استراتيجية الجودة أو تخطيط العمليات الإدارية إلا أنها تجمع على:

- أهمية التخطيط كمعيار ثاني يأتي بعد معيار القيادة الإدارية، وأن معيار جودة التخطيط الإداري والاستراتيجي ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية والتعليمية.
- أهمية معيار جودة العمليات الإدارية، وإن اختلفت المسميات كمسمى جودة الممارسات الإدارية أو التحسين المستمر للعمليات أو تنفيذ العمليات كما عند معايير هوشن، أو التحسين والتطوير المستمر أو جودة العمليات والأنشطة إلا أنها تجمع على أهمية معيار جودة العمليات الإدارية ويأتي كمعيار ثالث، وتشمل العمليات الإدارية كافة الممارسات والأعمال التنفيذية داخل المؤسسة وخارجها والعمل على تجويدها وتحسين أدائها بصفة مستمرة، والتأكيد على أن أي مهام أو ممارسة داخل العمليات الإدارية لا بد أن تخضع لتحسين المستمر أي جودة الأداء المستمر لأن ذلك سيظهر ككل على سير العمليات في المؤسسة أو المنظمة.
- أهمية هذا المعيار وترى فيه الدور الكبير من أجل تحسين أداء المؤسسة إذ أثبتت الدراسات العلمية دور التدريب والتنمية البشرية المستدامة في إحداث تغيير كبير داخل المؤسسة خاصة إذا ما قرن التدريب بجانب العلاقات الإنسانية.
- أهمية معيار جودة تقنية المعلومات وإن اختلفت المسميات كمسمى استراتيجيات العمليات أو الإدارة الذكية أو توثيق البيانات وتقنية المعلومات أو الاتصال أو الاتصال والمشاركة إلا أن كافة المعايير والمؤشرات الفرعية لهذا المعيار تؤكد على أهمية هذا المعيار ودوره في تطوير المؤسسات والمنظمات وضرورة وجوده خاصة في هذا العصر عصر التقنية والمعرفة.
- أهمية معيار جودة المخرجات الإدارية التعليمية، إذ أن المخرجات التي ستقدمها المؤسسات متى ما كانت ذات جودة عالية لتلبي احتياجات المستفيدين، أعطى

ذلك دافعاً نحو الاستمرارية والتطلع إلى ما هو أفضل، أما إذا كان بالعكس من ذلك فإن ذلك سيؤثر على استمرارية المؤسسة.

- أهمية معيار جودة رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل، ومعيار جودة رضا العميل أياً كان هذا العميل يعد أحد ركائز معايير الجودة بشكل عام، ويسهم هذا المعيار في تحقيق جودة المخرجات وكذلك يؤثر في كافة المعايير الأخرى.
- على أهمية معيار جودة الشراكة المجتمعية، إذ أن الشراكة المجتمعية تسهم بشكل كبير في بناء الخطط والمشاركة في تحقيق الأهداف وبالتالي رضا العملاء، والمساهمة في إنجاح عمل المؤسسة أو المنظمة.
- يعد معيار جودة القيادة الإدارية أولاً، ومعيار إدارة الموارد البشرية وتنميتها ثانياً، ومعيار رضا المجتمع ومؤسسات المجتمع ثالثاً، ومعيار الشراكة المجتمعية رابعاً، ومعيار جودة عمليات التقييم خامساً، أكثر المعايير المتفق عليها بين المعايير والنماذج العالمية والعربية والمحلية.
- يعد معيار جودة الصحة والأمن والسلامة أقل المعايير اتفاقاً بين المعايير العالمية والعربية والمحلية حيث لم يتخذ كمعيار رئيسي مستقل عند الكثير من المعايير والنماذج بل تم إدراجه كمعيار فرعي أو مؤشر داخل المعايير الرئيسية.

### ب - أوجه الاختلاف:

- اختلفت معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة بناء على الأهداف التي من أجلها تم بناء هذه المعايير والنماذج، فمعايير إدارة الجودة لكل من معايير إدارة الجودة الشاملة عند إدوارد ديمينج Edward Deming ومعايير الجودة الشاملة عند فليب كروسبي Crosby ومعايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة والتميز EFQM ومعايير النموذج الدائري في الولايات المتحدة الأمريكية ومعايير ونموذج كوفمان

(Koufman) ومعايير ونموذج مارش (March) ومعايير ونموذج فيليب أتكينسون (Philip Atkinson) ومعايير ونموذج ديفيد والدمان (David Waldman)، ومعايير جائزة دبي للجودة (الأداء المتميز) ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة أعدت بشكل عام لكافة المؤسسات والمنظمات إلا أن القائمين على الأنظمة التعليمية بغية تحسين وتطوير التعليم قام العديد منهم بتكييف هذه المعايير لتناسب وتلائم مع المجال التعليمي وقد قدمت الدراسات البحثية الكثير من هذه النماذج والمعايير المطورة والتي تم تكييفها لخدمة التربية والتعليم.

■ أما معايير ونموذج جوران (Juran) ومعايير ونموذج أرماند فيجينينوم (Arman Feigenbaum) فقد أعدت أساساً في المجال الصناعي ومن ثم انتقلت تطبيقاتها على كافة المؤسسات والمنظمات العامة ثم انتقلت لاحقاً للتطبيق في مجال التربية والتعليم بغية الاستفادة من شمولية معاييرها وأن تحقق النجاح نفسه الذي تحقق في المجال الصناعي.

■ أما معايير نظام إدارة الجودة الاسكتلندي: (Scottish Quality Management System [SQNS]) ومعايير رابطة التربية القومية الأمريكية National Education Association of U.S.A ومعايير الجودة التعليمية لدول الاتحاد الأوروبي ومعايير الجودة التعليمية في استراليا ومعايير منظمة Advanced World Wide والمعايير القومية للتعليم في جمهورية مصر العربية ومعايير ونموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة ومعايير ونموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة حمدان بن راشد للإدارة التعليمية فقد أعدت في مجال التربية والتعليم وإن اختلفت في البيئة التعليمية التي أعدت من أجلها إلا أنها في مجملها أعدت في مجال التعليم العام.

■ اختلفت معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة بناء على أعداد المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية المتضمنة لمجالات المعايير.

### الخاتمة:

بعد استعراض المعايير العالمية والعربية والمحلية لإدارة الجودة الشاملة وإيضاح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف فيما بينها ومدى الاستفادة منها في مجال التربية والتعليم بشكل عام ومجال الإدارة التربوية محل هذه الدراسة، يمكن القول أن شمولية معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة التعليمية تتحقق في وجود المعايير التالية:

1. معيار جودة القيادة الإدارية التعليمية.
2. معيار جودة التخطيط الإداري التعليمي.
3. معيار جودة العمليات الإدارية التعليمية.
4. معيار جودة إدارة الموارد البشرية التعليمية وتنميتها.
5. معيار جودة تقنية المعلومات.
6. معيار جودة المخرجات الإدارية التعليمية.
7. معيار رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل.
8. معيار جودة الشراكة المجتمعية.
9. معيار جودة الصحة والأمن والسلامة في التعليم.
10. معيار جودة عمليات التقويم والتقييم الخارجي للعمليات الإدارية التعليمية.

### **- التوصيات:**

- الاستفادة من المعايير التي خلصت إليها الدراسة الحالية من أجل الوصول إلى أعلى معدلات الأداء والجودة والإنجاز في الإدارات التعليمية.
- العمل على نشر ثقافة المعايير الإدارية والمهنية للجودة ودورها في تحسين الأداء الإداري والتعليمي.

- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول معايير الجودة وأهميتها في تنظيم وتفعيل العمل الإداري والتربوي في كافة المؤسسات الإدارية والتعليمية.

### المصادر والمراجع

- السلمي، علي (2007م). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، جدة.
- السحيم، خالد (2004م). واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- اليونسكو (2005/2004م). تقرير عن التربية في العالم: المعلمون والتعليم في عالم متغير، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.
- سترك، رياض والخزاعة، كامل (2004م). دراسات في الإدارة التربوية، تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية، شارع الجمعية الملكية، دار وائل، عمان، الأردن.
- عرجاش، علي شوعي (2004م). تطوير إدارات كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والمقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الغنام محمد، تجديد الإدارة التربوية ضرورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد6، السنة الثامنة، آب، أغسطس، 1995م.

عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى (2014م). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم اتجاهات معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أتكنسون، فيليب (1996م). إدارة الجودة الشاملة: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة. عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2002). البحث العلمي (البحث النوعي والبحث الكمي). عمان، دار الفكر.

العواد، هيا عبد العزيز (1425هـ). استراتيجيات وسياسات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحامد، محمد معجب (2002م). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط2، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد الدائم، عبد الله (2004م) السياسات المستقبلية للتعليم بوجه عام والتعليم الأساسي بوجه خاص في البلدان العربية في ضوء الخبرات العربية والدولية، ورقة عمل غير منشورة، طرابلس.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2003م). مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، الأمل للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

المقيل، سامية (2012م). مدى إمكانية تطبيق معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة الرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

السعود، راتب (2003م). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد الثاني، ص55-105.

الخطيب، محمد (2008م) ورقة عمل: مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مؤتمر الجودة في التعليم العام: اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من 28-29/4/2008م، القصيم.

الخطيب، أحمد (2000). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (3)، ص83.

المقيل، سامية (2012م). مدى إمكانية تطبيق معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة الرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض. العساف، صالح حمد (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصرن، رعد حسن (2011). الجودة الشاملة والآيزو، ط1، دار علاء الدين، الأردن.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2005م). خطة التنمية الثامنة، 1426-1430هـ، الرياض.

وزارة التخطيط والاقتصاد، خطة التنمية التاسعة (2010-2014م)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة التخطيط والاقتصاد، خطة التنمية العاشرة، (2015-2019م)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المطيري، حسن رفاع (2018) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية رسالة دكتوراة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وثيقة المعايير (2017). استرجعت بتاريخ <http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-2017/9/8>

[award/aboutcriteria/Pages/default.aspx](http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-2017/9/8)

معايير جائزة دبي للجودة والأداء المتميز، وثيقة المعايير (2017). استرجعت بتاريخ <https://dgep.gov.ae/ar/program-award/award-2017/10/6> (criteria)

معايير جائزة حمدان بن راشد لجودة الأداء والتميز - الإدارة التعليمية (2017). استرجعت بتاريخ <http://www.ha.ac/web/guest/distinguished-educational-administration>.

Deming, W (1985). Quality Management commitment to Quality, Business,35: 45-60.

Ishikawa, k, (1985). "what is Total Quality Control?". The Japanese way. Englewood Cliffs New Jersey, Prentice- Hall.

The European Foundation for Quality Management (EFQM). (2017) <http://www.efqm.org>.

Scottish Quality document (2004). SQMS.

Micheal Schartz, Quality Assurance and Development in the European Schools , consortium of Institutions for Deveiopment and Reseach in Education in Europe (CIDREE), Rethymon. 2000. pp 7-12.

National Education Association(2012) .35 indicators of a Quality School-keys TO Excellence for your Schools. available at: ([www.mainesupportnetwork.org/handouts/pdf/35indicators.pdf](http://www.mainesupportnetwork.org/handouts/pdf/35indicators.pdf)).

Government of Tasmania, Department of Education, The Essential Parents about Tasmania Government Schools, Northern-Western Branch Office, Burnie, 2006, pp20-23.

Advanced Accreditation Standards For Quality Schools. Accreditation Standards For Quality Schools for Schools Seeking for NCA CASI or SACS Accreditation, 2007 . available at: ([http://www.advanced.org/accreditation/standards/advanced\\_school\\_standards.pdf](http://www.advanced.org/accreditation/standards/advanced_school_standards.pdf)).

Juran G & Gryna F: Quality Planning and Analysis Ferow Product Development Through use, Mc Graw, will, New YORK, 1993, PP1-13.

Feigenbaum, A V (1945), Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, McGraw-Hill.

David A. Waldman, (1994) "Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation", Journal of Organizational Change Management, Vol. 7 Issue: 2, pp.31-44,  
Philip B Crosby (1986) Quality Without Tears, the art of Hassle free management, Mc Graw- Hill, New York.