



مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

فاعلية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تقويم نظم المؤسسات التربوية الخاصة، دراسة حالة: إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .

الطبيب يوسف محمد أحمد البدوي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية التربية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تجربة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، حالة إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدمت الدراسة الملاحظة كأداة لجمع المعلومات من خلال متابعة الأنشطة. توصلت الدراسة إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة المطبقة في التقويم بإشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص يعتبر برنامجاً إضافياً يحقق فاعلية وكفاءة كبيرة في جميع مدارس إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، وتم التأكد من ذلك من خلال الوثائق المرتردة من المدارس. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص لمعايير إدارة الجودة الشاملة على التقويم التربوي يحقق أهداف مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، ويحقق أهداف التربية. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص.

**Effectiveness of T.Q.M procedures implementation in valuation of private education organization systems: Case study: Khartoum foundation for private education supervision.**

**ABSTRACT:**

This study aimed to value the implementation of total quality management procedures in education valuation procedures, the case study of Khartoum private education foundation supervision. The study used descriptive analytical method, and also used the observation as instrument by follow up most of their activity. The study conclude that the TQM procedures implemented in valuation for KFFPES were applied realized high efficiency to all schools connected with it. This is through feedback from schools. Also the study concluded that the implementation of TQM in the valuation achieves the objectives of Khartoum private education foundation, and realizes the targets of the education.

**Key words:** TQM, Khartoum foundation for private education

©2017 Sudan University of Science and Technology, All Rights Reserved

المقدمة:

في بداية أعوام الألفية الثالثة اتجهت معظم المؤسسات للاستفادة من قيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأعمال وذلك بغرض العمل على ازدهارها وتحقيق النجاح بأسلوب يضمن الوصول للغايات النهائية، فانتقل الاهتمام من مجال الإدارة العامة إلى مجال الإدارات التربوية والتعليمية، وفي هذا البحث سيتم تناول إشرافية تعليمية أنشئت لتطوير التعليم العام في مرحلته الثالثة وهي حسب الترتيب التعليم المبكر وهو ما يسمى بالتعليم قبل المدرسي، وأيضاً التعليم الأساسي، وكذلك التعليم الثانوي، وهي المجالات التي طبقت فيها إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص معايير إدارة الجودة الشاملة في التقويم التربوي من خلال إجراءات موثقة وإجراءات غير موثقة لدفع عملية التقويم إلى الأمام لأن التقويم أصبح في العصر الحاضر سر نجاح المؤسسات الحديثة، وسر تفوقها وتقدمها على غيرها في نفس المجال.

**مشكلة الدراسة:** تتعلق مشكلة هذه الدراسة بمشكلتين وليست مشكلة واحدة، فالتقويم نفسه يعتبر مشكلة قائمة بذاتها، بالنظر إلى أن هذه القيمة الإدارية الرفيعة تجد في كثير من المؤسسات العامة والخاصة سوء الفهم باعتباره فعالية تصدر الأحكام القاطعة تجاه الأعمال المقدمة من جهة ما، أو تجاه الأشخاص الذين يقومون بتلك الأعمال، وقد نشأت حساسية مفتعلة تحول دون تحقيق التقويم لأغراضه السامية وذلك لتصحيح المسارات وتوفير الجهود، وأن يجعل من التقويم عملاً يحبه الآخرون ويفخرون به لأنه يكشف عن مواطن الخلل والقصور في الأنظمة، وذلك يساعد في تعديل الخطط عندما يطرأ ما تدعو الحاجة لمثل ذلك التصرف. والمشكلة الثانية تنشأ

عند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على التقييم بغرض زيادة فاعلية التقييم ومنحه قوة استثنائية ودقة لتحقيق أهدافه في وسط من الثقة والثبات والتفهم بدوره في المنظمات .

**أهمية الدراسة:** يمكن اعتبار هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول جوانب متكاملة ذات أهمية عالية وتأثير كبير على فاعلية التقييم، وقد جرت دراسات كثيرة في التقييم باعتباره مسألة إدارية في غاية الضرورة، ولا يستقيم أي عمل إداري من دونه أو غيابه من الساحة. التقييم عمل لصيق بكل مراحل الإدارة، وجزء لا يتجزأ منها، ولكن الدراسات التي تناولت تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على التقييم في مجالي التربية والتعليم اقترضت تحقيق المزيد من الفاعلية للتقييم إلا إنها شحيحة إن لم تكن معدومة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة نفسه في المؤسسات التعليمية والمؤسسات التربوية مازال يصطدم ببعض التحديات، وهذه التحديات تنشأ من حين لآخر، وليس بسبب معارضة البعض لتطبيق قيم إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم أو نظم التربية، ولكن نشأ ذلك التحدي نسبة لاختلاف وجهات النظر في الأساليب التي يجب أن تتبع لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمؤسسات التربوية، ومن هذا المنطلق تستمد هذه الدراسة أهميتها، لأنها تحاول أن تتلمس بعض السبل لتحقيق أهم معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة قاطبة .

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تجربة إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص عند تطبيقها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق إجراء التقييم كموجه أساسي ورئيس والاستعانة بإجراءات أخرى مساندة موثقة وغير موثقة، وذلك لدعم إجراء التقييم، ويحدث هذا الأمر في إشرافية تربوية وتعليمية في واحدة من مؤسسات التعليم الخاص الوطنية ذات الصيت، ومن أهداف الدراسة أيضا التأكد من فعالية تلك الإجراءات التي انبثقت من جوف إجراء التقييم في خلفية تطبيق الإجراء التصحيحي والذي يعد من أكثر الإجراءات كفاءة في نظام الجودة الشاملة كله، والذي يعمل على تصحيح الأخطاء أو انحرافات الأنظمة عن مسارها الطبيعي، ويتم ذلك الإجراء بخطوات واضحة ومرتبطة أهم مظهر لديه هو منع تكرار نفس الأخطاء مرة أخرى في النظم .

**فروض الدراسة:** تفترض الدراسة أن معايير إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص في مجال التقييم في مدارسها ذات كفاءة عالية تعمل على تمكين إدارات المدارس لأداء رسالتها المنوط بهم القيام بها على الوجه الأكمل تحقيقاً لأهداف التربية والتعليم، وإن إجراءات إدارة الجودة الشاملة هي في عملية التقييم وتغطي عملية التقييم دورها الرائد في إصلاح شأن المؤسسات التربوية بل وتغطي التقييم نفسه كل أبعاده المتوقعة والمطلوبة من ورائه. نشأ هذا الافتراض من خلال نتائج التلاميذ في الاختبارات الداخلية ونتائج امتحانات الشهادة التي لم هي غير خافية على أحد.

**حدود الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في قسم الإشراف التربوي، الذي تطور من إدارة صغيرة للتطوير التربوي والتدريب بمؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص إلى إشرافية لديها عمل كبير يقوم به ولديها إنجازات محسوبة، وتضم الإشرافية عدد من المشرفين التربويين في مادة القرآن الكريم والمواد الأساسية وهي اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات إضافة إلى مادة العلوم وفروعها، وقد أجريت هذه الدراسة في الفترة من عام 2010م إلى عام 2015م .

#### مصطلحات الدراسة:

**فاعلية:** الفاعلية تعني القدرة على القيام بالعمل اعتباراً من الخطوة الأولى وفق تخطيط سليم، وتسلسل انسيابي متقن ومرتب حسب الأهمية، وانجاز العمل في الوقت المحدد تحقيقاً للأهداف المرجوة .

**تطبيق:** التطبيق هو إنزال الأفكار والخطط إلى أرض الواقع العملي والإجرائي بحيث يتم تنفيذ العمل بخطوات محسوبة ومرتبطة ومنظمة، والتطبيق هو الذي يحدد جدوى نظرية ما أو عدم ثباتها .

**معايير الجودة الشاملة:** المعايير المعنية هنا هي إجراءات إدارة الجودة الشاملة الموثقة، وإجراءات إدارة الجودة الشاملة غير الموثقة، وهي الوسيلة التي تم اعتمادها لتنفيذ الجودة الشاملة بأسلوب قابل للمتابعة والتدقيق والتقييم، وهذا الأسلوب يختلف عن الأساليب النظرية الأخرى التي تعتمد في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فقط على الأهداف أو المفاهيم والثقافة دون أن يكون هناك ضوابط محددة .

**نظم:** مصطلح النظم هو جمع لمصطلح نظام، والنظام في أي مؤسسة هو عبارة عن هيكل إداري مكون من أجزاء مترابطة فيما بينها بعلاقات ظاهرة وعلاقات خفية، وإن كل جزء من أجزاء النظام مرهن للقيام بوظيفة محددة تكمل جهود الأجزاء الأخرى في تناسق وتعاون يعطي أفضل مخرج للحسم الواحد .

**المؤسسات التربوية الخاصة:** المؤسسات التربوية الخاصة هي مدارس التعليم غير الحكومي، وهي صنف من التعليم وجد رواجاً كبيراً منذ مطلع الألفية الثالثة نسبة لحاجة المجتمع لهذا النوع من التعليم، ويكون التعليم غير الحكومي مصحوباً بفعاليات أخرى كالإدارة العامة وملحقاتها كإدارة الترحيل التي يقوم بترحيل أعداد كبيرة من التلاميذ، وإدارة المقاصف التي عليها إطعام كل تلاميذ المدارس، وذلك بتوفير حاجات التلاميذ من الطعام والمشروبات والحلويات .

#### أدبيات الدراسة:

**التقييم:** من ناحية اللغة يعتبر التقييم بصفة عامة تبيان قيمة الشيء وإزالة اعوجاجه ما أمكن ذلك وتعديله بالوسائل المتاحة، ويعرف التقييم بأنه عملية إصدار الأحكام التي سوف تستخدم بمثابة أساس للتخطيط، وتتضمن

عملية التقويم بناء الأهداف، وجمع الأدلة التي تثبت وجود أو انعدام التقدم نحو هذه الأهداف، وإصدار الأحكام على تلك الأدلة، ومراجعة الإجراءات، والأهداف على ضوء هذه الأحكام، فالتقويم عملية الغرض منها تحسين الإنتاج وتحسين طريقة العمل، بل تحسين الأهداف نفسها، ويعتبر التقويم ناحية هامة من نواحي القيادة الجماعية وهو العملية التي يستطيع مدير المدرسة المشرف عن طريقها أن يحقق التحسين الذاتي (عبد الرحمن، توسل مصطفى، 2005م).

التقويم أيضا هو العملية التي يتم بموجبها تحديد مدى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم، وهو كذلك إصدار حكم أو أحكام على مدى تحقيق الأهداف، لهذا يمكن أن يعرف التقويم التربوي بأنه إصدار حكم بغرض تربوي على قيمة الأفكار والأعمال والطرق والمواد المقدمة في موقف تربوي معين وتتضمن هذه العملية استخدام مقاييس ومعايير محددة (مرسي، محمد منير، 2001م).

من هذا المنطلق يمكن اعتبار التقويم في مجال الإدارة هو الجوهرية الفريدة التي تتساوى في الأهمية مع التخطيط، لأن التقويم شريك أصيل في كل مراحل الإدارة وفعاليتها منذ بدء المشروعات وإلى آخر مراحلها .

**التقويم التربوي:** هو اصطلاح حديث العهد بالتعليم أدخل لتحديد مفهوم أكثر شمولاً وأكثر اتساعاً من ذلك المفهوم الذي كان يستخدم في اختبارات التحصيل التقليدية، والامتحانات التي يجري القياس بها للتأكد من تحصيل المادة الدراسية أو معرفة المهارات أو القدرات الخاصة (زيدان، محمد مصطفى، 1982م).

يعتبر التقويم التربوي من أكثر العناصر أهمية في أي نظام، وتتركز الأهمية فيما يترتب عليه من قرارات، أو إجراءات لتغيير أو تطوير النظام أو ذلك، وبناء على ذلك فإن عمليات التقويم إن لم تكن على درجة عالية من الدقة والإتقان في أساليبها ووسائلها، تأتي نتائجها حتما مضللة وغير صحيحة الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ قرارات وإجراءات خاطئة تضر بالنظام التعليمي، ويمكن أن يشكل التقويم عنصرا مهما وركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية، فهو العملية التي يحكم بها على مدى النجاح في تحقيق الأهداف التربوية التي ينشدها المجتمع (بشير، محمد مزمل 2006م).

**تطور التقويم التربوي:** إن التقويم التربوي للتلاميذ قد مر بتطورات عديدة وفي مراحل مختلفة، فالتقويم يعد عملية منهجية منظمة لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالأفراد والمواقف التربوية من أجل صنع القرار المناسب أو إجراء فعل معين، وقد حدد بعض الباحثين إن تحقيق ذلك يعتمد على ثلاثة مداخل هي مدخل المقارنة، وهو تجربة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا المدخل يركز على مقارنة تحصيل الطالب بتحصيل أقرانه وإن الاختبارات تصبح مرجعية المعيار بحيث يتم مقارنة إنتاج الفرد بإنتاج الجماعة وهو مدخل ليس الهدف منه حث الطالب على إظهار ما اكتسبه، إنما يهتم بالفروق الفردية بين التلاميذ، ومدخل السياق، وأهم مؤشرات قياس التحصيل بطرق غير مباشرة، وهو في الواقع تقويم غير حيادي، عديم الثقة لأن أساليبه غير مقننة، ومدخل الذات، وهو يختلف عن المدخل الأول، ولكنه يستند إلى النظرية البنائية التي تؤكد أن التقويم الذاتي أو الشخصي من أهم وسائل التقويم الذي يقوم به المعلم، وعلى الطالب اختيار أسلوب تقويمه بنفسه من حيث الصيغة والمحتوى والتوقيت يلاحظ في تطور التقويم التربوي بصفة عامة تنوع الأطر الفكرية مع تعدد المداخل (عبد المعطي، يوسف، 2002م).

**محاور التقويم:** من أهداف التقويم هو أنه يحدد توجهات المدرسة، ويبين الدرجة التي وصلت إليها في هذا السبيل من حيث نمو التلاميذ ومدى نجاح المعلم، وبيان نواحي القوة والضعف في تطبيق المناهج، وأوجه النشاط المدرسي الخطوة مرحلة، ويكشف التقويم ما يواجه التلميذ وما يصادف المعلم من مواقف، وما تصادفه المدرسة من تحديات، وتتنوع المحاور التي يجري فيها التقويم التربوي فيعضها يتعلق بالإنسان والبعض الآخر يتعلق بالمواقف التربوية، ولكن يمكن تحديد أهمها على هذا النحو إجرائيا :

**التلاميذ:** ينصب التركيز كله على تقويم تحصيله من معارف ومهارات واتجاهات وسمات شخصية واستعدادات وقدرات، أي كل ما هو قابل للتطور، كما يهتم بالعوامل المؤثرة في سلوك التلميذ والتي تلقى بظلالها على الأداء .

**المعلمون:** ذلك لتقويم طرائقهم وأساليبهم في التدريس ومدى تمكنهم من تحسين وتطوير أنفسهم ومقدرتهم على التخطيط لعمله وسماته الشخصية ومقدرته على التفاعل في البيئة المدرسية التربوية ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة.

**المناهج الدراسية:** الكشف عن مدى توافق المنهج مع فلسفة المجتمع وتوجيهاته والأهداف العامة، ومدى مناسبه مع قدرات التلاميذ واستعداداتهم العقلية والجسمية، وخبراتهم وحاجاتهم ومدى مرونة المنهج في استيعاب المتغيرات التي تطرأ على المادة الدراسية وعلى المجتمع، ومدى الترابط بين المنهج وبيئة التلاميذ وصلته بحياتهم ومستقبلهم .

**البيئة التربوية التعليمية:** التعرف على مدى توفر حجات الدروس بصورة لائقة، وتوفير معامل للحاسب ومعامل العلوم والمكتبات الورقية والمكتبات الإلكترونية، وصلات للرياضة أو للموسيقى والمسرح، وصلات للرسم والتصوير، ويمكن إضافة أن التقويم يشمل الجانب المعنوي للتلاميذ وكذلك الجانب النفسي تحديدا .

**أسس التقويم التربوي:** يمكن تحديد أسس التقويم في مجال التربية على أساس أنها ترتبط بأهداف واضحة تبني عليها العملية التربوية والعملية التعليمية والتعلمية بحيث يكون شاملا لكل المستويات والأهداف الخاصة بأنواعها،

و أن يكون جمع البيانات متنوعا وصادقا وعملية مستمرة طويلة فترة الدراسة، وأن يكشف التشخيص أوجه القصور بغرض العلاج، وأن يكون التقويم عملية مشاركة أهم طرفاها التلميذ والمعلم، وينبغي فيها مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ "التميز"، ويراعى فيه الاقتصاد وتقليل التكاليف في المال والوقت والجهد المبذول، وأن تكون خطة التقويم واضحة بمحددات مرنة قابلة للتعديل أو حتى التبدل عند الضرورة، وأن يراعى في التقويم أيضا كافة النواحي الإنسانية المرتبطة بالعدل وغيرها (مرحلة الأساس، منشور، مكتب محلية الخرطوم، 2005م).

#### أنواع التقويم :

يقسم التقويم إلى مراحل على النحو التالي :

**تقويم قبلي:** هو التقويم التمهيدي الذي يسبق دخول التلميذ إلى المدرسة، ويركز هذا النوع على التعرف إلى معارف التلاميذ السابقة ومهاراتهم واتجاهاتهم ومدى الاستعدادات التي لديهم لتلقى المادة الجديدة، يلاحظ أن التقويم يمكن أن يساهم في اتخاذ القرارات بطريقة علمية، ويحدد المستوى الذي يجب أن يكون عليه المتعلم قبل قيامه بالدراسة، أي أنه يهدف إلى الحكم على مدى استعداد التلميذ للتغييرات السلوكية المخططة (أبو الرز، محمد حسن، 2006م).

**التقويم التطويري:** له عدة أسماء منها التكويني والبنائي، هو نوع من التقويم يتم مرات عديدة أثناء في أثناء فترة التلميذ بالمدرسة، وهذا النوع يهتم بمدى استيعاب الطلاب للمعارف والخبرات التي تعرضوا لها، والمهارات التي اكتسبوا، وتستخدم هذه المعرفة للتأكد من جوانب القوة في أداء الطلاب وتعزيزها، وتستخدم المعرفة أيضا لإعادة توزيع التلاميذ على المجموعات المختلفة (محمد، عبد الغني إبراهيم، 2004م).

**التقويم التشخيصي:** الهدف منه هو الوقوف على مشكلات الطلاب من خلال متابعة سلوكهم، ومشكلات التدريس والمناهج الدراسية، ويعد التقويم التشخيصي أحد عناصر التقويم الذي يشكل جزء من التعلم الذي يهدف إلى تقويم تعلم الطلاب ومدى قدراتهم، ومدى تحقيق الأهداف التعليمية، ومساعدة الأساتذة في اختيار طرق التدريس التي تناسب الطلاب والموقف التعليمي (الخطيب، محمد الأمين، 2004م).

**التقويم النهائي:** هو التقويم الختامي الذي يتم في نهاية العام الدراسي، أو نهاية المراحل الدراسية عند الانتقال إلى مراحل تعليمية جديدة للوقوف على مدى استيعاب الطلاب للمعارف التي درسوها والمهارات التي تم اكتسابها والخبرات التي تلقوها وألما بها في المدارس، وتوظيف هذه المعارف لنيل شهادة دراسية أعلى والانتقال من مرحلة دراسية إلى مرحلة دراسية أعلى (أبو الرز، محمد حسن، 2006م).

**التقويم المتتابع:** يتم هذا النوع بعد انتظام المتخرج في الحياة العملية، ويهدف إلى تقويم كفاءة المتخرج في أداء مهام المهنة المنوط به، وأيضا على معرفة مدى ارتباط البرنامج المدرسي بخطط التنمية، وتستخدم هذه المعرفة للاطمئنان على أن كفاءة التقويم لتحقيق الأهداف المطلوبة في المجتمع (الخطيب، محمد الأمين، 2004م).

**تطور عمليات تقويم التلاميذ :** حدد التربويون وسائل عديدة تستخدم لتقويم التلاميذ، ومن هذه الوسائل : (عبد الرحمن، توسل مصطفى 2005م).

**التقويم بالاختبارات:** للاختبارات أشكال وأساليب عديدة ومختلفة توظف لأغراض كثيرة سواء كانت بهدف معرفة التحصيل الدراسي أو مواقف الحالات النفسية أو السلوكية، وللاختبارات أشكال عديدة ولأسباب كثيرة .

**التقويم بالتدقيق والملاحظة:** يمكن أن تصدر من المعلمين أو من مدير المدرسة، أو من المشرف، أو حتى من أولياء الأمور، والتي تتضح من خلال مواظبة التلميذ وقيامه بأعماله اليومية في دقاته من خلاصة وتدريبات وتمارين وواجبات ومشاريع .

**التقويم بالمقابلات:** يمكن أن تتم المقابلات بصورة مباشرة سواء كانت فردية أو جماعية، وهذه المقابلات لها تأثير مباشر وفعال داخل أو خارج المدرسة وتلعب دورا ملحوظا في التقويم .

**التقويم بمقاييس التقدير:** توضح المقاييس والرتب كتابة أو شفاهة على هذا النحو: " ممتاز " من 100% إلى 90%، و "جيد جدا" من 89% إلى 80%، و "جيد" من 79% إلى 70%، و " وسط من 69% إلى 55%، " ضعيف " أقل من 55% .

**التقويم بالسجلات:** و يشمل ذلك التقارير المدرسية والسجلات المدرسية والتقارير هي متعددة الأنواع والأشكال والجوانب، وترجع أهميتها إلى التوثيق المرتبط بالأرشيف المحفوظ في مكان مرتب وأمن من التلف .

**التقويم بالمقاييس الاجتماعية:** ذلك يعني مكانة التلميذ وسط زملائه الذين يقدرونه تقديرا معينا لمعرفتهم به معرفة تراكمية تامة.

**التقويم بدراسة الحالة:** هذا الأمر يمكن أن يكون مفيدا في تقويم النواحي السلوكية، كما يصلح أيضا للنواحي الأكاديمية والمعرفية، ودراسة الحالة ويعني ذلك دراسة العوامل المؤثرة والظروف التي أدت إلى حدوث المشكلة .

**التقويم بمشروعات التلاميذ:** و يتوقف اختبار المشروع والوسيلة لتنفيذ المشروع على طبيعة الهدف المراد تحقيقه والمراد تقويمه، ويمكن أن يفيد هذا الجانب في حالة تقويم الجانب العملي للتلميذ، ويدخل تحت مظلة هذا الأمر أي نشاط يمكن أن يقوم به التلميذ .

**إجرائياً:** تحسین برنامج التقييم المدرسي يجب التركيز على الأهداف التي تود المدرسة تحقيقها أثناء تشكيل السلوك والمعارف للتلاميذ، ويجب أن تكون الأهداف من وراء التقييم واضحة للمعلمين ومدير الإدارة المدرسية، ويجب أن يهتم في عملية التقييم بجهود المعلم للوصول إلى برنامج تربوي غني في خبرته ونوعه، ويجب أن تتاح كل الفرص التي تساعد على النمو المهني للمعلم، ومما يبعث السعادة حقاً أن بعض الجامعات في السودان أحدثت تطوراً كبيراً وغير مسبوق في مجال التقييم وذلك باحتساب نشاط التلميذ خلال العام من للبحوث التي يعدها الطالب، وأيضاً تقديمه لبعض الأوراق العلمية أمام زملائه ومناقشتهم له في محتواها وغيرها من أنشطة .

**اختبارات التحصيل:** إجرائياً أرادت هذه الورقة أن تفرد مساحة معينة لاختبارات التحصيل وهي وسيلة التقييم التقليدية الأكثر شيوعاً والتي يفضلها ويلجأ إليها معظم التربويين تقريباً، وهي الاختبارات التي تقيس مدى تحصيل التلميذ في المدرسة في المواد المختلفة، وبعض هذه الاختبارات تختص بمادة دراسية واحدة أو فرع من فروع المادة، والبعض الآخر يغطي معظم المواد التي تدرس في المدرسة، وتعمم أكثر اختبارات التحصيل لتقدير التحصيل الذي يبلغه شخص، وتستخدم اختبارات التحصيل والمواد الدراسية على نطاق أوسع من أي نوع آخر أو وسيلة أخرى .

بهذا الشكل يمكن أن يحقق اختبار التحصيل عدة أغراض منها قياس تحصيل الطلاب وتقديمهم وتوزيعهم حسب الفروق الفردية بينهم، كما أنها تعمل على تنشيط الدافعية لديهم، وقياس استعداداتهم لمادة التعليم، وقبول التلميذ وانقيادهم، والتنبؤ بمستقبلهم، وتحديد المستويات، وإرشاد التلاميذ من النواحي الأكاديمية والسلوكية، ووضع كل طالب في الصف المناسب له .

**خطوات وضع اختبار التحصيل:** من خلال الدراسات التي أجريت في مجال التقييم، اتضح انه ليس من السهل على أي فرد من المعلمين وضع اختبار تحصيلي بخواصه الجيدة المحددة ما لم يكن مطلعاً على صفات الاختبار الجيد والتي يمكن حصرها في تحديد الهدف والغرض الأساسي الذي دعا للقيام بالإجراء، ومن ثم إعداد تخطيط واستراتيجيات عامة لمحتويات الاختبار، وتحديد نوع الأسئلة لصياغتها، ومراجعة أن الأسئلة تتوافق مع الأهداف العامة للتدريس، ولقياس المعارف التي تلقاها التلميذ، وترتيب الأسئلة وجعلها شاملة في كل أجزاء المقرر الذي درسه التلميذ ولا يقتصر الأمر على جزء معين، وأن تغطي الأسئلة الموضوعات الرئيسية، ووضوح أسلوب الامتحانات مع سهولة اللغة، واستغلال كل سؤال عن الآخر، وتجنب وضع الأسئلة بنفس صيغة الكتاب المدرسي، وصياغة الأسئلة بحيث تكون موضوعية ويبعد عنها رأي معد الاختبار أو ظروفه الخاصة بحيث تكون الإجابات محددة، وأن يراعي التميز وهو ما يسمى بالفروق الفردية بين التلاميذ بدقة، والاهتمام بصياغة التعليمات المناسبة للاختيار ومراعاة عامل الزمن عند وضع الاختبار، وإزالة أي غموض من الأسئلة ووضوح الدرجات التقييمية لكل سؤال، ومراعاة التدرج في الأسئلة، وأن يكون مسألة مستمرة غير مرهونة بأي ظروف أخرى، والحرص على أن يكون الاختبار اقتصادياً في الوقت، وفي المال، وفي الجهد وأن يحقق مبدأ التعاون المنشود بين من يعدونه وبين من يقدم إليهم. فالاختبار يجمع أكثر من طرف (محمد، عبد الغني إبراهيم، 2004م).  
تنقسم أسئلة اختبارات التحصيل إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

**الأسئلة الشفهية:** وتستخدم لصفوف معينة، وفي مواد معينة، ومن محاسنها أنها تجعل التلميذ في حالة يقظة وترقب وانتباه، ولكن من أكبر مساوئها أنها تخضع للتقدير الذاتي للمعلم فقط.

**أسئلة المقال:** وهي الأسئلة التي تظهر فيها براعة التلميذ، وتفجر مواهبه في التعبير والكتابة، وعلى المعلم أن لا يلجأ إلى التعقيد، بحيث تكون الأسئلة واضحة ومفصلة.

**الأسئلة الموضوعية:** هي نوع من التقييم أكثر تطوراً من أسئلة المقال، وتوفر الوقت الكافي للإجابة، وهي أيضاً تسهل كثيراً من مهام المصحح بغض النظر عن بعض عيوبها التي أوضحها الخبراء (الهوري، سليمان عبد الله، 2010م) .

يضاف إلى ذلك الاختبارات العملية: ولا يتم التقييم فيها كتابياً، ولكن يتم تقييم العمل، مثل إجراء التجارب العلمية في المختبر والأداء الفني، وجانب التطبيقات في الحاسوب، وهذا النوع يصلح لقياس النشاط. اختبارات التحصيل المدرسية لها أهمية خاصة بالنسبة لحو الصحة النفسية في المدرسة، فيما أنها الجزء الأساسي من البرنامج التربوي، لذا فإن اتجاهات المدرس والتلميذ ونحوها تحتل أهمية بالغة بالنسبة للصحة النفسية إذ ينبغي ألا يعطي المعلم التلاميذ انطباعاً مسبقاً عن الامتحانات بأنها على جانب من الصعوبة أو شيء يبعث على الخوف والرغبة، بل على العكس من ذلك ينبغي أن يوضح لهم أن الامتحانات وسائل ضرورية لمساعدة كل من التلاميذ والمعلمين والمدرسة للكشف إلى أي مدى يحققون اكتساب معارفهم، ولكن رغم ذلك يظل التقييم التربوي الذي تعتبر امتحانات التحصيل أكثر أدواته شيوعاً هو من أكثر جوانب عملية التعليم والتعلم إثارة للقلق والهلع في حياة التلميذ الذي يرى فيه الحكم على عمله (آدم، بسماء، 2004م) .

**الدراسات السابقة:**

في نفس الوقت الذي توجد فيه دراسات عديدة في مجال التقييم في التربية أو التعليم إلا أن هناك قلة للدراسات التي تعني بتطبيق معايير الجودة الشاملة على التقييم تكاد أن تصل إلى حد العدم، حسب ما هو متاح من معلومات

بهذا الشأن مما شكل حافزا كبيرا ودافعا للقيام بهذه الدراسة التي تجمع بين عنصرين شديدي الأهمية في مجال الإدارة هما التقويم وإجراءات الجودة الشاملة كمعايير لضبط تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم . لا شك ان كم هائل من الدراسات والبحوث التي تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجيدة، ولكن كل الدراسات التي تم الاطلاع عليها توصي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتزین أهميتها وجدوى تطبيقها وإمكانية تطبيقها، ولم تسع لتمهيد الطريق أو تقديم توصية تحدد كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ويعود هذا الأمر إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية أو التعليم مسألة متعلقة بالحدائق، ومن هذا المنطلق فإن وضع تطبيق التقويم في إدارة الجودة الشاملة شبيه بوضع إدارة الجودة الشاملة برمتها في مجال التعليم. فالمسألة عموما بحاجة إلى وقت أكبر حتى يتلمس خبراء التربية وخبراء التعليم وكذلك المعلمين جدوى تطبيقها في مجال التربية أو مجال التعليم فالمسألة هي إذن مسألة وقت ليس إلا.

#### الدراسة الميدانية:

**منهج الدراسة:** تعتمد هذه الدراسة على منهج شديد البساطة، منهج يخلو تماما من التعقيد، وهو المنهج التحليلي الوصفي للبيانات التي يتم الحصول عليها منها، ومناقشتها للخروج منها بخلاصة مفيدة لدعم الجهود التي تبذل في مجال التربية عموما .

**مجتمع وعينة الدراسة:** مجتمع الدراسة وعينتها في هذه الدراسة هي شيء واحد متطابق تمام الانطباق، ويرجع هذا الأمر إلى أن مجتمع الدراسة أو عينة الدراسة مجموعة محدودة من الأفراد وتتكون من المشرفين التربويين الذي يختص كل واحد منهم بمادة أساسية واحدة وربما في معيتها بعض المواد الفرعية، وهؤلاء المشرفين هم في الواقع من أساتذة الجامعات المشاركين الذين يعملون في بعض الجامعات الوطنية الحكومة أو الجامعات الخاصة بدوام جزئي، وهذا يفسر حرص مؤسسة الخرطوم على أن يكون كل المشرفين من حملة الشهادات الدرجات العلمية العالية، ولهذا يلاحظ أن العمل داخل الإشرافية يمضي بصورة علمية منظمة، ويظهر ذلك في فاعليات تمتد إلى تنظيم مسائل التدريب من خلال المحاضرات القيمة والمشاركة في بعض المؤتمرات، والورش وغيرها من أنشطة أخرى .

**أداة الدراسة:** أداة الدراسة الرئيسية المستخدمة في هذا البحث هي الملاحظة الناتجة من التدقيق المباشر في الموقع، وأيضا جمع بعض المعلومات من خلال الوثائق المتاحة من قبل النظام الإشرافي، وتنقسم تلك الوثائق إلى قسمين القسم الأول منها هو ما يتعلق بالخطط الإشرافية والجدول والإجراءات المطبقة والفاعليات الإشرافية الأخرى، أما القسم الثاني فيمثل التغذية المرتدة من أنشطة المدارس التي يتم فيها تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على التقويم التربوي شهريا وفتريا ونهاية العام الدراسي بل يمتد الأمر إلى إمتحانات الشهادة، والتي يوضح فيها أثر ذلك العمل .

**معايير التقويم في الإشرافية:** بمراجعة إجراء تقويم أداء التلاميذ بخطواته الدقيقة، وخلاصة لذلك نجد أنه إجراء يرتبط بعدة إجراءات أخرى بعضها موثق والبعض الآخر غير ذلك، خاصة وأن لإجراء تقويم التلاميذ عدة مرتكزات منها أن أهم أهدافه هي تقويم أداء التلاميذ من خلال اختبارات التحصيل التقويمية بأنواعها وأشكالها المختلفة، ومجال تطبيقه هو المدارس. أما مسؤولية تطبيق الإجراء على مدير المدرسة، ورؤساء الشعب، وكل المعلمين الذين يدرسون للمواد الدراسية المختلفة بالمدرسة. أما الوثائق المرجعية للإجراء فتتكون من التقويم السنوي الصادر من وزارة التربية والتعليم، والدليل الفني، والخطط الدراسية بجميع مستوياتها سواء كانت الخطة العامة أو الخطة الفصلية الأولية أو الخطة الدراسية .

أن خطوات تنفيذ إجراء تقويم التلاميذ تستند على خطوات قوية متماسكة ومرتبطة بأسلوب مترابط لا مجال لتجاوزه أو اختصار بعض أجزائه وخطوات الإجراء تبدأ بدعوة المشرفين التربويين لاجتماع يشترك فيه رؤساء الشعب للاتفاق على وضع ملامح للاختبار في إطار صفات الاختبار الجيد المرسومة من قبل التربويين، ويكلف بعض المعلمين القدامى الذين لديهم معرفة وخبرة كافية بالمناهج الدراسية بوضع عدة نماذج من الاختبارات التقويمية على مستوى المادة الواحدة تحت إشراف رؤساء الشعب للمواد الدراسية، ويتم اختيار أحدها بعد تمحيص من المشرف التربوي، وتقوم لجنة التصحيح قبل البدء في عملها تقوم اختيار بعض أوراق إجابات التلاميذ عشوائيا وتصحيحها، وتحليل إجابات التلاميذ لمعرفة اتجاه الأمور والمشاكل التي يمكن أن تعترض على العملية، وبعد الاطمئنان على ذلك يواصل المصححون عملهم .

بعد ظهور النتيجة يقوم مدير المدرسة والوكلاء بتحليل نتيجة الامتحان على مستوى المادة ومستوى الصف ومستوى كل تلميذ على حدة، وذلك بنموذج معد خصيصا لذلك، عليه فيما بعد القيام بالإجراءات التصحيحية والوقائية للنظام عقب اجتماعه مع المعلمين واستعراضه للنتيجة والبحث حول أسباب القصور ووضع خطة تتضمن التكاليف الجديدة المعلمين بمتابعة الإصلاحات والمعالجات، نسبة للقصور الذي شاب نتائج التلاميذ في بعض المواد الدراسية، وهذا الإجراء يتطلب تعديل الخطط الدراسية والأهداف بصورة مرحلية مؤقتة وليست دائمة، وبعد ذلك يتم توثيق وقبول النتيجة. إن إجراء التقويم في نظام الجودة الشاملة ولكي يكتمل ويكون فاعلا، هو بحاجة إلى إجراءات أخرى مكملة له وداعمة، بعضها موثق والبعض الآخر غير ذلك، ومن هذه الإجراءات المساندة :

**إجراء رقم (1) :**

اسم الإجراء : بناء وإعداد اختبار التحصيل .(إجراء غير موثق)

تاريخ إصدار الإجراء: ..... رقم إصدار الإجراء: .....

محور الأجراء: ..... رقم سجل الإجراء: .....

رقم البنــــــــــــد في السجل : ..... رقم الصفحة : .....

**أهداف الإجراء :** تنفيذ التقويم للتلاميذ .

**مجال تطبيق الإجراء :** المدارس

**مسئولية تطبيق الإجراء :** مدير المدرسة و وكلاء المدارس و رؤساء شعب المواد الدراسية .

**الوثائق المرجعية للإجراء :** وثيقة أسس إعداد الاختبار الجيد .

**خطوات تنفيذ الإجراء :**

أ/ التأكد من مواقف الدروس من المعلمين ومن التلاميذ أيضا.

ب/ مراجعة الدليل الفني والمرشد لمعرفة حجم ووزن الوحدة الدراسية لتحديد الأسئلة وعدد الدرجات.

ج/ تحديد نوع الأسئلة التقويمية المناسبة لكل وحدة.

د / توزيع الأسئلة بمهارة دون تركيز على قسم معين دون آخر.

هـ/ كتابة درجات الأسئلة بوضوح على أوراق إجابات التلاميذ.

و / تنويع أساليب الاختبار بحيث يشمل كل الأنواع المشهورة في عمليات التقويم المدرسية.

ز/ مراجعة الاختبار مراجعة دقيقة من حيث خواص الاختبار ومثانة بنائه ومدى مطابقته لخواص الاختبار الجيد.

ح/ طباعة الاختبارات.

ط/ مراجعة أخطاء الطباعة، إن وجدت، ويجب أن تتم مراجعتها من النسخة الأصلية.

ي/ مراجعة توزيع الدرجات.

ك/ تصوير الاختبارات.

ل/ وضع أوراق الاختبارات في أغلفة مختومة وموثقة في خزانة مكتب مدير المدرسة بصورة آمنة.

م/ وضع إجابات نموذجية للاختبارات بنفس خطوات وضع الاختبار.

**النماذج الخاصة بالإجراء :**

1/ نماذج امتحانات واختبارات قديمة في المادة .

2/ مواقف الدروس من الخطة الدراسية .

3/ وثيقة إعداد الاختبار الجيد .

4/ نموذج وضع الإجابات النموذجية للاختبارات .

**إجراء رقم (2) :**

اسم الإجراء : إجراء مراقبة الامتحانات ( إجراء غير موثق) .

تاريخ إصدار الإجراء: ..... رقم إصدار الإجراء: .....

محور الأجراء: ..... رقم سجل الإجراء: .....

رقم البنــــــــــــد في السجل : ..... رقم الصفحة : .....

**أهداف الإجراء :** القيام بمراقبة إجراء الامتحانات بصورة دقيقة .

**مجال تطبيق الإجراء :** المدارس .

**مسئولية تطبيق الإجراء :** مدير المدرسة ووكلاء المدرسة .

**الوثائق المرجعية للإجراء :** لا توجد .

**خطوات تنفيذ الإجراء :**

أ / نشر قوائم المراقبة قبل وقت كاف من عملية المراقبة، وإبلاغ المشاركين في المراقبة مع توقيعاتهم الكتابية بقبولهم وموافقتهم على التكليف بمراقبة الامتحانات.

ب / حضور المراقبين في الزمن المحدد قبل نصف ساعة من بدء الامتحان على الأقل لأن تنفيذ إجراء الامتحانات يشبه إلى حد ما إجراءات الطوارئ.

ج / إدخال التلاميذ إلى الصف بعد سماع التنبيه الأول.

د / مراقبة طبيعة جلسة التلاميذ وبصفة خاصة يجب الانتباه إلى تناسب المسافات في جلسة التلاميذ.

هـ / توزع أوراق الأسئلة بالصورة المتفق عليها حسب وضع الصفوف، وهنا يرجى عدم بدء التلاميذ في الإجابة على الأسئلة إلا بعد أمر المراقب بذلك في الوقت المحدد لذلك.

و/ التنبيه لكتابة الأسماء رباعيا، وكذلك اسم الصف، وأرقام الجلوس، إن وجدت، وهي ما يعرف بالبيانات الأولية.

ز/ بداية العمل تكون موحدة في الزمن المحدد لكل التلاميذ.

ح/ الانتباه لمتابعة سلوك التلاميذ داخل حجرة الامتحان للتقليل من حالات الغش التي يمكن أن يمارسها بعض التلاميذ، ولهذا السبب يجب أن لا يقوم المراقب بأي عمل آخر أثناء قيامه بإجراء المراقبة يمكن أن يتسبب في خلق أزمة.

ط/ يكتب المراقب البيانات الخاصة بغرفة الدراسة علي غلاف أوراق الإجابة وأهمها عدد الحضور، وعدد الغياب، وكذلك كتابة أسماء حالات الغياب من التلاميذ.

ي/ منع التلاميذ من استخدام أي نوع آخر من الورق غير أوراق الإجابة والأدوات.

ك / إذا اختلف الزمن الموضوع على ورقة الإجابة مع الزمن الموضوع على الجدول. يعمل بالزمن الموضوع على ورقة الأسئلة التي يجب عليها التلاميذ.

ل/ يحدد نوع القلم الذي يستخدمه التلاميذ في إجاباتهم سلفاً.

م / يمنع تبادل التلاميذ أي نوع من أنواع الأدوات داخل حجرة الامتحان لما فيه من خرق لمبدأ النظام.

ن/ لا يسمح لأي تلميذ بالدخول لحجرة الامتحان بعد مضي نصف الزمن المحدد. ف/ لا يسمح لأي تلميذ بمغادرة حجرة الدراسة إلا بعد مضي نصف الزمن المحدد للامتحان.

ع / يجب تنبيه التلاميذ بعدد صفحات الامتحان.

ص/ يجب تنبيه التلاميذ بمرور الزمن كل نصف ساعة.

ق/ يجب نشر جداول الامتحانات قبل وقت كاف للتلاميذ يقدر بأسبوع كامل على الأقل.

ك/ يجب الانتباه إلى إنه في حالة مدارس البنات يفضل أن تقوم آخر ثلاث تلميذات بتسليم أوراقهن معاً، و يخرجن مع بعضهن البعض، ويمنع منعاً باتاً إنفراد معلم بتلميذة داخل حجرة الدراسة .

النماذج الخاصة بالإجراء : لا وجود لها .

إجراء رقم (3) :

اسم الإجراء : الإجراء التصحيحي الوقائي . ( وهو إجراء موثق )

تاريخ إصدار الإجراء: ..... رقم إصدار الإجراء: .....

محور الأجراء:..... رقم سجل الإجراء: .....

رقم البنــــــــــــد في السجل : ..... رقم الصفحة : .....

أهداف الإجراء : القيام بتصحيح كل الأخطاء الناتجة من القيام بعمليات الجودة، والتي تتضح من شكاوي الزبائن الداخليين أو الخارجييين، وأيضا الملاحظات المقدمة من كل شركاء عمليات الجودة الشاملة لتلافي أوجه القصور، وتمكين النظام من استعادة وضعه الطبيعي وحيويته في مسار الجودة.

مجال تطبيق الإجراء : يطبق الإجراء في كل الإجراءات وكل العمليات، وحيث يوجد أخطاء أو معوقات أو منتج غير مطابق للمواصفات التي تحددها الجودة كسقف عال من التميز للمنتج .

الوثائق المرجعية للإجراء : لا وجود لها .

مسئولية تطبيق الإجراء : مدير المدرسة .

خطوات تنفيذ الإجراء :

أ / استلام الشكوى أو الملاحظة بتفهم وسلاسة.

ب / التعاطف مع الزبون الشاكي ولي أمر أو معلم، تلميذ أيا كان.

ج/ الدخول في تفاصيل المشكلة يتمهل لمعرفة لمكن الأخطاء.

د / أبداء النية والاستعداد للمعالجة أو تقديم المساعدة، وتجنب الدخول في جدال مع الزبون الشاكي، ويفضل أن يكون الصوت منخفض وهادئاً.

هـ/ يرجي عدم مناقضة وجهة نظر الزبون وعدم تكذيبه مع افتراض الاختلاف في فهم المشكلة وهنا فرصة كبيرة لكسب صديق جديد إلى المؤسسة، وربما يؤدي إلى انضمام زبائن آخرين جدد من خلاله، لأنه سيعكس ذلك في المجتمع.

و/ القيام بتقديم عرض يكون بديلا وحل مقترح للمشكلة، وليس بغرض المجاراة، ولكن اهتماما بالعلاقة التي يبرجي تطويرها بين الزبون والمؤسسة بحيث يصبح زبونا دائما وصديقا مخلصا.

ز/ الاعتراف بالخطأ إذا كان ذلك واضحا وتقديم اعتذار فوري.

ح/ العمل على إجراء واضح للحل، والعمل على أن يكون الحل حلا نهائيا ولن يتكرر مرة أخرى في المستقبل.

ط/ تأكيد الحل وتقديم الشكر للزبون على صبره وتفهمه.

ي/ الاتصال الدائم علي الزبائن الذين تقدموا بشكاوي سابقة تم حلها من قبل، لأن هذا الاتصال يدعم العلاقات بين الطرفين ويطورها بشكل راسخ لمصلحة المؤسسة، ويصبح رابط رئيس بين المؤسسة وهذا الزبون الذي بما يصبح منبرا دعائي مجاني للمؤسسة.

النماذج الخاصة بالإجراء :

1/ نموذج تقديم الشكاوى .

2/ نموذج الإجراء التصحيحي .



## مناقشة الإجراءات المساندة لإجراء التقييم:

أولا مناقشة إجراء إعداد الاختبارات: قصد من هذا الإجراء تضيق الهوة بين المعلمين الذين يقومون ببناء اختبارات جيدة مع غيرهم من المعلمين الذين لا يملكون المقدرة على القيام بذلك، وأيضا لتمكين المعلمين الجدد من التعود على الأمر وإجاءته، يبدأ الأمر من التأكد من مواقف الدروس من التلاميذ والمعلمين معا أو اللجوء إلى الخطة الدراسية الفصلية لمعرفة مواقف الدروس التي ينبغي التوقف عندها في وقت إجراء الامتحان أو اختبار التحصيل، يلجأ إلى معرفة مواقف الدروس من الخطة الدراسية في حالة المدارس متعددة الأنهر، ويجب مراجعة الوثائق اللازمة التي يعتمد عليها في بناء الاختبار لمعرفة أوزان وحجم الأسئلة الواردة من كل وحدة من وحدات المحتوى الدراسي، لأن ذلك يساعد كثيرا في تحديد أنواع الأسئلة وأساليبها، وكذلك يساعد في تحديد أعدادها ومقدار درجاتها وتوزيع الأسئلة وصولا إلى تنوع أساليب الاختبارات نفسها لأن ذلك له أثر كبير جدا نتيجة التقييم .

يلاحظ أن هناك بعض الفروق في مهارات المعلمين في إعداد الامتحانات أو الاختبارات، ولهذا يمكن القول أنه ليس كل المعلمين لديهم نفس المهارة في بنائها، ولهذا السبب تفضل الاختبارات التي يضعها البعض دون غيرهم . القصد من وضع الإجابات النموذجية توحيد آلية التقييم والاتفاق على أسلوب موحد لضمان ضبط وصدق عملية التقييم ونزاهتها، والبعد عن الاجتهاد الفردي.

ثانيا مناقشة إجراء مراقبة الاختبارات: هذا الإجراء يعني الجانب التنفيذي لتقييم التلاميذ من خلال اختبارات التحصيل، وهذا الأمر يحتاج إلى عناية كبيرة من قبل المعلمين حتى لا تضع كل جهودهم عبثا من جراء بعض حالات الغش التي يمكن أن تمارس من خلال مجموعة من التلاميذ هي دائما محدودة جدا، ولكن ذلك حتما يؤثر على مخرجات التقييم .

يعول هذا الإجراء على حضور المعلمين المراقبين في حجرات الامتحانات مبكرا وقبل الزمن المحدد لبدء الامتحان بوقت كاف، ومراقبة أداء التلاميذ مراقبة صارمة لا هواده ولا مجاملة فيها حتى لا تضع حقوق المجدين الذين اجتهدوا للوصول إلى لأعلى المجد، وتطبيق الإجراءات المعمول بها في أسلوب جلوس التلاميذ من حيث المسافات المناسبة بين تلميذ وآخر، وأسلوب توزيع أوراق الامتحانات، والتأكد من أن كل تلميذ قد قام بملء البيانات الأولية، والأهم من كل ذلك أن تكون البداية لكل التلاميذ في الزمن المحدد وفي نفس الوقت، وعلى المراقب أن يجعل أن يركز على عمله في المراقبة ولا يمارس أثناءها أي عمل آخر، وهناك بيانات على غلاف أوراق الامتحانات ينبغي على المراقب الاهتمام بها بكتابة المعلومات المطلوبة عن عدد تلاميذ الصف، وعدد الحضور، وعدد الغياب وأيضا كتابة أسماءهم مع كتابة المراقب لاسمه والتوقيع على ذلك، لأنه في حال وجود أي إشكالات تنتاب تنفيذ الامتحان يمكن الرجوع لمعرفة من كان يراقب الصف آنذاك، وهذا شيء مهم للغاية، وكذلك تنبيه التلاميذ إلى عدد صفحات الامتحان حتى لا ينسى بعض التلاميذ بعض الصفحات كالصفحة الأخيرة، كما يجب التنبيه على مرور الزمن باستمرار حتى لا يفاجأ بعض التلاميذ بمرور الوقت، وفي نفس الوقت يجب الاهتمام بجمع الأوراق في الختام بصورة منظمة تجنباً لأي فوضى يمكن أن يثيرها بعض التلاميذ الذين لم يحالفهم الحظ للقيام بالإجابة بالصورة المطلوبة، ويجب الانتباه إلى أنه لا يحق لأي تلميذ بولوج غرفة أداء الامتحان بعد مضي نصف الزمن المقرر، كما لا يسمح لآخر تلميذة أن تظل لوحدها منفردة مع المعلم المراقب لتجنب مسألة الخلوة درءاً للفتن وسدا للذرائع، ولهذا السبب يفضل بقاء أو خروج آخر ثلاث تلميذات من غرفة الامتحانات عند تسليم أوراق إجابتهن يجب أن يكون معا .

الإجراءات التي تبنيها المدرسة وتطبيقها من تلقاء نفسها دون أن يكون هناك توثيقاً من إشرافية الإدارة العامة بمؤسسة الخرطوم التعليم الخاص بذلك، مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية أعطيت الضوء الأخضر لتطور نفسها لأداء معظم عملياتها بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وقد تم إيراد نموذجين لمثل تلك الإجراءات وهي متعددة، وهم يسعون لجعل الجودة الشاملة ثقافة أصيلة وسلوك ملازم للشخصية على الدوام .

ثالثا مناقشة الإجراء التصحيحي الوقائي: الغرض الأساسي من هذا الإجراء هو تصحيح كل الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تحدث للنظام والتي يمكن أن تفقده أهليته، بمنهجية واضحة وصریحة، والأخطاء أو الانحرافات يمكن معرفتها بعدة وسائل، منها التقييم بفحص العينة، ومن خلال الملاحظة، والشكاوى، وهذا الإجراء يعد درة نظم الجودة الشاملة دون منازع .

الخطوات المتبعة للتصحيح أشبه بخطوات حل المشكلة ولكنها خطوات تمتد إلى أفاق أرحب من ذلك، وأن هذا الإجراء أكبر دليل باعتراف النظام بأن هناك خطأ أو خلل ينبغي تقديم اعتذار عنه في البداية وأولا قبل السعي لإزالته في شكل حل جذري ونهائي، وعدم السماح بتكراره مرة أخرى، ومراجعة خطوات الإجراء التي أدت إلي خروج النظام عن مساره، ولكن أهم أمر في هذا الإجراء هو التواصل مع الزبون أو الشريك لشكره أولا ثم إخباره عن الاهتمام بشكواه، ثم نقل وآلية حل المشكلة التي تمت بدقة، والنتائج التي تم التوصل إليها .

يلاحظ إن تواصل المؤسسات مع الزبائن بهذه الصفة والخاصية وبهذا الحرص والاهتمام الكبير يمكن أن يبشر بنشوء علاقات متطورة بين النظام الرئيس والأطراف الأخرى المشاركة، علاقات إيجابية مزدهرة تفيد كل الأطراف.

يمكن القول لو أن إدارة الجودة الشاملة إذا لم يكن لديها من قيم وفاعلية إلا الإجراءات التصحيحي والوقائي للعمليات لكفى ذلك وحده كل أنظمتها من المعانة، وقام بحمايتها من السقوط في هاوية التخبط والفضى .

### أثر تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة في الفترة من 2010م إلى 2015م :

يتضح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة في عمليات التقييم في إشرافية مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، يتضح الأثر في دفع التلاميذ للاهتمام بالاختبارات وتنافسهم القوي في الحصول على أعلى المعدلات نسبة لأن المؤسسة قد وضعت حوافز عديدة للتلاميذ المتفوقين، لذا نجد في الوثائق التي هي نتائج الاختبارات الشهرية والفترية والامتحانات النهائية وامتحانات الشهادات الأساسية والثانوية التي تمثل أهم البيانات التي يتم الاعتماد عليها في تقييم جدي تطبيق إجراءات التقييم في إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال تحليل تلك النتائج يمكن الوصول إلى أن المؤسسة قد استفادت فائدة كبيرة من تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي التقييم بصفة خاصة، ويمكن التوثق من هذا الأمر في أن المؤسسة ليس من أهدافها في إجراء التقييم من خلال قيم إدارة الجودة الشاملة فقط النجاح ولكن الهدف الأسمى لذلك هو استباق المنافسة وتحقيق أعلى المعدلات لذا يذاع للمؤسسة سنويا في مؤتمر الشهادة الأساسية الذي يبيت في أجهزة الإعلام عدد كبير من التلاميذ والتلميذات، وحافزهم في ذلك أنهم يتم قبول عدد كبير منهم في المدارس الثانوية سواء كان ذلك داخل المدارس الثانوية المؤسسة أو المدارس الثانوية خارجها، ومن خلال الوثائق التي تم توفيرها في الفترة من عام 2010م إلى عام 2015م لم يرسب لديهم تلميذ في امتحانات الشهادات الأساسية والثانوية، فالإجراء التصحيحي هو إجراء يعمل كحارس أمين على مستقبل التلاميذ لتصحيح الأخطاء وعدم السماح بتكرارها مرة أخرى في النظام الإشرافي والمدرسي، وظلت المؤسسة من خلال تبنيها خط إدارة الجودة الشاملة في مقدمة لأن التقييم لديهم من هذا الباب مرتبط بثلاثة عناصر أخرى قل أن تجدها في المؤسسات المناظرة لها وهي:

أ / خطة فصلية مفسر فيها كل أعمال وأنشطة العام الدراسي ومن ضمنها مواعيد الاختبارات .  
ب/ نموذج يحدد كيفية الطرق المثالية للقيام بالتدريس داخل الصف والأنشطة المرتبطة بذلك بما فيها التقييم الصفي .

ج/ نموذج لدقتر لإعداد الدروس التي يقدمها المعلم داخل الصف، وفي النموذج عمود للتقييم .  
هذا يفسر أن إدارة الجودة الشاملة جعلت من التقييم مسألة مستمرة طول العام، وهي قيمة ليست مرتبطة بأوقات مختارة ولكنها عملية يومية يتعرض لها التلاميذ بصورة تربوية منظمة .

### الخلاصة:

تعتبر الإجراءات المضافة لإجراء عملية التقييم، وهي تحديدا إجراء بناء الاختبارات وإجراء المراقبة، من وجهة نظر معايير الجودة الشاملة، تعتبر إضافة كبيرة وقيمة تمضي قدما في اتجاه تحقيق أهداف التقييم الذي هو بمثابة القلب النابض للإدارة وبصفة خاصة إدارة الجودة الشاملة التي تعول عليه كثيرا في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وهو أي التقييم هو الذي يصدر الحكم على حركاتها وسكناتها، ومتابعة أعمالها خطوة بخطوة .  
إجراءات إدارة الجودة الشاملة في التقييم هي تخطيط مباشر وقصير المدى ويمكن متابعته وتقييمه بكل سهولة، وهو تخطيط محكم بألية خطوات مرتبة لا تقدم إحداها على الأخرى ولا تؤخر، كما لا يمكن القفز من فوقها، ويتضمن الإجراء في أجزائه تحديدا للمسئولية وهذا أمر في غاية الأهمية لأنه في حالة النجاح أو في حالة الفشل ينبغي أن تكون هناك جهة محددة يمكن الرجوع إليها ومساءلتها وجعلها تتحمل المسئولية كاملة حتى لا تترك الأمور على الغارب، ويتضمن الإجراء أيضا جانبا هاما هو جانب الوثائق الخاصة بالإجراء والتي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في ضمان تنفيذ الإجراء .

بالنظر إلى أسلوب إعداد الإجراءات المقترحة في هذا المضمير فإنه باستطاعة مديري التعليم ومن هم تحت أدارتهم من مديري المدارس بشتى أنواعها أو من ينيب عنهم من وكلاء أو معلمين مفوضين لأداء بعض المهام المدرسية، القيام ببناء وإعداد الإجراءات المماثلة لإدارة الجودة الشاملة عملا بمبدأ الجودة الشاملة التي كتب ما تود القيام به، وهو التخطيط للعمل بحكمة بسيطة هي: أكتب ما تود عمله وأعمل ما كتبت .

### قائمة المراجع :

- 1/ آدم، بسماء، ( مارس 2004م ). اختبارات التحصيل قضية مدرسة وبيت ومجتمع، مجلة العربي، ص 174، العدد رقم 544 .
- 2/ أبو الرز، محمد حسن، ( 2006م ). أساليب الإشراف التربوي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الجبيلة، الأردن، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، ص 5 .
- 3/ الخطيب، محمد الأمين، ( 2004م ). القياس والتقييم التربوي، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ص 24 .
- 4/ بشير، محمد مزمل، ( 2006م ). المناهج العامة، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط 3، ص 51 .
- 5/ زيدان، محمد مصطفى، ( 1982م ). المدرسة الثانوية في المملكة السعودية، دار الشروق للطباعة والنشر، ط 1، جدة، المملكة، ص 295 .
- 6/ الهواري، سليمان عبد الله، ( 2007م ). التقييم التربوي، الإدارة الفنية، وزارة التربية ولاية الخرطوم، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص .

- 7/ عبد المعطي، يوسف، ( 2002م). محاولات التقويم في البلاد العربية، منشورات مكتب التربية لدول الخليج والجزيرة العربية، ص 156 .
- 8/ مصطفى، توسل عبد الرحمن، (2005م). القياس والتقويم، منشورات مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص، ص 4.
- 9/ مرحلة الأساس، منشور الإدارة الفنية محلية الخرطوم، (2005م). التقويم التربوي، ص 2 .
- 10/ محمد، عبد الغني إبراهيم، (2004 م). أساليب التدريس، برنامج التربية، جامعة السودان المفتوحة.
- 11/ مرسي، محمد منير، (2001 م). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر العربية، ص 207 .