



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

**تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية
بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة**



إعداد
طلال بن محمد مطر العتيبي

إشراف الدكتور
علي بن عبدالله بردي الزهراني

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م



نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الإسم : طلال بن محمد مطر العتيبي القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية : ماجستير التخصص : إدارة تربويه وتخطيط

عنوان الأطروحة : تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية
بالمدارس الثانوية العامة بين مكة المكرمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء ، وعلى آله وصحبه وبعد ..
فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه والتي تمت مناقشتها
بتاريخ ١٤٢٧/٦/٢١ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة ،
وحيث قد تم عمل اللازم .

فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي
للمدرجة العلمية المذكورة أعلاه .

والله الموفق ، ،

أعضاء اللجنة

المناقش من خارج القسم

د. محمد بن أحمد حنين منشي

التوقيع :

المناقش من داخل القسم

د. عبد القادر بن صالح عبدالقادر بكر

التوقيع :

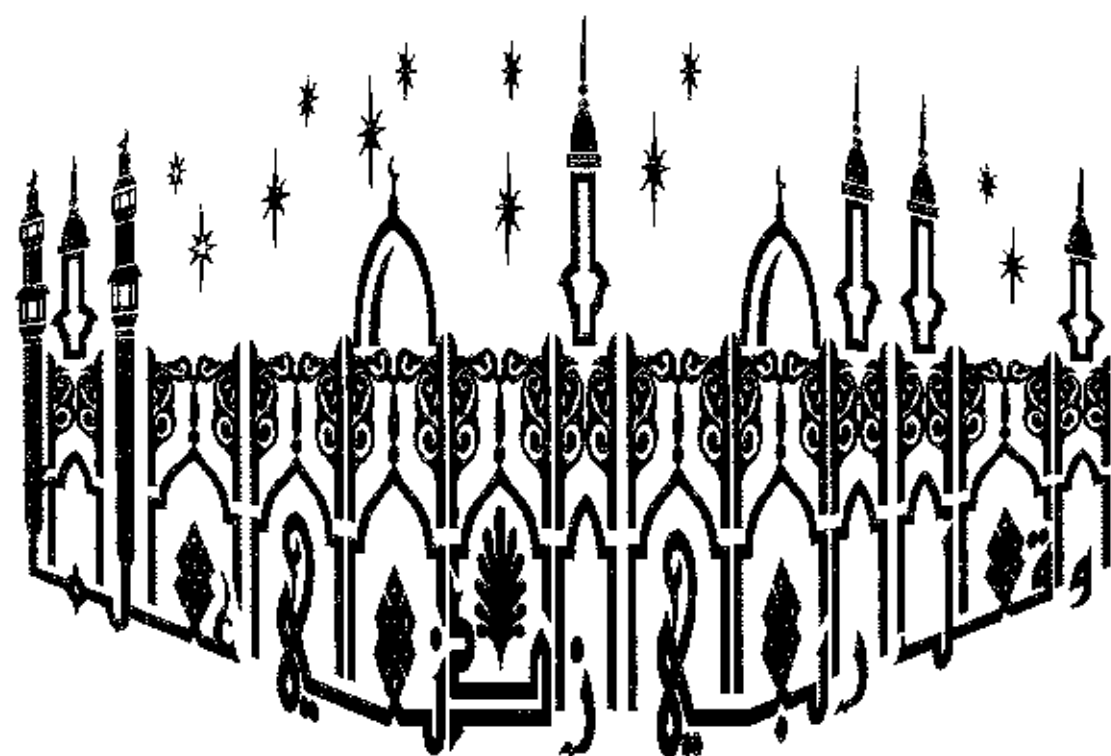
المشرف

د. علي بن عبدالله برودي الزهراني

التوقيع :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. علي بن عبدالله برودي الزهراني



سورة طه . آية ١١٤

ملخص الدراسة

اسم الباحث : طلال بن محمد مطر العتيبي

عنوان الدراسة : تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة .

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

١. معرفة واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأهدافها وأنماطها ؟ وأهم المشكلات التي تواجهها .
٢. التعرف على أسس إدارة الجودة ومراحل تطبيقها وأهم مداخلها .
٣. الوقوف على أهم معايير الجودة للعملية التعليمية .
٤. محاولة الوصول إلى مقترح لتحقيق وتطوير دور إدارة المدرسة الثانوية في رفع الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة .

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة البحث الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة : لقد تم جمع المعلومات من خلال أداة الاستبانة .

عينة الدراسة : معلمي مدارس المرحلة الثانوية العامة بنين بالعاصمة المقدسة .

الأسلوب الإحصائي : التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي ، ومعاملات الارتباط ، والانحدار المتعدد التدريجي .

أهم نتائج الدراسة :

١. غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ، ومسئولية كل من يعمل في المدرسة عن المشاركة في تحقيقها .
٢. مركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المنظمة للعمل داخل المدرسة وفي صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة .
٣. تدني مستوى الإمكانيات المادية والتجهيزات المتاحة بالمدرسة والكوادر البشرية المدربة للعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية .
٤. صعوبة تحقيق الأهداف والمحافظة على مستوى الإنجاز لأن السعي لتحقيق الأهداف هو مبرر وجود الإدارة ، وهو في ذاته مظهر من مظاهر الصعوبة .
٥. مازالت الخدمات التعليمية والتربوية المقدمة داخل المدرسة لا تتوافق بشكل كبير مع احتياجات وتوقعات الطلاب - المستفيد الأول من العملية التعليمية - داخل المدرسة .

أهم التوصيات وآليات العمل :

١. العمل على توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة ، حتى يمكن تطبيق خطوات وإجراءات الجودة التعليمية
٢. تدعيم الدورات التدريبية للقائمين على إدارة المدرسة الثانوية حتى تكون لديهم البصيرة والنظرة المستقبلية لأوضاع هذه المدرسة .
٣. اهتمام إدارة المدرسة بالقياس المستمر لمدى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية التي تقدم لهم .
٤. أهمية مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة (جهاز إداري - هيئة تدريس - طلاب) في تحديد أهداف المدرسة ، وفي اتخاذ القرارات مع توخي الموضوعية عند اتخاذ أية قرارات تتعلق بتسيير أمور المدرسة .
٥. السعي نحو تقليل الصراعات التي تعترض العاملين والقضاء على التكتلات والشللية داخل المدرسة والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخلها .
٦. تحديد المسؤوليات والواجبات المطلوبة من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة .

By THE NAME OF ALLAH

Abstract

Researcher Name : Telal Mohammed Mater Al Otaibi

Title : Imaginary suggestion for the Role of School Administration in Achieving standard Educational Quality in the Higher Secondary School for Boys in Makkah Al Mukaramah.

Objectives of Study : This Study objected on :

- 1- Discovering the reality of school practice administration for objectives and samples. And the important problems which faced it.
- 2- Knowing the basis of quality control administration, levels of it's applying and the main introductions.
- 3- Standing on the most important standards of quality in the education process.
- 4- Trying to catch an assumption for achieving and develop the role of secondary school administration in up raising education quality by using standards of quality.

Methodical Study :

Used analytic descriptive search .

Education Tool : Data had been collected via verification tool.

Study Sample : Teachers of Secondary schools for boys in Holy Capital.

Statistical Methods :

Frequencies , Percentages, Average , Standard Deviation , One – way Anova , Shefe Test , Coefficients and Multiple Regression.

Most important Results of Study :

- 1- Absence of Complete Understanding and awareness of general quality meaning and it's objects, beside the responsibility of each body who works in school to involve in achieving it.
- 2- Centralization of school administration in putting plans organizing work inside school and making decisions in school.
- 3- Drop of financial abilities and available preparations in school and trained human resources to work for achievement the goals of educational operation.
- 4- Difficulties of achieving goals and saving the level of achievement because seeking to achieve goals is the reason of administration existence which is an aspect of difficulty.
- 5- The educational services inside in a school still not matching to a high extent the necessity and expectance of students – the first beneficial of educational operation inside the school.

Important Recommendations and Work Mechanisms:

- 1- Trying to find out a democratic climate inside school so as to apply steps and procedure of educational quality.
- 2- Supporting training courses for the leaders of secondary schools administration to give them further vision and future discernment for school situations.
- 3- A school administration must to care in continuously assessment to face student satisfactory about educational services which provide to them.
- 4- Importance of involving from all parties inside school (administration system – teaching group – students) in determining school goals and making decisions in considering of reality in making any decisions relating to school affairs propulsion.
- 5- Trying to reduce conflicts which face the staff and destroying agglomerations and groups inside the school with caring in the humanity and social side.
- 6- Determining responsibilities and duties needed from administration system personal inside the school.

شكر و تقدير

الحمد لله اللطيف الرؤوف المنان ، الغني القوي السلطان ، الحليم الكريم الرحمن الرحيم،
أحمده على الصفات الكاملة الحسان، وأشكره على نعمه السابغة وبالشكر يزيد العطاء والامتنان،
وصلى الله على سيدنا ونبينا محمد ما تواتت الأزمان ،اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله وإليك
يرجع الأمر كله علانيته وسره .

يسرني وبشرفني بعد شكر الله سبحانه وتعالى أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى جامعة أم القرى
ممثلة في معالي مديرها سعادة الدكتور / ناصر بن عبد الله الصالح ووكيل الجامعة سعادة الأستاذ
الدكتور / هاشم بن بكر حريري والشكر موصول لسعادة الدكتور / ثامر الحربي عميد كلية الدراسات
العليا ، كما أشكر عمادة كلية التربية وأخص بالشكر سعادة عميدها الدكتور / زهير بن احمد الكاظمي
وسعادة وكيله الدكتور / حمزة بن عبدالله عقيل ، والشكر موصول إلى سعادة رئيس قسم الإدارة
التربوية والتخطيط وأستاذة القسم الكرام على جميل صبرهم وحسن تعليمهم وتوجيههم وإرشادهم . كما
لا يفوتني أن أتقدم بأجزل كلمات الشكر وأجمل عبارات التقدير لسعادة أستاذي الفاضل والمربي
التقدير سعادة الدكتور/ علي بن عبدالله الزهراني المشرف على هذه الرسالة لما بذله معي من وقت
وجهد وتوجيه كان له أكبر الأثر في تذليل كثير من الصعوبات ليخرج هذا العمل بهذه الصورة، والذي
استفدت منه صفة الإتقان في العمل ، والدقة في الأداء، والصبر على تحصيل العلم والإخلاص فيه
وحسن استثمار الوقت جعل الله كل ذلك في موازين حسناته، كما اشكر سعادة الدكتور /أسعد بن حسن
مكاوي وسعادة الدكتور / رمضان احمد عيد لتفضلهما بمناقشة خطة هذه الدراسة وما أتحفاني به من
توجيهات كان لها أكبر الأثر في خروج هذا العمل بهذه الصورة، كما اشكر سعادة الدكتور /عبد القادر
صالح بكر وسعادة الدكتور / محمد احمد المنشي لتفضلهما بمناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم القيمة
وأراءهم السديدة راجياً أن تكون قد نالت قبلاً من الرضا والاستحسان، والشكر موصول لسعادة
الدكتور/ محمد محمد رسمي بما وفر لي من وقته ومراجعته العلمية ،كما يسرني وبشرفني أن أتقدم
بوافر الشكر والعرفان الذي يقصر مهما قدمته لسعادة اللواء الركن / يوسف بن علي الإدريسي وسعادة
العميد الركن / أحمد بن سليمان المطلق الذي كان لهما الفضل بعد فضل الله في حصولي على التفرغ
لمواصلة دراستي العلمية وبعدها تشجيعهما وسؤالهما المستمر عني ، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر
الجزيل للأخ الفاضل العقيد الركن / هيال بن علي الشيباني الذي أكرمني بطيب فعله ووقوفه إلى جانبي
خلال فترة إعداد هذه الرسالة كما اشكر وزارة التربية والتعليم لإتاحة هذه الفرصة لي لإتمام
الدراسة، ممثلة في كل من تعاون معي من منسوبي إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وأخص
بالذكر أخي العزيز الأستاذ / احمد بن رضيان المقاطي . أشكر أخيراً كل من ساهم في هذه الدراسة ولم
يرد اسمه فيها، فجزى الله الجميع خير الجزاء ، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	• أية قرآنية
ب	• ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
د	• الشكر والتقدير
هـ-و-ز	• فهرس الموضوعات
ح	• قائمة الجداول
ط	• قائمة الأشكال
	• قائمة الملاحق
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٣	• المقدمة
٥	• مشكلة الدراسة
٦	• أسئلة الدراسة
٦	• أهمية الدراسة
٧	• أهداف الدراسة
٨	• حدود الدراسة
٨	• مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة
	أولاً: الإطار النظري :
	المبحث الأول : التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية
١٤	• أهداف التعليم الثانوي في المرحلة الثانوية .
١٤	• أنماط المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية .
١٥	• التطور الكمي للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية .
١٦	• أهم المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي .
١٧	
	المبحث الثاني : الإدارة المدرسية ودورها في العملية التعليمية
٢٢	• مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها .
٢٧	• احوار الإدارة المدرسية .
٤٧	• معايير نجاح الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة التعليمية .

الصفحة	الموضوع
	المبحث الثالث: الجودة " المفهوم – الفلسفة – النظم "
٥١	• مفهوم الجودة .
٥٣	• نبذة عن تاريخ الجودة .
٦٢	• المبررات التي دعت إلى الاهتمام بالجودة تريبياً.
٦٦	• أسس فلسفة الجودة.
٦٧	• نظم الجودة .
	المبحث الرابع : إدارة الجودة " المفهوم والأسس-المدخل والمعايير "
٧٤	• مفهوم إدارة الجودة ركائز إدارة الجودة .
٧٥	• مبادئ إدارة الجودة .
٧٨	• متطلبات وعناصر إدارة الجودة .
٨١	• مدخل تطبيق إدارة الجودة .
٨٤	• معايير الجودة في التحليم .
٩٨	
	ثانياً: الدراسات السابقة .
١٤٤	• الدراسات العربية .
١٢٢	• الدراسات الأجنبية .
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
١٢٩	• منهج الدراسة.
١٣٠	• أداة الدراسة .
١٣٠	• تصميم الإستبانة .
١٣٣	• مصادر الحصول على البيانات .
١٣٤	• عينة الدراسة .
١٣٥	• الأساليب الإحصائية المستخدمة .
	الفصل الرابع :إجراءات التحليل الإحصائي ونتائجه
١٤٠	• الإجابة على السؤال الأول.
١٤٣	• الإجابة على السؤال الثاني .
١٤٥	• الإجابة على السؤال الثالث .
١٤٨	• الإجابة على السؤال الرابع.
١٥٠	• الإجابة على السؤال الخامس .
١٥٣	
١٥٥	
١٥٩	

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
١٦٨	• أولاً: النتائج والتوصيات وآليات العمل .
١٧٤	• ثانياً المقترحات .
١٨١	١. الأبحاث المستقبلية .
	قائمة المراجع
١٨٢	• أولاً : المراجع العربية .
١٨٨	• ثانياً : المراجع الأجنبية .

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
١	معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاوَر الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	١٢٥
٢	معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاوَر الدراسة باستخدام معامل التجزئة النصفية	١٣٣
٣	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المؤهل	١٣٤
٤	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	١٣٤
٥	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مستوى المؤهل العلمي	١٣٥
٦	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المبنى الدراسي	١٣٥
٧	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد المناخ الدراسي)	١٤١
٨	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد الخدمات داخل المدرسة)	١٤٣
٩	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد أساليب العمل الإدارية)	١٤٥
١٠	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد الأفراد داخل المجتمع المدرسي)	١٤٨
١١	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد الهيكل التنظيمي)	١٥٠
١٢	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الأول (بعد اتجاهات العاملين نحو الجودة)	١٥٣
١٣	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحوَر الثاني	١٥٦

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
١٦٠	الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث	١٤
١٦٣	تحليل التباين احادي الاتجاه - وفقاً لمتغير نوع المؤهل الدراسي	١٥
١٦٤	تحليل التباين احادي الاتجاه - وفقاً لمتغير مستوى المؤهل الدراسي	١٦
١٦٥	تحليل التباين احادي الاتجاه - وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٧
١٦٦	تحليل التباين احادي الاتجاه - وفقاً لمتغير نوع المبنى المدرسي	١٨

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٥٤	مدخل شيورات في إدارة الجودة الشاملة	١
٧٢	نظام بيت الجودة	٢
٨٥	الخطوة الأولى لمدخل C-Victory	٣
٨٨	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٤
٨٩	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	٥
٩٥	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٦
٩٦	منظومة الجودة الشاملة في التعليم	٧
١٠٨	معايير النموذج الأوروبي لجائزة الجودة	٨
١٧٨	التصور المقترح لإدارة المدرسة الثانوية لتحقيق الجودة	٩
١٧٩	ملاحق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة الثانوية	١٠

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	العدد
١٩٢	خطاب عميد كلية التربية بمكة المكرمة	١
٢٠٢	الإستبانة في صورتها النهائية	٢
٢٠٣	قائمة بأسماء المحكمين	٣

الفصل الأول

خطة البحث

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

المقدمة

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله رسول الأمة ومرشدها إلى كل فضيلة، وداعيتها إلى طلب العلم من المهد إلى اللحد. وبعد.... تهتم المجتمعات برغم تعدد ثقافات، واختلاف مشاربها، وتنوع عقائدها، بالتعليم العام، فهو صناعة كبيرة واستثمارات بعيدة المدى، ويظهر ذلك من أهدافه وآلياته وموازناته، وحجمه وعدد المنتفعين به، كما أن التعليم العام يمثل نواة التطور والإصلاح وحجر الأساس للانطلاق إلى تحقيق النماء والرخاء، وذلك من خلال برامج التربية والتعليم التي يقدمها المجتمع لأبنائه نوعاً وكماً، ويعد التعليم العام في المملكة العربية السعودية حيث المنشأ بالمقارنة مع مؤسسات التعليم من الدول المفتوحة، ومع تلك بذلت جهود مستمرة من تطويره والتخطيط لمواكبه لمتطلبات التنمية واحتياجاتها كما خطى قطاع التعليم بدعم سخي فقد احتل مركزاً متقدماً بين سائر قطاعات التنمية في المملكة.

ويواجه نظام التعليم في المملكة صعوبات وتحديات كمية ونوعية، فالتحديات الكمية تتمثل في زيادة معدلات الإنفاق على التعليم عاماً بعد عام، فهناك نمو هائل في أعداد المدارس والمسلمين تبعاً لزيادة الطلب على التعليم في ظل المعدلات العالية للنمو الكافي في المملكة، ويمكن القول بأن التعليم العام بات متاحاً للجميع في المدن والقرى والهجر على الرغم من التكاليف العالية جراء افتتاح هذه المدارس.

وفيما يتعلق بالتحديات النوعية فإن "المتتبع للمسيرة التعليمية بالمملكة يجد أن معظم الأهداف الكمية قد تحققت، أما الأهداف النوعية المتعلقة ببنية التعليم وسياساته ومحتواه ووسائله فإنه من غير الواضح أنها تحققت بالطريقة المرجوة". (السلوم ١٤١٦هـ، ص ٤٩٧) فالتعليم العام (والثانوي بشكل خاص) في المملكة كما أشارت خطة التنمية السابعة يعاني من انخفاض معدل الكفاءة الداخلية بسبب ارتفاع معدلات الهدر، وانخفاض أداء المعلمين، والحاجة لبذل مزيد من الجهود لمراجعة المنهج الدراسي وتقويم محتواه من أجل مواكبة متطلبات التنمية، وتكثيف جهود الإدارة المدرسية للاهتمام بكل ما يتصل بالطالب والجهاز الفني والإداري والنشاطات الصفية وغير الصفية، وعلى الرغم من تركيز خطة التنمية على أهمية تحسين المخرجات التعليمية، إلا أن أداء الإدارة المدرسية كما أشار الجضي (١٤٢٦هـ، ص ٣٣٥) كان دون المتوسط في سبيل تحسين جودة النظام التعليمي، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الأهداف النوعية لم تتحقق بالشكل المنشود، وأن المراجعة المتأنية لقطاع التعليم الثانوي العام في المملكة بات أمراً ضرورياً، ولهذا تضمنت سياسات الخطة التنموية السابعة "تحسين نوعية التعليم" وعلى الرغم من هذا الاهتمام إلا أن الحاجة قائمة لبلورة منهجية واضحة وآليات محددة

يمكن الاسترشاد بها في سبيل تحقيق جودة مخرجات التعليم ، ومن هنا برزت الحاجة إلى الاستفادة من التجارب الدولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.

وتمثل الإدارة التربوية عاملاً حاسماً ترتكز عليه عملية التطوير التربوي ، ويبرز من هنا أهمية التعرف على الاتجاهات الإدارية الحديثة والتجارب والخبرات التربوية الدولية للاستفادة من معطياتها كمدخل من مداخل التجديد التربوي ومن بين الاتجاهات الحديثة تبرز إدارة الجودة الشاملة حتى نصل بإدارة المدرسة إلى مستوى عالي نأمل منه أن يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الجودة التعليمية في المدارس الثانوية.

ومن هنا قام الباحث بمحاولة الوصول إلى تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية من خلال هذه الدراسة التي قسم فصولها إلى خمسة فصول كالتالي:

اشتمل الفصل الأول منها على (خطة البحث) ، بينما كان الفصل الثاني يبحث في جزئه الأول الإطار النظري وما يتعلق بالتعليم الثانوي بالملكة والإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة ، والجزء الثاني من الفصل الثاني تطرق فيه الباحث إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، بينما الفصل الثالث يشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، والفصل الرابع من الدراسة يتطرق إلى إجراءات التحليل لنتائج أسئلة الدراسة ، ويظهر الفصل الأخير (الخامس) أهم النتائج والتوصيات وآليات العمل ، بالإضافة إلى ملحق بالمراجع.

مشكلة الدراسة :

إن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع ، وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التعليمية ، وتعتبر الإدارة المدرسية هي وسيلة العملية التعليمية إلى تحقيق أهدافها التربوية والإدارية والفنية ، وتعتمد ممارسة الإدارة المدرسية بشكل أساسي على الأدوار والمهام المتوقعة من كل العاملين داخل المدرسة باعتبارهم فريقاً واحداً يسعى نحو تحقيق أهداف واحدة داخل منظومة المدرسة.

هذا ولما كانت المدرسة الثانوية هي المؤسسة التربوية والتعليمية الأخيرة في التعليم العام التي تصقل الطالب وتعدّه للحياة العملية فإنها تكتسب أهمية خاصة على المستوى الوطني وعلى المستوى التعليمي عليه فإن إدارة هذه المؤسسة التربوية تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات والتي قد تعوق تحقيقها للأهداف المنشودة منها وتتمثل هذه الصعوبات في:

— ضعف المستوى الإداري للمدرسة في نواحي التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة.

— تدخل الاختصاصات بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وتضارب القرارات الصادرة منهم.

— مركزية اللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل المدرسة.

— القصور الإداري المتمثل في ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لأداء الأعمال.

— ضعف الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة أمام إدارة المدرسة، (جوزيف، ١٤١١هـ، ص ٤).

واستناداً إلى أن إدارة الجودة تمثل شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية فإن إدارة الجودة تهتم بأن تتم العمليات الإدارية دون أي خطأ أو نقص من أول محاولة مع إشباع رضا المستفيدين من الخدمة، ويحتوي هذا المفهوم كما يرى كرافت (١٤١٢هـ، ص ١٤) على عدة خصائص أهمها:

— الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

— خفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته.

— أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة.

— تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير.

— وضع بعض المعايير لقياس الأداء.

— معنويات أفضل للعاملين.

وفي ضوء ما سبق أمكن للباحث حصر مشكلة دراسته الحالية من خلال العرض السابق

إلى تحديد ماهية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية؟

وكيف يمكن تطوير أدائها بما يتفق مع تحسين جودة التعليم الثانوي خاصة؟

ولوضع الأطر العامة لتحديد واقع المشكلة وعوامل تطويرها فقد وضع الباحث الأسئلة التالية :

س١. ما هي مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

س٢. ما الممارسات التي تدعم دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية المأمول بالمدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

س٣. ما الصعوبات التي تعوق الإدارة بالمدرسة عن تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة؟

س٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في تحقيق معايير جودة النظام التعليمي بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية :

أ. نوع المؤهل الدراسي (تربوي، غير تربوي).

ب. سنوات الخبرة.

ج. المؤهل الدراسي؟

د. نوع المبنى المدرسي؟

س٥. ما التصور المقترح لتحقيق الإدارة المدرسية الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة؟

س٦. ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تخرج بها من هذه الدراسة لتحقيق الجودة التعليمية في التعليم الثانوي العام للبنين بمدارس مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة :

يعتبر تطبيق الجودة في جميع القطاعات وبخاصة قطاع التعليم من أهم المعايير للمنافسة في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية محليا وعالميا في ظل تنفيذ آليات اتفاقية التجارة العالمية (الجات) ومن المتوقع أن تشد المنافسة في تطبيق نظام الجودة بقطاع التعليم أكثر من القطاعات الصناعية والتجارية من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا لخدمة المجتمع وتنمية وتطويره.

لذا يمر التعليم بفترة مهمة تحتاج إلى تحليل تنظيمي لتحسين القدرات التنافسية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وقد شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين تحولات وتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية اتسمت بالعمق والاتساع، هذه التحولات والتغيرات آخذة في صنع وتشكيل المستقبل على نحو لا رجعة فيه، وتعد مبررات الاهتمام بالجودة في التعليم هو أن منتج المؤسسة التعليمية يعتبر أعلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وعليه تحظى دراسة الجودة لمنتج العملية التعليمية بأهمية كبيرة تفوق دراسة أي منتج آخر في المجتمع، وذلك لأن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى إلا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلا جيدا، ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على جانب مهم في جودة العملية التعليمية التي هي هدف تتجه نحوه الخطط العامة للدولة ألا وهو دور الإدارة المدرسية (المسئول التنفيذي) لخطط التعليم في المملكة، وفي إمكانية استفادة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من نتائجها وتوصياتها مما ينعكس بالفائدة على منظمات المجتمع الأخرى، ويمكن القول أن هذه الدراسة تعد إضافة للمكتبات العربية التي تناولت هذا الموضوع في الدراسات والأبحاث العربية.

أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى الوقوف على نور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية بمدارس الثانوية بمكة المكرمة، وبغرض تحقيق هذا الهدف سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
١. الكشف عن واقع إدارة المدرسة وأهدافها وأنماطها؟ وأهم الصعوبات التي تواجهها.
 ٢. التعرف على مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي بالمدارس الثانوية؟
 ٣. معرفة الممارسات التي تدعم دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية المأمول بالمدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة؟
 ٤. إيضاح الصعوبات التي تعوق الإدارة بالمدرسة عن تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة؟
 ٥. محاولة الوصول لتصور مقترح لتحقيق الإدارة المدرسية الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة؟

حدود الدراسة :

لقد اشتملت الدراسة في عملياتها وفق الحدود التالية :

أولاً : الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة.

ثانياً : الحدود المكانية :

اقتصر مجال الدراسة الحالية في حدود مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة للمرحلة الثانوية.

ثالثاً : الحدود الزمنية :

لقد اقتصر تطبيق الدراسة في شهر ربيع الأول من عام ١٤٢٧هـ.

رابعاً : الحدود البشرية :

لقد اقتصر الجانب الميداني لهذه الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس البنين الحكومية بمكة المكرمة دون المدارس الليلية أو مدارس القرى والهجر.

مصطلحات الدراسة

تتاول الباحث المصطلحات المتعلقة بالدراسة وتحديد تعريفاتها الإجرائية على النحو التالي:

الإدارة المدرسية :

عرف البدري الإدارة المدرسية (١٤٢٢هـ، ص ١٥) بأنها " ما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية والتعليم وهي جزء من الإدارة التعليمية ".

التعريف الإجرائي:

ويعني الباحث بأنها عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى والأهداف الأساسية من التعليم.

التعريف الإجرائي لجودة التعليم :

جودة التعليم في نظر الباحث تدور حول ثلاثة عناصر أساسية :

- جودة التصميم : وهي تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط والعمل.
- جودة الأداء : وهي القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.
- جودة المخرج وهي الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

التعريف الإجرائي لمدير المدرسة : رأى الباحث تعريف مدير المدرسة بأنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة أجواء من الأمن والارتياح.

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة :

لإن إدارة الجودة التي يعنيها الباحث هي الأداة الفعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام التعليمي في أي مؤسسة تعليمية من قبل الإدارة المدرسية الجادة، وذلك من خلال تحقيق التحسين في الأنشطة والعمليات الداخلية.

التعريف الإجرائي للنظام التعليمي :

ويرى الباحث أن النظام التعليمي هو ذلك الذي يضم مجموعة من المصائر البشرية والمادية ذات الصلة والعلاقة بتحقيق الأهداف التربوية المتفق عليها، من خلال المدخلات والأنشطة، والمخرجات، والتغذية الراجعة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

القسم الأول : الإطار النظري

- المبحث الأول. التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.
- المبحث الثاني. الإدارة المدرسية (ودورها في العملية التعليمية).
- المبحث الثالث. إدارة الجودة (المفهوم والأسس - المداخل والمعايير).

القسم الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول

التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية

- تمهيد
- أهداف التعليم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- أنماط المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- التطور الكمي للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.
- أهم المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية
- محاولات تطوير التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.

التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية

المرحلة الثانوية هي المرحلة العليا والأخيرة من مراحل التعليم العام، وتعتبر المرحلة الأهم في تحديد مستقبل طلاب التعليم العام، إذ أن الطلاب بعد هذه المرحلة من المفترض أن يسلكوا طريقين لا ثالث لهما كما جاء في المادة الرابعة من اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية الصادرة في ١٢/٣/١٣٩٠هـ في تعريف المرحلة الثانوية (وزارة التربية والتعليم : ١٣٩٠هـ ، ص ٣) ما نصه :

"وتعتبر المرحلة الثانوية نهائية بالنسبة لبعض الطلاب الذي تقف دراستهم عند نهايتها فلا يتمكنون من متابعتها في الجامعة وغيرها من المعاهد العليا، هذا إلى جانب كونها مرحلة تعد فئة أخرى من الطلاب للتعليم العالي، وعلى هذا فيكون للمرحلة الثانوية هدفان رئيسيان هما:

(أ) تهيئة الطلاب للتعليم الاختصاصي العالي.

(ب) توفير الفرص للتدريب على العمل في الحياة العامة ومواجهتها مزودين بخبرات عملية ومهارات

نافعة وإعداد سابق مناسب لمواجهة تلك الحياة *

إذن المرحلة الثانوية مرحلة إعداد لسوق العمل أو تهيئة للتعليم العالي إلا أن زيادة الطلب على التعليم العالي، وعدم تمكن المرحلة الثانوية بشكلها التقليدي من إعداد الطلاب لسوق العمل وغيرها من الظروف الاقتصادية والاجتماعية، فرضت على طلاب هذه المرحلة بالصف الثالث خياراً ثالثاً وهو خيار الرسوب في الصف الثالث لإعادة السنة وتحسين ورفع درجة المعدل الكلي للطلاب أو ربما التسرب والانسحاب من المدرسة للعودة في السنة المقبلة وذلك من أجل أن تتوفر له فرصة أفضل بمعدل أعلى للحصول على قبول في إحدى الجامعات.

إذن فالمرحلة الثانوية تمثل حلقة الوصل بين التعليم العام والعالي.

ومدة هذه المرحلة في المملكة العربية السعودية ثلاث سنوات حيث تبدأ الدراسة بالصف الأول لجميع الطلاب، ثم تتشعب هذه الدراسة في الصفين الثاني والثالث إلى قسمين أدبي وعلمي - سابقاً^١ - ويتقدم الطالب في نهاية المرحلة إلى امتحان وزاري يحصل الناجح فيه على شهادة الثانوية العامة التي تؤهله للالتحاق بالجامعة.

والتعليم الثانوي يغطي فترة حرجة من حياة النشء هي فترة المراهقة بما يصاحبها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية، وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من النواحي التي تكون شخصية المراهق وتحدد سلوكه وعلاقاته.

^١ تغير فيما بعد هذا التقسيم إلى القسم الشرعي والطبيعي - وهما الأخير والأكثر - بالإضافة إلى القسمين الإداري والتقني.

وأشار الحامد وآخرون (١٤٢٣هـ، ص ١١٨) إلى أهمية المرحلة الثانوية بقوله :

" إن هيكل التعليم العام يكتمل في المملكة بالمرحلة الثانوية التي تشغل قمة سلم التعليم العام، ويلتحق بها الطلبة والطالبات الذين أتموا الدراسة المتوسطة بنجاح، وتمتد الدراسة بها على مدى ثلاث سنوات، ويدرس بها الطلاب مواد أكثر تخصصاً تتيج لهم قدراً أوفى من التثقيف العام وتؤهلهم للالتحاق بالجامعات والمرحلة الثانوية مرحلة لها طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم، فهي المرحلة التي تقابل مرحلة المراهقة ومشارف الشباب وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإرشاد والإعداد "

أهداف التعليم في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية ومصادرها :

تتشترك المرحلة الثانوية مع غيرها من مراحل التعليم العام في تحقيق الأهداف العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية والتي حددتها اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، في وثيقة سياسة التعليم، إلا أنه نظراً لخصوصية هذه المرحلة وأهميتها، وطبيعة طلاب هذه المرحلة فإن هناك أهدافاً خاصة بهذه المرحلة وهي كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية :

- ١- متابعة تحقيق الولاء لله وحده وجعل الأعمال خالصة لوجهه ومستقيمة - في كافة جوانبها - على شرعه
- ٢- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة.
- ٣- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام وللوطن الخاص (المملكة العربية السعودية).
- ٤- تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
- ٥- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب وتعميق روح البحث والتجريب.
- ٦- إتاحة الفرص أمام الطلاب القادرين وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة في المعاهد العليا والكليات الجامعية في مختلف التخصصات.
- ٧- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.
- ٨- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفتياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية (من زراعية وتجارية وصناعية) وغيرها.
- ٩- رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية ومساعدتهم على اجتياز هذه المرحلة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.
- ١٠- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة.

ومن استعراض الأهداف السابقة يتضح أنها أهداف عامة تنطلق من السياق العام لأهداف التعليم في المملكة التي رسمتها وثيقة سياسة التعليم الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة، والتي مصدرها :

١- الإسلام بمبادئه ومنهجه الشامل للإنسان والكون.

٢- الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

٣- اتجاهات وخصائص العصر الذي نعيشه.

٤- اتجاهات المواطن السعودي ومطالب نموه الشاملة.

أنماط المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية :

لقد أوضح الباحث سابقاً بأن المرحلة الثانوية من أهم أهدافها تهيئة طلابها للحياة العملية، من أجل ذلك الهدف كان لازماً أن تأخذ المرحلة الثانوية أنماطاً ونماذج متعددة لتلبي رغبة الطالب في تحقيق ذلك الهدف المنشود، ومراعاة لحاجاتهم وحاجات المجتمع، ففي المناطق الزراعية هناك الحاجة إلى ثانويات زراعية وهكذا.

وقد أورد السنبلي وآخرون (١٤١٩هـ، ص ص ٢٠٠، ٢١٠) أنماط التعليم الثانوي في المملكة ومنها :

١- ثانويات تحفيظ القرآن الكريم :

وقد افتتحت أول مدرسة لتحفيظ القرآن الكريم بالمملكة بمكة المكرمة في العام الدراسي ١٣٩٧/٩٦هـ.

٢- ثانويات المعاهد العلمية :

وتشرف عليها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتعني بالثقافة الإسلامية والعلوم الشرعية واللغة العربية.

٣- الثانوية العامة :

وهي متاحة للطلاب والطالبات مجاناً. في جميع مدن وقرى المملكة.

ونظراً لطبيعة العصر وحاجات سوق العمل والتطور والتقدم السريع والمستمر، وزيادة الطلب على بعض التخصصات، كان لابد من مجازاة ذلك باستحداث أنماطاً جديدة من التعليم الثانوي، وأشار الحامد وآخرون (١٤٢٣هـ، ص ١١٨) أثناء حديثه عن المرحلة الثانوية إلى ذلك فيقال عنها أنها تضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة فتشمل الثانوية العامة، وثانوية المعاهد العلمية ودار التوحيد والمعاهد المهنية بأنواعها المختلفة (زراعية وصناعية وتجارية) والمعاهد الفنية والرياضية وما يستحدث في هذا المستوى.

التطور الكمي للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية :

شهد التعليم بوجه عام والتعليم الثانوي على وجه الخصوص تطوراً كبيراً من حيث الكم والنوع، حيث أن بداية التعليم الثانوي في المملكة في العام ١٣٥٦هـ وهي السنة التي تأسست فيها أول مدرسة ثانوية بالمفهوم الحديث حيث ذكر الحامد، وآخرون (١٤٢٣، ص ١٢٠) أن مديرية المعارف قامت بتأسيس أول مدرسة ثانوية والتي كانت تسمى "تحضير البعثات" بمكة المكرمة، وكان الطلاب يلتحقون بها بعد إتمام شهادة الدراسة الابتدائية وكان مدة الدراسة بها خمس سنوات ثم طرأ تعديل على مدة الدراسة بهذه المدرسة لتصبح ست سنوات، وظل الحال هكذا حتى العام الدراسي ١٣٧٩/٧٨هـ حيث انقسمت المرحلة الثانوية إلى قسمين هما:

١- المرحلة المتوسطة : ومدتها ثلاث سنوات.

٢- المرحلة الثانوية : ومدتها أيضاً ثلاث سنوات.

ومنذ ذلك الحين بدأت الزيادة في عدد المدارس الثانوية في تزايد مستمر إلا أن عجلة التطور كانت تسير ببطء شديد حتى أنه في أواخر عهد الملك عبد العزيز - رحمه الله تعالى - أي بعد سبعة عشر عاماً تقريباً لم يكن يوجد على مستوى المملكة كما أورد الخضير (١٤١٩هـ، ص ٥٠) سوى إحدى عشرة مدرسة ثانوية يدرس بها ثلاثمائة وعشرون طالباً ويدرس بها اثنان وعشرون معلماً فقط.

وبعد ذلك وبمرور السنوات وتوفر الإمكانيات استمر تزايد المدارس الثانوية العامة بالذات حتى صارت كل مدينة أو قرية تحتوي على ثانوية عامة أو أكثر من ذلك بل إن المدن الكبرى بها ثانويات عامة من المعاهد المهنية والثانويات الصناعية والتجارية والزراعية، حتى أورد الحقي (١٤٢٤هـ، ص ص، ٢٥٤-٢٥٦) جدولاً يوضح فيه التطور الذي حصل في عدد المدارس الثانوية والطلبة والمعلمين في المرحلة الثانوية من عام (١٣٧٤/٧٣هـ) حتى عام (١٤٢٣/٢٢هـ) وبين في الجدول أنه في عام (١٤٢٢-١٤٢٣هـ) بلغ عدد المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (١٩٢٠) مدرسة ثانوية، يدرس بها (٤٣٣٤٣٨) طالباً، ويدرس بها (٣٠٥٩٧) معلماً، أي نسبة الزيادة في عدد المدارس الثانوية بين عامي (١٣٧٢-١٣٧٣هـ) و (١٤٢٢-١٤٢٣هـ) بلغت (١٦٠٠٠%)، أما نسبة الزيادة في عدد الطلاب بلغت (٢٥٥٤١%)، ونسبة الزيادة في عدد المعلمين بلغت (١٧٣٨٤%).

كل تلك الزيادات والأعداد الهائلة خلال فترة أربعين عاماً تدل دلالة واضحة على مدى الاهتمام الكبير الذي يلقاه التعليم من هذه الدولة المباركة، وعلى حجم التطور الكمي الكبير للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.

أهم مشكلات التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية :

التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية كغيره من أنواع ومراحل التعليم يعاني من العديد من المشكلات التي تتعدد بتعدد مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وتختلف باختلاف طبيعة تلك المرحلة والخصوصية التي تميزها عن غيرها من المراحل، كما أنها تعاني من مشكلة ارتباط مخرجاتها بالقبول في الجامعات، تلك المشكلة التي لا بد من تضمينها كمشكلة من أهم مشكلات التعليم الثانوي، ويرى السنبل وآخرون (١٤١٩، ص ص ٢١٩-٢٢٤) أهم المشكلات ذات الطابع العام التي تواجه التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية أنها :

- ١ - انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي.

٢ - نمطية تشعب التعليم الثانوي.

٣ - عدم التوازن في قبول الطلاب بأنواع التعليم الثانوي المختلفة.

محاولات تطوير التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية :

نظراً للمشكلات التي أشرنا إلى بعضها سابقاً، والتي ربما لم نشر إليها فقد بذلت العديد من الجهود، وأجريت العديد من التجارب والبحوث لتلافي تلك المشكلات أو ربما التخفيف من آثارها، ويمكن اعتبار فصل المرحلة الثانوية عن المتوسطة في مدرسة تحضير البعثات من أول محاولات تطوير التعليم الثانوي، ولعل من أهم محاولات التحسين تلك استحداث أنماط جديدة للتعليم الثانوي يراعي فيها قدر الإمكان أن تحقق أهداف التعليم الثانوي التقليدي بجودة أكثر، ولكن بداية يمكن القول أن أكثر هذه المحاولات باءت بالفشل إما لضعف الإمكانيات التي وفرت لها، أو لعدم حشد الجهود المستحقة لها، أو ربما لأسباب أخرى، ويدل على ذلك أن أكثر هذه المحاولات لم تستمر سوى تسع سنوات ليصدر قرار وزارة المعارف - سابقاً - (التربية والتعليم حالياً) بإلغائها والعودة إلى النظام التقليدي (الثانوية العامة)، وقد أورد (السنبل، وآخرون، هـ ١٤١٩، ص ٢١٣) هذه المحاولات والتي من أهمها :

١ - الثانوية الشاملة :

بداية هذه التجربة بمدرسة اليرموك بالرياض عام (١٣٩٥هـ) ثم ثانوية حراء بمكة المكرمة وثانوية الدمام الشاملة (١٣٩٧هـ) ثم ثانوية بدر الشاملة بجدة عام (١٣٩٨هـ) ثم توقفت التجربة عند هذا الحد، عندما تحدث (الزيد والسليمان، ١٤٠٥هـ، ص ٢٩٥) عن هذا الموضوع قالا أن هذه المدارس الأربع قبلت مجموعة كبيرة من الطلاب بلغ عندهم (١٠٠٥٣) طالباً منذ عام (١٣٩٧/٩٦هـ) وحتى عام (١٤٠٣/١٤٠٤هـ)، ومن النتائج التي توصلت إليها الندوة الثالثة للمدارس الثانوية الشاملة : أنه لا يمكن إصدار الحكم الدقيق على نجاح تجربة المدرسة الثانوية الشاملة والتوسع فيها لا بإجراء

دراسة علمية يتم فيها تتبع خريجي المدارس الثانوية الشاملة لمعرفة مدى فعاليتهم في دراستهم ومستوى تحصيلهم الدراسي واستفادتهم من التجربة، والفرق بينهم وبين زملائهم الآخرين في المدارس الثانوية العامة.

وقد جاء في منهج الثانوية الشاملة المعد من وزارة المعارف - سابقاً - (التربية والتعليم حالياً) أن شعب المدرسة الشاملة تتمثل في العلوم الشرعية، اللغات، والعلوم الاجتماعية، العلوم الطبيعية والرياضيات ولها ثلاثة خيارات :

• الفيزياء والرياضيات.

• الكيمياء والأحياء.

• الفيزياء والكيمياء.

والعلوم التجارية، والدراسات العامة، وشعبة التقنيات التي لم يبدأ فيها العمل لوجود التعليم التقني منفصلاً بمعاهده وكلياته ثم بجهة الإشراف عليه أخيراً.

٢_ الثانوية المطورة :

وفي التاسع من صفر (١٤٠٣هـ) قررت اللجنة العليا لسياسة التعليم تبني فكرة الثانوية المطورة بالمملكة، وفي عام (١٤٠٥ هـ) تم تجريبيها في سبعة مدن وهي : أبها و الاحساء والدمام والرياض والطائف وجدة والمدينة المنورة حيث قبل بها (١١٣٠) طالباً بالصف الأول، وقد طبق هذا التعليم نظام الساعات المعتمدة.

وقد توزعت المقررات الدراسية بها كما ذكر (الفالح، ١٤٠٩ هـ، ص ٨١) على ثلاثة برامج وهي :

(أ) البرنامج العام : وهو إجباري على جميع الطلاب ويغطي (٦٧) ساعة.

(ب) البرنامج التخصصي : ويغطي (٧٨) ساعة وهي إجبارية على جميع طلاب التخصص الواحد.

(ج) البرنامج الاختياري : ويغطي (٢٣) ساعة معتمدة يختارها الطالب من بين المواد التي تقدمها المدرسة.

وقد وفرت الثانوية المطورة لطلابها ثلاثة تخصصات وهي :

(أ) برنامج العلوم الإسلامية والأدبية.

(ب) برنامج العلوم الإدارية والاجتماعية.

(ج) برنامج العلوم الطبيعية وينقسم إلى مجموعتين هي (الفيزياء والرياضيات، الكيمياء والأحياء).

والمدرسة الثانوية المطورة تمثل تجربة رائدة في تنظيم التعليم الثانوي غير أنها تتطلب إمكانات مادية تتصل بالمباني المدرسية والطاقت والوسائل والمعدات والأجهزة والمعامل

بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية التي تتمثل في توفير المزيد من المدرسين الجامعيين المؤهلين تربوياً إلى جانب المرشدين الأكاديميين والإداريين العاملين في مجال القبول والتسجيل،

وبعد أن طبقت لمدة تسع سنوات فقط، ونظراً للسلبات التي صاحبت تطبيق هذا النظام قررت الوزارة وقف العمل بنظام الساعات المعتمدة اعتباراً من العام الدراسي (١٤١٢هـ) تدريجياً، تلك كانت أهم محاولات تطوير التعليم الثانوي في المملكة، ويلاحظ أن محاولات التطوير تلك في المرحلة الثانوية فقط أي أنه لم تكن محاولات في المرحلة الابتدائية أو المتوسطة مشابهة للمحاولات التي حدثت في المرحلة الثانوية وذلك دليل على أهمية المرحلة الثانوية، كما يلاحظ أنه بعد إلغاء إحدى تجارب تطوير التعليم الثانوي فإنه يتم العودة إلى النظام الثانوي التقليدي، وقد يستفاد أحياناً من التجربة السابقة كما حدث بعد إلغاء الثانوية المطورة لم يكن في الثانوية العامة سوى قسمين (الأدبي والعلمي) بعد ذلك الإلغاء تقرر أن تكون الثانوية العامة من أربعة أقسام كمحاولة من محاولات التطوير وهي :

١- قسم العلوم الشرعية والعربية بدلاً عن القسم الأدبي.

٢- قسم العلوم الطبيعية بدلاً من العلمي.

٣- قسم العلوم الإدارية والاجتماعية قسم تم استحداثه.

٤- قسم العلوم التقنية قسم تم استحداثه.

إلا أن القسمين الثالث والرابع لم يطبقا على نطاق واسع وبالذات الرابع منها حيث لا توجد هذين القسمين إلا في بعض الثانويات في المدن الكبرى.

المبحث الثاني

الإدارة المدرسية ودورها في العملية التعليمية

- مفهوم الإدارة المدرسية.
- أهداف الإدارة المدرسية.
- دور الإدارة المدرسية.
- مهام ومسئوليات مدير المدرسة والمهارات الإدارية اللازمة لعمله.
- تجربة المملكة في تطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم.

المبحث الثاني

الإدارة المدرسية ودورها في العملية التعليمية

مفهوم الإدارة المدرسية.

تتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسة لأسلوب العمل في كل منهما " فهما تشتركان في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في كل منهما... أما فيما يتعلق بالتفاصيل فالإدارة التعليمية تشتهر من طبيعة التربية والتعليم التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها. فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والمؤسسات العسكرية وفقا لاختلاف أهداف العمل في كل منها " (النوري ١٤٢١هـ، ص ٢١١ - ٢١٢).

ومن المناسب لاستيضاح هذا الجانب الوقوف على تعريف الإدارة بصفة عامة، فقد عرفها البعض على أنها " استغلال المواد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه " (القريوتي، ١٤٢٢هـ، ص ١١).

أما الإدارة التربوية فقد عرفت أيضا تعريفات عديدة شأنها في ذلك شأن الإدارة العامة فقد اعتبر البعض أن الإدارة التربوية تعتبر علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين. " كما تقوم الإدارة التربوية على أنها عملية توجيه وسيطرة على مجريات الأمور في مجالات التربية والتعليم " (بستان، وعبد الباقي، ١٤١٦، ص ٣٩)، وقد ذكر الحقيّل أنها " الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاتها المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع، والفلسفة السائدة فيه " (١٤٠٦هـ، ص ١٩).

من تلك هذه التعريفات يتضح أن الإدارة التربوية تعد فرعاً من فروع الإدارة العامة، مما يعني أن المدير في الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية معنى بتلك الوظائف التي تشمل عليها العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه وتنسيق وتقويم... وغير ذلك. وهذا الأمر لا يخفي على المشتغلين بهذا الجانب ؛ ولكن طرحه هنا جاء لإلقاء الضوء على المهام الملقاة على

عائق مدير المدرسة الإدارية منها بصفة عامة، والإدارة التربوية بصفة خاصة، والمهام الإشرافية التربوية والفنية بوجه أكثر خصوصية، تلك المهام الكثيرة والمتنوعة والتي تنفرع عنها مهام أخرى يصعب حصرها هنا.

ممن تتكون الإدارة المدرسية :

الواقع أن الإدارة المدرسية جهاز متكامل يتكون من مدير المدرسة ومن يعمل معه من وكلاء ومدرسين ورواد وإداريين وعمال أي أنها تشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية؛ ولكن هذا لا يتعارض مع حتمية وجود القيادة العليا الصالحة التي تتمثل في مدير المدرسة والتي تعد عاملا أساسيا في نجاح المدرسة وأداء وظيفتها وخدمة بينتها، وينبغي ألا نغفل دور المدرسين بوجه خاص في نجاح العملية التعليمية وضرورة مشاركة " التلاميذ وأولياء الأمور في الإدارة المدرسية كما نقضي التربية الحديثة" (سليمان، ١٤١٢هـ، ص ٣٥٨)، وتتبع أهمية الإدارة من أهمية المدرسة ذاتها، إذ أن المدرسة لم تعد مؤسسة تعليمية فحسب، وإنما هي الجهة المعنية أو المسؤولة عن إعداد وتأهيل أبناء المجتمع ليكونوا قادة الأمة في المستقبل، وبقدر ما تكون عليه الإدارة المدرسية من كفاءة وجودة تزداد إمكانية تحقيقها للأهداف المنشودة من العملية التربوية والتعليمية.

ويرى الرفاعي أن الإدارة المدرسية " أصبحت مثار اهتمام وعناية المعنيين بالتربية وشؤونها بحثا وتنظيرا ودراسة وتحليلا، للوصول بها إلى أعلى قدر من الكفاءة المطلوبة، لإنجاز ما يناط بها من مهام ومسؤوليات " (١٤٢٠هـ، ص ٢٢)، وعلى هذا الأساس فالإدارة المدرسية هي : " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجوداتهم وتقويمها " (مصطفى، ١٤١٨هـ، ص ١٨).

وهي في نظر الباحث : الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من قبل مجموعة من الأنشطة البشرية المنظمة، وبأقصى درجة من الكفاءة والفعالية وفق الظروف والإمكانات المتاحة.

أهداف الإدارة المدرسية :

تتمثل أهداف الإدارة المدرسية في تحقيق القيم التربوية التي تؤمن بها المدرسة؛ والقيم التربوية هنا هي الأسس العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية وغاياته وأهدافها، وهي كما جاء في (سياسة التعليم في المملكة، ١٣٩٩هـ، ص ٦٧) :

١. بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا من النواحي العقلية والجسمية والتربوية لأن التلميذ هو محور العملية التعليمية.
 ٢. تنظيم وتحسين وتنسيق جميع الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة.
 ٣. تطبيق مراعاة ومراقبة الأنظمة والقرارات والتعاميم التي تصدر من الجهة المسؤولة عن التعليم ومحاولة دراستها بجدية والاستفادة منها والعمل على تنفيذها.
 ٤. العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الحسنة بين العاملين في المدرسة وكذلك بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء.
 ٥. العمل على توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو الشخصية نموًا اجتماعيًا وتربويًا وثقافيًا داخل المدرسة وخارجها.
 ٦. تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها وتحقيقها.
- ويضيف العجمي (١٤٢٠ هـ، ص ٣٢) أن أهداف الإدارة المدرسية العملية تتمثل فيما يلي:
١. الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة.
 ٢. الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة.
 ٣. العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة.
 ٤. توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.
 ٥. العمل على ربط المدرسة بالمجتمع.
 ٦. توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضوح الحلول المناسبة لها مقدما " .

دور الإدارة المدرسية.

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وقد حددت مسؤوليات مدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام " وزارة المعارف - وزارة التربية والتعليم حالياً - (١٤٢٠ هـ، ص ١٧) بما يلي :

١. " الإحاطة التامة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

٢. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.
٣. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.
٤. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
٥. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.
٦. تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقيق من وجود الشواهد المؤيدة لما يرضه من تقديرات.
٧. الإسهام في النمو للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.
٨. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.
٩. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
١٠. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.
١١. تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.
١٢. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التعليم أو المشرف التربوي المختص.
١٣. إطلاع هيئة المدرسة على اتعالمات والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.
١٤. الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.
١٥. الإشراف على مقصف المدرسة وتقويمها والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومدى توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.
١٦. الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.

١٧. الإشراف على برامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته وتحقيق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه أكمل وجه.
١٨. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانتها والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود ملاحظات معارضة أو إنشائية يخشى من خطورتها.
١٩. المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.
٢٠. تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومبادرات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.
٢١. تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل : تمكنه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.
٢٢. القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة. "

مهام ومسئوليات مدير المدرسة :

نظرا لتطور أهداف الإدارة المدرسية المنبثقة من أهداف ومطالب المجتمع المحيط، فقد تطورت وتعددت وظائفها ومسئولياتها نحو الفرد والمجتمع على حد سواء، وكنيجة طبيعية لذلك فقد تعددت وتشعبت وتعددت مهام ومسئوليات مدير المدرسة، وقد قسم كل من فهمي، ومحمود (١٤١٤هـ، ص ص ٨١ - ٨٤) هذه المهام والواجبات إلى مجموعتين : مهام متصلة بالعمل الإداري، ومهام متصلة بالقيادة التعليمية.

فالمهام المتصلة بالعمل الإداري هي المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها وتتمثل في :

١. الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة، والمحافظة عليها.
 ٢. إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.
 ٣. إعداد موازنة المدرسة، والرقابة على أوجه الصرف منها.
 ٤. إدارة شئون الأفراد.
 ٥. الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.
 ٦. إعداد الجداول المدرسية.
 ٧. إدارة المبنى المدرسي، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
 ٨. مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.
- أما المهام المتصلة بقيادة العمل التعليمي فيقصد بها المهام التي ترمي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التأثير في سلوك جميع المشتركين في تسير شئونها ويمكن تلخيص هذه المهام على النحو التالي :

١. حفز أعضاء التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد ممكن.
٢. العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير، وتنمية وتحسين مستوى الأنشطة المدرسية المختلفة.
٣. العمل مع هيئة التدريس بالمدرسة على وضع خطط تقويم، وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.
٤. تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المتاهج، وأساليب التدريس.
٥. العمل على تأسيس مركز قضي للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
٦. إتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
٧. تقويم وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية.

المهارات الإدارية والقيادة اللازمة لمدير المدرسة.

تؤكد الدراسات التربوية أنه لا بد من أن يتصف الإداريون التربويون — بما فيهم مديرو المدارس — بسمات خاصة، وأن تكون لديهم مهارات متنوعة تؤهلهم لشغل مواقع القيادة التربوية، نظراً لما تنسم به هذه المواقع من أهمية وحساسية . ونظراً لأن مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً لا بد أن تكون لديه صفات ومهارات القائد التربوي التي تؤهله لشغل هذا الموقع المهم، شأنه في ذلك شأن النظار التربويين في المناطق التعليمية المشار إليها في الدراسة باعتبار أن كلا منهما يعد قائداً تربوياً لا مجرد إداري، وبجانب ذلك يجب أن تكون لديه المؤهلات العلمية والخبرات التربوية الكافية لقيادة المؤسسة التربوية الاجتماعية التي نعني بها هنا المدرسة.

وهو ليس كغيره كما يرى العزيزي ومرعي "فمدير المدرسة ليس كغيره من مديري المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وذلك لما يتميز به المجتمع المدرسي من حراك متنوع، وسلوك متفاوت، يحتاج إلى مهارة فائقة في التعامل، وقدرة عالية في القيادة والتوجيه تكيف مع متطلبات هذا الكل المتباين، ولذلك يؤكد التربويون على أن الصفات الشخصية القيادية والمهارات والخبرات التي يتميز بها مدير المدرسة تساهم بشكل كبير ومباشر في قدرة المدير على إدارة وقته والتكيف مع ظروف مدرسته بحيث يولي كل جانب ما يستحقه من العناية والمتابعة لا سيما جانب تنمية المعلمين مهنيًا" (العزيزي، ومرعي، ١٤٢١هـ، ص ٥٦).

وعليه لا بد أن يتصف مدير المدرسة بالحماس والذكاء والالتزان والشعور بالمسؤولية والشخصية الاجتماعية والإيمان بالعلاقات الإنسانية، وعدم التذبذب في اتخاذ القرار، والتعامل بلباقة مع من حوله من موظفين وطلاب وبيئة اجتماعية وكما يرى القوزي "عليه أن يتحلى بالصبر والأناة في مواجهة المشكلات التي تحدث أثناء ممارسة العمل، وأن يكون عادلاً في

إصدار تعليماته، رشيدا في معاملة مرؤوسيه وطاعة رؤسائه. يمثل القدوة الحسنة، والخلق الطيب والقيادة الحكيمة^٢ (١٤٢٢هـ، ص ٢٣٤).

* وبهذا يتفق علماء التربية والإدارة على أهمية بعض المهارات وضرورتها لنجاح رجل الإدارة بصفة عامة، ورجل الإدارة المدرسية بصفة خاصة، وهي المهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية^٣ (فهيم، ١٤١٩هـ، ص ٥٤).

ورأى الدويك وزملاؤه (١٤٠٥هـ، ص ٣٤) أن المهارات اللازمة للقائد التربوي هي أربع مهارات حيث أضيفت إلى المهارات الثلاث السابقة المهارات الذاتية، والتي تتمثل في :

١. السمات الجدية من القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.
٢. القدرة العقلية وهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد، والتي تعرف من خلال ميزتين مهمتين، هما القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة.
٣. المبادأة والابتكار والتي تعرف من خلال ثلاث ميزات : الشجاعة والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، إضافة إلى القدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل البديلة بمواجهتها.

٤. ضبط النفس، بحيث يكون القائد التربوي قادرا على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين في وقت الأزمات والمشكلات.

ومع أن أكثر التربويين يعتبرون الصفات الشخصية التي صنفها الدويك وآخرون تحت المهارات الذاتية "سمات شخصية يفطر عليها الفرد، وليست من المهارات التي تكتسب إلا أنهم يتفقون جميعا على أهمية توفرها في مدير المدرسة، باعتباره قائدا تربويا بالدرجة الأولى، أما المهارات الأخرى التي اتفق التربويون على ضرورة توفرها في رجل الإدارة المدرسية، فهي :

١. المهارات الإدراكية.

٢. المهارات الفنية.

٣. المهارات الإنسانية. (سمعان ومرسي، ١٩٧٥م، ص ٢٥).

مما سبق يمكن القول إنه بقدر ما تتوفر صفات وسمات القائد التربوي في شخصية مدير المدرسة، وبقدر ما يكون لديه من إلمام بالمهارات سواء منها الإدراكية، أم الفنية أم الإنسانية وممارستها بقدر ما يكون لذلك كله الأثر البالغ في نجاحه في إدارة مدرسته والقيام بمهامه بصفة عامة، والإشرافية التربوية بصفة خاصة.

وإضافة إلى ما سبق رأى الباحث إن مما يعين مدير المدرسة على القيام بدوره الإشرافي التربوي تجاه المعلمين خاصة أن يكون مطلعا على أسس الإشراف الفني وكيفية ممارسته ليتمكن من توجيه المعلم بطريقة فعالة وإنسانية ومساعدته على تجاوز أخطائه وإصلاحها، وينبغي أن ينتهي به المطاف إلى مرحلة رابعة أكثر تطورا وهي دوره كموجه فني

أو تنفيذي ويلاحظ أن المرحلة الثانية تركز على دور مدير المدرسة كمعلم ذلك الدور الذي له أهميته الكبيرة في تكوين شخصية مدير المدرسة وتأهيله لهذا الموقع.

معايير مستوى نجاح الإدارة المدرسية لتحقيق مستوى الجودة التعليمية :

يوافق رأي المديرس (١٤٢٠هـ، ص ١٠) رأي الباحث في أن معايير نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية تتمثل في قيامها بالتالي :

١. يجب أن تخطط الإدارة المدرسية لتنفيذ الأهداف التربوية الموضوعية.
٢. قدرة الإدارة المدرسية على بناء الإنسان ورعاية نموه رعاية شاملة متكاملة.
٣. تحديد الإدارة المدرسية لمسؤوليات الوحدات داخل المدرسة، بحيث يكون هذا التقسيم واضحاً ومحدداً لكل وحدة وتحديد الأسلوب الذي يتم فيه التنسيق بين الوحدات ليتناغم العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
٤. قدرة الإدارة المدرسية على الكشف عن إمكانات العاملين بالمدرسة واستعداداتهم وقدراتهم لاستثمار مثل هذه المعلومات في تسيير العمل بالمدرسة بأفضل الأساليب.
٥. قدرة الإدارة المدرسية على ممارسة الأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة وإقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين الأفراد العاملين في المدرسة لتوفير المناخ التربوي الملائم لصالح العملية التربوية بجميع جوانبها لأداء العمل بكفاءة عالية.
٦. قدرة الإدارة المدرسية على مواكبة الجديد في مجال الفكر التربوي والإداري وذلك لزيادة الفعالية في الأداء.
٧. قدرة الإدارة المدرسية على توفير الفرص لتنمية قدرات العاملين في المدرسة وحثهم على زيادة كفاءة الأداء لرفع جودة وكفاءة النظام التعليمي.
٨. قدرة الإدارة المدرسية على التعاون مع الإدارة العليا في تسيير أمور العملية التعليمية في المدرسة.
٩. قدرة الإدارة المدرسية على التفاعل مع المؤسسات المجتمعية المحيطة بالمدرسة لتحقيق الرسالة التربوية في خدمة المجتمع.
١٠. قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التعاون بين البيت والمدرسة عن طريق تنظيم مجالس الآباء والمعلمين وغيرها من اللجان بكفاءة تعود على العملية التعليمية بالفائدة.

تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم.

أشارت خطة التنمية السعودية السادسة ١٤١٥ / ١٤٢٠ هـ إشارة صريحة وواضحة إلى ضرورة الاهتمام بالجودة في التعليم العام والجامعي، فبدأ تطبيق نظام الجودة الأيزو (٩٠٠٢) في بعض المدارس السعودية، وإن كان التطبيق لا يزال في بدايته، إلا أنه تجربة جديدة آخذة بالتوسع، ونذكر من المدارس السعودية التي تم فيها تطبيق نظام الجودة مدرستين من مدارس منطقة الإحساء، حيث تم الاتفاق مع شركة سعودية مهتمة بالجودة تدعى (جودة السعودية) وهي إحدى الشركات المتخصصة في تأهيل المؤسسات والشركات للحصول على شهادة الجودة العالمية الأيزو (٩٠٠٠) وقد تم حصول المدرستين المذكورتين على شهادة الجودة العالمية الأيزو (٩٠٠٢) من معهد الجودة الكندي.

ففي البداية تم تحديد المدرستين لتطبيق التجربة فيهما وتم شرح نظام الأيزو (٩٠٠٢) بصورة مفصلة لمنتسبي إدارة التعليم في المحافظة وكافة منسوبي المدرستين تحت التجربة، مع عقد دورات تدريبية لهم في نظام الجودة الأيزو (٩٠٠٢) من قبل الشركة المؤهلة.

وقد حرصت إدارة التعليم والشركة باستمرار على ترسيخ مفهوم الجودة، وأهميتها في الالتقاء بالعملية التعليمية والتربوية بطريقة ميسرة وواضحة، ثم نفذت الخطوات الثماني الواردة في مراحل تطبيق نظام الأيزو (٩٠٠٢) بالتنسيق مع وزارة المعارف والشركة المؤهلة، وتم اختيار مراجع خارجي لتأهيل المدرستين المذكورتين هو معهد الجودة الكندي ليقوم بمراجعة شاملة ومستقلة، فتم له التأكد من مستوى التطبيق للمواصفات الدولية لنظام الأيزو (٩٠٠٢)، فمنح شهادة الجودة للمدرستين وسيقوم المعهد بمراجعة لاحقة كل ستة أشهر خلال السنوات الثلاث من عمر الشهادة وفقاً لما هو متبع، ثم تعاد عملية المراجعة ومنح الشهادة من جديد، وهناك محاولات جارية في المنطقة الشرقية من المملكة لتطبيق نظام الجودة في بعض مدارسها والنتائج التي تحققت فاقت كل التوقعات" (البطلي ١٤٢٠ هـ، ص ٧٧).

المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

- تمهيد
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.:
- أسس وركائز إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ثانيا : منظومة الجودة الشاملة في التعليم.
- ثالثا : معايير الجودة الشاملة في التعليم.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد

تقوم الإدارة بدور هام ورئيسي في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف مستويات تجمعها ، فكلما وحد عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة ، فهي الدعامة التي تعتمد عليها مختلف الأنشطة في المجتمع فهي صانعة التقدم الاجتماعي وهي قوة المجتمع.

وتتمثل أهمية الإدارة في كونها ضرورة اجتماعية وأداة تقنم أو تخلف ومن حيث كونها أداة تحويل النظريات أو الفلسفات إلى إجراءات تطبيقية وهذا يصدق على إدارة المؤسسة التعليمية باعتبار أن التعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية وذلك بتربية الأبناء وإعدادهم للحياة لمواجهة المشكلات التي تعرقل سبل التنمية الشاملة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر التنظيمية لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة ، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة ومن ثم فإن معتقدات إدارة الجودة الشاملة تركز على (بينك، ١٤١١هـ، ص١٤، ١٥).

أ - تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة.

ب - تدعيم العمل كفريق Team work.

ج - التحسين المستمر للأداء.

د - التركيز على العمليات.

هـ - معرفة احتياجات ومتطلبات العملاء وإرضائهم.

هذا ويتمثل العنصر الأساسي في إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل ، وتحسين التنظيم ، وتحقيق ذلك من خلال فعاليات الأفراد والجماعات ، وتحقيق المستويات داخل المؤسسة والعمل على تحليل المشكلات، واختيار أفضل البدائل لتحسينه عن طريق تدعيم النشاط وتحقيق الأهداف ، وجودة الخدمات، ويتم ذلك كله في عملية تفاعلية بين العمليات داخل المؤسسة ، بحيث تؤدي إلى منتجات ومخرجات عالية الجودة .

ومن ثم فإذا تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بصورة مناسبة وصحيحة يمكنها أن تساعد المتخصصين في مجال التربية والتعليم على التكيف مع بيئة العالم الحالية المتغيرة ، كما أن

إدارة الجودة الشاملة يمكنها تخفيف حدة الصراعات وزيادة ورفع مستوى الثقة في المدارس ، كما يمكن استخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق نوع من التحالف بين التربية والتعليم من جهة والأعمال من جهة أخرى ، فهي توفر بنية تحتية (أساسية) مرنة يمكنها أن تستجيب بسرعة لمطالبات المجتمع المتغيرة ، كما يمكنها تمكين التربية من التكيف مع قيود ومحددات العمل المتمثلة في قيود الميزانية ، ومن ثم يمكن إدارة الجودة الشاملة من إدارة التغير بشكل أيسر وأسهل. (gerome، ١٤١٤هـ، ص٧)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Manaagement :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة بشكل دقيق ومحدد لمعرفة أساسياتها وأهدافها الرئيسية ،لم نجد هناك تعريفاً موحداً ، فقد تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة وكل منها يتناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها ومن هذه التعاريف ما يلي :

- أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملًا يجمع بين وضوح الهدف، ووسائل تحقيقه ومسؤوليات العاملين، وواجباتهم المشروعة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملاً يلتزم به الجميع ، وبشكل متواصل في إطار تضافر الجهود، وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المأمولة.(درباس، ١٤١٣هـ، ص ١٦)
- تمثل إدارة الجودة الشاملة نظاماً إدارياً ذا أبعاد متكاملة للوصول إلى ميزة تنافسية أفضل ، ويرتكز هذا النظام على فلسفة إجرائية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل، عن طريق الاستمرار في تحسين الجودة على نحو متواصل للوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.(BontingI، ١٤١١هـ، ص ٦٦-٧٠)
- إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مميز عن طريق فرق العمل ويتجسد في هذا التعريف المقومات الثلاثة الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة وهي :
(أ) الإدارة التشاركية (ب) التحسين المستمر للعمليات. (ج) استخدام فرق العمل (جوزيف جابلونسكي، ١٤١٥هـ، ص ٢٦).
- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها :

نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل ، وأن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والعاملين كما يقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر (The U.S.Federal Quality Institute, ١٤١٠هـ).

ركائز إدارة الجودة الشاملة :

تشير الأدبيات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة إلى أن هناك مجموعة من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي :

ويعكس الهيكل التنظيمي لأعضاء المدرسة أنماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الإنسانية التي تغضل إدارة المدرسة تفوقها وانتشارها بين الأعضاء، كما تؤثر المعلومات على نوعية استجابات الأفراد ومستوى أدائهم طبقاً لدرجة تماسك الإدارة المدرسية بحرفية هذا الهيكل والإصرار على تطبيقه بشكل فعلي (زويلف - العضيلة، ١٤١٥هـ، ص ١٠٧)

ويقصد به تحديد العوامل البنائية والوظيفية في الهيكل ، وأشار إليه March و Simon " جميع جوانب أنماط السلوك داخل التنظيم والتي تتصف بالثبات النسبي وقابلية التغير بسيطاً وأشار هذا التعريف إلى أن السلوكيات تمثلها البرامج والأنشطة التي تتيح القدرة على التكيف وضبطه في البيئة.

ويشير إليه Brass " ترتيب مختلف المراكز الوظيفية ترتيباً يؤدي إلى التدفق المتكامل لأنشطة العمل بما تتضمنه من علاقات وظيفية ناجمة عن هذا الترتيب.

وتتدخل القيادة في الارتفاع بمستوى فاعلية السلوك الوظيفي للأفراد من خلال توسيع نطاق التمكين مما يسهم في ارتفاع مستوى الدافعية نحو اعتناق مبادئ التحديث والإسهام في التطبيق الفعلي لها.

التركيز على العمليات :

تعمل إدارة الجودة إلى تحسين كافة العمليات داخل المدرسة لما لها من تأثير واضح على جودة المدخلات بما تتضمنه من أنشطة وعمليات على كافة المستويات ومن جميع المجالات داخل المدرسة. مما يفرض على المدرسة إيجاد حلول مختلفة للمشكلات التي تحول دون تحسين هذه العمليات لضمان جودة المنتج التعليمي والخدمة التعليمية

(Meier, Otoole ١٤١٩هـ، ٣٧)

التحسين المستمر :

ويستند التحسين المستمر على الاعتقاد بضرورة الارتقاء بمستوى الأداء في ضوء المعايير الموضوعية ، ويتطلب هذا خلق بيئة مدرسية آمنة تتيح للعاملين المشاركة في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الجودة، ويساعد على ذلك توافر الرغبة لدى الإدارة المدرسية في تحقيق تحسين جوهري في جميع العمليات وذلك بنشر ثقافة الجودة.

ويتكون عملية التحسين المستمر من خمسة عناصر أساسية هي : الاستراتيجية، الثقافة، والبيئة التحتية Infrastructure والعمليات والأدوار والاتصال الفعال، التزام الأفراد، جماعية العمل، والتدريب المستمر عوامل نجاح عملية التحسين (Armstrong، ١٤١٨هـ، ٢٤٠)

ثانياً: التميز: إن من ركائز إدارة الجودة الشاملة هو أن تحقق المؤسسة مركزاً متميزاً لها من خلال تقديم برامج تعليمية جيدة وتحديثها وتطويرها باستمرار.

ثالثاً: التركيز على الجودة : من خلال تحقيق التطابق بين مواصفات الخريجين ومتطلبات مرحلة التعليمية التالية أو متطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد من أجل التحفيز والابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة.

رابعاً: التحسين والتطوير المستمر : بمعنى أن يكون للمؤسسة التعليمية طرقها الفعالة في أداء العمل من خلال توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وأسس للتسيير والإدارة ، كما تتضمن أيضاً وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التطوير والتحسين.

خامساً: التغيير الثقافي. التغيير الثقافي (بناء ثقافة الجودة) :

وتمثلها سلوكيات تهدف إلى تطوير المعايير، القيم، المعتقدات، والافتراضات المدرسية والتي تتركز حول الطلاب، وتنمية التنمية المهنية المستمر لأعضاء المجتمع المدرسي ، قد أشارت نتائج أربع دراسات عن السلوكيات القيادية الداعمة للثقافة المدرسية، هي :

١- إيضاح رؤية المدرسة في علاقاتها للأعمال المشتركة، الرعاية والاهتمام بالطلاب وأسلوب التعامل معهم.

٢- مشاركة الأعضاء في تعزيز معايير التفوق بما يتفق مع صالحهم والصالح العام للطلاب.

٣- استغلال جميع الفرص لتركيز الانتباه على أهداف ورؤية المدرسة أمام المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي (آباء - إعلام....).

٤- استغلال الرموز والطقوس التي تعبر عن القيم الثقافية في المناسبات الاجتماعية التي يشارك فيها الأعضاء الطلاب.

٥- التعامل الصريح مع أوجه الصراع والعمل على إيجاد حلولاً مناسبة بالاستناد على القيم المشتركة داخل المجتمع المدرسي.

٦- استخدام العبارات الحاتة والمعبرة في التعامل.

٧- معاونة الأفراد على إيضاح المعتقدات والقيم المشتركة من أجل العمل وفقاً لتلك القيم.

٨- مطابقة السلوك القيادي لتلك القيم والمعتقدات المشتركة داخل المجتمع المدرسي.

وتعتبر ثقافة الجودة توجهاً تنظيمياً نحو الجودة والتي تمثل مجموعة من القيم، المبادئ، المفاهيم والمعايير المرتبطة بالجودة وحيث تمثل هذه الثقافة أسلوب عمل، أنماط من التفكير الالتزام والانتماء، وأسلوب حياة يشترك فيه أعضاء المدرسة

(Druckman، ١٤١٦هـ - ١٦٧)

وقد طرح كامرون وبارنت (Cameron, Barntt, ١٤١٩هـ، ٢٧٤) ثلاثة أنواع من ثقافة الجودة هي :

١- اكتشاف الأخطاء. Error Detection

وتعمل فعل تلك الثقافة على اكتشاف المشكلات الإدارية داخل المدرسة، الإقلال من الأخطاء، التركيز على المخرجات، إشباع حاجة الأفراد، وتقييم العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي.

٢- منع الخطأ Error Prevention.

ويرتكز على منع الأخطاء Zero-defects، مدى تحمل كل فرد مسئولية تطبيق برامج الجودة، التركيز على العمليات، إشباع الحاجات.

٣- ثقافة الابتكار. Creative Culture

وتركز على التحسين المستمر، تطبيق معايير الجودة، التركيز على تدعيم العمليات، وإيضاح ومقابلة توقعات الأفراد.

وأشار أسين وتشامبان (١٤١٦هـ، ص ٢٩) إلى أن التنظيمات التي تسودها ثقافة منع الأخطاء والثقافة الابتكارية تتصف بارتفاع مستوى الفاعلية والقدرة على تحقيق النجاح بالمقارنة إلى تلك التي تسودها ثقافة كشف الأخطاء فإنها أقل قدرة على تحقيق معدل مرتفع عن الأداء والكفاءة ويحقق إرساء ثقافة الجودة مجموعة من الفوائد منها :

١- الارتفاع بإنتاجية المدرسة.

٢- تحسين الأنشطة الاجتماعية وإرساء مبدأ التعاون بين الأفراد.

٣- تدعيم الإصلاح والإقلال من مقارنة التغيير.

٤- تأكيد الالتزام الخلقي لدى المجتمع المدرسي.

٥- الارتفاع بمستوى الدافعية.

٦- ارتفاع مستوى الوعي التنظيمي.

سادساً: جودة القيادة : فالقيادة من أهم العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأهداف ، وجودة القيادة هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المدرسة ، لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة بالمدرسة لإمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.

سابعاً: الرؤية المشتركة : وتعنى ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم من جميع الأطراف ذات الصلة به وذلك متى يعطى الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف التعليمية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ رئيسية كما رآها جوزيف (١٩١٧هـ، ص٥٤)

هي :

(١) التركيز على العميل.

(٢) التركيز على العمليات والنتائج معا (التحسين المستمر).

(٣) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها (مقابل التفتيش).

(٤) حشد خبرات القوى العاملة.

(٥) إتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

(٦) إرجاع الأثر (التغذية المرتدة).

وفيما يلي تفصيل لكل مبدأ من هذه المبادئ :

(١) التركيز على العميل :

يمثل العميل ومحاولة كسب ثقته محور إدارة الجودة الشاملة ، ومن الملاحظ أنه كان ولا يزال هناك خطأ شائع في تحديد المقصود بكلمة عملاء حيث نجد أن الغالبية من الناس يفسرون كلمة عميل بأنه الشخص الذي يتلقى خدمة معينة ، ولكن هذا المفهوم قد يكون مفهوماً قاصراً حيث نجد أن كلمة عملاء في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع ليشمل المجتمع ككل ، وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث أن رضا العميل

يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المثينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضاً جميع داخل المؤسسة ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء ومن هذا المنطلق فإن على المؤسسات التي تحاول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تبدأ وتنتهي إجراءاتها وتحسيناتها من خلال العملاء.

(٢) التركيز على العمليات :

تعمل إدارة الجودة إلى تحسين كافة العمليات داخل المدرسة لما لها من تأثير واضح على جودة المدخلات بما تتضمنه من أنشطة وعمليات على كافة المستويات ومن جميع المجالات داخل المدرسة. مما يفرض على المدرسة إيجاد حلول مختلفة للمشكلات التي تحول دون تحسين هذه العمليات لضمان جودة المنتج التعليمي والخدمة التعليمية (Meier, Otoole، ١٤١٩هـ، ٣٧).

(٣) التحسين المستمر :

ويستند التحسين المستمر على الاعتقاد بضرورة الارتقاء بمستوى الأداء في ضوء المعايير الموضوعية. ويتطلب هذا خلق بيئة مدرسية آمنة تتيح للعاملين المشاركة في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الجودة، ويساعد على ذلك توافر الرغبة لدى الإدارة المدرسية في تحقيق تحسين جوهري في جميع العمليات وذلك بنشر ثقافة الجودة. وتتكون عملية التحسين المستمر من خمسة عناصر أساسية هي : الاستراتيجية، الثقافة، والبيئة التحتية Infrastructure والعمليات والأدوار والاتصال الفعال، التزام الأفراد، جماعية العمل، والتدريب المستمر عوامل نجاح عملية التحسين. (Armstrong، ١٤١٨هـ، ٢٤٠)

(٤) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة للقياس والحكم على جودة المنتجات أو الخدمات أثناء سير العمليات بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء. ومن ثم تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العمليات الوقائية وليس العملية التفتيشية الأمر الذي يؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في أثناء سير العمليات ومراقبة الانحرافات لأسباب خاصة،

كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يحث على تطوير فكرة الوقاية لدى جميع العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية.

٥) حشد خبرات القوى العاملة :

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة كما أن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة ، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية ، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة. ولذا تركز إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة فيما بينها حيث إنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من المستلزمات التي تساعد بدورها في دعم عملية التحسين المستمر للمؤسسة.

٦) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق :

القرار عبارة عن اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة ، وهو اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.

وتمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية ، ومن ثم فإن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعا ودقيقا، كما أن القرارات المبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة يمكن الاعتماد عليها بشكل أوسع ، وذلك من أجل الحصول على نتائج نقيّة وتحقيق الأهداف المأمولة.

٧) إرجاع الأثر (التغذية المرتدة) :

إن التغذية المرتدة أو العكسية Feed Back عبارة عن معلومات مرتدة عن معلومات عن معلومات مرتدة عن مدى كفاءة وفاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى وذلك إذا كانت المعلومات إيجابية والنتائج المرجوة قد تحققت بالفعل ، أو يتم التغيير والتعديل إذا كانت المعلومات سلبية ولم يتم تحقيق الأهداف المرجوة وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها.

وبالإضافة إلى المبادئ السابقة توجد مجموعة من الصفات والخصائص التي ينطلق منها نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي (Herman، ١٤١٤هـ، ص ١٥، ١٨).

(أ) الخصائص التكنولوجية : الإستخدام الناجح والفعال في استخدام التكنولوجيا الإدارية في تقديم الخدمات للجماهير المختلفة.

(ب) الخصائص السيكولوجية: وتتمثل في سلوك رجال إدارة المؤسسة أثناء تقديم الخدمة.

(ج) الخصائص الزمنية : مقابلة احتياجات الفرد في التوقيت المناسب.

(د) الخصائص التعاقدية: وتتمثل في ضمان جودة الخدمة بعد تقديمها.

(هـ) الخصائص الخلقية : وترتبط بالنسق الأخلاقي التنظيمي الذي يحدد العلاقة بين الأفراد والمنفعين بالخدمة طلاب/مجتمع.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي (أحمد: ١٤١٦هـ، ص ١٥٦، ١٥٨).

١ - ضرورة التزام وإيمان القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك لا بد أن تقوم القيادة العليا بالتغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢ - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

٣ - أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستفيدين في الأجل الطويل ، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات المستفيد والمجتمع.

٤ - ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥ - ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدرسين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.

٦ - ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

٧ - منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله ، وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به دون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شئ أثناء عملية التنفيذ.

- ٨ - ارتباطا بالنقطة السابقة ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف التي قد تتمثل في شكل أو آخر.
- ٩ - التدريب المستمر لجميع العاملين بالمؤسسة ، وينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- ١٠ - النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وذلك يتطلب وجود فرق عمل وذلك لتصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات.
- ١١ - أن تشارك كل المؤسسات والشركات المحلية والمجتمع المحلي في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- ١٢- وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق وتحديد معايير الترقية والتثبيات والمكافآت.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

- يتضح أن إدارة الجودة الشاملة نظام كبير يتفرع إلى نظم فرعية أخرى، فالجودة الشاملة تعني أشياء كثيرة لدى عديد من الناس، فالبعض يرى أنها تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أي عيوب، والبعض الآخر يرى أنها الامتياز والتحسين المستمر في تأدية الأعمال، كما يرون أن عناصرها ربما تختلف اختلافاً طفيفاً ولكنها في الأساس متشابهة ومن ثم يمكن حصر وتناول عناصر إدارة الجودة الشاملة في الآتي (احمد، ١٤١٦هـ، ص ١٥١-١٥٢) :
- ١- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
 - ٢- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب التعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
 - ٣- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة (أو فشلها) وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.
 - ٤- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
 - ٥- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها.
 - ٦- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات العاملين في المؤسسة.
 - ٧- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.
 - ٨- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين).

- ٩- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة .
- ١٠- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب الإدارية.
- ١١- الإيمان بأن العناصر البشري هو الأساس الأقوى في إنجاح الإدارة، ومن ثم تحث تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة الناجحة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تعوق إدارة المؤسسة عن تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولعل من أبرزها ما ذكرها (توفيق، ١٤٢١هـ، ص ص ٢٠٥، ١٩٣).

١- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

٢- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

٣-٣- عدم توافر اتصالات فعالة.

٤-٤- الافتقار إلى العمل الجماعي.

٥-٥- عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد.

٦-٦- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلية.

٧-٧- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

كما يمكن الإشارة إلى مجموعة أخرى من العقبات والمعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

١- إن معايير الحكم على الجودة ليست محسوبة، ومعظم هذه المعايير يركز على مؤشرات كمية في الوقت الذي يتميز فيه التعليم في بعض جوانبه بالتفاعلات التي يصعب قياسها كمياً.

٢- معارضة كثير من رجال التعليم للجودة الشاملة بسبب مضامينها التي يعنونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية ويشككون في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية لارتباط بعض المصطلحات والمسميات بالجوانب التجارية والصناعية وعدم توافقها مع النطاق الأكاديمي (جولي، ١٤١٩هـ، ص ٧٨).

٣- الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلى النتائج المتوقعة، ورفض البعض للتغيير والتمسك بأراء وقيم إدارية تعوق تنفيذ الجودة.

٤- قلة الموارد المخصصة للتعليم بالنسبة لكل فرد، ويرجع ذلك إلى انخفاض الإنفاق التعليمي الحكومي كجزء من الناتج الإجمالي في مصر من ٥,٧ % عام ١٣٩٩هـ إلى ٥ % عام ١٤١١هـ، وقد يرجع هذا إلى تطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي في مصر عام ١٤١٠هـ التي أدت إلى خفض الإنفاق الحكومي على الخدمات من صحة وتعليم ومواصلات والتركيز على الإنفاق على القطاعات الإنتاجية. (مسعود، ١٤١٠هـ، ص ص ١٩، ٢٠).

٥- التركيز على الكم دون الكيف في التعليم مما أدى إلى تزايد أعداد الخريجين دون الاهتمام بالمهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية.

٦- معظم المؤسسات التعليمية لم تغير من طريقة قيادتها، ولم تستجب بالقدر الكافي للتغيرات الأساسية المتسارعة التي حدثت في نهايات القرن العشرين.

٧- الكثافة العالية داخل الفصول، وتعدد الفترات الدراسية في المدرسة الواحدة، وتداعى الأبنية التعليمية وتدنى التحصيل الدراسي للطلاب.

هذا وقد أوضح ديمنج Deming أن هناك عدداً من الأمراض القاتلة والتي يتعين الانتباه لها وتحاشيها والعمل على الابتعاد عنها، وتعرف هذه المعوقات بالأمراض الخمسة المميتة وهي (Walton، ١٤٠٤هـ، ص ٣٦).

١ - عدم وجود استقرار في الهدف.

٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.

٣- تقييم الإدارة على فترات متباعدة.

٤- عدم ثبات الإدارة.

٥- الإدارة باستخدام الأرقام والمشاهدة فقط.

مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية وضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عدداً من الخطوات والمراحل التي ستسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المؤسسة من أجل إيجاد ثقافة تكون مهياة ومواتية لتقبل فلسفة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن تقرير الأخذ بفكرة إدارة الجودة الشاملة تستلزم اختيار مدخل للتطبيق والالتزام به والمراجعة المستمرة له وتقييمه من حين لآخر وفقاً لما قد يستجد من متغيرات، لأن ذلك يزيد من فرص نجاح التطبيق.

وهذا ولقد تعددت المداخل المتاحة الآن لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطورت عناصرها وإن كانت هناك بعض نواحي الالتقاء فيما بينها، وهذا التعدد لا يحمل في طياته اختلافات جوهرية فيما بينها، ولكن هذا التعدد يرجع بالدرجة الأولى إلى الرؤية التي كانت

سائدة وقت إعداد المدخل المقترح من ناحية، وكذلك الرغبة في التوصل إلى نموذج أو مدخل يجمع أهم الأركان الأساسية والعناصر الهامة التي تبنى عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى.

ونتيجة لهذا التعدد فإنه يمكن تصنيف هذه المداخل إلى ثلاث مجموعات على أساس الميلاد الزمني لظهورها وهي: كما رأى (فريد، ١٤١٥هـ، ص ص ٥٣، ٥٤):

مدخل المجموعة الأولى:

وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة والتي وضعوا من خلالها المبادئ والرؤية الخاصة بكل منهم وهم: إدوارد ديمينج وجوزيف جوران، وفيليب كرومبي، ولقد سبق مناقشة إسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة.

مدخل المجموعة الثانية:

وهي تشمل المداخل التي أدخلت تعديلات وتحسينات على مداخل الرواد الأوائل والتي تميزت بأن أدخلت عناصر إضافية هامة لا بد أن تستند إليها إدارة الجودة الشاملة وتضم هذه المجموعة أهم مدخلين يمكن أن يعكسا بصق رؤية وفكر مداخل المجموعة الثانية وهما: مدخل فيكتوري سي، ونموذج همبر.

مدخل المجموعة الثالثة:

وهي ما يفضل أن يطلق عليها المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نلمس فيها رؤية جديدة ونماذج متكاملة تمثل مداخل معاصرة متقدمة تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وتضم هذه المجموعة: النموذج الدائري، مدخل العناصر السبعة (7s) وفيما يلي تحليل مختصر لمعالم ومحتوى مداخل المجموعتين الثانية والثالثة في هذا الجزء.

المدخل المعدلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أسهم عدد من علماء الجيل الثاني لإدارة الجودة الشاملة في وضع تصورات أكثر اتساعاً ورحابة وأشمل رؤية للعناصر ذات العلاقة بفكرة إدارة الجودة الشاملة فأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذج ومداخل لوضع فكرة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي وسوف نعرض في هذا الجزء لأهم مدخلين في هذه المجموعة وهما: مدخل فيكتوري سي، نموذج همبر.

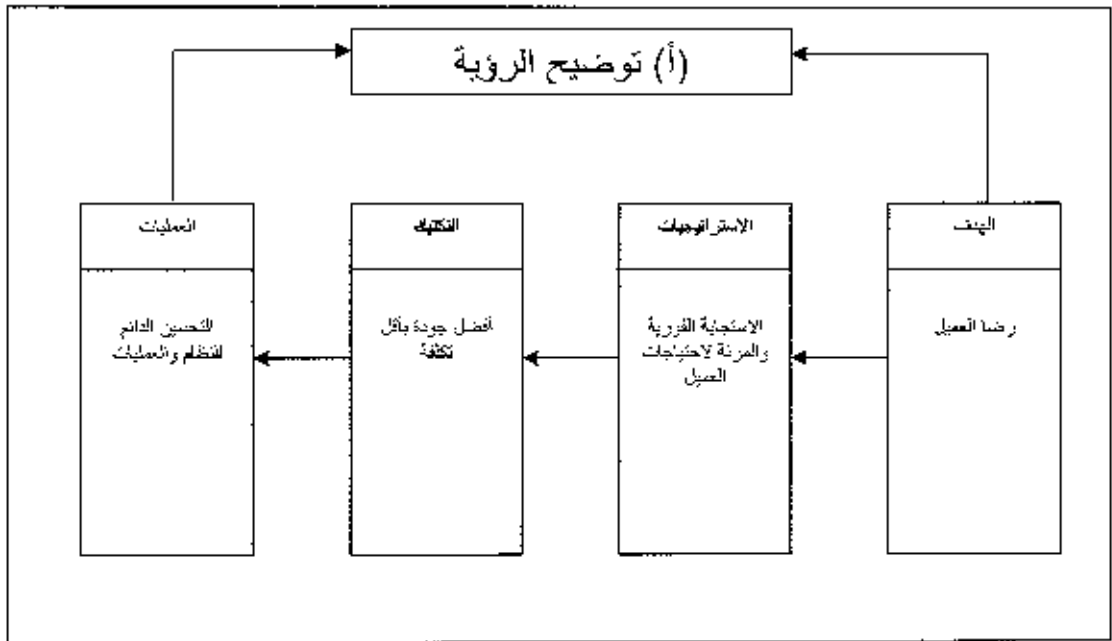
١ - مدخل Victory-C لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (فريد، ١٤١٥هـ، ص ص ٥٥،

: ٥٧)

يرى هذا المدخل أن العناصر الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي يجب أن تكون محور الاهتمام والعناية الكاملة للتطبيق السليم للجودة الشاملة تشتمل على:

أ- توضيح الرؤية والتصورات وتوفير القادة الذين يجعلونها حقيقة واقعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتراف صراحة بأن الهدف هو إرضاء العميل، وإن فكرة العميل يدير المؤسسة " ليست بشعار ولكنها الأصل والأساس لتحقيق التمييز التنافسي، وهذا يتطلب وضع الاستراتيجيات التي تنقل هذا الاعتراف إلى رؤية واضحة من خلال الاستراتيجيات التي تمثل الاستجابة الفورية والمرنة لاحتياجات العميل، ثم الانتقال إلى التأكيد على أن يكون التكتيك اللازم لهذه الاستراتيجيات هو أفضل جودة بأقل تكلفة، ويتحقق ذلك من خلال العمليات التي تستهدف التحسين الدائم للنظام والعمليات وبمشاركة كاملة من كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، والشكل رقم (١) يوضح الخطوة الأولى لهذا المدخل.

شكل رقم (١) يوضح الخطوة الأولى لمدخل C-Victory *



* (فريد، ١٩٩٥هـ، ص ٥٧)

ب - مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر، فالأفراد العاملون بالمؤسسة هم المنفذون، وهم الذين يقعون في الأخطاء وهم الملتصقون مباشرة بالعمل، ويمكنهم تقديم المقترحات للتحسين والتطوير.

ج- إقرار نظام يستهدف التحسين المستمر، ولا بد أن يكون التحسين المستمر مخططاً له ويشتمل هذا النظام على خطوات موثقة ومقننة بشكل تسلسلي متتابع كالآتي:

- التعرف على فرص التحسين المستمر وتحديدتها واستيعابها ووضوحها.
 - التحليل الكافي للفرصة التي تم اختيارها وتحديد عناصرها والقوى المؤثرة عليها، والقيود المفروضة عليها والتحديات التي تواجهها.
 - توليد أكثر عدد ممكن من بدائل التحسين على أن تكون بدائل تتسم بالحدثة والابتكار لتحقيق التميز.
 - تقييم بدائل التحسين واختيار أمثلتها وتقرير الأخذ به من خلال موافقة الجهة المسؤولة.
 - وضع خطط وبرامج تنفيذ هذا البديل المختار.
 - وضع الإطار الأساسي للتحسين.
 - متابعة عملية التحسين وتسجيل وتحليل النتائج وتقييم الأداء.
- د - توافر التعليم والتدريب اللازم، حيث يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة الالتزام والاقتناع من جانب جميع الأفراد وهذا لن يتأتى إلا بتوفير التدريب لمختلف المستويات الإدارية.
- هـ - التحديد الدقيق لمسؤوليات العاملين والمديرين أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك منعاً للازدواج والتكرار والتدخل بما يسهم في توضيح حدود التنفيذ للجميع.
- و - بناء الالتزام وتقويم الدعم، وتوفير الموارد اللازمة ومنح السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات.
- ز - إقامة نظام عادل للتقدير والمكافأة لأن ذلك يعد بمثابة استمرار للتحفيز واستمرارية للعطاء المتميز.
- ح - التأكد على تحقيق الإشباع الكامل للعميل وصولاً إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وهذا يتطلب الانطلاق من التركيز على العملاء وقياس مدى رضائهم، ومدى المساهمة في تحقيق هدف الإشباع الكامل لهم.
- ٢) نموذج همبر Hamper Model لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كما رأى (Department of Defence ، ١٤١٠هـ ، ص ١٠٠، ١٠٣) :
- ويقوم نموذج همبر لتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ست خطوات أو مراحل متتابعة في معظمها لضمان التطبيق الناجح والفعال للجودة الشاملة وهذه الخطوات أو العناصر هي:
- أ - القيادة:
- ويقصد بهذا العنصر أن تلتزم الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لهذا التطبيق، وهذا يعني أنه لا بد من توافر هؤلاء القادة المتحمسين والمؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر.

ب- التخطيط والتجهيز:

يجب تكوين كيانات موازية يسند إليها مهمة التخطيط للتطبيق ومداومة مراجعته وتعديله من خلال مفهوم تطوير التخطيط الاستراتيجي.

ج- التعليم والتدريب:

يتطلب بناء الوعي بالجودة الشاملة والتبصير بمفاهيمها وعقيدتها أن يتم البدء ببرامج تدريبية على مستوى المؤسسة ككل ومداومتها واستمراريتها ويفضل أن يقوم بمثل هذه البرامج التدريبية مدربون من داخل المؤسسة ذاتها لإحاطتهم بالثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة ومن ثم تشكيل محتوى البرامج التدريبية في ضوء ملامح هذه الثقافة.

د- تشكيل فرق العمل:

حيث أن مدخل الجودة الشاملة يتطلب العمل من خلال فرق العمل ضمانا لتحقيق المشاركة لجميع العاملين، ومن الأفضل أن تتم مشاركتهم في إطار مجموعات مخصصة لتحديد المشاكل المتعلقة بالجودة وحلها وهذا يتطلب بذل جهد كبير لإقامة وتطوير شبكة اتصالات متكاملة تغطي المؤسسة جميعها وتوفر كل المعلومات.

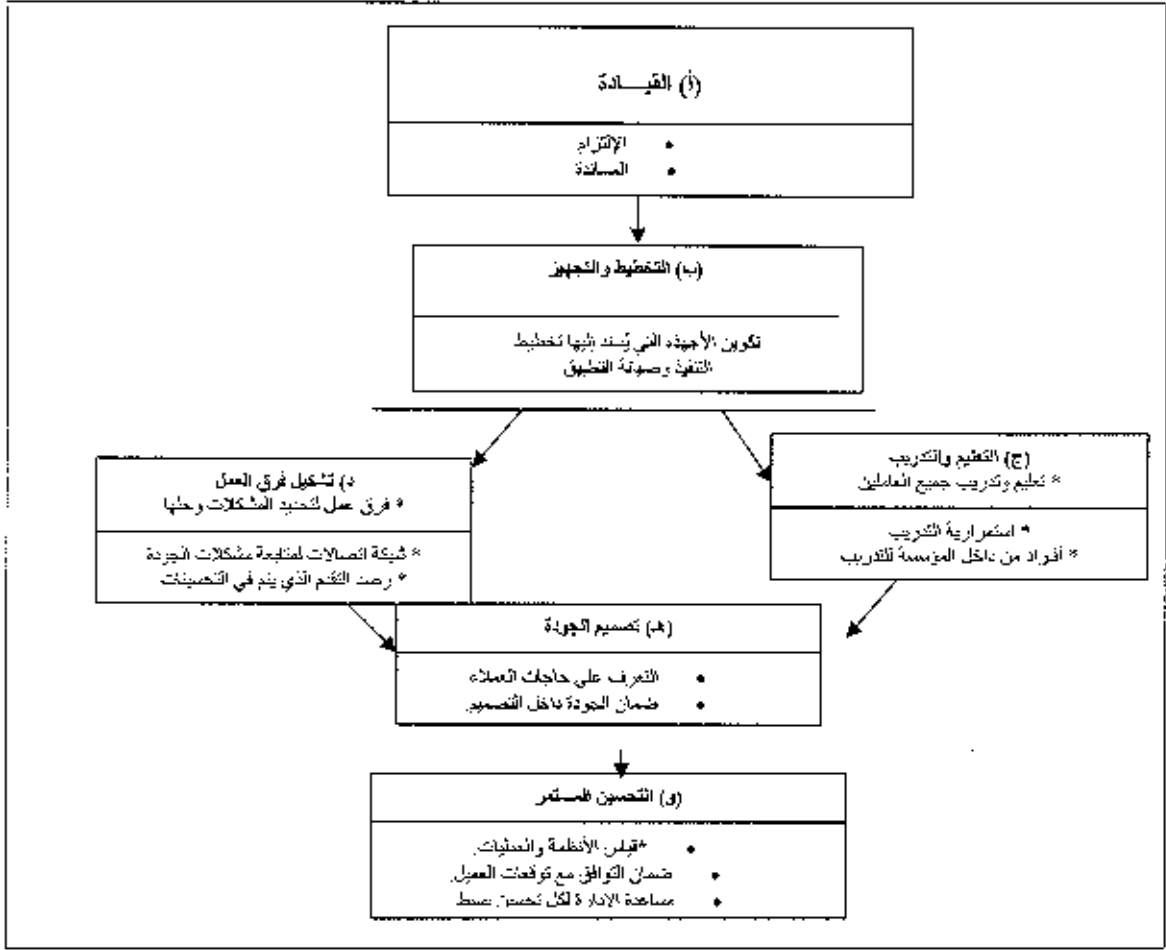
هـ- تصميم الجودة:

وهو يركز على مبدأ التركيز على العميل، لذلك يجب الوقوف على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم بصفة مستمرة، وأن يكون تصميم الجودة مستندا على هذه الحاجات والرغبات والتوقعات.

و- التحسين المستمر:

وهذه يتضمن وضع مقاييس الجودة والأنظمة والعمليات المصممة، وهناك دائماً جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التميز التنافسي، ويوضح الشكل (٢) نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم (٢) يوضح نموذج همير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة *



* (Department of Defence ، ١٤١٠هـ ، ص ١٠٠، ١٠٣) :

المداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند المداخل السابقة، ولكنهم أثروا التحسين المستمر على تلك المداخل والنماذج طالما أنهم بصدد تحقيق التميز والتطوير وفيما يلي عرض لبعض المداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١) النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة The TQM Wheel Model: كما رأى (QPC، Goal، ١٤١١هـ، ص ٢٠، ٢٤).

تم وضع هذا النموذج بمعرفة إحدى الجهات التي يمكن اعتبارها رائدة في مجالات البحوث والدراسات ذات الصلة الوثيقة بالجودة الشاملة وهي المعروفة باسم GOAL/QPC وقد ظهر هذا النموذج في منتصف عام (١٩٩١م)، وكان يمثل جهداً مشتركاً بين عدد من المؤسسات الأمريكية الضخمة والتي طبقت بالفعل نظام إدارة الجودة الشاملة وأهمها مؤسسة فورد، ويمكن وصف هذا النظام بأنه نموذج متكامل للأبعاد ذات العلاقة بالجودة الشاملة، ويتضح من الشكل رقم (٣) أن الفكرة الرئيسية لهذا النموذج تدور حول أن العميل هو الذي

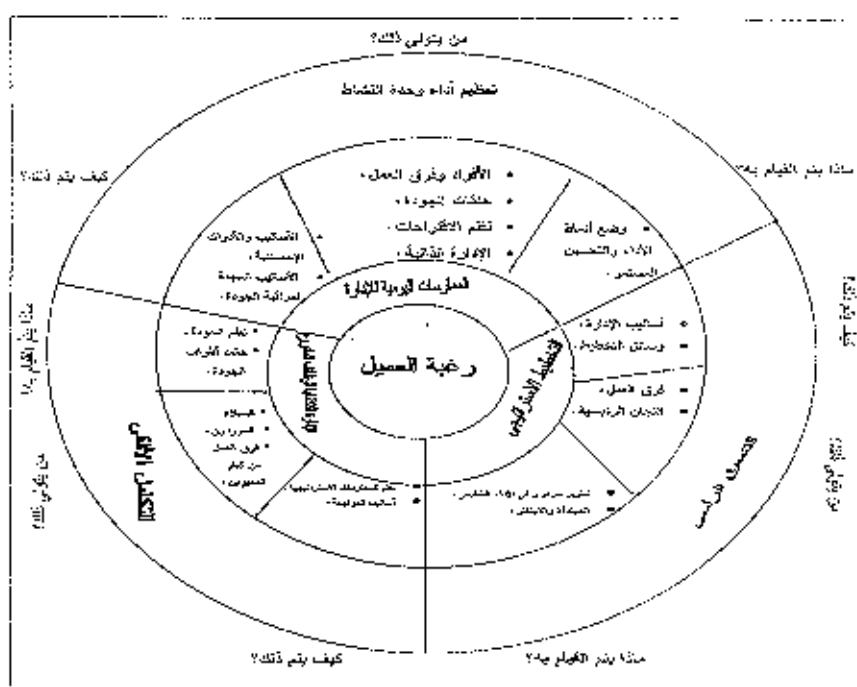
يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، ولذلك نجد أن الأجزاء الثلاثة الأساسية المكونة للنموذج الدائري تدور جميعها حول رغبة العميل، وهذه الأجزاء الثلاثة هي:

أولاً: الممارسات اليومية للإدارة Daily Management.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.

ثالثاً: الإدارة التكاملية لوظائف المشروع. Gross-Functional Management.

شكل رقم (٣) يوضح النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة*



* (QPC، Goal، ١٤١١هـ، ص ٢٠، ٢٤).

وفيما يلي عرض مختصر لمضمون هذه الأجزاء الثلاثة وعناصرها الفرعية:

أولاً: الأساليب والممارسات اليومية للإدارة:

ويقصد بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة، تلك المجموعة من الأساليب الإدارية التي يتم ممارستها يومياً والتي تعمل على تعظيم أداء وحدة النشاط، وهذه الممارسات تعتبر المرحلة الأولى من بين مراحل تنفيذ وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويتم في هذه المرحلة الإجابة على ثلاثة أسئلة، كما هو الحال في جميع العناصر الفرعية بالنموذج الدائري - وتمثل الإجابة عليها جميع العناصر الفرعية لهذه الأبعاد الرئيسية.

- ماذا يتم القيام به؟ والإجابة على ذلك هي ضرورة التركيز على التحسين والتطوير الدائم، ووضع أنماط لأفضل السبل لممارسة كل العمليات التي تزاولها المؤسسة بشكل يومي بهدف تعظيم أداء وحدة النشاط.

- من يتولى ذلك؟ بمعنى من الذي سيتولى القيام بالتحسين والتطوير الدائم ووضع الأنماط؟ موضع التنفيذ الفعلي، ويمكن هنا الاعتماد على الأساليب الإحصائية المعنية بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات لتشخيص المشكلات والوقوف على الحلول البديلة، وكذلك الأساليب السبعة الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة وهي (خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر، خرائط الرقابة على الجودة، المضلع التكراري، قائمة مراجعة الممارسات، خريطة باريتو، تحليل العلاقات).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " مجهود منظم لإخراج قرارات وأفعال جوهرية تشكل وتنفذ إلى ماهية المنظمة وما هو عملها ولماذا قامت به " وقد أكد برايسون أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة حيوية ينبغي أن :

- يهتم بالاستجابة للقضايا الأساسية الأكثر جوهرية وتحديد تلك القضايا.
- يحدد ويعرف الهدف الفعلي.
- يؤكد الميول والاتجاهات الخارجية.
- واقعياً من الجانب السياسي.
- الاعتماد على الاستخدام النشط.
- التركيز على قرارات التطبيق.

والتخطيط هو أحد العمليات الديناميكية التي تهدف إلى المساعدة على وضع الخطط والرؤى المستقبلية للتنظيم، ويقع هذا النوع من التخطيط في نطاق مسئولية الأطر الإدارية العليا ويغطي فترة زمنية تتراوح ما بين عام إلى خمسة أعوام بما يؤدي إلى إحداث توافق بين التنظيم والبيئة الخارجية بالاستناد على قاعدة عريضة من المعلومات التي يتم من خلالها تناول المتغيرات البيئية وتحديد آثارها على التنظيم ووضع البدائل المناسبة للاستجابة التنظيمية، فحص بيئة العمل وتحديد جوانب القوة والضعف، المشكلات، الموارد المادية والبشرية، وتحديد السياسات.

وقد أبرزت دراسة كورنش Cornish أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي في : تقديم إطار مرجعي لعملية صنع القرار وتحديد أبعاده، تقديم عديد من المدخل لحل المشكلات، المساهمة في تقييم

السياسات البديلة، توسيع مجال الاختيار، وضع الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها، تقديم خبرات مسبقة عن اتجاهات المستقبل، وحفز الأفراد

ثالثاً: الإدارة التكاملية لوظائف المشروع :

يتضح من الشكل رقم (٣) ان العنصر الرئيسي الثالث لإدارة الجودة الشاملة هو الذي يهدف إلى تحقيق التكامل الأفقي لكافة وظائف المؤسسة، والذي يعني عدم النظر إلى أجزاء المؤسسة على أنها جزر منعزلة مستقلة عن بعضها البعض، ولذلك فإن العناصر الفرعية لهذا العنصر تمثل الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية وهي:

- ماذا يتم القيام به؟ والإجابة هي تطبيق كل نظم تحسين الجودة وإدارتها، بالإضافة إلى حشد كل الأطراف ذات العلاقة بالجودة والذي يعد من أهم تطبيقات الجودة الشاملة.
- من يتولى ذلك؟ يتحقق ذلك من خلال مشاركة كل العملاء والموردين في تحليل كافة الأمور التي تتعلق بجودة العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج.
- كيف يتم ذلك؟ من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية وكذلك أساليب المراجعة.

مدخل العناصر السبعة The Seven S's Approach :

يرتكز هذا المدخل على سبعة عناصر أساسية وهي:

(أ) الاستراتيجية Strategy:

وسائل معلقة لاستغلال الموارد لتحقيق هدف أو أكثر. وتقوم الاستراتيجية بتحديد المبادئ الحيوية والضرورية لتحقيق الأهداف استناداً على تحليل وضع النظام التعليمي ويتم صياغتها في ضوء النتائج التربوية وحيث تشير الاستراتيجية إلى كيفية توجيه الموارد، الأفراد، المخصصات المالية، فالاستراتيجية مزيج من السلطة والتخطيط وحيث تعمل على تأكيد شخصية المدرسة (bayan, ١٤١٣ هـ، ص ٢١).

(ب) الهياكل :

عند مولينز Mulins فإنه " نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم وبين الأفراد، وحيث يحدد الهيكل الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الأدوار الوظيفية وعلاقاتها، وقنوات الاتصال ". وأكد مولينز Mulins على أن الهدف من الهيكل هو تقسيم العمل بين الأفراد، تنسيق وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف، وحيث يعمل الهيكل على تحديد الإطار العام للعمل، النظام، والأوامر.

وأشار إليه طومسون Thompson " الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود ومحددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية، والرقابة على الأداء ".

ويؤكد ما سبق على أن الهيكلية تركز على محورين هما التحديد الدقيق للأدوار، المستويات، والأنشطة، ويرتبط الآخر بالسلوك الوظيفي المطلوبة ويتدرج تحت هذا سلوكيات قيادية ترمي إلى إتاحة الفرص للمجتمع المدرسي للمشاركة في عملية صنع القرار، وجانب يرتبط بإظهار سلوكيات تعمل على إيجاد مجال للأفراد في الاستخدام الأفضل لمهاراتهم كما يساهم تفويض السلطة وتمكين الأفراد من الإسهام في ارتفاع مستوى الدافعية وإثراء توقعات ومعتقدات الأفراد بإمكانية التغيير والتحسين والمشاركة بالجهد في تنفيذ هذا التطوير.

(ج) النظم Systems:

إذا لم تكن العملية التعليمية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية تسيير وفق المطلوب، فيجب إعداد نظم جديدة، وتطبيق معايير جديدة، وفي حالة الفشل فلا بد من اللجوء إلى جهات استشارية أعلى، أو هيئات متخصصة، فمنظومة التعليم لها أهداف يسعى إلى تحقيقها كل الأفراد والعاملين داخل المؤسسة التعليمية ومن ثم تحتاج هذه المنظومة أو المؤسسة إلى معايير ومقاييس يمكن الاعتماد عليها لقياس مدى تحقيق الجودة، وذلك لضمان الحصول على مخرجات تعليمية وطلاب ذوي مهارات عالية وقدرات إبداعية لحل ما قد يواجههم من مشكلات. هذا وتمثل العناصر الثلاثة السابقة العناصر ذات الصعوبة والتعقيد لهذا النموذج وذلك لأنها لا تتعرض للأفراد والعاملين داخل المؤسسة، أما العناصر التالية فتتسم بالسهولة لأنها تتناول الأفراد، وهي مكملة للعناصر السابقة من أجل التطوير والتحسين المستمر في ضوء إمكانيات وقدرات الأفراد ومواهبهم الإبداعية.

(د) العاملون Staff:

يعتبر الأفراد في أي مؤسسة أكثر الموارد أهمية، لذا تعتمد الجودة الشاملة على معاييرها على وجود التدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين بما يتناسب مع التوصيف الوظيفي، والأهداف المرجوة من ذلك التدريب، وذلك لتطوير مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم، وبت الرقابة الذاتية لديهم وكل هذه العوامل تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.

(هـ) المهارات Skills:

إن تدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات وعلى اكتساب المهارات والمعارف يعتبر أمراً هاماً خاصة وإذا كانت هذه القوى العاملة من الأفراد تمتلك من القدرات والمواهب الابتكارية ما يؤهلها للنجاح، ومن ثم يقع على عاتق التدريب الفعال الناجح أن يلبي متطلبات واحتياجات كل فرد من فريق العمل وفق قدراته ومهاراته الخاصة وبالتالي إكسابه مهارات تؤهله للعمل بنجاح داخل المؤسسة نحو تحقيق الجودة الشاملة.

و) النمط (الأسلوب) Style :

وفي هذا العنصر يقترح أن يكون نمط الإدارة أو نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم لأن هذا سيحدد المعدل والمستوى الذي تكون عنده إدارة الجودة الشاملة مقبولة، ولذا يجب تغيير النمط التقليدي للإدارة السائد في مؤسساتنا التعليمية بنمط جديد يراعي فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم نحو التعاون المشترك والعمل بروح الفريق لزيادة الإنتاجية ورفع مستواها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ز) القيم المشتركة:

مجموعة من المعتقدات التي يعتنقها أعضاء المدرسة والتي تساعد في تحديد السلوك المرغوب واللا مرغوب.

وتتراوح القيم ما بين سلبية ترتبط بعدم الاكتراث والتكاسل، وأخرى إيجابية تعمل على حفز السلوك وتشجيع الأفراد.

وتتضح أثر تلك القيم في أداء الفرد والمجتمع المدرسي، الكفاءة، المنافسة، التحديث، خدمة الفرد والتي تتم ترجمتها إلى الواقع من خلال المعايير الثقافية في المدرسة Black, (Porter، ١٤١٩هـ، ١٠٤).

ورأى أوكلاند Oakland أن هذه القيم تمثل المبادئ الأساسية التي تحدد ما هو هام في نطاق العمل، إيضاح المسؤولية الوظيفية والاجتماعية للأعضاء وتحديد مدى استجاباتهم للتغيير في بيئة العمل مما يؤكد أن تلك القيم هي في جوهرها قوة موجهة لتحسين أداء المدرسة. (Oakland، ١٤١٩هـ، ٢٢)

وتشير القيم المشتركة إلى معتقدات وفناعات الأفراد بما ينبغي ولا ينبغي فعله، ويتم تحديد تلك القيم أثناء الحياة اليومية داخل المدرسة، وتعمل تلك القيم المشتركة على تحديد شخصية التنظيم المدرسي كما نبت في الفرد الإحساس بالهوية التنظيمية.

ورأى دالين (Dalين، ١٤١٧هـ، ص ١٢٧) إمكانية تقسيم القيم إلى : قيم مشتركة وتشير إلى ما يعتبره الأفراد قيم، والقيم المتفاعلة Enacted values والتي تنعكس على مسلك الأفراد، وتلك القيم هي السائدة وذات أثر كبير على التنظيم المدرسي.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكل نظام وعمل يراد تنفيذه مجموعة من الخطوات والمراحل التي يمر بها حتى يصل إلى تحقيق أهداف ومن ثم تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي: (توفيق، ١٤٢١هـ، ص ١٢٩، ١٣٠).

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

أبدى بورتر (Porter، ١٤١٠هـ، ص ٥٩) قناعة شديدة بأهمية الأدوار القيادية ووظائفها داخل التنظيم من خلال المبادأة، اتخاذ القرار، والتنفيذ حتى يتمكن التنظيم القدرة للمنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

وقد طرح ستيفن (Stephen، ١٤١٩هـ ص ٢) عملية التحول الفكري لقادة التنظيم محدداً مؤثراتها في:

أ - اختلاف الأمور اليوم عن الأمس وسوف يستمر الاختلاف إلى الغد.

ب- يتطلب هذا إعادة فحص أنماط التفكير القديمة.

ج- في حالة توافر الرغبة في النجاح على المستوى الفردي والتنظيمي يتعين على الفرد تعلم ليس فقط الجديد من المعلومات والمعارف، ولكن أيضاً تعلم واكتساب أساليب جديدة من التفكير، الشعور، والسلوك.

وقد أكد ستيفن على أن المناهج ينبغي أن تتمتع بالخصائص التالية :-

التركيز على مهارات الأفراد، إضافة بعد العولمة، المعاونة في الإبداع والتحديث، إثراء القدرة على حل المشكلات، وفحص المشكلات التنظيمية من عدة مناهج.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

يشير إليه الكتاب السنوي للرابطة الأمريكية للإداريين التربويين " يتضمن التخطيط تحديد وإيضاح للأهداف ومجال العمل، الفحص بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة وتحديد آثارها المحتملة على أداء وتحقيق الأهداف، وصنع القرار لتحديد عمل النظام كما تشير إليه عمليات تعريف الأهداف، والفحص والتحليل،

(Roald، ١٤٠٤هـ، ص ٢٨١) وتتبع أهمية التخطيط من عدة عوامل منها سهولة تفويض السلطة، تحديد الخطط والسياسات والإجراءات، وتحديد مسار وأساليب العمل.

وكما يتم وضع الخطط التفصيلية، تحديد الموارد، واختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

وعالماً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها بتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة:

ما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

ما المدخل المطبقة حالياً بالمؤسسة والتي تستهدف تحسين الجودة؟

كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المدخل المعمول بها في الوقت الراهن؟

ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

ما متطلبات تطبيق النظام بفاعلية داخل المؤسسة؟

ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

رابعاً: مرحلة التنفيذ:

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام المشاركة في عملية التحسين، لتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

وهذا ويمكن تناول خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور آخر على النحو التالي كما رأى (Oakland T.S، ١٤١٤هـ، ص ص ٢٩٥، ٢٩٤).

١- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل إدارة المدرسة.

٢- هذا الفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المؤسسة.

٣- وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤- القياس: تحديد تكلفة النظام.

٥- التخطيط لتطبيق النظام.

٦- التصميم.

٧- وضع النظام.

٨- التأكد من إمكانية تطبيق النظام.

٩- تحديد وسائل الرقابة على نظام الجودة.

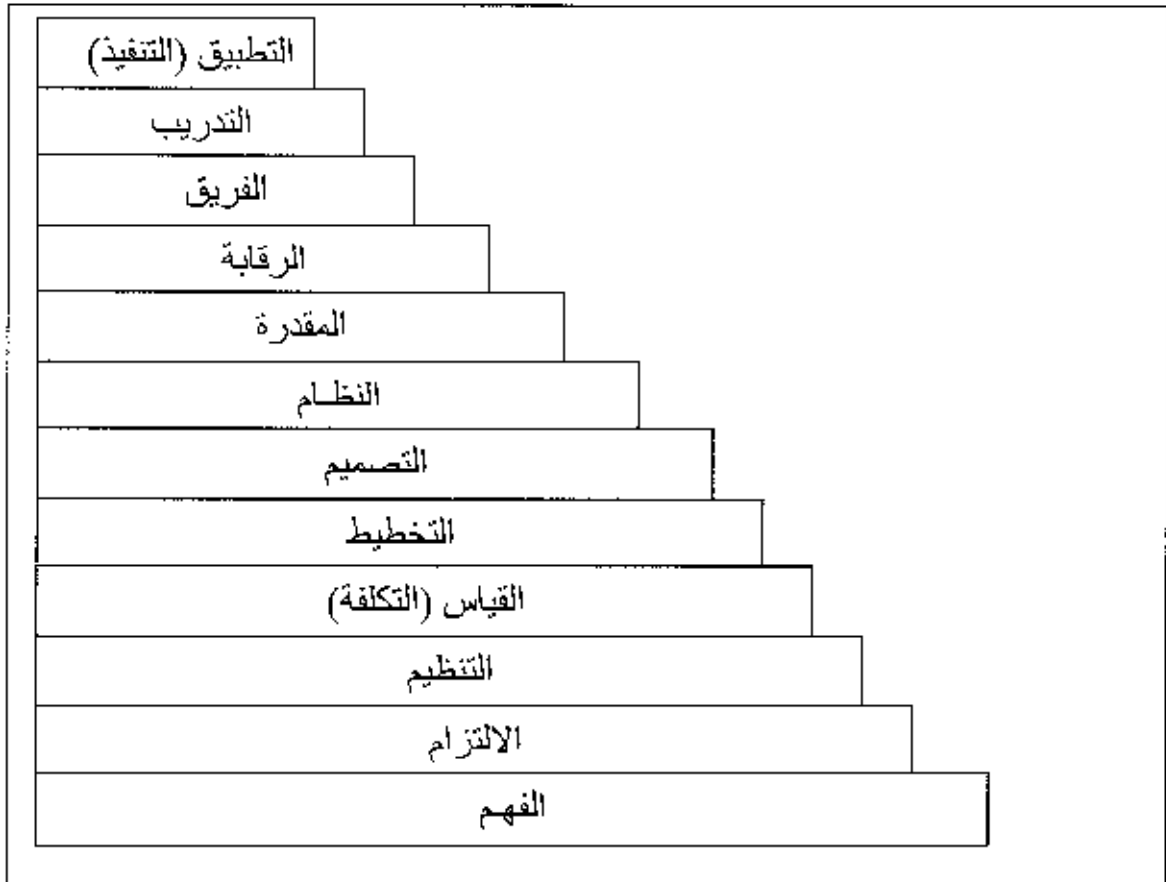
١٠- تكوين فريق العمل.

١١- التدريب.

١٢- التطبيق.

والشكل رقم (٤) يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (٤) يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة*



* (Oakland T.S., ١٩٩٤هـ - ص ٢٩٥).

ومما سبق يتضح أن مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة تمر بمرحلتين أساسيتين هما:
المرحلة الأولى:

التمهيد لمبدأ التحسين المستمر والتطوير والأساليب المؤدية لذلك والتهيئة.

المرحلة الثانية:

تغيير المناخ العام والتهيئة بقبول وتطبيق التغيير، وتطبيقها يحتاج إلى ثلاث خطوات رئيسية هي: التعلم - المعاشية - التقدم.

هذا وبعد تناولنا في الجزء السابق بشيء من التفصيل لنظام إدارة الجودة الشاملة سوف نناقش في الجزء التالي منظومة الجودة الشاملة في مجال التعليم وكذلك سنتعرض لمعايير الجودة الشاملة في التعليم والتدريب.

منظومة الجودة الشاملة في التعليم:

اهتم عدد من الباحثين والمهتمين بمجال الجودة الشاملة ببناء نموذج لمنظومة الجودة الشاملة في التعليم وتركز هذه المنظومة على ما يلي:

المدخلات :

وتتمثلها مجموعة من العناصر تحدد طبيعة العلاقة مع المجتمع الخارجي ؛ فالتنظيم المدرسي يستمد شرعية وجوده من خلال عملية التدفق المتبادل والمستمر لكل من المدخلات والمخرجات. وتتمثل المدخلات في : الجوانب البشرية وتتضمن الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، جهاز إداري، وجهاز خدمات وجميعها تخضع لشروط قبول وعمل تتمثل في اختبارات قبول، وتوافق بين المؤهل الدراسي والوظائف المعلن عنها في التنظيم مثل معلمين، إداريين. وترتبط المدخلات بالموارد المادية والتجهيزات، والمعامل، المباني، والأثاث المدرسي، كما يمكن اعتبار كل من الاستراتيجية، المناهج، مدخلات تعليمية، نظم الدراسة، والخطط الدراسية.

المخرجات :-

وترتبط بالنواتج التعليمي متمثلاً في عدد الخريجين جوانب معرفية، سلوكية، ومهارات قد اكتسبها الطلاب كما ترتبط بأداء النظام المدرسي، السلوك الوظيفي، السلوك التنظيمي بين الجماعات، الجوانب الكمية للمخرجات وتتمثل في الكفاية الكمية للخدمات التعليمية، والكفاية النوعية ومنها رضا المجتمع الخارجي، رضا أولياء الأمور، ورضا المجتمع الطلابي عن الخدمات المقدمة.

العمليات التحويلية :

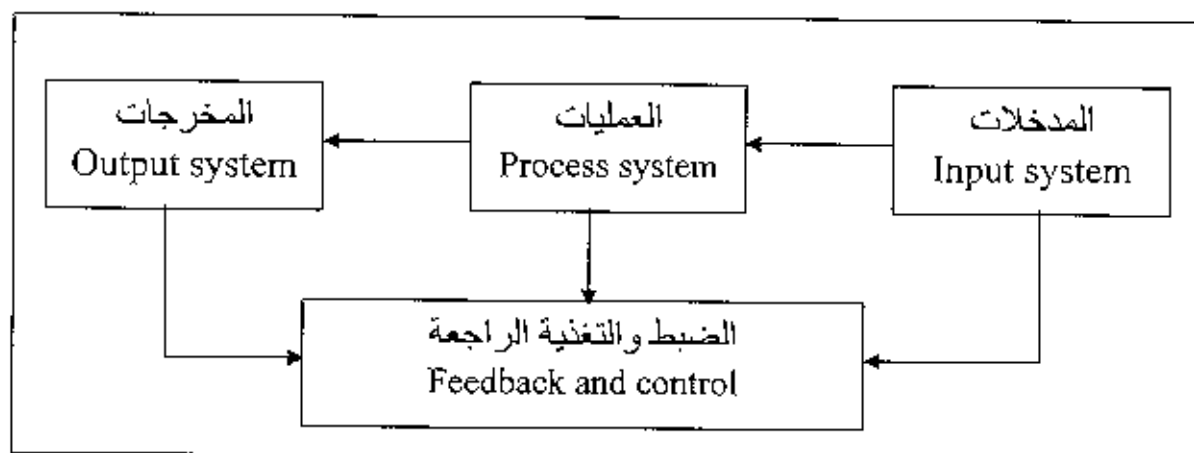
وتتمثل تعرض مجموعة من المدخلات لعدد من العمليات الداخلية والتي تؤدي تطوير تلك المدخلات وتحويلها إلى مخرجات منها الخدمية، المعرفية، المهارية، وجميعها تعتمد على:

أ - توافر المهارات الوظيفية، استعدادات الطالب، مدى وفرة المعلومات، وإيجابيات اتجاهات الأفراد.

ب- تدفق العمل المدرسي، القدرة على تحديد المشكلات ومعالجتها.

وتتضمن العمليات التحويلية عمليات التعلم ويندرج تحتها البرامج والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، وأساليب التعلم، التقويم، الكتب والأجهزة وتجهيزات المعامل والورش، المكتبة، الوسائل السمعية والبصرية.

شكل رقم (٥) يوضح منظومة الجودة الشاملة في التعليم *



*(مهدي، ١٤١٨هـ)

وبتحليل محتويات المنظومة سالفة الذكر يتضح أن الطالب يعتبر من أهم مكونات المنظومة ويقصد بخصائص الطالب هنا مدى تأهيله علمياً وصحياً (جسدياً، وعقلياً، ونفسياً) لتلقي البرنامج التعليمي والانسجام معه، ومتكاملة معطياته مع ما تم تلقيه من خلال البيئة المحيطة به ودخل الأسرة.

كما تؤكد المدخلات على جودة عضو هيئة التدريس وتأهيله العلمي والسلوكي، ومدى تزوده بالخبرات العملية التي تتكامل مع مصادره الأكاديمية وتأهيله النظري بما يشكل هيكلاً متكاملًا ومنسجماً في إثراء العملية التعليمية، كذلك تؤكد المدخلات على جودة العملية الإدارية وأهمية توجيهها بآليات ومتطلبات سوق العمل، كما يتناول هذا البعد جودة التشريعات واللوائح ويقصد بذلك تراكم هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصادياً وسياسياً وثقافياً واجتماعياً في البيئة المحيطة، ولا شك أن مكان التعليم (البيئة الداخلية) يحل عاملاً هاماً ومؤثراً في استثمار العناصر السابقة لتحقيق الهدف المطلوب فهي تشمل: البيئة المادية وما تعنيه من مكان مجهز ومناسب للنظام التعليمي، والبيئة المعنوية وما تعنيه من كيفية التعامل مع الطلاب في ظل المبادئ والأسس التربوية والنفسية السليمة.

كما تستخدم مدخلات المنظومة في التعامل مع مكونات العملية التحويلية كمحتوى البرامج التعليمية من حيث حداثتها ومدى مناسبتها لاحتياجات الطلاب، والأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات إلى الطلاب ومدى كفاءتها في جذب وتنشيط التفاعل بين المعلم

والطلاب بشكل يبسر وصول المعلومة واكتساب المهارات المطلوبة، كذلك ضرورة التركيز على جودة الكتب والمقررات والمناهج الدراسية بما يتواءم مع متطلبات العصر. ومن ثم فإن جودة عناصر المكونات السابقة سوف يؤدي في النهاية إلى تخريج طالب ذي جودة عالية في تفكيره ومهاراته في حل ومواجهة المشكلات إلا أن هناك حداً أدنى من المتطلبات التي يجب توافرها في الطالب وذلك حتى تتحقق الجودة ومنها (إبراهيم، ١٤١٦هـ، ص ٤١٨).

متطلبات لغوية:

وتتعلق بضرورة احتواء البرامج على لغة عالمية إضافة إلى اللغة القومية للدارسين في هذه البرامج.

متطلبات فنية:

وتختص بالجوانب الفنية اللازمة لأداء المهام المختلفة.

متطلبات سلوكية:

وترتبط بتزويد الطالب بالمهارات اللازمة للتعامل مع غيره.

متطلبات إبداعية:

وتختص بتنمية مهارات الابتكار واكتشاف العلاقات والتحليل، والقدرة على التجديد والتطوير.

أما الضبط والتصحيح فيمثل النتيجة النهائية لتفاعل النظام، ويتطلب ذلك بالطبع معايير التقييم لكل من العناصر الرئيسية التالية:

أ- الطالب.

ب - البرامج التعليمي شاملا طرق التعليم ووسائله.

ج- عضو هيئة التدريس.

د- التمويل التعليمي.

هـ - الإدارة التعليمية.

و- الخريجون (الطلاب).

ثالثاً: معايير الجودة الشاملة في التعليم:

للحكم على جودة المنتج (المخرجات) من أي نظام - طبقاً لنظم الجودة الشاملة لا بد من وجود مجموعة من المعايير تكون بمثابة خصائص ومواصفات للمنتج الجيد.

وقد أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية هذا البعد منذ سبعينات القرن العشرين فوضعت عدة معايير لأداء نظم الجودة أطلقوا عليها (ISO 9000) أي المنظمة الدولية لتوحيد

القياس International Standard Organization وقد استهدفت هذه المنظمة وضع مجموعة من المعايير والأسس الدولية للجودة، تكون بمثابة محكات للحكم على جودة المنتجات الصناعية، وقد تجح هذا النظام الدولي للمعايير (ISO 9000) نجاحا كبيرا في مجال الصناعة، وتبينته معظم الشركات والمؤسسات الصناعية الكبرى ليحقق لها التميز والتفوق (نادية، ١٤٢١هـ، ص ٢٣٤)

ثم امتدت هذه المعايير الدولية للجودة (ISO 9000) من مجال الصناعة إلى مجال الخدمات ومنها التعليم، وأصبح تطبيقها في مجال التعليم هدفاً أولياً لأي مؤسسة تعليمية تريد التميز والتفوق في سوق العمل وتريد قبول الرأي العام لخريجها.

معايير ذات صلة وثيقة بمجال التعليم وهي:

- ١- مسئولية الإدارة.
- ٢- نظام الجودة.
- ٣- مراجعة العقد.
- ٤- تصميم البرامج.
- ٥- الشراء.
- ٦- المراقبة والمتابعة المستمرة لجودة العملية التعليمية.
- ٧- مراقبة المنتج غير المطابق للمواصفات (تقويم العملية التعليمية).
- ٨ - الإجراءات التصحيحية.
- ٩ - سجلات الجودة.
- ١٠- التدريب.
- ١١- المتابعة المستمرة (Freeman، ١٤١٣هـ ، ص ٢٧٧)

وهذا يعني أن أنظمة الجودة داخل المؤسسات التعليمية تفترض أن يكون هناك معايير متفق عليها يتم من خلالها إعداد المنتج (الطالب) وهذه المعايير لا بد وأن تكون شاملة بحيث تغطي كل ما يتصل بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي، وذلك لضمان إقامة نظام الجودة، وتتمثل هذه المعايير تفصيلياً في الآتي:

١ - مسئولية الإدارة:

تتركز مسئولية الإدارة هنا في وضع سياسة الجودة، وفي تطبيق نظام الجودة ISO 9000 فهي المسؤولة عن اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية حتى تكون سياسة الجودة مفهومة للجميع وهي المسؤولة عن وضع وصياغة نظام للجودة يستطيع العاملون والطلاب استخدامه

وفهمه، ويمكن تنظيم عملية توثيق هذه السياسة على ثلاث مستويات (ريتشارد فيرمان، ١٤١٤هـ، ص ٢٦) :

أ - التصريح والنشر لهذه السياسة.

ب - تحديد الإجراءات.

ج - مراجعة الجودة.

أ - التصريح والنشر لهذه المؤسسة:

حتى يسهل على كل العاملين فهمها وتطبيقها، وحتى تكون تلك السياسة فاعلة يجب أن

يتضمن التصريح النقاط التالية:

- من المسؤول عن إقامة نظام الجودة وإدارته.

- من المسؤول عن مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.

- الكيفية التي يتم بها مراقبة ومراجعة النظام.

- من المستهدف بهذه الإجراءات.

- كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات.

- كيفية تصحيح الإخفاق بالالتزام بالإجراءات.

ومما لا شك فيه أن هذا سوف يساعد المشاركين في المنظومة التعليمية على جميع المستويات في أن يعرفوا التزاماتهم المحددة بطريقة مضبوطة، وأن يكونوا على وعي بثقافة الجودة.

ب - تحديد الإجراءات:

وهنا يتحتم على المؤسسات التعليمية أن تحدد الوظائف والمهام التي تؤثر على الأداء

بصورة رئيسية، وعلى الخدمة التعليمية أو التربية المتقدمة ومن هذه المهام. (هلال،

١٤١٥هـ، ص ١٩٧).

• تحديد شروط القبول وتقديم المشورة.

• التخطيط وبناء المناهج.

• توفير مصادر المعرفة.

• اختيار العاملين.

• وضع الخطط البحثية.

• التخطيط للعملية التدريبية.

• التقويم والمتابعة المستمرة.

وإلى جانب تحديد تلك المهام والإجراءات يجب تحديد الكيفية والوقت المستخدم في تنفيذها بجانب تحديد المسؤول عن تنفيذها، كذلك يجب أن تكون التعليمات واضحة وتباعد عن التفاصيل غير الضرورية.

ج- مراجعة الجودة:

وتعتبر مراجعة الجودة الوظيفة النهائية لمسئولية الإدارة، وتعني التحقق من فاعلية نظام إدارة الجودة، ومدى وفائه بمتطلبات نظام (ISO9000) والتقارير عن نتائج هذه المراجعة هذا ويوجد أكثر من نوع من مراجعات الجودة.

المراجعة الداخلية (الذاتية) للجودة:

وتعني قيام فريق 1 لمراجعة الداخلية بالمؤسسة التعليمية بمراجعة نظام إدارة الجودة في كافة نواحي النشاط بالمؤسسة، وإبلاغ نتائج هذه المراجعة للمستويات الإدارية المختصة داخل المؤسسة.

المراجعة الخارجية للجودة:

وتعني المراجعة بهدف ترخيص نظام جودة المدرسة والحصول على شهادة الأيزو، ويتم إجراء هذه المراجعة عندما تريد المؤسسة ترخيص نظام الجودة بها وحصولها على شهادة الأيزو الدالة على ذلك.

٢- نظام الجودة:

يقصد بنظام الجودة طبقاً لما أشارت إليه المواصفات الدولية مجموعة أساسية من الجوانب تشمل الآتي: (ريتشارد فريمان، ١٤١٤هـ، ص ٤٥).

- كفاءة التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين ومواصفاتهم.
- كفاءة تحويل الاحتياجات إلى مواصفات للمنهج أو المقرر الدراسي.
- كفاءة مراقبة تقدم الطالب.
- كفاءة تقييم إنجاز الطالب.
- كفاءة اختيار هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة
- كفاءة تقييم المقررات الدراسية
- كفاءة وضع خطة للتطوير والتحديث الدائم للعاملين.

ومما سبق يمكن القول بأن نجاح نظام الجودة داخل المؤسسات التعليمية يعتمد أساساً على جودة العناصر الآتية: المدخلات - العمليات - المخرجات - التغذية الراجعة.

٣- مراجعة العقد:

إن مصطلح العقد مأخوذ من ISO9000 ويعتمد على الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمستفيدين من خدماتها (الطلاب - المجتمع) حيث تستثمر المؤسسة التعليمية جميع إمكانياتها المادية والبشرية لتنفيذ شروط هذه الشراكة.

ويشير سكيلبيك (١٤١٣هـ، ص ٦٥) إلى تطوير المنهج المدرسي يتطلب التحليل الموقفي لجميع العوامل الداخلية والخارجية وحساب كيفية تأثير عناصر الموقف بعضها على بعض مما يقتضي الانتقال من مرحلة تطوير المدرسة للمنهج School-base curriculum development إلى الإطار القومي للتطوير The national curriculum framework.

والذي يؤكد على " أنها العلاقة المتداخلة بما تتضمنه من طلب ارتفاع مستوى الاتصال، شراكة واضحة ومحددة ومشاركة في اتخاذ القرار يعين المدرسة والبيئة التربوية الأكبر والتي يجب نركز فيها الجهود على المستقبل " ، ويؤكد سكيلبيك (١٤١٣هـ، ص ٦٥) على دور القيادة التربوية والذي حدده في " يجب على القيادة التربوية المبادأة بقيادة وإقامة علاقات شراكة بين المدرسة والبيئة التربوية الأكبر من خلال اتصال فعال ومشاركة في صنع القرار ".

ولذلك فإن نظام الجودة يفرض مراعاة الآتي عند التعاقد بين المؤسسات التعليمية والعملاء المستهدفين بالتعليم: (هلال، ١٤١٥هـ، ص ٢٠٢، ص ٢٠٣)

أ - التأكد من تحديد طلب مطلب المستفيد ودعمه بالمستندات بشكل واف.

ب - التأكد من وجود دراسة مسبقة لتوقيع العقد توضح التفاصيل التالية:

- مستوى المعارف والمهارات عند الطلاب.

- النتائج التعليمية المستهدفة

- المكان والزمان المناسبين للتنفيذ.

ج- التأكد من توافر المصادر الأساسية والضرورية المطلوبة لتنفيذ الاتفاق لدى المؤسسة التعليمية مثل:

• هيئة التدريس المتخصصة.

• وجود قاعات التعليم المناسبة.

• توفر الموارد التعليمية (المعينات - الخدمات المساعدة).

٤. وضع وتخطيط البرامج:

تتمثل عملية التصميم في التعليم في تخطيط المقررات الدراسية، وكذلك التخطيط لتدريس تلك المقررات، أي التخطيط المسبق الضروري لتنفيذ البرنامج المستهدف. (هلال، ١٤١٥هـ، ص ٢٠٥) ويهدف هذا المعيار إلى التعرف على احتياجات العمل وتطوير

طريقة لتلبية تلك الاحتياجات ويقوم هذا المعيار بتغطية كل ما يتم استخدامه لتلبية احتياجات العميل ويحتاج إلى تصميم، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي: (Ralph، ١٤١٣هـ، ص ٢٩١)

- خطط المنهج.
 - أساليب التقييم.
 - خطط المقرر الدراسي.
 - أماكن الدراسة.
 - المعينات التعليمية.
 - مواد التعليم.
 - الأنشطة المصاحبة للمقررات الدراسية.
- هذا ويحدد نظام ISO9000 خمسة جوانب لمراقبة التصميم وهي (ريتشارد فيرمان، ١٤١٤هـ، ص ٦٨):

- تخطيط التصميم والتطوير ويعني تحديد من يقوم بذلك في نظام التصميم.
 - مدخل التصميم ويعني التأكد من معرفة القائمين بالتصميم بما يريده العميل.
 - مخرج التصميم: ويعني الوضوح بالنسبة للشكل النهائي للخطط التي ستأخذها.
 - التحقق من التصميم: ويعني عمل مراجعة مع العميل للتأكد من أن الحل الخاص بالتصميم مقبول.
 - تغيير التصميم: ويقصد به وجود نظام لضمان أن أي تغييرات في التصميم يتم اعتمادها من الأشخاص المسؤولين.
- كما توجد عدة معايير لجودة تصميم البرامج وتتمثل في الآتي كما رأى (Donaldson) (١٤١٣هـ، ص ١٠٢، ١١٠).

أ - الأهداف والمنهج:

- أن تكون أهداف المنهج وموضوعاته واضحة ومعلومة للعاملين والطلاب.
- أن تكون الأهداف والموضوعات مرتبطة باحتياجات الطلاب والمجتمع.
- أن يكسب المنهج الطلاب مهارات شخصية.
- أن يواكب المنهج التغيرات الحديثة في العلم والمعرفة.

تصميم المنهج ومراجعته:

- أن يصمم المنهج ليغطي احتياجات الطلاب ويراعي ظروفهم من حيث (الموضوعات الدراسية - طول المقرر - عدد الساعات المتاحة للدراسة - الوقت ومكان حدوث التعليم - أنماط التعليم التي تناسب الطلاب).
- أن يساعد المنهج الطلاب على التعلم الذاتي.
- أن يتم مراجعة المنهج بصورة دورية، وذلك لتقييم مدى ملائمته لاحتياجات الطلاب والمجتمع.

ج- تنظيم المقرر:

- يجب توخي الجدية في تنفيذ المقررات الدراسية.
- أن تكون المقررات الدراسية مترابطة وواضحة ومعلومة للطلاب.
- أن يتم تنظيم المقررات عن طريق تشكيل فريق عمل مكون من الخبراء والمعلمين.
- من خلال التغذية المرتدة من الطلاب، وكذلك المعلمين يمكن تقييم المقرر الدراسي.

٥ - الشراء:

ليس المقصود بالشراء في إطار ISO9000 هو الحصول على المواد والأنوات والأجهزة فقط ولكن أيضا الحصول على الخبرات أو المواد العلمية اللازمة للخدمات التي تقدمها المؤسسة وحتى تضمن الشراء في المؤسسات التعليمية أي يجب مراعاة الآتي: (هلال، ١٤١٥هـ، ص ٢٠٦).

- تحديد الاحتياجات المطلوب الحصول عليها بدقة.
- أن تكون البنود المشتراة مرتبطة بالهدف الذي يتم الشراء من أجله، وأن يتم ذلك من خلال منظومة متفق عليها.
- إلغاء تأثير الأسماء الكبيرة والرنانة أو المسميات الضخمة بعد التأكد من مدى نفعها للمؤسسة.
- أن تكون مواد التعليم كاملة وسليمة وخالية من التلف، وأن تكون المواد الخام مستوفاة المواصفات.

٦ - المراقبة والمتابعة المستمرة لجودة العملية التعليمية:

- ويقصد بالعملية التعليمية التفاعلات التي تحدث بين مكونات النظام بحيث تؤدي إلى مخرجات توصف بالجودة وتحقق الرضا الكامل للعميل.
- ويقصد بمراقبة ومتابعة جودة العملية التعليمية خضوع المنظومة التعليمية لمراجعة شاملة لكافة مكوناتها من مدخلات وعمليات، ومخرجات مما يدعم

الجهود نحو تطوير المنظومة التعليمية ويبرز ضرورة المعالجة الشمولية في قياس الجودة وتقويمها، وترتبط عملية المراقبة والمتابعة بعملية تنفيذ الخطة بل إنهما في الحقيقة يمثلان مرحلة واحدة يتم فيها مراقبة ومتابعة تحقيق أهداف الخطة وتحقيق الوسائل التي تنبئها في تحقيق هذه الأهداف، فوضع خطة العمل وإصدار القرارات الخاصة بتنفيذها لا يكفي لضمان نجاح الخطة وتحقيق أهدافها، ولكن لا بد من متابعة التنفيذ، والتحقق من جودة الأداء والإشراف على مراحل التنفيذ خطوة بخطوة للتعرف على الإيجابيات والسلبيات والتعرف على الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالة المعوقات. (معهد التخطيط القومي، ١٤١٣هـ، ص ٧٠).

ومن هنا يمكن القول بأن الهدف الأساسي وراء مراقبة ومتابعة جودة العملية التعليمية يبرز فيما يلي

(أبو سعده، ١٤١٩هـ، ص ١٦٤) :

- مساعدة مؤسسات التعليم على تطوير أدائها وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
 - زيادة الثقة العامة في أداء مؤسسات التعليم وخاصة فيما يتصل بقدرتها على إشباع حاجات العميل.
 - مساعدة كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية على التعرف على مواضع الخلل في المنظومة التعليمية وتحديد العوامل التي أدت أو ساعدت على انحراف الأداء عن معدله الطبيعي.
- هذا وتتطلب عملية مراقبة ومتابعة جودة العملية التعليمية ما يلي (نسوقي، ١٤١٦هـ، ص ٥٨٣) :

- وعياً دائماً باحتياجات المستفيدين من مخرجات هذا التعليم، ومدى نجاح هذه المخرجات في مقابلة تلك الاحتياجات.
- التأكيد على التغذية الراجعة من المستفيدين على اعتبار أنها تلعب دوراً أساسياً في هذه العملية سواء من خلال استطلاع رأيهم مباشرة أو عن طريق المتابعة المستمرة لهؤلاء الخريجين.
- تشخيص الموقف التعليمي الراهن في إطاره التربوي الاجتماعي، بحيث تشمل عملية المراقبة جميع مكونات النظام التعليمي.
- تحفيز عمليات المشاركة الواعية لكل الأطراف المعنية والمستفيدة من المنظومة التعليمية بما يدفع إلى مزيد من التحسين والتجويد لنتائج المراقبة.

٧ - الإجراءات التصحيحية:

يرتبط هذا المعيار بالمعيار السابق، ويقوم على أساس أن الإدارة بالجودة الشاملة لم تعد تتوقف عند مجرد تصحيح الأخطاء ولكنها تعدو ذلك إلى البحث عن السبب الجذري Root Cause لحدوث هذه الأخطاء، وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى والوقاية منها (نظمي، ١٤١٤هـ، ص ٦٠٩).

ومن ثم فإن الإجراءات التصحيحية هو لب توكيد الجودة، حيث إنه بالإضافة إلى تصحيح أي مشكلة ملحة، فإنه الإجراءات التصحيحية يؤدي إلى إجراءات تعديلية، وهو جزء من الطبيعة التطويرية لأنظمة توكيد الجودة. (Freeman، ١٤١٣هـ، ص ٨٧).

هذا وتعتمد فكرة الإجراءات التصحيحية على عدة خطوات رئيسية تتمثل في الآتي:

- تحديد الموقف تحديدا دقيقا (وذلك عن طريق دراسة واقع المنظومة التعليمية)
- الإصلاح العاجل للأجل القصير
- تحديد الأسباب التي تؤدي إلى مشكلات النظام
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
- تقييم تأثير الإجراءات التصحيحية

٨ - سجلات الجودة للعملية التعليمية:

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى التأكيد على الحاجة لتسجيل كل المعلومات والبيانات التي يتم الاحتفاظ بها لبيان أن النظام يعمل حسب الخطة، ولقد أطلق عليها سجلات الجودة حيث تتيح هذه السجلات مراجعة الإجراءات من خلال المعايير المطلوبة ويحتاج الأمر أولا فحص السجلات المستخدمة واتخاذ قرار بشأن كتابتها.

هذا وتوجد مجموعة من الشروط الواجب توافرها في سجلات الجودة وهي (هلال، ١٤١٥هـ، ص ٢١١).

- أن تكون واضحة.
- يسهل التعرف عليها.
- يمكن استرجاعها بسهولة عند الحاجة.
- لها فترة استيفاء محددة.

وهذا وفي حين تختلف المتطلبات من مؤسسة إلى أخرى، فكل المؤسسات التعليمية

تقريبا يجب أن تحتفظ بما يلي كسجلات للجودة (Freeman، ١٤١٣هـ، ص ٩٢).

- سجلات للطلاب وخاصة بالنسبة للمقررات الدراسية التي تمت دراستها، والاختبارات التي تم إجراؤها والنتائج التي تم الحصول عليها.

- سجلات العاملين وخاصة تلك التي تبين المؤهلات، والتقييمات ونشاطات التطوير.
- سجلات تصميم المقررات الدراسية ومدى مطابقتها لاحتياجات المجتمع.

وفي ضوء العرض السابق يتضح أن الهدف من مراقبة سجلات الجودة هو تمكين المؤسسة التعليمية من استعراض ما يثبت تطبيقها لمتطلبات الجودة داخلها، وجعلها في متناول اليد عند السؤال عنها.

٩- التدريب:

مجموعة من الأنشطة السلوكية والمعرفية المقصودة بغرض تنمية المهارة الوظيفية ومقابلة الأداء النهائي للوظيفة والتدريب طبقاً لتعريف قسم التوظيف يعني :

" تنمية وتطوير الاتجاه، المعرفة، المهارة، ونمط السلوك المطلوب من الفرد لأداء وظيفة معينة بشكل كاف ".

وهو عند هيسلنج Hesselning : " تتابع الخبرات أو الفرص المتاحة لتعديل السلوك من أجل تحقيق أهداف موضوعة ".

وقد أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة Becken وجود ارتباط دال بين اكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية.

وأشار باون Bown إلى العائد الاقتصادي من التدريب في مجموعة من المؤشرات منها :

١- الارتفاع بقيمة مدخلات العمل بجعل قيمة العمل المادية أكثر فاعلية في ضوء المخرجات، أو تخفيض القيمة المادية للعمل بتدريب الأفراد على أساليب اقتصادية العمل.

٢- الارتفاع بمستوى الأداء ويرتبط بها نوعية المخرجات وحجمها، اكتساب القدرة على التكيف مع المتغيرات الوظيفية، وارتفاع مستوى الرضا عن الخدمة.

٣- الارتفاع بمستوى المهارات الفنية والادراكية وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل للموارد، الوقت.

وتتطلب إدارة التدريب تحديد الاحتياجات، تحليل وتوصيف الوظائف، وتحديد

أهداف التدريب وجميعها تدور حول :-

١- تحليل شامل للنظام : وترتبط بالتحليل الدقيق للتنظيم من حيث الهيكل، طبيعة العمليات، العلاقات الوظيفية، الأهداف، تحديد المشكلات، تحديد نوعية الخدمات وطبيعة الفرد المستفيد منها.

٢- تحليل وتوصيف الوظيفة : وحيث يتم تحديد الواجبات الوظيفية، أساليب الأداء، مكونات الوظيفية، وظروف العمل.

٣- تقييم المرشح للتدريب : ويرتبط بالتحليل الموضوعي بسجل الفرد وتحديد مستوى قدراته، إستعداداته، والحالة الصحية والنفسية بالرجوع إلى السجلات الوظيفية وأيضاً بإجراء فحوصات فنية، طبية، ونفسية للأفراد.

وتتكامل برامج التدريب وتعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

١- اكتساب الأساليب الإدارية الحديثة، التخطيط، توزيع الموارد، والقدرة على تحليل الكلفة - الجودة.

٢- إدراك طبيعة التنظيم المدرسي من حيث الوظيفة، الفلسفة، الأهداف، القوانين واللوائح، طبيعة المجتمع الطلابي من خصائص نفسية ومعرفية.

٣- إدراك العوامل التي تؤثر في سلوك الطلاب، تحديد الخدمات الإدارية للأعضاء والطلاب، وكيفية معالجة السلوك اللاسوي.

٤- اكتساب القدرة على تحليل السلوك، الاتزان الانفعالي، والقدرة على استثارة قدرات الفرد.

وقد أورد ليستون Leston أهمية التدريب لكل من المدرسة والفرد وانعكاس ذلك على النمو الاقتصادي والإنتاجية على المستوى القومي، محدداً عوائد التدريب في الإسراع بزمان التعلم، ارتفاع مستوى الكفاءة يقابله انخفاض في مستوى الفاقد، تقنين أداء العمل، ارتفاع مستوى الثقة، ارتفاع مستوى الخدمة والربحية، وانخفاض نسبة الأخطاء.

وينتضي التدريب الربط مع السياسة والإجراءات، مؤشرات الأداء، أهداف وطرق القياس.

وحيث يعمل التدريب وي طرح إجراء لتمكين المدير من :

١- المشاركة مع قسم تنمية الموارد البشرية لتحديد التدريب والخبرات التي يحتاجها الأفراد.

٢- تحديد الأولويات والمدى الزمني.

٣- التعاون في برامج التدريب، مناقشة الأفراد قبل وبعد التدريب، وضع الخطط مع الأفراد لتطبيق المحتوى في التدريب داخل الوظيفة.

٤- تنفيذ التغيير المقصود على مستوى الوظيفة.

٥- المشاركة في تعليم وتوجيه الأفراد في برامج مقيدة بهدف الإنعاش وصقل المهارة ص ٨٤.

١٠- المتابعة المستمرة:

والتي تشير إلى تقديم برامج وفرص تدريبية، معارف، معلومات وخبرات تتفق واحتياجات الطلاب (المستفيد).

ومنها إثراء والارتفاع بالمستوى المهاري والمعرفي، الإدراكي، والاتجاهات لدى الطلاب، توفير بيئة تربوية، مناهج، ومواد تعليمية، وتحديد أثر تلك الخدمات على المجتمع الخارجي. ويعمل نظام الأيزو iso على تقديم إطار يعمل على دعم جداول التدفق للعمليات الإدارية بهدف التأكد من نوعية وجودة النظام الموضوع (Siston ١٤١٨هـ، ص ١٣).

وقد طرح ألبرشت Albercht في تقديم الخدمة والتي يشير إليها " الخدمة الإدارية مدخل تنظيمي متكامل يعمل على توكيد الجودة وكما يحددها المستفيد استناداً على أنها القوة الدافعة الرئيسية لأداء التنظيم (Siston ١٤١٨هـ، ص ١٢٧) وهذه المراحل هي :-

- ١- تحديد احتياجات المستفيد ، وترتبط تلك الاستراتيجية بتطوير مستمر لنوعية الخدمة و إشباع حاجات المستفيد، تفسير النتائج، تحديد قوة العمل اللازمة لتحقيق تلك الخدمة.
- ٢- إيضاح / وضوح استراتيجية الخدمة : وترتبط بتوجيه أعمال التنظيم نحو العميل، إيجاد بيئة عمل صحية لجميع الأفراد تعكس روح الاتحاد والتعاون لخدمة العميل.
- ٣- تدريب الأفراد وتقديم الخدمات الضرورية لإضفاء مناخ خدمي داخل التنظيم.
- ٤- تفويض السلطة، اتساع نطاق التمكين للأفراد واستخدام عنصر المبادأة من جانب الأفراد بهدف إحداث تكامل بين الأفراد والإنفاق في الاتجاه نحو خدمة العميل يعززها قنوات.

٥- اعتناق التنظيم، الأفراد، وسياسات مبدأ تحقيق النجاح في خدمة احتياجات العميل من خلال جودة الخدمة المقدمة واستخدام أساليب الحوافز والتقدير لدفع الأفراد على استكمال سلسلة نجاح الخدمة (Siston ، ١٤١٨هـ ، ص ١٢٩) ولتحقيق ذلك يطرح Liston التوجيهات الإدارية التالية :

أ - التركيز على قيمة المستفيد من الخدمة من خلال تحديد المستفيد الداخلي والخارجي من تلك الخدمة (الطلاب - المجتمع) والقيام بالبحوث وإجراء المسوح الموضوعية والذاتية لتحديد وتقييم العوامل التي تساهم في إعلاء قيمة الخدمة في أعين المستفيد، الموازنة بين الاحتياجات لتحقيق أعلى قيمة مستفادة.

ب- استراتيجيات الخدمة وخطة العمل وترتبط بـ :

وضع افتراضات واقعية عن قيمة الخدمة والتي يجب أن تستند على نتائج أبحاث ومسوح عن المستفيد من الخدمة، تقييم الوضع الراهن وتحديد المؤثرات البيئية بهدف تحديد نوعية واتجاه الخدمة ؛ أن تبلور الاستراتيجيات وقيمة الخدمة المقدمة رؤى ورسالة وقيم قانونية لرسالة المدرسة ؛ وارتباط التخطيط بتوجيه النشاط اليومي داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ج- التعليم، التدريب والاتصال وتتضمن : الارتقاء بمستوى الوعي، تطوير مهارات الأفراد، واستخدام أساليب الجودة، من مهارات وأدوات لإدراك أسباب التباين، إجراء المسوح الكمية والنوعية لتحديد احتياجات المستفيد (الطلبة)، تشجيع قنوات الاتصال المفتوح بين مختلف مستويات التنظيم المدرسي، اضافة صفة تنظيم التعليم من خلال التقييم المستمر للأفراد. ويشير كيليون (Killion, ١٤١٦هـ، ص ١٩) إلى ارتفاع مستوى الوعي بأن التنمية المهنية يجب أن تركز على كل من الأفراد والتنظيم المدرسي، تحتاج إلى فهم أفضل للآثار والأعمال الأولية والثانوية التي تحدث داخل التنظيم".

وفي إيراكها لتتشابك العلاقة بين التنظيم والأفراد فقد أوضحت (Killion, ١٤١٦هـ، ص ١٩) تلك العلاقة في " أن الصورة التي ندركها هي أن التنظيم يتجسد فيمن ينتمي إليه من أفراد، ويجب على الأفراد إظهار قيم، مهارات، ومعارف تجسد رغبتنا في أنها تمثل التنظيم، ويجب أن يعمل هذان الوجهان معاً ويتلاقياً، وينبغي علينا تأمل ومعرفة الهيكل المدرسي من آليات، سياسات، أنماط، اتصال، والعلاقات الوظيفية بين مختلف الأقسام وكيفية التنسيق بينها فقسم إدارة الموارد البشرية يضع ميزانية تنمية الأفراد مما يستدعي تحديد كوادر الأفراد والمرشحين لتحديد جوانب العمل".

د - عملية التحسين المستمر :

وترتكز على اعتبار أن جميع العمليات التنظيمية هي حلول مؤقتة معرضة بصورة مستمرة للمراجعة والتحسين، التأكيد على تنظيم قيمة الفائدة من خلال جودة أفضل وتشجيع الأفكار المبدعة وتقدير الأفراد.

هـ- التمكين : وترتبط بتوسيع نطاق الحرية الوظيفية للأفراد، بث الثقة، الاعتقاد بكفاءة الأفراد، وتقديم التيسيرات وإشراك الأفراد في التخطيط للأنشطة داخل المدرسة.

و - القياس، التحليل، والتغذية الرجعية :-

وترتبط بالقياس الدوري لتحديد مستوى رضا المستفيد، وتحديد أولويات التحسين، المعاونة في الارتقاء بمستوى كفاءة فرق العمل، كفاءة العمليات باستخدام أسلوب القياس بالمقارنة وذلك لبيت روح التنافس والتعليم بين الفرق.

ز - تقدير الإسهام : ويرتبط بمستوى الإسهام الفردي / الجماعي وتشجيع الجودة والسلوك المرغوب.

ح - القيادة وترتبط ببث روح الخدمية، التركيز على العمليات والقيمة المضافة، تشجيع الأفراد، المساعلة، وتهيئة مناخ يرتبط بخلق قيمة الخدمة أكثر من التركيز على تقويم الأداء.

مجالات ومعايير القيادة التربوية كما يرى (أحمد، ١٤٢١هـ، ص ص ١٠٣، ١٢٤)

أ- المجال الأول: الثقافة المؤسسية:

المعيار الأول: رؤية استراتيجية واضحة للتعليم:

المؤشرات: في ضوء هذا المعيار ينبغي على مدير المدرسة أن:

- ١- يصوغ رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع العاملين فيها.
- ٢- يفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية.
- ٣- يستخدم أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها.
- ٤- يحدد المعوقات التي قد تحول دون تحقيق رؤية المدرسة وسبب التغلب عليها.
- ٥- يوظف موارد وإمكانات المدرسة في تحقيق رؤيتها.

المعيار الثاني: بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني:

المؤشرات: في ضوء هذا المعيار يجب على مدير المدرسة أن:

- ١- يفهم السياسات التشريعية والقانونية المنظمة للبيئة الميسرة للتواصل الإنساني الفعال.
- ٢- يوفر المناخ التنظيمي بالمدرسة لإنجاز العمليات الإدارية والتعليمية بجودة عالية.
- ٣- يدمج أعضاء المجتمع المدرسي في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
- ٤- يدير الموارد البشرية والمادية بما يوفر بيئة مدرسية ميسرة للتواصل الإنساني الفعال.
- ٥- يؤكد قيم الوضوح والشفافية في العمليات الإدارية داخل المدرسة.

ب - المجال الثاني: المشاركة:

المعيار الأول: الالتزام بقيم ومبادئ التشاركية لدعم العمل الفريقي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.

المؤشرات: في ضوء ذلك ينبغي على مدير المدرسة أن:

- ١ - يتحاور مع المعنيين بالعملية التعليمية في صنع واتخاذ القرارات المؤثرة في العمل المدرسي.

٢- يرسخ قيم ومبادئ التشاركية بين أفراد المجتمع المدرسي.

٣- يحفز العمل التعاوني ويقدره ويمارس مهارات بناء الرأي الجماعي.

٤- يحترم آراء الآخرين.

المعيار الثاني: التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.

المؤشرات : على مدير المدرسة والعمل على أن:

- ١- يستخدم قواعد البيانات والمعلومات داخل المدرسة لخدمة العملية التعليمية والبيئة المحلية،
- ٢- يوظف مصادر المعلومات لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٣- يستفيد من البيانات والمعلومات التي توفرها الحكومة الالكترونية لتطوير الأداء المدرسي.
- ٤- ينشر البيانات الدقيقة عن الأداء المدرسي من خلال وسائل وأساليب متنوعة.
- ٥- يتخذ القرارات المدرسية استنادا إلى معلومات صحيحة ودقيقة.

المعيار الثالث: المشاركة المجتمعية:

- ١- يعمل على تحقيق المشاركة بين المجتمع المحلي والمدرسة.
- ٢- يعمق العلاقة بين المدرسة والفئات المستتيرة داخل المجتمع المحلي.
- ٣- يلبي الاحتياجات التعليمية للبيئة المحلية.
- ٤- يوسع دور المشاركة المجتمعية في مواجهة مشكلات المدرسة.
- ٥- يستثمر إمكانيات وموارد المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة.

المجال الثالث: المهنية:

المعيار الأول: التمكن المعرفي:

المؤشرات: ضرورة أن يعمل مدير المدرسة على أن:

- ١- يستوعب نظريات ونماذج الإدارة المدرسية الحديثة.
- ٢- يتعرف على أساس وأساليب التحسين المدرسي.
- ٣- يعرف أسس ومبادئ التعليم والتعلم ونظرياته.
- ٤- يعرف خصائص نمو المتعلمين وحاجاتهم التعليمية وأساليب إشباعها.
- ٥- يعرف نظريات وأساليب الإشراف التربوي التكموي.

المعيار الثاني: التمكن المهاري:

المؤشرات: ضرورة عمل مدير المدرسة على أن:

- ١- يخطط لمدرسته في ضوء السياسات القومية بفاعلية ومرونة.
- ٢- يمتلك مهارات الاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة.
- ٣- يدير الأزمات المدرسية الطارئة ويحل الصراعات بين العاملين بالمدرسة.
- ٤- يطبق التفويض المسئول للآخرين لتحقيق أهداف المدرسة.

٥- يمارس تقويم مهارات الأداء المدرسي بكفاءة.

المعيار الثالث: التنمية المهنية المستدامة:

المؤشرات: ضرورة أن يلتزم مدير المدرسة بالأمور التالية:

- ١- يرسخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي.
- ٢- يحدد معوقات التنمية المهنية المستدامة في المدرسة، ويضع الخطط للتغلب عليها.
- ٣- يطبق أساليب التقويم الذاتي ويستفيد من نتائجه في تطوير أدائه.
- ٤- يحدد ويحلل الاحتياجات التدريبية له وللآخرين.
- ٥- يعطي أفراد فريقه فرصا للارتقاء المهني من خلال آليات متنوعة مثل التدريب والدراسة وتبادل الخبرات.

المعيار الرابع: الأخلاق المهنية:

المؤشرات: ضرورة قيام مدير المدرسة بالالتزام بالأمور التالية:

- ١- أن يتمثل في سلوكه أخلاقيات مهنة التعليم والتزاماتها المجتمعية.
- ٢- أن يدعم حقوق العاملين بالمدرسة وواجباتهم.
- ٣- أن يلتزم في صنع القرارات المدرسية بأسس ومبادئ قانونية وأخلاقية.
- ٤- أن ينشر المفاهيم والاتجاهات والقيم الإيجابية التي تعزز جودة الأداء المدرسي وترقى به.
- ٥- أن يوفر المناخ المناسب للالتزام الأخلاقي بين العاملين في المدرسة.

د- المجال الرابع: إدارة التغيير:

المعيار الأول: مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.

المؤشرات: قيام مدير المدرسة بالعمل على:

- ١- توفير بيئة مدرسية محفزة للإبداع.
 - ٢- توفير الأنشطة المحفزة لطاقت التلاميذ وإبداعاتهم.
 - ٣- اكتشاف مواهب الطلاب ورعايتها.
 - ٤- استثمار الإنجازات لتحقيق مزيد من النجاحات.
- المعيار الثاني: تغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجريد:

المؤشرات: ينبغي على مدير المدرسة أن:

- ١- يثق في قدرات الآخرين وافكارهم.
- ٢- يساند ويدعم المبادرات الفردية والجماعية.
- ٣- يوفر المناخ التعليمي المحفز على المبادأة وحرية التفكير.
- ٤- يشجع المعلمين على التجريب والتجريد.

٥- يقدم نفسه كنموذج للمبادأة والمشاركة الفعالة.

المعيار الثالث: المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير:

المؤشرات: ضرورة أن يلتزم مدير المدرسة بالأمر التالي:

١- وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ التغيير والتطوير المدرسي المطلوب.

٢- تنفيذ خطط التطوير المدرسي وتزويد العاملين والمسؤولين بالتغذية الراجعة.

٣- توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة في عمليات التغيير والتطوير المدرسي.

٤- تحفيز وتمكين العاملين في المدرسة من تحقيق أهداف التغيير والتطوير المدرسي.

٥- نهضة مجتمع المدرسة لمواجهة ثقافة مقاومة التغيير وتطوير التعليم.

وفي ضوء العرض السابق والذي تناول الباحث فيه الجودة الشاملة بمفاهيمها المختلفة ونظمها ومعاييرها ومداخلها المتعددة والمتنوعة يمكن القول بأن تحسين العملية التعليمية وإدارتها داخل مؤسساتنا التعليمية لم يعد مجرد بدعة أو ترف بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في النظام العالمي الجديد والذي أصبح يتسم بعصر المعلوماتية والكونية.

ومع كل ذلك نجد أن بعض الدول النامية تخشى الجودة ومعايير تطبيقها في نظم التعليم بها، حيث يمكن من وجهة نظرهم أن تكون تلك المعايير والمستويات الحاكمة لها آلية من آليات الاستعمار الثقافي، وقد ينبع الخوف من داخل هذه الدول ذاتها لكونها تعتقد أغلبها إلى ثقافة ناقدة قادرة على مراجعة الذات (سلامة، ١٤١٦هـ، ص ٢٣).

ومن كل ما سبق يعتقد الباحث أن مثل هذا الخوف وهذه الشكوك لم يعد لها مبرر خاصة في ظل النظام العالمي الجديد والمعلوماتية وثورة المعرفة التكنولوجية والإدارية في عالم متسارع الخطوات نحو التحسين المستمر، فطالب الغد يجب أن يكون على قدر كاف من المهارات العقلية والعملية والإبداعية التي تمكنه من العيش في ذلك العالم المتسارع والمتنامي في التطور والتحديث، ولن يتأتى ذلك إلا بتطبيق الجودة الشاملة داخل مؤسساتنا التعليمية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

القسم الثاني : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة معينا من الخبرات المفيدة للباحثين ففيها يجد الباحث ما يثري دراسته ومن خلالها يتم له الوقوف على ما توصل عليه الآخرون من نتائج حول موضوع الدراسة.

وهدف الباحث من استعراض الدراسات السابقة توضيح مدى ارتباط دراسته الحالية بالدراسات السابقة التي تم إنجازها في نفس الميدان ، وكذلك لمعرفة جوانب التوافق والاختلاف فيما بينهما ، ومن هذا المنطلق فقد قام الباحث بتتبع ما قام به الباحثون السابقون من دراسات تتعلق بموضوع دراسته ، إلا أنه ووجه بندرة في عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يأخذ دورة في التطبيق في المجالات الحكومية ومنها التعليم إلا في الثمانينات من القرن الماضي ، الأمر الذي أدى إلى قلة الدراسات في هذا المجال ورغم ذلك فقد توصل الباحث على العديد من الدراسات عربية ودراسات أجنبية ، مبينا أهم الأهداف التي سعت إليها كل دراسة ، وأهم النتائج التي توصلت إليها ، ومن ثم أعد الباحث ملخصا بأوجه الاتفاق والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة.

أولا : الدراسات العربية:

وقد قام الباحث بتبويبها وتصنيفها وفقا للموضوعات التي تناولتها ، ومدي قربها من الدراسة الحالية وقام بتقسيمها إلى نوعين :

(١) دراسات غير مباشرة.

(٢) دراسات مباشرة.

أولا : الدراسات غير المباشرة :

(١) دراسة هجيان بعنوان " منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية بحث علمي منشور، مجلة الإدارة العامة ، العدد الثالث ، (١٤١٥هـ ، ١٩٩٤م) حيث هدفت الدراسة إلى إعطاء المهتمين بهذا الموضوع فكرة عامة عن هذا المفهوم وتحديد الأسباب التي تنفع بالمؤسسات الحكومية إلى تبنيها حيث إن هذا المفهوم يمثل منهجا إداريا جديد يمكن استخدامه في كثير من المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية ، بشرط توفر القناعة لدى مديري الإدارات العليا لتطبيق وقد أوصت هذه الدراسة بالإتي :

(٢) دراسة آل سنان بعنوان "مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بمطار الملك خالد" بحث علمي غير منشور متطلب تكميلي للحصول على دبلوم الإدارة الجمركية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، (١٤١٥هـ) ، ولقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على أهم العناصر اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على القطاع الجمركي في مطار الملك خالد الدولي ، والفوائد التي يمكن أن تنتج عن ذلك ولقد توصل إلى العديد من النتائج من أهمها :

(١) إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بمطار الملك خالد الدولي.

(٢) يوجد العديد من المزايا التي يمكن الخروج بها عند التطبيق ، ومن أهمها خفض التكاليف المالية ، وبث روح المشاركة والتعاون بين العاملين ، وبالتالي زيادة رأس الإنتاجية ، والتحسين المستمر في أداء العاملين مما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمنظمة.

(٣) دراسة القحطاني بعنوان "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي" بحث علمي منشور ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٧٨ ، السنة الثانية والثلاثون ، الرياض ، (١٤١٢هـ) وتناولت الدراسة مفهوم ومداخل الجودة في الإدارة وتأثير نموذج غدارة الجودة الكلية على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي والتي من أهم هذه الجوانب ، مستوى الجودة، والإنتاجية ، وإدارة الموارد البشرية ، وإدارة المعلومات ، والإدارة المالية ، ثم تطرقت الدراسة إلى بعض المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا النموذج سواء في القطاع الخاص أو في القطاع الحكومي في الدول النامية وكان من أهم ما أوصت به الدراسة مايلي :

(٤) دراسة الغناني بعنوان "الإنتاجية ووسائل تحسينها في المنظمات العربية" مجلة الإدارة العامة ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٤١٨هـ) ، ولقد استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مشكلة تدنى الإنتاجية في المستويات الإدارية الصناعية ، وتحديد المجالات الحيوية التي يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية وتطويرها في المنظمات الصناعية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية :

(١) إن تحسين الإنتاجية عملية دائمة فلا يعنى ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعية للإنتاجية التوقف عن التحسين والتطوير ، بل يجب أن يكون التطوير والتحسين مستمرين دائما.

(٢) التعاون بين جهود العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وحل مشكلات العمل.

(٣) ضرورة تبني سياسية التغيير التنظيمي باعتبارها أمرا حتميا وعملية مستمرة ومتجددة.

(٤) إن التحسن المستمر يتطلب وجود نظام حديث للمعلومات الإدارية للمساعدة على أعمال التخطيط والتشغيل والمتابعة.

(٥) دراسة طعمانه بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حالة وزارة الصحة" بحث علمي منشور ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد ١٧ ، العدد ١ ، أزار، (٢٠١٤هـ) ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية ، وللوقوف على مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية وتحليل العلاقة بين مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة والمعوقات تبعا لذلك.

ولقد توصلت العلاقة الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها :

(١) هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

(٢) يتم تطبيق عناصر الجودة الشاملة في وزارة الصحة بصورة متوسطة.

(٣) هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية ، منها مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة ، وعدم وجود إستراتيجية واضحة ، التدريب غير المناسب ، عدم الالتزام بروح الفريق ، وعدم القدرة على توفير الحوافز.

(٦) دراسة سعيد بعنوان " مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية " بحث منشور ، مجلة رسالة الخليج ، العدد الخمسون ، السنة الرابعة عشر. ١٤١٣ هـ. ولقد استهدفت هذه الرسالة التعرف على اتجاهات الممرضات نحو مدى فعالية برامج الجودة لنوعيه في عدد من المستشفيات شملت (١٤٠) مستشفى في المملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى مايلي :

أ) إن حوالي ثلث حجم العينة من الهيئة التمريضية يرون أن برامج الجودة النوعية غير فعالة إطلاقاً.

ب) هناك علاقة طردية بين عدم الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة ومدى فاعليتها ومعرفة الإدارة العليا لمفهوم أجوده وعدم تشجيعها على تطبيق برامجها.

٧) دراسة المناصبير ، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ، في سلطة الكهرباء الأردنية " رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الأردنية ، (١٤١٣هـ) ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في السلطة الكهربائي الأردنية ، وكذلك التعرف على بعض المتغيرات الديمقراطية لاتجاهات العاملين نحو مستوى تطبيق الجودة الشاملة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ) إن اتجاهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام نحو إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء كانت اتجاهات ايجابية ، وإن هناك مستوى جيد من التطبيق الجيد لها وقد تمحورت الاتجاهات في مجال اقتناع ودعم الإدارة العليا ، التركيز على العميل والوعي لمفهوم إدارة الجودة وبناء فرق العمل ، واحترام تقدير العاملين ، في حين إن هناك اتجاهًا سلبيًا نحو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

ب) أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين إدارياً نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر والمؤهل والتخصص العلمي ، في حين تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

٨) وفي دراسة قام بها الخولي و البويني بعنوان "تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي على قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى " بحث علمي مقدم للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ٩-١٢ أبريل (١٤١٢هـ) وكانت أهداف الدراسة تتمثل في معرفة أسباب انخفاض مستوى إدارة الجودة في قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى ، وتحديد أوجه القصور ، حيث أجريت الدراسة على عينة من المرضى حجمها (٢٢٤) مريضاً ، وخلصت الدراسة إلى بيان مجموعه من أسباب انخفاض مستوى الخدمات الصحية منها وعدم وجود رقابة كافية على الأداء ، وعدم وجود سلطة لكل مستوى من المستويات الإدارية وعدم تفرغ كبار الأطباء (الأساتذة) للعمل في المستشفيات وانخفاض المستوى الاجتماعي للمرضى.

ثانيا : الدراسات المباشرة:

١. دراسة نايف بعنوان "بعض العوامل المرتبطة بجودة التعليم لدى طلبة المرحلة الثانوية العامة بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية " رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعه الأزهر ، القاهرة ، (١٤١٤هـ) ، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العوامل الآتية (دافعية الطالب الداخلية للمعرفة ، ممارسات المعلم التدريسية داخل الفصل الدراسي ، المتابعة المنزلية لأعمال الطالب المدرسية) وجودة التعلم لدى طلبة الصف الاول الثانوي بمنطقة حائل التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ارتباط دال إحصائيا بين دافعية الطالب الداخلية للمعرفة وجودة التعليم ، وعدم وجود ارتباط دال إحصائيا بين كل من ممارسات المعلم التدريسية داخل الفصل الدراسي ، والمتابعة المنزلية لأعمال الطالب المدرسية وجودة التعليم.

٢. دراسة درباس بعنوان " إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقها التربويه وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي " بحث علمي منشور ، مجلة رسالة الخليج ، العدد الخمسون ، السنة الرابعة عشر ، (١٤١٣هـ) ، حيث قسم الباحث دراسة إلى عدة أقسام ، تحدث في القسم الأول عن مفهوم الجودة ، وفي القسم الثاني تحدث عن إدارة الجودة الكلية وبعض تطبيقاتها في التربية ، ثم تعرض في القسم الثالث إلى تجارب ثلاث مدارس في مدينة دي نرويت الأمريكية طبقت فيها مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية ، وخلصت الدراسة إلى انه بالإمكان تطبيق إدارة أسلوب الجودة الكلية في القطاع التعليمي السعودي بعد إحداث بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع البيئة السعودية ، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهه وتعوق تطبيقه.

٣. دراسة البكر بعنوان "أساس ومعايير الجودة الشاملة للمؤسسات التربوية والتعليمية " بحث علمي منشور ، المجلة التربوية ، جامعه الكويت ، دولة الكويت ، (١٤٢٠هـ). ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (الايزو) في المؤسسات التربوية والتعليمية ، بهدف العمل والتطوير المستمر للمؤسسات التربوية والتعليمية ورفع مستوى وفاعلية الأداء لها وتحقيق مستوى عال من الجودة في مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، وكذلك تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المستفيدين من العملية التربوية

والتعليمية ، وخفض تكلفة العملية التربوية والتعليمية من خلال التوظيف الأمثل للطاقات والموارد البشرية والمادية المتاحة.

وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة :

(١) ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة.

(٢) ضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة.

(٣) اعتماد تنفيذ تطبيقات وتعليمات المواصفة الدولية للجودة كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة.

٤. دراسة البطي بعنوان "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي

السعودي " بحث علمي منشور ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد ٤٣ ، وزارة التربية

والتعليم ، السعودية ، (١٤٢٠هـ)

ولقد استهدفت هذه الدراسة مايلي :

(١) التعرف بإدارة الجودة الكلية تاريخها ، مفهومها ، حاجاتها، مبادئها.

(٢) بيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب إدارة

الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي والتي من الممكن التغلب عليها ومنها :

(١) ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته.

(٢) عدم توفر الكوادر المدربة في مجال إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي.

(٣) المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرارات.

(٤) المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تتمثل في مقاومة التغيير.

٥. دراسة مكروم بعنوان "الأهداف التربوية بين صناعه القرار ومسئولية التنفيذ -

دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية " بحث

علمي منشور ، مجلة كلية التربية ، جامعه المنصورة ، سبتمبر، (١٤١٥هـ). ولقد

استهدفت الدراسة محاولة التعرف على طبيعة الأهداف التربوية عند مستوى

صياغتها استنادا إلى إيديولوجية المجتمع ، وعند مستوى تنفيذها كما تتضح في

مستوى سلوكي يوضح التطبيق الأمثل للمبادئ التربوية المتضمنة فيها ، والتعرف

على نوع وطبيعة المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف التربوية في صورة إجرائية

كما هي في تصور صانعي القرار ، وكذلك فإن الدراسة تبحث في تأكيد مدخل

إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية كنموذج أدارى يسهم بدرجة فعالة في تحقيق الأهداف التربوية على النحو المأمول.

٦. دراسة البنوي بعنوان "إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على مستوى المدارس بجمهورية مصر العربية" بحث علمي مقدم لمؤتمر إدارة التغيير في التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المؤتمر الثالث المنعقد في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ، (١٤١٤هـ) ، وكان الهدف من الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه التغيير التربوي على مستوى المدارس في مصر ، ومدى إمكانية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في الواقع المدرسي .

ولقد خلصت الدراسة إلى ما يلي :

(١) إمكانية تطوير عمليات التطوير على المستوى المدرسي من خلال مواءمة مدخل الجودة الشاملة مع الواقع المدرسي .

(٢) تزايد الحاجة إلى تدعيم الآليات المساعدة على نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري باعتبار أن ذلك يساعد على تطوير النظام التعليمي .

٧. دراسة صائغ بعنوان "مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة" بحث علمي منشور ، حولية كلية التربية ، جامعه قطر ، العدد ١٢ ، (١٤١٤هـ) . ولقد استهدفت الدراسة إعداد مقياس موضوعي متقن لتحديد مدى فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة والتي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة .

وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة مايلي :

(١) لا يقوم المديرون بالمدارس بجميع الأعباء الموكلة إليهم حسب أهمية كلا منها وإنما يفرقون في المشكلات الإدارية اليومية التي تأخذ جل وقتهم .

(٢) لابد من تدريب مديري المدارس على كيفية استغلال الوقت المخصص للعمل وحسن متابعة الآخرين في أداء عملهم .

(٣) يساهم مبدأ تفويض السلطة في تخفيف العبء عن مديري المدرسة وبالتالي مشاركة العاملين الآخرين في أداء الأعمال .

٨. دراسة عابدين بعنوان "الجودة واقتصاديتها في التربية دراسة نقدية" مجلة

دراسات تربوية ، المجلد السابع ، الجزء (٤٤) ، القاهرة ، (١٤١١هـ) . ولقد استهدفت هذه الدراسة مايلي :

(١) تصنيف وتقييم الجهود العملية في تعريف الجودة وتقديم تعريف موحد لها .

(٢) تصنيف وتقييم الجهود المتبعة في قياس الجودة .

٣) تحليل وتقويم الجهود العلمية في مجال تأثيرات الجودة مع توضيح علاقة ذلك بنشأة اقتصاديات الجودة.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

١) التوصل إلى تعريف للجودة ربما يعد مناسباً وإن كان لا يعنى أنه جامع مانع وإنما يمكن للباحثين الاضافه والحنف منه حسب اتجاهات دراساتهم.

٢) ضرورة إعادة النظر كلياً في جودة التربية على ضوء الاهتمام المتزايد بالتربية على المستوى العالمي والعربي.

٤) تصنيف مدخل الجودة إلى ستة أقسام رئيسية مرتبطة بتعريفات الجودة.

٩. دراسة الوكيل بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكى وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم الاساسى في مصر" بحث منشور في مؤتمر التعليم الاساسى حاضرة ومستقبله ، في الفترة من ١٣-٢٤ ابريل (١٤١٦هـ) ، ولقد استهدفت هذه الدراسة التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ببعض مدارس (نيوتان) بولاية كما نبيك لامريكيه. وكيفية الاستفادة من هذا النمط في التعليم الاساسى المصرى ، والوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق وكيفية التغلب عليها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع بعض مديري ومعلمي المدارس التعليم الاساسى والزيارة والملاحظة المباشرة للإمكانات المادية بالمدارس وتم الاقتصار على بعض مدارس مراكز وقرى محافظه كفر الشيخ. هذا ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج من أبرزها.

أ) التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته بمدارس " نيوتان " بولاية كانتيك الأمريكية. ووضع بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الاساسى في مصر.

ب) إعادة صياغة أهداف واستراتيجيات وإجراءات التقويم بالتعليم الاساسى على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ج) تحسين الوضع الكلى لمدارس التعليم الاساسى من إمكانيات بشرية ومادية على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل شطر إدارة الجودة الشاملة.

وكذلك حددت الدراسة بعض الصعوبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي منها.

(١) ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته خاصة التعليم الأساسي وذلك للاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات.

(٢) مقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية للتغيير ، وعدم الرضا عن التحول والتجديد.

١٠. دراسة الكيلاتي بعنوان " التخطيط للتغيير نحو الإدارة التعليمية " بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة ، في الفترة من ٢- ١٣، (١٤١٧هـ) كلية التربية ، جامعه حلوان ، جمهورية مصر العربية ، ولقد حاولت هذه الدراسة وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة ، وقد تضمنت الخطة المراحل التالية :

- مراحل تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير .
- مراحل تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان الذي يحلل الإدارة حسب منحي النظام.
- مراحل بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف.
- مراحل الرقابة وتبين القيمة المضافة.

وفي النهاية أوصت الدراسة بتبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توكي عدم المساس بثقافة المجتمع ومركزات التربية فيه.

١١. دراسة الصراف وآخرون بعنوان " ضبط جودة التعليم في المراحل الابتدائية بدولة الكويت دراسة ميدانية " وزارة التربية ، دولة الكويت و(١٤١٩هـ) ، ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على عناصر الجودة ومدى تحقيقها بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ويقصد بضبط جودة التعليم تنظيم الأنشطة التعليمية لتحقيق أهداف سلوكية وعوائد تعليمية بمواصفات أداء جيدة.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها :

- (١) ضرورة الاهتمام بإعطاء فرص أكثر للمعلمين للمشاركة في اللجان التي تشكلها وزارة التربية بشأن التقويم المستمر للمناهج الدراسية بالمراحل الابتدائية.
- (٢) التأكيد على أهمية دور الإدارة المدرسية في معالجة المشكلات التربوية إلى تواجده الطلاب.
- (٣) عقد دروس نموذجية تتناول طرق تدريسية متنوعة ومميزة يقوم بها الموجهون والمدرسون الأكفاء بالتنسيق مع الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية المختلفة.
- (٤) المزيد من الاهتمام بالأنشطة المدرسية من خلال التأكيد على ارتباطها الوثيق بالمنهج حتى تتحقق الفائدة المرجوة منها.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١: دراسة ردير، (١٤١٣هـ) بعنوان " قضية الجودة في السياسة التعليمية العليا بألمانيا ،
ولقد استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الجودة وطرق قياسها وتطورها في التعليم العالي
بألمانيا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

١) زيادة اهتمام التعليم العالي بالجودة التعليمية في فترة التسعينات على عكس ماكان
موجودا في الستينات والسبعينات من خلال لمقارنه بين المدخلات والمخرجات ، وكما وجد
زيادة في عدد الخريجين ونقص في الطلب على الخريجين في سوق العمل كلما كان مستوى
جودة الخريجين هو الفصيل في الحصول على فرصة عمل.

٢) إن الجودة تعنى الامتياز والتميز وان الأداء الجيد يؤدي في معظم الأحيان إلى تحسين
وتجويد العملية التعليمية.

٢: دراسة يارث بعنوان " تقييم الجودة والتنقيف والقوة (والسلطة) ولقد هدفت الدراسة إلى
توضيح مدى اهتمام الدول الأوروبية بالجودة بأشكالها المختلفة لأنها أهم وسائلها لتحقيق التقدم
والرقى ،وتناولت الدراسة الأشكال المعاصرة لتقييم الجودة ومنها أنظمة ضمان الجودة ،
ومقاييس الرقابة على الجودة ، وإرضاء الطلبة وخبرة الطلبة ، واستفتاءات الطلبة ،
وكاشفات الأداء والجودة وتقدير الذات والممتحنين من الخارج.

- وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض الطرق لقياس الجودة التعليمية ومنها :

تحديد ومعرفة الأهداف الخاصة بالجامعة ومقارنتها بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

- أن يتم الحكم عليها في ضوء الأداء المستقبلي.

- أن يتم تقييم آراء المستهلكين أو تقديم إيضاحات لأداء الأكاديميين نحو (إرضاء العميل
أو مدير المنتج).

٣ : وفي دراسة أخرى لابو زيد، (١٤١٣هـ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ، حالة القطاع
العام ، بهدف توفير معلومات وصفية حول خبرة ثلاث مؤسسات طبية في الولايات المتحدة
الأمريكية تختلف في نوع الملكية (قطاع عام ، قطاع خاص) ، وتختلف أيضا في مدى
تطبيق إدارة الجودة الشاملة " وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

أ) يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بشرط أن يتم اتباع
الخطوط والمبادئ الأساسية المحددة.

ب) إن نوعية الملكية (قطاع عام / خاص) لم يكن العامل الرئيس المؤثر في تطبيق إدارة
الجودة الشاملة.

ج) إن العامل الرئيس في نجاح التطبيق و انخراط ودعم الإدارة العليا في القطاعين ، وإن المؤسسات القطاع في العام تواجه تحديا اكبر في تطبيق إدارة الجودة بسبب تعددية العملاء والانتقادات الموجهة من دافعي الضرائب ووسائل الإعلام.

٤. دراسة كورنيسكي وآخرون، (١٤١٠هـ) بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ولقد استهدفت هذه الدراسة وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على المؤسسات في التعليم العالي ، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء الأول يتناول مراجعته أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي ، والثاني يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة ، والثالث يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي ، والرابع يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة ، والتي من أهمها التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجودة ، وكذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بذلك ، وتأسيس الثقة بين جميع لأفراد ، والتغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتمشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

٥. دراسة شافي وشير، (١٤١١هـ) بعنوان " الجودة وتمويل التعليم بعد الثانوي " حاولت هذه الدراسة توضيح ماهية الجودة في التعليم ، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي ، وذلك بناء على الحاج من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عالي قادر على مواجهة التحديات وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي ، وكان من أهمها تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها ، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في أجامعه ، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل ، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة ، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم علم المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده وكفافته.

٦. دراسة ريلي (١٤١١هـ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ومن خلال تحليل بعض الدراسات والكتابات في هذا المجال توصلت إلى أن من هذه المتطلبات تتمثل في تغيير ثقافة الكليات بحيث تنظر إلى الطالب على أنه العميل أو المنتج الذي في ضوء أعداده وتكوينه يتم تقييم أداء تلك الكليات ، والتخطيط لما يسمى بالتحسين المستمر، ومقابلة الحاجات المتغيرة للطلاب وتلبيتها ، وكذلك تلبية احتياجات

العملاء الآخرين من أفراد المجتمع المحلي ، وتحديد مجموعة القيم والعمليات الضرورية لتحقيق أهداف الكلية، واستخدام بعض أساليب التخطيط ، وبعض الأدوات المساعدة مثل الخرائط والجداول وغيرها.

٧. دراسة سيمور، (١٤١٢هـ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ولقد استهدفت هذه الدراسة تحديد الصعوبات التي تعوق قدرة الجودة في كلية من الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة ، ومن خلال مسح واقع إدارة الجودة في الكلية توصلت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تمثل معوقات لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة. وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة ، ومن أمثلة هذه الصعوبات ما يأتي :

- (١) الوقت غير الكافي للتنفيذ والتدريب والتخطيط.
 - (٢) التشكيك والارتياح في نجاح الجودة الشاملة.
 - (٣) اللغة بمعنى أنه لا تتوافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع النطاق الأكاديمي ، حيث أنها طابع تجاري وصناعي.
 - (٤) وجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير.
 - (٥) الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة لكي تصل للنتائج المتوقعة.
 - (٦) تمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تعوق تنفيذ الجودة.
٨. دراسة هازارد (١٤١٢هـ) بعنوان " القوة والضعف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ولقد هدفت هذه الرسالة تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها ، وقد توصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد التعاون بين الأقسام المختلفة ، واقتراح حلول للمشكلات الموجودة بالمؤسسة وتكوين لغة مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم ، وبالنسبة لنقاط الضعف فقد توصلت الدراسة إلى أن من أهمها الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة ، وصعوبة فهم القسامين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان ، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات.
- وهذا وقد اوضحت الدراسة أنه في حالة التخلص من نقاط الضعف فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة.

٩. دراسة كونس (١٤١٦هـ) بعنوان "كيفية تطوير الجودة في المنظمات عن طريق استخدام إدارة الجودة الشاملة " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق الجودة الشاملة ، كان من بين هذه الشروط النظر إلى الطالب على أنه عميل له حاجاته ومتطلباته التي يجب مراعاتها ، ووجود لجنة تقوم

بتحديد الأهداف التي تسعى إليها الجامعة ، أو الكلية في ضوء فلسفة الجودة ، ووضع معايير للتقويم الذاتي ، وكذلك مراجعه الموارد والتكاليف والوقت اللازم ، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة والعمل على تقليل الجهد الضائع ، والتأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة.

١٠. دراسة فريد وآخرون، (١٤١٦هـ) بعنوان " تطبيق مبادئ الجودة في التعليم العالي" ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل المطلوب ، وتوصلت إلى المبادئ ، التالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

أولاً : تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة.

ثانياً : الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة.

ثالثاً : مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام ، أى تحقيق التوافق بين الأهداف التي يرغب النظام تحقيقها وبين احتياجات ومتطلبات العاملين.

خلاصة الدراسات السابقة :

خلص الباحث إلى أن الدراسات العربية والأجنبية التي سبقت الإشارة إليها، إنما هي بحوثاً رائدة في مجال إدارة الجودة، لما شملت عليه من أفكار وطرق متعددة لإمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة وتقييمه في القطاع الحكومي بصفة عامة والقطاع التعليمي بصفة خاصة ، وبالرغم من تلك الدراسات التي تمثل روافد استفاد منها الباحث في كثير من دراسته الحالية ، إلا أن الدراسة الحالية لها خصائصها التي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة حيث تناولت الدراسات السابقة واقع الإدارة المدرسية والجودة الشاملة والكفاءات الإدارية لمدير المدارس الثانوية من جوانب مختلفة يمكن إيجازها على النحو التالي :

- المفهوم الحقيقي للإدارة المدرسية.
- المفهوم الحقيقي للجودة الشاملة.
- تدريب مدير المدارس.
- الاحتياجات التدريبية للإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية.
- الأنماط الإدارية التي يفضلها المعلمين.
- العلاقة بين المديرين وكفاءة العاملين، وفعالية التدريس.
- تأثير الأسلوب الإداري لمديري المدارس على تطوير المعلمين.
- مدى توفر برامج تدريب وتأهيل مديري الإدارة المدرسية.

وقد استخدم في العدد الأكبر من بين تلك الدراسات المنهج الوصفي المسمحي لتحقيق أهدافها، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلتها والمديرين والمعلمين والمشرفين كعينة للتطبيق.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات فكانت في الغالب : النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لوصف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الأداة المستخدمة، واختبار (ت) للعينتين المستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، لتحليل الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، واختبار المقارنة البعدية لتحديد اتجاه الفروق.

واستناد الباحث من تلك الدراسات في الاستدلال على صحة بعض الافتراضات التي بنت عليها دراسته الحالية، وعلى رأسها أن المناخ المدرسي الديمقراطي هو أحد المتطلبات الأولية المهمة والأساسية لأداء العمال على وجهها المطلوب، ومن ثم فلن ممارسة الإدارة المدرسية لدورها الإداري بالكفاءة والجودة والفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة في النظام التعليمي، يقتضي توفر برامج تدريبية خاصة لتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات اللازمة في مجال تدريب الإدارة المدرسية للمساعدة في رفع جودة وكفاءة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة ومجتمعها، وأداتها، وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وتلتقي مع العديد منها في الكشف عن واقع إعداد وتأهيل مديرين تربويين ودورهم الإداري الممارس نحو العاملين تحت إدارتهم، إلا أنه تتفرد عنهم جميعاً بالتركيز بصفة خاصة على دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- أداة الدراسة
- تصميم الاستبانة
- تقنين أداة الاستبانة
- مصادر الحصول على البيانات
- مجتمع الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

يتوقف نجاح البحث العلمي أو فشله على الخطوات الإجرائية التي يقوم بها الباحث في إطار تصميم البحث وتحديد منهجه، فهي أهم خطوات البحث حيث ينتقل فيها الباحث من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، وتوضح أهميتها في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية والمنهجية، ومن خلالها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة البحث المطروحة، وتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث مرهون بدقتها وصنقها وإحاطتها بجميع جوانب المشكلة، وقد وصفها العساف: " بأنها من أهم خطوات إعداد البحث لأنها أكثر ما يرجع من قبل مقوم البحث من جانب، وهي الأساس في البحث من جانب آخر، فمثلا قد تكون المشكلة جيدة وذات أهمية بالغة ولكن خطواتها الإجرائية غير علمية مما يجعل قيمة بحثها ليست ذات جدوى كبيرة " (العساف، ١٤١٦هـ، ص ٨٩).

لهذا يجب أن تتصف هذه الإجراءات بالدقة في التصميم والتنفيذ، وقد توخى الباحث هذا الجانب حيث قام بتحديد الإجراءات المنهجية للمنهج الوصفي وتحويلها إلى خطوات بحثية إجرائية في دراسته الميدانية وذلك على النحو التالي:

- منهج الدراسة.
- أداة الدراسة وضبطها.
- مصادر الحصول على البيانات.
- عينة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

١- منهج الدراسة:

يذكر عبيدات وآخرون أنه " حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كميًا " (عبيدات وآخرون، ١٤٢١هـ، ص ٢٤٧).

وأشار أحمد إلى " أن الباحث يلجأ إلى استخدام الأسلوب الوصفي حيث يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية مسبق أن أجريت عن الظاهرة ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع الدراسة تفيد في تحقيق فهم أفضل لها أو في أي وضع

سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها " (أحمد، ١٤٠٦هـ، ص ص ١١٨-١١٩).

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ودراسة ومراجعة لمختلف جوانب البحث حرص الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه ومحدداته وتساؤلاته ومتغيراته ، مما ساعد الباحث على وصف كافة أبعاد الموضوع الخاص بدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية ،ومن ثم التوصل إلى العلاقة التي تربط متغيرات تلك الأبعاد.

٢- أداة الدراسة وضبطها:

وصف فان دالين الاستبانة بأنها " أداة يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل وإجراء البحوث " (دالين، ١٤٠٣هـ، ص ٤٣١).

وقد قام الباحث بتصميم وإعداد الاستبانة الأداة الأكثر مناسبة لتجميع البيانات الأولية الخاصة بالبحث ، وقد مرت أداة الدراسة بعدة مراحل لإعدادها وذلك على النحو التالي:

(أ) مرحلة تصميم استبانة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة تهدف لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية العامة بنين بمكة ،وصممت هذه الاستبانة بناء على ما جاء في تساؤلات الدراسة مع الأخذ في الاعتبار الإطار النظري والدراسات السابقة ، تحكميم الاستبانة ،وكان ذلك على النحو التالي :

١- خطاب موجه للسادة المحكمين يبين فيه الباحث عنوان الدراسة وأهدافها وحاجته الماسة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم بكل موضوعيه حول دور الإدارة المدرسية في الجودة التعليمية لما تمثله هذه الأداة من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف البحث.

٢- معلومات علمية وتضمنت: الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - نوع المؤهل العلمي - نوع المبنى المدرسي.

٣- محاور الاستبانة:

المحور الأول : مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي.

ويتكون هذا المحور من (٣٣) عبارة موزعة على الأبعاد التالية :

- البعد الأول : المناخ المدرسي ويتكون من خمس فقرات.
- البعد الثاني : الخدمات داخل المدرسة ويتكون من أربع فقرات.
- البعد الثالث : أساليب العمل الإدارية ويتكون من ست فقرات.
- البعد الرابع : الأفراد داخل المجتمع المدرسي ويتكون من ست فقرات.

— البعد الخامس : الهيكل التنظيمي ويتكون من خمس فقرات.

— البعد السادس : اتجاهات العاملين نحو الجودة ويتكون من سبع فقرات.

المحور الثاني : دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية.

ويتكون هذا المحور من إحدى عشر فقرة.

المحور الثالث : الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية ويتكون

هذا المحور من عشر فقرات.

وقد تبنى الباحث في هذه الاستبانة النمط المغلق للأسئلة **Closed questionnair** حيث

حدد الإجابات المحتملة لكل عبارة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (**Likert Scales**) لاستجابات مفردات عينة

الدراسة على النحو التالي : (أوافق تماماً، أوافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق

إطلاقاً) بحيث تأخذ الاستجابة أوافق تماماً خمس درجات وأوافق أربع درجات وغير متأكد

ثلاث درجات وغير موافق درجتان وغير موافق إطلاقاً درجة.

أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

(ب) مرحلة ضبط استبانة الدراسة:

لن أحد المهام الأساسية التي يقوم بها الباحث لاستكمال مراحل الدراسة بأكبر قدر من

الموضوعية وفقاً لمنهجية البحث العلمي هي التأكيد على ضبط الاستبانة وذلك للتحقق من توافر

الصدق والثبات بها قبل توزيعها لجمع البيانات الأولية. وفي ضوء ذلك قام الباحث بالتأكد من

الصدق المنطقي (صدق المحتوى) وصدق المحكمين والصدق الذاتي ، كما طبق الباحث أسلوب

معامل ثبات ألفا كرونباخ. ومعامل ثبات التجزئة النصفية وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة.

تضمنت عملية التأكد من الصدق المنطقي أو صدق محتوى الاستبانة الآتي:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة

أم القرى ، وإدارة التعليم بالعاصمة المقدسة [قائمة الأسماء بالملحق الأول رقم ١] وبطلق على

ذلك صدق المحكمين **trustees validity** وذلك كما يوضحه عبيدات

وآخرون (عبيدات، ١٤٢١هـ، ص ٢٢٤).

وقد طلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة صياغة عبارات

الاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله ، ومدى انتماء تلك العبارات للأبعاد التي تضمنتها

الاستبانة واقتراح أي تعديلات مفيدة لتطوير أداة الدراسة.

وعلى ضوء الملاحظات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة سواء

بتعديل صياغة العبارة أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة.

(ج) الصورة النهائية للاستبانة:

وأصبحت الاستبانة بعد إجراء الحذف المنطقي في صورته النهائية مكونة من ثلاث محاور :

(١) المحور الأول: مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي في المدرسة ويتكون من (٣٣) عبارة.

(٢) المحور الثاني: دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية ويتكون من إحدى عشر عبارة.

(٣) المحور الثالث : الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق جودة العملية التعليمية ، ويتكون من عشر عبارات.

الثبات والصدق الذاتي :

تم استخدام معامل الفا كرونباخ **Alpha Chronbach Coefficient** والتجزئة النصفية **Guttma**

Split-Half وذلك لقياس ثبات الاستبانة بالنسبة لمحاور الدراسة.

على ان يتم حساب معامل الصدق باستخدام الجذر التربيعي لمعاملات ثبات محاور الدراسة وأبعادهم المختلفة وذلك كما يوضحه كل من الجدولين أرقام (١) و (٢).

جدول رقم (١)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة
باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١-	مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي		
أ	المناخ المدرسي.	٠,٩٤٧	٠,٩٧٣
ب	الخدمات داخل المدرسة.	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣
ج	أساليب العمل الإدارية.	٠,٩٤٧	٠,٩٧٣
د	الافتراق داخل المجتمع المدرسي.	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢
هـ	الهيكل التنظيمي.	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣
و	اتجاهات العاملين تجاه الجودة.	٠,٩٦٠	٠,٩٨٠
	أجمالي أبعاد المحور الأول	٠,٩٤٣	٠,٩٧١
٢-	دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية	٠,٩٤٥٣	٠,٩٧١١
٣-	الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق جودة العملية التعليمية.	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣١
	إجمالي محاور الدراسة	٠,٩٤٤	٠,٩٧١

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

— أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحور الأول (مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي) لم يقل عن (٠,٩٤٥)، الأمر الذي انعكس بدوره على معامل الصدق الذاتي فلم يقل عن (٠,٩٧٢) مما يدل على الثبات والصدق المرتفع الأمر الذي يؤكد صلاحية استبيان الدراسة للتطبيق والاعتماد عليه في النتائج المحققة.

— أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور (دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية) لم يقل عن (٠,٩٤٦) الأمر الذي انعكس بدوره على معامل الصدق الذاتي فلم يقل عن (٠,٩٧٣) مما يؤكد إمكانية الاعتماد على استبيان الدراسة في التطبيق العملي.

— أن معامل ثبات الفاكرو نباخ لمحور (الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق جودة العملية التعليمية) لم يقل عن (٠,٩٤٦) الأمر الذي انعكس على معامل الصدق الذاتي فلم يقل عن (٠,٩٧٢) مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليه في الاستبيان.

— بلغ ثبات محاور الدراسة معا (٠,٩٤٤) وبمعامل صدق ذاتي (٠,٩٧١) مما يؤكد الثبات المرتفع جدا في كل محور من محاور الدراسة وفي كل بعد من أبعاد هذه المحاور ، الأمر الذي يحقق دقة عالية في نتائج متغيرات البحث وإمكانية الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

جدول رقم (٢)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة

باستخدام معامل التجزئة النصفية

م	المحور	البيانات الفردية		البيانات الزوجية	
		الثبات	الصدق	الثبات	الصدق
١-	مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي.	٠,٨٦	٠,٩٣	٠,٨٨	٠,٩٤
٢-	دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية	٠,٣٧	٠,٩٦٧	٠,٩٤٠	٠,٩٦٩
٣-	الصعوبات التي تعوق الدور الإداري في تحقيق الجودة التعليمية.	٠,٨٠	٠,٩٥	٠,٩١	٠,٩٥
	إجمالي محاور الدراسة	٠,٧٦٦	٠,٩٤٦	٠,٩١	٠,٩٥١

يتضح من الجدول رقم (٢) مايلي :

— أن معامل الصدق لإجمالي أبعاد محور مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي قد بلغ للبيانات الفردية والزوجية (٠,٩٣)، (٠,٩٤) على الترتيب.

— أن معامل الصدق لمحور دورا لإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية للبيانات الفردية والزوجية (٠,٩٦٧)، (٠,٩٦٩) على الترتيب.

— أن معامل الصدق لمحور الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية قد

بلغ للعبارات الفردية والزوجية (٠,٩٥)، (٠,٩٥) على الترتيب.

— مما سبق يستنتج الباحث ارتفاع ثبات وصدق العبارات الفردية والزوجية على مستوى محاور الدراسة.

— وبصورة عامة تأكد الباحث من توافر الصدق المنطقي (صدق المحتوى) والصدق الذاتي والثبات ، وقد أدى ذلك إلى قناعة الباحث والتأكيد على صلاحية استبانة الدراسة للتطبيق العملي والاعتماد على النتائج المحققة في التحقق من الإجابة على الأسئلة البحثية.

٣- مصادر الحصول على البيانات :

وفقا لطبيعة هذا البحث يتكون البحث من جزئين أحدهما الجانب النظري الذي يعتمد على المراجع والدراسات السابقة و يقوم على البيانات المكتوبة والدراسات الميدانية وسيعرض الباحث هذين الجانبين كما يلي :

البيانات المكتوبة

يهدف الباحث من الجزء النظري لهذه الدراسة عمل تأصيل علمي مختصر لمختلف أبعاد ومحاور الدراسة ،حيث يركز في هذا الجزء على موضوعات الإدارة المدرسية ومفهوم الجودة ونظمها وأسسها وكذلك إدارة الجودة وركائزها التنظيمية،إلى جانب إلقاء الضوء على الإطار التطبيقي للبحث وهو التعليم الثانوي .

ولتحقيق ذلك حصل على بيانات بحثه من الكتب والمراجع العلمية والأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة ،كما استعان بالرسائل العلمية والدراسات المقدمة للمؤتمرات والندوات العلمية في مجالات موضوعات الدراسة ،إلى جانب مختلف التقارير والقرارات والنشرات الخاصة بإدارة تعليم العاصمة المقدسة ، وبالإضافة إلى خطط التنمية وغيرها من المواد المنشورة ذات العلاقة.وقد استفاد الباحث من تقنيات المعلومات الحديثة مثل الانترنت والاسطوانات المدمجة (CD-ROM) بالمكتبة.

البيانات الميدانية :

ويقصد بها الباحث جميع البيانات التي تنتج عن الدراسة الميدانية والتي يتم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة.

جمع البيانات الأولية :

بعد اطمئنان الباحث على ضبط أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها ، قام بتوزيع نسخ الاستبانة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية وعددها (٢٥٠) معلم ، وقد بدأ الباحث عملية جمع البيانات في شهر ربيع الأول ١٤٢٧هـ وقد بلغت الاستثمارات التي تمكن الباحث من جمعها (٢٣٢) استبانة.

وعليه فقد توقف الباحث عن جمع البيانات الأولية بنهاية شهر ربيع الثاني ١٤٢٧هـ حيث تم استبعاد عدد (٧) استبيانات لعدم توافر شروط اكتمالها وصحتها ، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصحيحة التي تم إخضاعها للتحليل عدد (٢٢٥) استبانته بنسبة (٩٠%) من إجمالي عينة الدراسة.

٤- عينة الدراسة

حدد الباحث مفردات بحثه بعينه من معلمي المرحلة الثانوية العامة بنين بمدارس مكة المكرمة وقد بلغ عددهم في عام ١٤٢٧هـ (١٠٥٢) معلماً كمجتمع و (٢٥٠) كعينة عشوائية. وقد توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات البحث باستخدام الإحصاء الوصفي كما سبق الإشارة إليه وذلك على النحو التالي :

الإحصاء الوصفي للمتغيرات الأولية

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المؤهل

نوع المؤهل التعليمي	التكرار	%	الترتيب
غير تربوي	٩٥	٤١,٦	٢
تربوي	١٣٠	٥٨,٤	١
المجموع	٢٢٥	١٠٠	_____

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن أصحاب المؤهل التربوي يمثلون نسبة (٥٨,٤%) من عينة الدراسة وأن غير التربويين هم ما يمثل نسبة (٤١,٦%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (٤)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من ٥ سنوات	٤٨	١٨,٣	٣
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	٥٠	١٩,٢	٢
٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٧٧	٤٣,٢	١
٤	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٥٠	١٩,٣	٣
	المجموع	٢٢٥	١٠٠	_____

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

أن سنوات الخبرة من (١٠-١٥ سنة) في المقدمة بنسبة (٣٢,٢%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة تليها من (من ٥ إلى أقل من ١٠) سنوات فيما تساوت (أقل من ٥ سنوات) ومن

(١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة) بلغت (١٨,٣%) وأخيراً من (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٢%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (٥)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مستوى المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	%	الترتيب
١	ثانوية عامة أو ما يعادلها	—	—	—
٢	درجة البكالوريوس	١٩٠	٨٩	١
٣	درجة الدبلوم العالي	٢٦	٩,٦	٢
٤	درجة الماجستير — درجة الدكتوراه	٩	١,٤	٣
	المجموع	٢٢٥	١٠٠	—

يتضح من الجدول رقم (٥) مايلي :

أن درجة البكالوريوس تمثل (٨٨,٩%) من إجمالي حجم العينة يليها درجة الدبلوم العالي بنسبة (٩,٦%) وأخيراً درجة الماجستير — الدكتوراه (١,٤%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (٦)

توزيع مفردات إجابة عينة الدراسة عن نوع المبنى المدرسي

م	نوع المبنى	التكرار	%	الترتيب
١	حكومي	١٩٠	٨٨,٣	١
٢	مستأجر	٣٥	١١,٧	٢
	المجموع	٢٢٥	١٠٠	—

يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي :

أن المباني الحكومية تمثل ما نسبة (٨٨,٣%) من المباني التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة بينما يعمل ما نسبة (١١,٧%) في مباني دراسية مستأجرة.

٥ — الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتفريغ المعلومات الموجودة في الاستبانة عن طريق الحاسوب الشخصي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في ضوء أهداف أسئلة الدراسة
قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١ — حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

وطريقة التجزئة النصفية (GUTTMAN SPLIT-HALF).

٢- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الأولية لمجتمع الدراسة.

٣- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة على حدة، ثم حساب المتوسط العام لكل الفقرات بعد ترتيب الفقرات حسب متوسطها الحسابي.

٤- تحليل التباين الأحادي One-way Analysis of Varince، وذلك لمقارنات متوسط استجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة في تحقيق الجودة التعليمية تبعاً لمتغيرات (المؤهل التعليمي - نوع المؤهل - الخبرة - نوع المبنى الدراسي).

الفصل الرابع

إجراءات التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- إجراءات التحليل الإحصائي.
- تحليل نتائج المحور الأول وأبعاده والخاص بمؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي.
- تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية.
- تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية.

نتاول الباحث هنا الإجراءات التي تمت بشأن التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في الإجابة على أسئلة الدراسة.

إجراءات التحليل الإحصائي:

وهي تمثل العبارات من (٤٥-٥٤).

هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقا لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس (ليكرت) المستخدم في هذا البحث كما يلي :

الفئة	الاتجاه
من ١ إلى أقل من ١,٨	تمثل الإجابات إلى غير موافق إطلاقا.
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	تمثل الإجابات إلى غير موافق.
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	تمثل الإجابات غير متأكد.
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	تمثل الإجابات إلى أوافق.
من ٤,٢ إلى أقل من ٥	تمثل الإجابات إلى أوافق تماما.

الإجابات على الأسئلة البحثية :

قام الباحث على الإجابة على الأسئلة البحثية وذلك كما يأتي :

الإجابة على السؤال الأول :الذي نصه كما يلي:

ماهى مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية مرجحة وانحراف معياري ومعامل اختلاف معياري وترتيب لتوضيح وتحديد مؤشرات الجودة التعليمية في المدارس الثانوية ، وقد تم ذلك في الجدول من رقم (٧) إلى رقم (١٢) وذلك كما يلي:

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ - تحليل نتائج البعد الأول الخاص بالمناخ المدرسي من المحور الأول:

ويندرج تحت هذا (٥) عبارات، وأنت هذه العبارات لتبرز وتوضح طبيعة المناخ المدرسي السائد داخل المدرسة الثانوية، ويوضح ذلك من خلال جدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول
المحور الأول (بعد المناخ المدرسي)

٣.٤	العبارة	لوافق تمام		وافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معيار الاختلاف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	وجود أهداف واضحة للمدرسة	١٣٦	٦٥,٤	٥٩	٤٨,٤	١٨	٣,٨	٧	١,٩	٥	٠,٥	٤,٥٦	٠,٧١	١٥,٦	١
٢	تطبيق مبدأ الشورى في المدرسة	١٢٥	٦٠,١	٦١	٢٩,٣	١٧	٣,٤	١٣	٤,٨	٩	٢,٤	٤,٤	٠,٩٤	١٧,٨	٢
٣	قبول أفراد العمل للمسئوليات الوظيفية	٩٧	٤٦,٦	٨٨	٤٢,٣	٢٨	٨,٧	٨	١,٤	٦	١,٠	٤,٣٤	٠,٧٧	١٨,٨	٣
٤	وجود مقياس جيد للجودة في المدرسة	١٠٦	٥١	٧٦	٣٦,٥	٢٢	٦,٣	١٥	٥,٣	٥	١	٤,٣١	٠,٨٨	٢٠,٤	٤
٥	تقديم إدارة المدرسة للتعون للعاملين	١٠٩	٥٢,٤	٧٥	٣٦,١	٢٥	٧,٢	١٢	٣,٨	٥	١,٠	٤,٣٦	٠,٨٢	٢٢	٥
-	المتوسط العام											٤,٣٩	٠,٥٩	١٣,٤	-

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول ٧ يتضح أن:

- العبارة رقم (١) والتي مؤداها توجد أهداف محددة وواضحة للمدرسة جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة قوية حيث كان متوسطها الحسابي ٤,٥٦ ومعامل الاختلاف المعياري ١٥,٦ والانحراف المعياري لها ٠,٧١ مما يدعم أن أفراد العينة تؤكد بدرجة كبيرة على وجود أهداف محددة وواضحة للمدرسة في ضوء اللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل المدرسة.
- العبارة رقم (٢) والتي مؤداها تطبيق مبدأ الشورى في المدرسة جاءت في الترتيب الثاني وهي عبارة متوسطها الحسابي ٤,٤ وانحرافها المعياري ٠,٩٤ ومعامل الاختلاف المعياري ١٧,٨ مما يدعم أن إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية تطبيق مبدأ الشورى في المدرسة.
- العبارة رقم (٣) والتي مؤداها قبول أفراد العمل للمسئوليات الوظيفية جاءت في الترتيب الثالث وهي عبارة متوسطها الحسابي ٤,٣٤ وانحرافها المعياري ٠,٧٧ ومعامل الاختلاف المعياري هو ١٨,٨ مما يؤكد قبول العاملين للمسئوليات الوظيفية.

- العبارة رقم (٤) والتي مؤداها وجود مقياس جيد للجودة في المدرسة جاءت في الترتيب الخامس وهي عبارة متوسطها الحسابي ٤,٣١ والانحراف المعياري ٠,٨٨ ومعامل الاختلاف المعياري ٢٠,٤ مما يدعم ضعف وجود مقياس للجودة في المدارس.
- العبارة رقم (٥) والتي مؤداها تقدم المدرسة العون للعاملين جاءت في الترتيب الرابع وهي عبارة متوسطة حيث كان متوسطها الحسابي ٤,٣٦ والانحراف المعياري لها هو ٠,٨٢ ومعامل الاختلاف المعياري ٢٢ مما يدعم أن المدرسة تقدم يد العون للعاملين فيها.

ومن التحليل السابق لعبارات يعد المناخ المدرسي السائد في المدرسة نلاحظ أن: يعكس هذا البعد توجهات التنظيم المدرسي في معالجة مجموعة من الأنشطة، العمليات والإجراءات التي يتم توظيفها لتحقيق مراميه وأهدافه، وحيث تعتمد فاعليتها على مدى تكامل الأهداف، التخطيط، اتخاذ القرار، وعملية الاتصال بين مختلف وحدات المدرسة ويستدل من هذا البعد على مجموعة من المؤشرات التالية :-

- ١- ارتفاع مستوى وضوح الأهداف والسياسيات داخل التنظيم المدرسي، تحديد العلاقة بين الأهداف والأنشطة المدرسية، تحديد أساليب الأداء ومعايير التقويم المستخدمة.
- ٢- اتجاه الإدارة نحو الأخذ بمبدأ الإدارة بالمشاركة بما تتضمنه من قنوات اتصال مفتوحة، تشجيع المبادرات الفردية، وإتاحة المجال بالإبداع الفردي.
- ٣- ارتفاع مستوى دور المدير في القيام بالواجبات الوظيفية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، تفاوض، وتقديم العون للمجتمع المدرسي، بجانب تفعيل مبدأ المشاورة وتفويض السلطة مما يشير إلى ارتفاع مستوى الثقة بين الأعضاء والإدارة، ارتفاع مستوى نجاس الجماعة.
- ٤- ارتفاع مستوى الرسمية في التنظيم بما تتضمنه من تحديد للأدوار، الإجراءات، والعلاقات الوظيفية.
- ٥- ارتفاع مستوى الإحساس بالمستوى، ارتفاع مستوى الثقة، وعكس جميعها قابلية الفرد للاستجابة والتكيف مع توجهات التنظيم المدرسي.
- ٦- ارتفاع مستوى فاعلية وجودة المناخ المدرسي وحيث أكدت عديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المدرسية وبين المناخ المدرسي إلى أن المدارس ذات المناخ المفتوح يقوم على إدارتها مدرا يتمتعون بالثقة في الذات، الصحة النفسية، البشاشة، الاجتماعية، يقابله ارتفاع مستوى الولاء والرضا من جانب العاملين معهم.

ب - تحليل نتائج البعد الإنشائي الخاص بالخدمات المقدمة داخل المدرسة :

ويندرج تحت هذا المحور (٤) عبارات ، وأنت هذه العبارات لتوضيح نوعية وطبيعة الخدمات المقدمة داخل المدرسية وما إذا كانت توافق توقعات الطلاب وتلبي احتياجاتهم وما إذا كان الطلاب أنفسهم يسهمون بأرائهم في تطوير الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة لهم داخل المدرسة، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول
المحور الأول (بعد الخدمات داخل المدرسة)

م	العبارة	وافق		وافق تمام		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
٦	تستند الخدمات المقدمة على الاحتياج الفعلي للأفراد والطلاب.	٩٤	٤٥,٢	٨١	٣٨,٩	٣٥	١٢	١٠	٢,٩	٥	١	٤,٣٣	٠,٨٥	٢٠	٣
٧	إشباع حاجات الأفراد وتوقعاتهم الوظيفية.	١١١	٥٣,٤	٨٠	٣٨,٥	٢٠	٩,٨	٩	٢,٤	٥	١	٤,٤١	٠,٧٧	١٧,٤	٢
٨	تحاول إدارة المدرسة الإرتقاء بمستوى الميكلات.	١٢٣	٥٩,١	٧١	٣٣,٧	٢٢	١٠,٨	٦	١	٤	٠,٥	٤,٥٠	٠,٧٠	١٦	١
٩	تعمل إدارة المدرسة على تفعل الشراكة بين الجميع في المدرسة.	١٠٦	٥١	٨٢	٣٩,٤	١٩	٩,٣	٩	٢,٤	٩	٢,٩	٤,٢٥	٠,٩٠	٢٠,٧	٤
-	المتوسط العام											٤,٣٧٩	٠,٥٨	١٣,٣	-

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٨) يتضح أن :

- العبارة رقم (٨) والتي مؤداها تحاول إدارة المدرسة الإرتقاء بمستوى المدخلات جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة قوية حيث كان متوسط الحسابي (٤,٥٠) وانحرافها المعياري هو (٠,٧٠) ومعامل الاختلاف المعياري (١٦) مما يؤكد محاولة إدارة المدرسة للإرتقاء بمستوى خدماتها حسب ما يؤكدده (٥٩,١) من أفراد عينة لدراسة.

- العبارة رقم (٧) والتي مؤداها إشباع حاجات الأفراد وتوقعاتهم الوظيفية جاءت في الترتيب الثاني وهي عبارة عن المتوسط الحسابي (٤,٤١) وانحرافها المعياري (٠,٧٧) ومعامل

الاختلاف المعياري هو (١٧,٤) مما يدل أن إدارة المدرسة تسعى بجد لإشباع حاجات الأفراد

- العبارة رقم (٦) والتي مؤداها تستند الخدمات المقدمة على الاحتياج الفعلي للأفراد والطلاب جاءت في الترتيب الثالث وهي عبارة متوسطها الحسابي (٤,٣٣) وانحرافها المعياري

(٠,٨٥) ومعامل الاختلاف المعياري هو (٢٠) مما يدل أن على ضعف دور الإدارة بشأن الخدمات المقدمة على الاحتياج الفعلي للأفراد والطلاب.

العبارة رقم (٩) والتي مؤداها تعمل إدارة المدرسة على تفعيل الشراكة بين الجميع من المدرسة جاءت في الترتيب الرابع وهي عبارة ضعيفة متوسط حسابها (٤,٢٥) وانحرافها المعياري هو (٠,٩٠) ومعامل الاختلاف المعياري هو (٢٠,٧) مما يدل على أن الإدارة تحاول بتفعيل الشراكة للجميع في المدرسة رغم ضعف الدور.

ومن التحليل السابق لعبارات محور الخدمات المقدمة داخل المدرسة نلاحظ :

١- الارتفاع النسبي في مستوى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق ومقابلة الحد الأدنى من توقعاتهم ويرتبط هذا بقدرة القيادة المدرسية على تحليل الحاجات، التوجيه المهني والتغلب على العوامل التي تعيق انتماء الفرد للمدرسة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى توافق الفرد مع العمل وانخفاض مستوى السلوكيات المضادة ومنها الانسحابية، الكذب، الإحباط، وارتفاع مستوى التغيب عن العمل.

٢- وجود ارتباط إيجابي دال بين نوعية الخدمة المقدمة والاحتياج الفعلي للمجتمع المدرسي من طلاب وأعضاء وتمثل جميعها الكفاية الإجرائية والتي تحددتها مجموعة من المتغيرات تتضمن الأساليب والوسائل، حدائتها وقابليتها للاستخدام، تعدد قنوات الاتصال الفعال بين الإدارة والأفراد، توقيت أداء الخدمة وتوافر الإمكانيات البشرية والمادية لتقديم تلك الخدمات.

٣- قيام الإدارة المدرسية بالتعاون مع الإدارة المركزية في تحديد مجموعة المواصفات القياسية للمدخلات الكمية والالتزام بمعايير الجودة وتمثل المدخلات بمحاورها الثلاث في التنظيم المدرسي مدخلاً للنظام المفتوح، والتي يمكن تحديدها في :

أ) مدخلات بشرية Human Input ومنها المدرسين، الطلاب، الإداريون، وأفراد الخدمات المعاونة (سائق / عامل نظافة).

ب) مدخلات مادية كالمباني، التجهيزات، المعامل، والملاعب.

ج) التوقعات المجتمعية، الأبناء، السياسة، القيم والمعايير والأعراف الاجتماعية

كما يطرح هذا المحور تفعيل مبدأ التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية استناداً مع المسؤولية المشتركة بينهما " فالإصلاح والتطوير المدرسي عملية متعددة المستويات، وحيث تتطلب جميع العاملين على مختلف المستويات في النظام التربوي والتي تتراوح ما بين معلمين، طلاب، أفراد إدارة، أبناء، وصناع السياسة، وكذا المجالس التعليمية.

٤ - الارتفاع في مستوى الشراكة داخل المجتمع المدرسي وترتبط بالمشاركة الإيجابية نتيجة المناخ الصحي داخل المدرسة، ويرتبط الشراكة بتعدد قنوات الاتصال الصاعدة والهابطة، تحدد تلك المعلومات الأعراف وتوقعات المجتمع المدرسي من سلوكيات مناسبة، وتوافر المهارة التنظيمية والتي تعمل على إثراء المناخ التنظيمي.

ج - تحليل نتائج البعد الثالث الخاص بأساليب العمل الإدارية :

ويندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات، وأنت هذه العبارات لتبرز وتوضح طبيعة أساليب العمل الإدارية داخل المدرسة لإدارة المدرسة ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول

المحور الأول (بعد أساليب العمل الإدارية)

م	العبارة	وافق		وافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		متوسط الحساب المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١٠	تفعل إدارة المدرسة مبدأ المحاولة والخطأ في التعليم.	١٢٥	٦٠,١	٦٣	٣٠,٣	٢٠	٩,٨	٨	١,٩	٩	٢,٩	٤,٤٣	٠,٩٠	٢٠,٣	٥
١١	تضع إدارة المدرسة تعريفاً إجرائياً للجودة.	١٢٠	٥٩,٣	٦٠	٢٨,٩	٢٨	١٢,٥	٧	١,٧	١٠	٣,٠	٤,٤٥	٠,٩١	٢٠,٦	٦
١٢	تفعل إدارة المدرسة مبدأ التقوية الراجعة.	١١٤	٥٤,٨	٧٣	٣٥,١	٢٤	١٢,٧	٩	١,٩	٦	١,٤	٤,٤٠	٠,٨٢	١٨,٦	٤
١٣	تعتمد إدارة المدرسة قسماً عملياً الاتصال على ٩٧ عدة بيانات.	١١٣	٥٤,٣	٨١	٣٨,٩	١٨	٨,٣	٩	٢,٤	٤	٠,٥	٤,٤٤	٠,٧٣	١٩,٤	٢
١٤	تحرص إدارة المدرسة على الاستماع لأراء المستفيدين من الخدمة.	٩٧	٤٦,٦	٨٩	٤٢,١	٢٥	١٢,٢	٩	٢,٤	٥	١	٤,٣٢	٠,٧٩	١٨,٣	٣
١٥	تتبع إدارة المدرسة مبدأ التخطيط والمتابعة.	١٢٦	٦٠,٦	٦٧	٣٢,٢	٢٠	٩,٨	٨	١,٩	٤	٠,٥	٤,٥٠	٠,٧٢	١٩	١
-	المتوسط العام											٤,٤٢	٠,٦٣	١٤,٩	-

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) يتضح أن:

- العبارة رقم (١٥) والتي مؤداها تتبع إدارة المدرسة مبدأ التخطيط والمتابعة جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة قوية متوسط حسابها (٤,٥٠) وانحرافها المعياري (٠,٧٢)

ومعامل الاختلاف المعياري (١٦) مما يؤكد وجهة نظر نسبة عالية من عينة الدراسة و أن إدارة المدرسة تتبع مبدأ التخطيط والمتابعة في عملها داخل المدرسة.

- العبارة رقم (١٣) والتي مؤداها تعتمد إدارة المدرسة في عملية الاتصال على قاعدة بيانات جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٣) ومعامل اختلاف معياري (١٦,٤) مما يدل على اعتماد إدارة المدرسة على قاعدة بيانات في عملية الاتصال من وجهة عينة الدراسة.

- العبارة رقم (١٤) والتي مؤداها تحرص إدارة المدرسة على الاستماع لأراء المستفيدين من الخدمة جاءت في الترتيب الثالث وهي عبارة متوسطه الحسابي (٤,٣٢) وانحرافها المعياري (١٠,٧٩) ومعامل الاختلاف المعياري (١٨,٣) مما يدل على محاولة إدارة المدرسة الحرص على الاستماع للمستفيدين من الخدمة داخل المدرسة.

- العبارة رقم (١٢) والتي مؤداها تفعل إدارة المدرسة مبدأ التغذية الراجعة. جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٢) ومعامل اختلاف معياري (١٨,٦) مما يدل على أن رؤية عينة الدراسة ترى هناك ضعف في تفعيل هذا المبدأ.

- العبارة رقم (١٠) والتي مؤداها تفعل إدارة المدرسة مبدأ المحاولة والخطأ في التعليم جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٩٠) ومعامل اختلاف معياري (٢٠,٣) وهي عبارة تدل أن هذا المبدأ ذو استخدام ضعيف لدى الإدارة من وجهة عينة الدراسة.

- العبارة رقم (١١) والتي مؤداها تضع إدارة المدرسة تعريفاً إجرائياً للجودة جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٩١) ومعامل اختلاف معياري (٢٠,٦) وهي عبارة ضعيفة وتدل على أن هناك قلة معرفة بتعريف الجودة لدى إدارة المدرسة من وجهة عينة المدرسة.

- ومن التحليل السابق لعبارات محور إدارة المدرسة والعاملين نلاحظ أن : يرتبط هذا المحور بالممارسات الإدارية التي يستظهرها المدراء والوكلاء داخل المجتمع التنظيمي وي طرح هذا البعد مجموعة من المؤشرات هي :-

١- ارتفاع مستوى الوعي التنظيمي وإدراك إدارة المدرسة لأهمية التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية وما يحيط بها من إدارة فعالة تعمل على تهيئة المناخ المناسب للارتفاع بمستوى الأداء.

٢- قيام الإدارة المدرسية باستيعاب وتفعيل المسؤوليات الأفراد من خلال :

(أ) توثيق أدوار وواجبات الأفراد.

ب) تحديد المسؤوليات بين أفراد فرق العمل المسؤولة عن كل نشاط.
جـ) وضع خطة رئيسية لتنفيذ مختلف عناصر الجودة، ووضع خطط للأفراد في ضوء الاستراتيجية العامة.

د) تحديد عمل اللجان الفرعية للمعاونة في تنفيذ المهام الصعبة.
هـ) مراجعة المعلومات والبيانات والناجمة عن المسوح المدرسية فيما يختص بالثقافة، رضا الأفراد، تكلفة الجودة، واتجاهات الأفراد وذلك لتحديد أولويات العمل.
و) التأكيد على استمرارية استراتيجية الجودة في نطاق مهنة وثقافة، وقيم المدرسة.
ز) المعاونة في خلق بيئة للتحسين المستمر من خلال التركيز على الجودة وإيضاح المبادئ من خلال تفعيل مبدأ القدرة الحسنة.

٣- ارتفاع مستوى الالتزام داخل المجتمع المدرسي، الانضباط الوظيفي، ارتفاع مستوى الإيمان بالتنظيم المدرسي وأهدافه يقابله ارتفاع مماثل في مستوى الاهتمام بالنشاط الوظيفي وجميعها تشير إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوجداني نحو التنظيم فهو نزوع وجداني متأصل داخل الفرد.

٤- ارتفاع مستوى فاعلية عملية الاتصال، فالاتصال الصاعد مؤشر عن درجة قبول ومصداقية سياسة التنظيم، وتعدد قنوات الاتصال يعمل على تعزيز اتجاهات الأفراد خاصة المشاركة في صنع القرار، كما يساهم تدفق الاتصال في ارتفاع مستوى إدراك القادة للمتغيرات وكيفية معالجتها.

٥- ارتفاع مستوى فاعلية استخدام المعلومات وتفعيل مبدأ النقدية الرجعية، وترتبط جميعها بعوامل الكفاية التنظيمية، الإجرائية، والنفسية متمثلة في اتجاه القيادة، سمات الأفراد، مستوى التفاعل، أساليب وتقنيات الاتصال، حمل المعلومات، وتعدد قنوات الاتصال، كما يتمثل ارتفاع مستوى فاعلية الإدارة في كيفية الحصول على المعلومات والتي قد تكون في صورة طلبات استفسار، اطلاع على تقارير، الاتصال اللفظي، والملاحظة المباشرة.

٦- تفعيل مبدأ التيسير وتقي الحرج بما يسمح بتناول أخطاء الأفراد من خلال العلاقات الإنسانية والسماح بتطبيق مبدأ المحاولة والخطأ وذلك في المراحل الأولى من تطبيق الجودة والتي تؤكد على انتقاء وجود أخطاء Zebo-defect. وبالرغم من ذلك فإن المسؤولين عن إدارة المدرسة في حاجة للتدريب على كيفية إدارة العنصر البشري داخل المدرسة بشكل فعال وبصورة أكثر مرونة تحترم عقول العاملين بالمدرسة وآراءهم، وتستفيد من تلك الآراء في تجويد الأداء والعمل داخل المدرسة للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة كل ذلك في ظل مناخ مدرسي وعلاقات إنسانية طيبة تسود كافة أرجاء المدرسة وجميع العاملين بها.

د - تحليل نتائج البعد الرابع الخاص بالأفراد داخل المجتمع المدرسي:

ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، وقد أتت هذه العبارات لتوضيح دور إدارة المدرسة وقيامها بأداء العمليات الإدارية المنوطة بها داخل المدرسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول
المحور الأول (بعد الأفراد داخل المجتمع المدرسي)

م	العبارة	لوافق		لوافق		غير مفاك		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١٦	تقدر إدارة المدرسة جهد العاملين.	١٠٩	٥٢,٤	٧٧	٣٧,٠	٢٤	١١,٧	١٠	٢,٨	٥	١	٠,٨١	١٨,٥	١
١٧	تسهل إدارة المدرسة عملية التدريب للعاملين.	٧٢	٣٤,٦	٧٣	٣٥,١	٤٦	١٧,٣	٢٥	١١,١	٩	٤,٩	١,٠٨	٢٧,٨	٥
١٨	تعمل إدارة المدرسة على غرس الشعور بالفخر بين العاملين لانتمائهم للمهنة.	٩٣	٤٤,٧	٧٨	٣٧,٥	٣٤	١١,٥	١٣	٤,٣	٧	١,٩	٠,٩٤	٢٢,٤	٣
١٩	تلتزم إدارة المدرسة بواجباتها تجاه العاملين.	٨٥	٤٠,٩	٨٤	٤٠,٤	٣٥	١٢,٠	١٣	٤,٣	٨	٢,٤	٠,٩٥	٢٣,٠	٤
٢٠	تعمل إدارة المدرسة على توثيق الصلة بالمستفيد من الخدمة.	٦٥	٣٢,٥	٨٠	٣٤,٥	٤٧	١٧,٥	٢٠	٢,٨	١٢	٤,٩	١,١	٢٨,١	٦
٢١	تكافئ إدارة المدرسة صاحب الجهد المؤثر في المدرسة.	١٠٧	٥١,٤	٧٦	٣٦,٥	٢٢	٥,٨	١١	٣,٤	٩	٢,٩	٠,٩٤	٢١,٩	٢
-	المتوسط العام											٠,٧٦	١٩	-

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) يتضح أن :

- العبارة رقم (١٦) التي مؤداها تقدر إدارة المدرسة جهد العاملين جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة متوسطها الحسابي (٤,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٨١) أو معامل الاختلاف المعياري (١٨,٥) وذلك يدل أن عينة الدراسة تؤمن أن إدارة المدرسة تقدر جهد العاملين.

- العبارة رقم (٢١) التي مؤداها تكافئ إدارة المدرسة صاحب الجهد المؤثر في المدرسة جاءت في الترتيب الثاني وهي عبارة متوسطها الحسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري

(٠,٩٤) ومعامل الاختلاف المعياري (٢١,٩) وذلك يدل أن عينة الدراسة أن الإدارة المدرسية تكافئ صاحب الجهد المؤثر في المدرسة .

- العبارة رقم (١٨) والتي مؤداها تعمل إدارة المدرسة على غرس الشعور بالفخر بين العاملين لانتمائهم للمهنة جاءت في الترتيب الثالث وهي عبارة متوسطه ذات متوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٤) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٢,٤) مما يؤكد أن عمل الإدارة تجاه هذا المعيار من وجهة عينة الدراسة متوسطة.

- العبارة رقم (١٩) والتي مؤداها تلتزم إدارة المدرسة بواجباتها تجاه العاملين جاءت في الترتيب الرابع ذات متوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٥) ومعامل اختلاف معياري (٢٣,٠) وهي عبارة متوسطة مما يؤكد أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المدرسة تلتزم بواجباتها تجاه العاملين.

- العبارة رقم (١٧) والتي مؤداها تسهل إدارة المدرسة عملية التدريب للعاملين جاءت في الترتيب الخامس وهي عبارة ضعيفة ذات متوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٨) ومعامل اختلاف معياري (٢٧,٨) وعينة الدراسة توضح أن هذه العبارة ذات مستوى ضعيف من قبل إدارة المدرسة.

- العبارة رقم (٢٠) والتي مؤداها تعمل إدارة المدرسة على توثيق الصلة بالمستفيد من الخدمة جاءت في الترتيب السادس وهي عبارة ذات متوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,١) ومعامل اختلاف معياري (٢٨,١) مما يؤكد أن عينة الدراسة ترى أن هذه تأتي آخر اهتمام إدارة المدرسة.

ومن التحليل السابق لعبارات هذا البعد نلاحظ أن:

١- اهتمام إدارة المدرسة بتطبيق نتائج العلوم السلوكية في التعامل مع الأفراد، إدراك الطبيعة البشرية، وكيفية مقابلة الأداء الجيد والإسهام الفردي والجماعي بالتقدير والإثابة يقابله الولاء والالتزام تجاه العمل.

٢- ارتفاع مستوى توحيد الفرد مع التنظيم المدرسي وارتفاع مستوى الالتزام الاتجاهي / الوجداني (Altitudinal) يعبر عن ولاء الفرد والتوحد مع قيم التنظيم يعكس ارتباط الفرد بالتنظيم المدرسي.

٣- تفعيل مبدأ التعلم التنظيمي استناداً على طبيعة عمل التنظيم المدرسي من تعليم وتعلم يقتضي إعداد برامج التدريب أثناء الخدمة، التوجيه الفني اليومي من قبل المشرفين، والتنمية المهنية للأعضاء.

كفاية أدوار الإدارة المدرسية وارتفاع مستوى فاعليتها في مقابلة احتياجات المستفيد من الخدمة، وهي تشير إلى الالتزام الاجتماعي بالقيام بواجبها طبقاً لما حددته العلاقة بين المجتمع والمدرسة وطبق عملية المساءلة المجتمعية.

هـ - تحليل نتائج البعد الخامس الخاص بالهيكل التنظيمي :

ويندرج تحت هذا البعد (٥) عبارات، وأنت هذه العبارات لتبرز أهم ما يتطلبه الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١١) :

جدول رقم (١١)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول

المحور الأول (بعد الهيكل التنظيمي)

م	العبارة	أوافق تمام		أوافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		الانحراف المعياري	معامل الانحراف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٢٢	تشترك إدارة المدرسة الأفراد في الإدارة.	٨٥	٤٠,٩	٨٤	٤٠,٤	٣٥	١٦,٢	١٣	٤,٣	٩	٢,٤	٠,٩٥	٢٣,٠	٤
٢٣	يسود التعاون جميع المستويات التنظيمية في المدرسة.	١٠٩	٥٢,٤	٧٧	٣٧,٠	٢٤	١١,٧	١٠	٢,٨	٥	١,٠	٠,٨١	١٨,٥	١
٢٤	وجود فهم واضح للدور والمسؤوليات في المدرسة.	٩٣	٤٤,٧	٧٨	٣٧,٥	٣٤	١٦,٥	١٣	٤,٢	٧	١,٩	٠,٩٤	٢٢,٤	٣
٢٥	تشجع الإدارة المدرسية الإبداع والتحديث.	٧٢	٣٤,٦	٧٢	٣٥,١	٤٦	١٧,٣	٢٥	١١,١	٩	٤,٩	١,٠٨	٢٧,٨	٥
٢٦	ارتفاع مستوى التعاون بين مختلف الأقسام.	١٠٧	٥١,٤	٧٦	٣٦,٥	٢٢	١٠,٨	١١	٣,٤	٩	٢,٩	٠,٩٤	٢١,٩	٢
-	المتوسط العام											٠,٧٥	١٨	-
												٤,١٧٤		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) يتضح أن :

- العبارة رقم (٢٣) والتي مؤداها يسود التعاون جميع المستويات التنظيمية في المدرسة جاءت في الترتيب الأول وهي ذات متوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨١) ومعامل اختلاف معياري (١٨,٥) مما يؤكد على قوة هذه العبارة وأنها تؤكد قيام المدرسة بمبدأ التعاون داخلها.

- العبارة رقم (٢٦) والتي مؤداها ارتفاع مستوى التعاون بين مختلف الأقسام وهي عبارة قوية جاءت في الترتيب الثاني ذات متوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٩٤) ومعامل اختلاف معياري (٢١,٩) مما يؤكد رأي عينة الدراسة أن هناك تعاون بين أقسام إدارة المدرسة.

- العبارة رقم (٢٤) والتي مؤداها وجود فهم واضح للأنوار والمستويات في المدرسة جاءت في الترتيب الثالث وهي بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٤) ومعامل اختلاف معياري (٢٢,٤) وهي عبارة متوسطة تؤكد أن هذه العبارة ذات مستوى متوسط من قبل رأي أفراد عينة الدراسة.
- العبارة رقم (٢٢) والتي مؤداها تشرك إدارة المدرسة الأفراد في الأفراد جاءت في الترتيب الرابع وهي ذات متوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٥) ومعامل اختلاف معياري (٢٣,٠) وهي عبارة ضعيفة تدل على أن عينة الدراسة ترى أن هذا المبدأ ذو تطبيق ضعيف من قبل إدارة المدرسة.
- العبارة رقم (٢٥) والتي مؤداها تشجع الإدارة المدرسية الإبداع والتحديث جاءت في الترتيب الخامس والأخير وهي عبارة ضعيفة ذات متوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٨) ومعامل اختلاف معياري (٢٧,٨) وهي عبارة ضعيفة نسبي مما يدل أن عينة الدراسة ترى أن الإدارة ضعيفة في تشجيع الإبداع .

ومن التحليل السابق لعبارة هذا المحور يتضح أن :

١. ارتفاع مستوى التعاون بين الأفراد وعلى جميع المستويات التنظيمية.
٢. ارتباط مبدأ تقسيم العمل بالتخصص الوظيفي، تحديد نطاق السلطة، نطاق المسؤولية، بجانب تحديد الأنشطة الوظيفية.
٣. الانخفاض النسبي في مستوى مشاركة الأفراد في الإدارة.
٤. الانخفاض النسبي لتوجهات الإدارة المدرسية نحو تشجيع الإبداع والتحديث المدرسي والذي يرجع في جزء منه إلى ما تفرضه القوانين واللوائح المركزية، ويرتبط الآخر بإحجام القيادة خوفاً من الفشل، انخفاض مستوى النتائج الناجمة عن التحديث، والركون إلى المعروف والمألوف أفضل من المخاطرة.

و- تحليل نتائج البعد السادس والخاص باتجاهات العاملين نحو الجودة :

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات، وانت هذه العبارات لتوضح اتجاهات ونظرة العاملين في المدرسة نحو الجودة. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول
المحور الأول (بعد اتجاهات العاملين نحو الجودة)

م	العبارة	لوافق تعلم		لوافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
٢٧	تتبنى إدارة المدرسة استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر.	٩٤	٤٥,٢	٨٢	٣٩,٤	٣٢	١٥,٦	٩	٤,٤	٨	٣,٨	٤,٢٣	٠,٩١	٢١,٥	٣
٢٨	تفهم إدارة المدرسة مبدأ الفروق الفردية.	١١٠	٥٢,٩	٧٤	٣٥,٦	٢٢	١٠,٨	١٢	٥,٨	٧	٣,٤	٤,٣٤	٠,٩٠	٢٠,٧	٢
٢٩	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل	٨٣	٣٩,٩	٨٠	٣٨,٥	٢٤	١١,٤	١٠	٤,٥	١٠	٤,٥	٤,٩	٠,٩٨	٢٤	٤
٣٠	تعمل الإدارة على قياس وفتح النتائج.	٩٨	٤٧,١	٧٠	٣٣,٧	٣٢	١٥,٦	١٦	٥,٨	٩	٤,١	٤,١٦	١,٠٢	٢٤,٥	٥
٣١	تترك الإدارة أن جميع الأفراد لديهم الرغبة في أداء أفضل جهد.	٧٢	٣٤,٩	٧٩	٣٨,٠	٣٥	١٦,٢	٢٥	١١,١	١٤	٥,٣	٤,١١	٠,٧٣	١٧,٨	١
٣٢	تعمل الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة في المدرسة.	٦٩	٣٣,٥	٦٨	٣٢,١	٤٨	٢٢,٩	٢٧	١٢,٥	٤١	١٩,١	٤,٢٠	١,٥	٢٤,٨	٦
٣٣	تعمل الإدارة على استخدام الأساليب التحليلية.	٧٠	٣٣,٦	٦٤	٣٠,٨	٥١	٢٤,١	٢١	١٠,١	٢٠	٩,٥	٤,٣٣	١,٩	٢٥,١	٧
	المتوسط											٤,١٨٦	١,٠٨	٢٥,٨	

ومن خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١٢) نجد أن :

- العبارة (٣١) والتي مؤداها تترك الإدارة أن جميع الأفراد لديهم الرغبة من أداء أفضل جهد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٧٣) ومعامل اختلاف معياري (١٧,٨) مما يؤكد رأي عينة الدراسة بأن أفراد العمل لديهم الرغبة في تقديم الأفضل مما لديهم وهي عبارة قوية.
- العبارة (٢٨) والتي مؤداها تفهم الإدارة المنهجية مبدأ الفروق الفردية. جاءت في الترتيب الثاني بمتوسطها الحسابي (٤,٣٤) وانحرافه المعياري (٠,٩٠) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٠,٧) مما يؤكد تفهم الإدارة لمبدأ الفروق الفردية.
- العبارة (٢٧) والتي مؤداها تتبنى إدارة المدرسة استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر جاءت في الترتيب الثالث وعبارة متوسطها الحسابي

(٤,٢٣) وانحرافها المعياري (٠,٩١) ومعامل الاختلاف المعياري (٢١,٥) مما يدل على أن الإدارة حريصة على التقدير.

■ العبارة (٢٩) والتي مؤداها تشجع إدارة المدرسة فرق العمل ، جاءت في الترتيب الرابع وهي عبارة متوسطة القوة متوسطها الحسابي (٤,٠٩) وانحرافها المعياري (٠,٩٨) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٤) مما يدل على أن تشجيع الإدارة لهذا المبدأ متوسط.

■ العبارة (٣٠) والتي مؤداها تعمل الإدارة على قياس وتتبع النتائج ، جاءت في الترتيب الخامس وهي عبارة متوسطة ومتوسطها الحسابي (٤,١٦) وانحرافها المعياري (١,٠٢) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٤,٥) وهي تدل على أن الإدارة ذات مستوى متدني في تتابع النتائج.

■ العبارة (٣٢) والتي مؤداها تعمل الإدارة على تتبع التقنيات الحديثة في المدرسة. جاءت في الترتيب السادس وهي عبارة ضعيفة متوسطها الحسابي (٤,٢٠) وانحرافها المعياري (١,٥) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٤,٨) وهذا يدل على ضعف استخدام التقنيات من قبل إدارة المدرسة.

■ العبارة (٣٣) والتي مؤداها تعمل الإدارة على استخدام الأساليب التحليلية. جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (١,٩) ومعامل الاختلاف المعياري (٢٥,١) وهذا ما يؤكد رأي عينة الدراسة أن الإدارة لا تستخدم الأساليب التحليلية بشكل سليم.

ومن التحليل السابق لعبارات هذا البعد يتضح أن :

١- يشير ارتباط التنظيم المدرسي بالوزارة إلى ارتفاع مستوى التبعية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وانخفاض في مستوى تفويض السلطة للتعامل مع المتغيرات الإستراتيجية والبيئية، كما يرتبط هذا بالرسمية كأحد خصائص الهيكل البيروقراطي والتي تشير إلى الاعتماد على القوانين ، واللوائح ، وتحديد الإجراءات والتي تهدف إلى تأكيد وحدة العمل وتنظيم السلوك الوظيفي في اتجاهات محددة مما يفسر طوعية تبني التطوير والتحسين المستمر باعتبار أنه يمثل جانب من جوانب اللوائح المحددة للعمل المدرسي فهو مفروض من الإدارة العليا.

٢- ارتباط تبني الإدارة المدرسية للتقنيات الحديثة بما تتطلبه من قياس النتائج واستخدام الأساليب التحليلية الحديثة ودورها التنفيذي للسياسات التنظيمية على المستوى

الاستراتيجي والتكتيكي مما يتطلبه التنسيق بين التخطيط واتخاذ القرار وتحديد الخطوات الإجرائية التنفيذية.

ويرتبط هذا بارتفاع مستوى الالتزام نحو العمل وتفرضه مجموعة اللوائح والقوانين والبرامج التأهيلية المرتبطة بأعداد القوى البشرية في تنفيذ الخطط الإصلاحية / التحديثية داخل المجتمع المدرسي.

إيمان الإدارة المدرسية بارتفاع مستوى الالتزام وتحمل المسؤولية لدى الأفراد،
ومما سبق أمكن للباحث وضع الجدول التالي لتوضيح ترتيب رأي عينة الدراسة حول احتياجهم للأبعاد من المحور الأول كما في الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

ملخص لترتيب الإحتياج للأبعاد بالنسبة لعينة الدراسة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	الأول	٤,٣٩	٢
٢	الثاني	٤,٣٧٦	١
٣	الثالث	٤,٤٢٠	٦
٤	الرابع	٤,١٨٠	٤
٥	الخامس	٤,١٧٤	٣
٦	السادس	٤,١٨٦	٥

يتضح من الجدول السابق بأن إدارة المدرسة في حاجة إلى توفر الخدمات داخل المدرسة أولاً ثم البعد المتعلق بالمناخ المدرسي ثم البعد المتعلق بالهيكل التنظيمي ثم بكل ما يتعلق بالأفراد ومن ثم باتجاهات العاملين نحو الجودة وأخيراً أساليب العمل داخل العمل في المدرسة.

الإجابة عن السؤال الثاني :

ينص السؤال البحثي الثاني على ما يلي :

ما الممارسات التي تري عينة الدراسة أنها تدعم دور الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة التعليمية في المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة؟

وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية مرجحة وانحراف معياري ومعامل اختلاف معياري وترتيب لتوضيح وتحديد دور الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة التعليمية في المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة ، وقد تم ذلك في الجدول من رقم (١٤).

حيث يندرج تحت هذا المحور (١١) عبارة ، أتت هذه العبارات لكي توضح ماهي الممارسات التي تدعم دور الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة التعليمية في المدارس الثانوية للبنين يمكنه من وجهة نظر عينة الدراسة ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (١٤)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية

م	العبارة	أوافق تمام		أوافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الصفى المرجح	الانحراف المعياري	معامل الانحراف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
٣٤	إحترام الرأي وقراري الأخر.	١١٨	٥٦,٢	٨٥	٤٠,٩	١٢	٦	٦	٦	٤	٥,٠	٤,٥٢	٠,٢٦	١٣,٧	٣
٣٥	التسليم مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين وفق احتياجات المهنة.	١٣٥	٦٤,٩	٦٦	٣١,٧	١٤	٦,٩	٥	٢,٥	١	٠,٥	٤,٥٩	٠,٢٥	١٤,٢	٥
٣٦	الإهتمام بإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين المعلمين بها.	١٥٤	٧٤,١	٤٨	٢٣,١	١٢	٦,٤	٦	٣	٤	٠,٥	٤,٦٩	٠,٢٠	١٢,٨	٢
٣٧	مشاركة المعلمين في صنع القرار.	١٣٢	٣٦,٥	٧٠	٢٣,٧	١٤	٦,٩	٥	٢,٥	٤	٠,٥	٤,٥٩	٠,٢٩	١٥,٤	٧
٣٨	رفع الروح المعنوية للمعلمين.	١٠٥	٤٥,٥	٩٢	٤٤,٢	١٨	٣,٨	٦	٢,٥	٤	٠,٥	٤,٤٣	٠,٢٦	١٤,٩	١
٣٩	إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة وتعاون معها.	٩٥	٤٥,٧	٧٨	٣٧,٥	٣٤	١١,٥	١٠	٣,٩	٨	٢,٤	٤,٢١	٠,٩٣	٢٢,١	١١
٤٠	تضع جدولاً زمنياً لإتجاز الأهداف المنشودة.	١١٨	٥٦,٧	٧٢	٣٥,١	٢٤	٦,٧	٨	٣,١	٤	٠,٥	٤,٤٧	٠,٧١	١٥,٩	٦
٤١	وضع معايير واضحة لقياس أداء المعلمين بها.	١٢٣	٥٩,١	٧١	٣٤,١	٢٠	٤,٨	٧	٣,٤	٤	٠,٥	٤,٥٠	٠,٧٠	١٥,٦	١٠
٤٢	تشجيع المعلمين على التعاون بدلاً من الصراخ.	١٢٤	٥٩,١	٧٥	٣٦,١	١٥	٦,٤	٦	٢,٥	٥	١,٠	٤,٥٢	٠,٢٩	١٥,٢	٤
٤٣	تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار.	١١٤	٥٤,٨	٨٢	٣٩,٤	١٩	٤,٣	٥	٢,٥	٥	١,٠	٤,٤٧	٠,٢٩	١٥,٤	٩
٤٤	تنظيم لقاءات مع أولياء أمور الطلاب ليبحث القضايا التربوية المهمة للطرفين.	١٠٤	٥٠	٩٢	٤٢,٢	١٧	٣,٤	٨	٣,٩	٤	٠,٥	٤,٤١	٠,٢٧	١٥,٩	٨
-	المتوسط العام											٤,٤٦٦	٠,٥٣	١١,٤	

ومن خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١٤) نجد أن :

- العبارة (٣٨) والتي مؤداها رفع الروح المعنوية للمعلمين جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة قوية بمتوسطها الحسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٢٦) ومعامل اختلاف معياري (١٤,٩) مما يؤكد وجهة نظر عينة الدراسة بأن الإدارة تسعى لرفع الروح المعنوية دائماً.

■ العبارة (٣٦) والتي مؤداها الاهتمام بإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين بها جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٦٩) وانحراف معياري (٠,٦٠) ومعامل اختلاف معياري (١٢,٨) مما يؤكد أن إدارة المدرسة تسعى لفتح علاقات طيبة إنسانية بين أفرادها العاملين.

■ العبارة (٣٤) والتي مؤداها احترام الرأي والرأي الآخر جاءت في الترتيب الثالث وهي عبارة قوية ذات متوسط حسابي (٤,٥٢) وانحراف معياري (٠,٢٦) ومعامل اختلاف معياري (١٢,٧) وهي تدل على أن عينة المدرسة تؤكد أن إدارة المدرسة تستمع للرأي والرأي الآخر.

■ العبارة (٤٢) والتي مؤداها تشجيع المعلمين على التعاون بدلاً من التصارع جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,٥٢) وانحراف معياري (٠,٦٩) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٢) مما يدل على أن إدارة المدرسة ترحب بالتعاون وتحاول تجنب الصراعات داخل المدرسة من وجهة نظر عينة المدرسة.

■ العبارة (٣٥) والتي مؤداها التنسيق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين وفق احتياجات المهنة ، جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥) ومعامل اختلاف معياري (١٤,٢) مما يؤكد أن الإدارة تسعى لإرسال المعلمين للتدريب.

■ العبارة (٤٠) والتي مؤداها تضع جدولاً زمنياً لإنجاز الأهداف المنشودة ، جاءت في الترتيب السادس وهي عبارة متوسطة القوة ذات متوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧١) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٩) مما يؤكد وجهة نظر عينة المدرسة في أن الإدارة لاتسعى دائماً لتحقيق هذا المبدأ.

■ العبارة (٣٧) والتي مؤداها مشاركة العاملين في صنع القرار ، جاءت في الترتيب السابع وهي عبارة متوسطة ذات متوسط حسابي (٤,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٩) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٤) مما يدل على أن إدارة المدرسة في مشاركة للعاملين في صنع القرار متوسطة من وجهة نظر عينة المدرسة.

■ العبارة (٤٤) والتي مؤداها تنظم لقاءات مع أولياء أمور الطلاب لبحث القضايا التربوية المهمة للطرفين ، جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٠) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٩) مما يدل على الضعف النسبي لهذه العبارة ولتطبيقها من قبل إدارة المدرسة.

■ العبارة (٤٣) والتي مؤداها تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار ، جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٩) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٤) مما يدل على أن إدارة المدرسة متوسطة في دعم هذا المبدأ.

■ العبارة (٤١) والتي مؤداها وضع معايير واضحة لقياس أداء العاملين بها ، جاءت في الترتيب العاشر وهي ذات متوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٠) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٦) وهي عبارة ضعيفة نسبياً مما يدل على أن الإدارة ليس لديها معايير واضحة في الغالب لقياس أداء العاملين.

■ العبارة (٣٩) والتي مؤداها إيجاد قنوات اتصال بالبيئة المحيطة والتعاون معها جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٣) ومعامل اختلاف معياري (٢٢,١) مما يدل على أن ضعف نور الإدارة في إيجاد قنوات الاتصال.

وفي التحليل السابق لعبارات هذا البعد يتضح أن :

١- ارتفاع المستوى المهاري للقادة في تفعيل مبدأ التنسيق الوظيفي على كل من المستوى الداخلي بين قطاعات المدرسة وعلى مستوى العلاقات الوظيفية مع الهيئات الخارجية كمراكز التدريب.

٢- ارتباط مبدأ التعاون بمبدأ التنسيق وحيث تقتضي التشابك الوظيفي تفعيل عنصر التنسيق والتعاون مما يؤدي إلى تقوية علاقات النمو، الارتفاع بمستوى الأداء، الروح المعنوية وتعضيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

٣- ارتفاع مستوى الشراكة المجتمعية مؤشراً هاماً عن قدرة إدارة المدرسة على تفعيل مبدأ العلاقات العامة ، وعقد الاجتماعات وتعدد أدوار القيادة وهي :

أدوار ترتبط بتلخيص الموقف العام، تحديد المهام، والإعلان عن القرارات.

أدوار ترتبط بالإرشاد وترتبط بالتوجيه وتحديد جوانب الإصلاح.

- ويمثل مشاركة الآباء في معالجة القضايا المدرسية تفعيلاً للمشاركة من حيث التعرف المتبادل على مشكلات المدرسة، تحديد الأسباب وعلاقة الأسرة ببعض تلك المشكلات.
- ٤- الاهتمام بالنمو المهني للأفراد أما عن طريق رسم العمل داخل المدرسة أو بالترشيح للدورات التدريبية بهدف اكتساب الجديد من المعارف.
- ارتفاع مستوى التوجيه، الإقلال من مستوى الصراع بين الأفراد، وتشجيع المبادأة والابتكار مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى المجتمع المدرسي.
- ٥- ارتفاع مستوى فاعلية الاتصال على جميع المستويات التنظيم يرتبط بتدفق المعلومات، انخفاض مستوى تشويه المعلومات، وتفعيل عنصر التغذية الراجعة.
- ٦- ارتفاع مستوى مهارة العلاقات الإنسانية والتي هي مزيج من الممارسات، السياسات، الفلسفات، تتكامل فيما بينها بهدف العمل على إحداث توحيد والارتفاع بمستوى الولاء والانتماء للمجتمع المدرسي، الإسهام في علاج مشكلات الأفراد.

الإجابة على السؤال البحثي الثالث:

ينص السؤال الثالث على:

ما الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية في مدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة؟

وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية مرجحة وانحراف معياري ومعامل اختلاف معياري وترتيب لتوضيح الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية في المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة ، وقد تم ذلك في الجدول من رقم (١٥) كما يلي:

حيث يندرج تحت هذا المحور (١٠) عبارات، أتت هذه العبارة لتبين ما هي معوقات العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٥)

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث الصعوبات التي تعوق العمل

الإداري من تحقيق الجودة التعليمية في مدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة؟

م	العبارة	لوافق		لوافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً		المتوسط الحسابي المرحج	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
٤٥	ارتفاع كثافة للتلاميذ في الفصل الدراسي.	١٤٧	٧٠,٧	٥١	٢١,٥	١٧	٣,٤	٥	٠,٥	٥	١	٤,٦٣	٠,٦٧	١٤,٥	٢
٤٦	تردد المعلمين في قبول الطرائق والأساليب الجديدة.	١٤٢	٦٨,٨	٥٥	٢٦,٤	١٧	٣,٤	٥	٠,٥	٥	٠,٥	٤,٦٢	٠,٦٨	١٤,٧	٤
٤٧	مقاومة التغيير في عناصر العملية التربوية.	١١٧	٥٦,٢	٧٤	٣٥,٦	٢٠	٤,٨	٩	٢,٤	٥	١	٤,٤٤	٠,٧٨	١٧,٦	٨
٤٨	افتقار المدرسة للمناخ الأسري والعلاقات الإنسانية الطيبة.	١١٣	٥٤,٣	٧١	٣٤,١	٢٥	٧,٢	١٠	٢,٩	٧	١,٤	٤,٣٧	٠,٨٥	١٩,٥	٩
٤٩	لقضاء المعلمين عن صلاة صنع القرار.	١١١	٥٣,٤	٨٢	٢٩,٤	٢٠	٤,٨	٧	١,٩	٤	٠,٥	٤,٤٣	٠,٧٢	١٦,٣	٦
٥٠,٣	إقهار الأفراد الفردي على حساب أداء الفريق.	١١٧	٥٦,٣	٧٧	٣٧	٢٠	٤,٨	٧	١,٤	٤	٠,٥	٤,٤٧	٠,٧٠	١٥,٧	٥
٥١	انخفاض الإمكانيات المادية لتجهيزات المدرسة.	١٢٦	٦٦,٦	٧٤	٣٥,٦	١٧	٣,٤	٥	٠,٥	٠	٠	٤,٥٦	٠,٥٩	١٢,٩	١
٥٢	الافتقار بالوضع المدرسي الراهن.	١٠٤	٥٠	٨٤	٤٠,٤	٢٣	٦,٣	١٠	٢,٩	٤	٠,٥	٤,٧	٠,٧٧	١٧,٦	٧
٥٣	انقفاء الصلة والتفاعل بين المدرسة والبيئة المحيطة.	٩٥	٤٥,٧	٧٨	٣٧,٥	٢٤	١١,٥	١٠	٢,٩	٨	٢,٤	٤,٤١	٠,٩٣	٢٢,١	١٠
٥٤	سيطرة البيروقراطية على الإدارة المدرسة.	١٢٥	٦٠,١	٧٨	٣٧,٥	١٣	١,٤	٥	٠,٥	٤	٠,٥	٤,٥٦	٠,٦٠	١٣,٢	٣
-	المتوسط العام											١٤,٤٦٦	٠,٥٢	١١,٦	-

ومن خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (١٥) نجد أن :

- العبارة (٥١) والتي مؤداها انخفاض الإمكانيات المادية للتجهيزات المدرسية جاءت في الترتيب الأول وهي عبارة قوية متوسطها الحسابي (٤,٥٦) وانحرافها المعياري (٠,٥٩) ومعامل الاختلاف المعياري (١٢,٩) مما يؤكد أن هذه الصعوبة تلعب دور كبير في إعاقه عمل الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- العبارة (٤٥) والتي مؤداها ارتفاع كثافة التلاميذ في الفصل الدراسي، جاءت في الترتيب الثاني. وهي عبارة ذات متوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٧) ومعامل اختلاف معياري (١٤,٥) مما يؤكد وجهة نظر عينة الدراسة أن ارتفاع عدد التلاميذ يسبب عائق كبيراً في تحقيق الإدارة للجودة التعليمية.

- العبارة (٥٤) والتي مؤداها سيطرة البيروقراطية على الإدارة المدرسية، جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦٠) ومعامل اختلاف معياري (١٣,٢) مما يدل أن الإدارة البيروقراطية تعيق تحقيق الجودة التعليمية في المدارس.
- العبارة (٤٦) والتي مؤداها تردد العاملين في قبول الطرائق والأساليب الحديثة ، جاءت في الترتيب الرابع وهي ذات متوسط حسابي (٤,٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٨) ومعامل اختلاف معياري (١٤,٧) مما يدل أن تردد المعلمين في استخدام ما هو حديث بشكل عائق لتحقيق الجودة التعليمية.
- العبارة (٥٠) والتي مؤداها إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق ، جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حساب (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٠) ومعامل اختلاف معياري (١٥,٧) مما يدل أن التمييز بين العاملين هو أحد معوقات تحقيق الجودة التعليمية.
- العبارة (٤٩) والتي مؤداها إقصاء العاملين عن عملية صنع القرار ، جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) ومعامل اختلاف معياري (١٦,٣) مما يؤكد وجهة نظر عينة الدراسة أن ابتعاد عن مشاركة العاملين في صنع القرار يشكل عائق أمام الإدارة لتحقيق الجودة التعليمية.
- العبارة (٥٢) والتي مؤداها الاقتناع بالوضع المدرسي الراهن ، جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٧٧) ومعامل اختلاف معياري (١٧,٦) وهي عبارة متوسط يدل أن هناك شبه اتفاق نسبي بين عينة الدراسة حول هذا المبدأ في إعاقه تحقيق الجودة من قبل الإدارة في المدرسة.
- العبارة (٤٧) والتي مؤداها مقاومة التغيير في عناصر العملية التربوية ، جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٧٨) ومعامل اختلاف معياري (١٧,٦) مما يدل أن مقاومة التغيير هي عائق لتحقيق إدارة الجودة التعليمية.
- العبارة (٤٨) والتي مؤداها افتقاد المدرسة للمناخ الأسري والعلاقات الإنسانية ، جاءت في الترتيب التاسع وهي ذات متوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٥) ومعامل اختلاف معياري (١٩,٥) وهي عبارة يرى أفراد عينة الدراسة أن وجوده ولو بشكل ضعيف تمثل عائق لتحقيق الجودة.
- العبارة (٥٣) والتي مؤداها انتقاد الصلة والتفاعل بين المدرسة والبيئة المحيطة ، جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٣) ومعامل

اختلاف معياري (٢٢,١) مما يدل أن عينة الدراسة ترى ضعف تأثير هذه العبارة على تحقيق الجودة التعليمية.

الإجابة على السؤال البحثي الرابع

ينص السؤال البحث الرابع على ما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة الدراسة حول دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية للمدارس الثانوية بنين بمكة تُعزى إلى :
نوع المؤهل العلمي، مستوى المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المبنى المدرسي؟

١. متغيرات السؤال البحث الرابع

تنقسم متغيرات السؤال البحثي الرابع إلى :

أ. متغيرات مستقلة :

وتتمثل في نوع المؤهل العلمي، مستوى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المبنى المدرسي.

ب. متغيرات تابعة :

وتتمثل في محور مستوى مؤشرات الجودة التعليمية بإبعاده الستة :

— المناخ المدرسي. — الأفراد داخل المجتمع المدرسي.

— الخدمات المقدمة داخل المدرسة — الهيكل التنظيمي.

— أساليب العمل الإدارية . — اتجاهات العاملين نحو الجودة.

والمحور الثاني : دور الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة التعليمية.

والمحور الثالث : الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية.

الأسلوب الإحصائي المستخدم.

لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية (نوع المؤهل العلمي، مستوى المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المبنى المدرسي) على محاور الدراسة الثلاثة السابق ذكرها تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، والذي يعتمد على قياس مصدر الاختلافات بين المجموعات وداخل المجموعات بحيث تم حساب قيمة (ف) المحسوبة.

متوسط المربعات بين المجموعات

على أساس ف =

متوسط المربعات داخل المجموعات.

ثم حساب معنوية إختبار "ف" على أساس مستوى معنوية أقل من (٠,٥) ليدل على تأثير المتغير الديموجرافي على أبعاد محاور الدراسة الثلاثة وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٥) دل ذلك على عدم وجود تأثير للمتغير الديموجرافي على أبعاد المحاور الثلاثة.

وفيما يلي تطبيق السؤال الرابع :

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنة معنوية الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية وفقاً لمتغير نوع المؤهل

العدد	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف للمصنوعية	القرار	
						الدالة	مستوى المعنوية
١	مستوى مؤشرات الجودة التعليمية في المدارس	بين المجموعات داخل المجموعات للمجموع	٠,٣٢٧ ٧١,٣٥٣ ٧١,٦٨١	٠,١٦٣ ٠,٣٤٨	٠,٤٦٩	غير دالة	٠,٦٢٦
٢	دور الإدارة في تحقيق الجودة التعليمية في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات للمجموع	٠,٧٨٤ ٨٦,٤٣٦ ٨٧,٢٢٠	٠,٣٩٢ ٠,٤٢٢	٠,٩٣٠	غير دالة	٠,٣٩٦
٣	الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة للتعليمية	بين المجموعات داخل المجموعات للمجموع	٠,٨٧٣ ٧٨,٨٥٧ ٧٩,٧٣١	٠,٤٣٧ ٠,٣٥٨	١,١٣٥	غير دالة	٠,٣٢٣

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمفردة نوع المؤهل على محاور الدراسة حيث أن مستوى المعنوية لكل بعد عندها أكبر من (٠,٠٥).

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنة معنوية الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية وفقاً لمتغير مستوى المؤهل

العدد	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	مقوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القرار
						لادالة
١	مستوى مؤشرات جودة التعليم في المدارس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١٢٤ ٥٢,٧٦٥ ٥٢,٨٨٩	٠,٠٠١١٩٤ ٠,٢٥٧	٠,٢٤١	غير دالة ٠,٧٨٦
٢	دور الإدارة في تحقيق الجودة التعليمية في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١١٤٢ ٥٥,٦٧٧ ٥٥,٦٨٩	٠,٠٠١٢٠٩ ٠,٢٧٢	٠,٠٢٣	غير دالة ٠,٩٧٧
٣	الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٣٢٦ ٥٧,٥٥٩ ٥٧,٩٢٤	٠,٠٠١١٣ ٠,٢٨١	٠,٥٨٠	غير دالة ٠,٥٦١

يتضح من الجدول رقم (١٧) ما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمفردة مستوى المؤهل على محاور الدراسة حيث أن مستوى المعنوية لكل بعد عندها أكبر من (٠,٠٥).

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنة معنوية الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العدد	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القرار
						لادالة
١	مستوى مؤشرات جودة التعليم في المدارس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٠٧٧ ٥١,٨١٢ ٥٢,٨٨٩	٠,٣٥٩ ٠,٢٥٤	١,١٤٤	غير دالة ٠,٢٤٠
٢	دور الإدارة في تحقيق الجودة التعليمية في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٥٠٢ ٥٥,١٧٨ ٥٥,٦٨٩	٠,٠١٦٧ ٠,٢٧١	٠,٦١٩	غير دالة ٠,٦٠٤
٣	الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٣٧٨ ٥٧,٥٤٦ ٥٧,٩٢٤	٠,٠١٢٦ ٠,٢٨٢	٠,٤٤٧	غير دالة ٠,٧٢٠

يتضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمفردة سنوات الخبرة على محاور الدراسة حيث أن مستوى المعنوية لكل بعد عندها أكبر من (٠,٠٥).

جدول رقم (١٩)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنة معنوية الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية وفقاً لمتغير نوع المبنى المدرسي

العدد	المحور	مصدر التباين	مجموع التكرارات	متوسط التكرارات	قيمة ف-المصنوية	القرار
						الدالة
١	مستوى مؤشرات الجودة التعليمية في المدارس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠٠٧٨٣٥ ٥٢,٨١١ ٥٢,٨٨٩	٠,٢٩١٧ ٠,٢٥٨	٠,١٥٢	غير دالة
٢	دور الإدارة في تحقيق الجودة التعليمية في المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠٠٦٠٠٢ ٥٥,٦٢٩ ٥٥,٦٨٩	٠,٠٣٠٠٦ ٠,٢٧٩	٠,١١١	غير دالة
٣	الصعوبات التي تعوق العمل الإداري من تحقيق الجودة التعليمية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,١٢٧ ٥٦,٧٩٧ ٥٧,٩٢٤	٠,٥٦٤ ٠,٢٧٧	٢,٠٣٥	غير دالة

ينتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمفردة نوع المبنى المدرسي على محاور الدراسة حيث أن مستوى المعنوية لكل بعد عندها أكبر من (٠,٠٥).
وينتضح مما سبق عرضه من جدول (١٦) إلى جدول (١٩) :
أنه لا يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الديموجرافية (نوع المؤهل ، مستوى المؤهل ، سنوات الخبرة ، نوع المبنى المدرسي) على أبعاد محاور الدراسة الثلاثة.

الإجابة على السؤال البحثي الخامس

ينص السؤال البحثي على الآتي :

ما التصور المقترح لتحقيق الإدارة المدرسية الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بوضع التصور التالي بناء على آراء عينة الدراسة وفي ضوء المعلومات النظرية والبحوث السابقة في هذا المجال كما يلي :

المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية وجدت من أجل تحقيق أهداف المجتمع في تنشئة أبنائه تنشئة اجتماعية سليمة وفق مجموعة الأهداف والمعتقدات والمعارف والقيم التي ينشدها المجتمع في أبنائه.

والإدارة هي العامل الأساسي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات العلمية بجودة وفعالية، وذلك عن طريق التنسيق بين العوامل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من إمكانات مادية وبشرية، في إطار عام من الوظائف والممارسات الإدارية، ونظراً لأن إدارة المدرسة متشعبة

الجهود ومتعددة المسؤوليات فبصلاحها تصلح العملية التربوية وبخطئها أو فضلها تضار العملية التربوية، ولذلك فإن إدارة المدرسة هي المسؤولة عن النتائج التي تسعى وراء تحقيقها.

ولذا سوف نعرض محاور التصور المقترح فيما يلي :

أ - مفهوم التصور المقترح وأهميته وأهدافه.

ب - المجالات التي يتم بها التصور المقترح.

ج - منطلقات التصور المقترح.

د - أسس ومقومات التصور المقترح.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور :

أ / مفهوم التصور المقترح وأهميته :

ونعني بالتصور وضع إطار عام يوضح إمكانية تحقيق إدارة المدرسة للجودة التعليمية ضوء استخدام معايير الجودة من أجل تحسين وتجويد مستوى الأداء المدرسي وبالتالي تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة على أكمل وجه ممكن.

أما أهمية هذا التصور وأهدافه فتتمثل فيما يلي :

- يمكن استخدامه للكشف عن العوامل المؤثرة والحاكمة في فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري داخل المدرسة، مع إمكانية إدخال التعديلات اللازمة عليه، هذا إلى جانب كونه أداة لتوضيح طبيعة العلاقات الموجودة داخل التنظيم المدرسي.
 - يعد أداة فعالة في توضيح الإجراءات والإشارات، وقواعد العمل الخاصة بكل عنصر من العناصر المكونة له.
 - يعد أداة يمكن الارتكاز عليها في تكوين إطار منهجي يساعد في عمليات المناقشة أو التجريب في الواقع العملي .
 - يمكن الاعتماد على التصور المقترح في عملية التنبؤ بطبيعة العلاقات بين الأساليب المستخدمة في حل المشكلات، وكذلك التنبؤ بالنتائج المترتبة على العمل به.
- وفي ضوء ما سبق توجد مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها في التصور المقترح وهي ما يلي :

- ضرورة أن تقوم البيئة المحيطة بالمدارس بتوفير كافة المدخلات المادية والبشرية من أجل تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من هذه المدرسة.
- في ضوء هذه المدخلات ومدى كفاءتها تمارس العمليات المختلفة (التربوية - التعليمية - الإدارية) عليها داخل منظومة المدرسة.
- يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها على مدى كفاءة وفعالية المدخلات والممارسات أو العمليات التي تتم داخل منظومة المدرسة للوصول إلى المخرج

النهائي المتمثل في الطالب المستفيد من العملية التربوية و التعليمية المسلح بمجموعة من القيم والأخلاق والمعارف والمعلومات والمهارات التي تمكنه من مواكبة العصر الذي نعيشه.

ويهدف التصور المقترح إلى زيادة القدرة التنافسية للمدرسة / زيادة إنتاجية المدخلات المدرسية من الموارد البشرية والمادية / جودة العمليات الإدارية المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم أداء / زيادة كفاءة المدرسة في إرضاء المستفيدين والعملاء (الطلاب - المجتمع المحلي) / التحسين المستمر الشامل لكل أنظمة المدرسة.

ب / المجالات التي يتم بها التصور المقترح :

وتشمل ما يلي (احمد ، هـ ١٤١٥ ، ص ٥١) :

١) تصميم العمل :

ويتطلب دراسة وتصميم نظم العمل الإدارية التي تضمن تحديد وتقنين الخطوات وإجراءات العمل اليومي اللازم لزيادة الفعالية الإدارية للمدرسة، ويساعد في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة واضحة المعالم مع توفير التخصص وتقسيم العمل.

٢) تحليل علاقات العمل:

ويتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة ومهامها، والعمل على توضيح علاقات العمل مع التركيز على نشر جو من الألفة والإخاء بين العاملين وتدعيم روح الفريق في العمل، والتحكم والسيطرة على الصراعات والمشكلات التي قد تنشأ بين الأفراد أو جماعات العمل المختلفة.

٣) الهيكل التنظيمي :

ويتطلب وضوحاً في المستويات الإدارية المختلفة وتسلسلها مع تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات، ودراسة حجم الأعمال اللازمة للقيام بها، وحدود السلطة ودرجة تفويض الصلاحيات.

٤) تقييم أداء العاملين :

ويتطلب ذلك وضع معايير لقياس الأداء تتناسب مع طبيعة المهام والواجبات المطلوب تقييمها في ضوء أسس موضوعية تبتعد عن الأهواء الشخصية.

٥) المهارات الإدارية :

ويتطلب تدريب المستويات الإدارية المختلفة على اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لإدارة العمل داخل المدرسة بما يضمن تزويد المديرين والجهاز الإداري بالمدرسة بالمهارات اللازمة لتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات وغيرها من المهارات الإدارية الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة.

٦) الاتصالات :

ويتطلب توضيح خطوط وقنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المدرسة وذلك لتجنب التضارب والتداخل في إصدار الأوامر والتعليمات، مع تشجيع وتدعيم الاتصال بين جميع العاملين في جميع الاتجاهات بما يضمن تدفق المعلومات في سهولة ويسر، بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال مع البيئة المحيطة لسريان المعلومات في سهولة ويسر إلى إدارة المدرسة الأمر الذي يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

٧) التطوير التنظيمي :

ويتطلب إدخال التعديلات في النظم والإجراءات المنظمة للعمل بهدف تخفيض الوقت والجهد مع العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية بالإضافة على الاهتمام بتهيئة الظروف المناسبة للعمل.

٨) الحوافز :

وتتطلب وضع سياسات ونظم واضحة وموضوعية للحوافز، مع استخدامها للتمييز بين أداء الأفراد وفق معايير موضوعية، مع دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المدرسة مع مراعاة ظروفهم الاجتماعية والتركيز على الحوافز الإيجابية أكثر من العقاب والجزاء.

ج - منطلقات التصور المقترح :

لما كان البحث يهدف إلى بحث دور الإدارة المدرسة في تحقيق الجودة التعليمية فإن الباحث يرى :

- أن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر، والاستجابة لمتطلباته.
- أن تحقيق الإدارة المدرسية الفعالة يتطلب تقويم أداء المديرين بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية والإدارية لهم.
- أن إجراءات ونظم العمل الفعالة تسهم في زيادة رضا المستفيدين والمتعاملين مع المدرسة من طلاب وأولياء أمور والمجتمع المحيط بها.

وفي ضوء هذه المتطلبات رأى الباحث ضرورة :

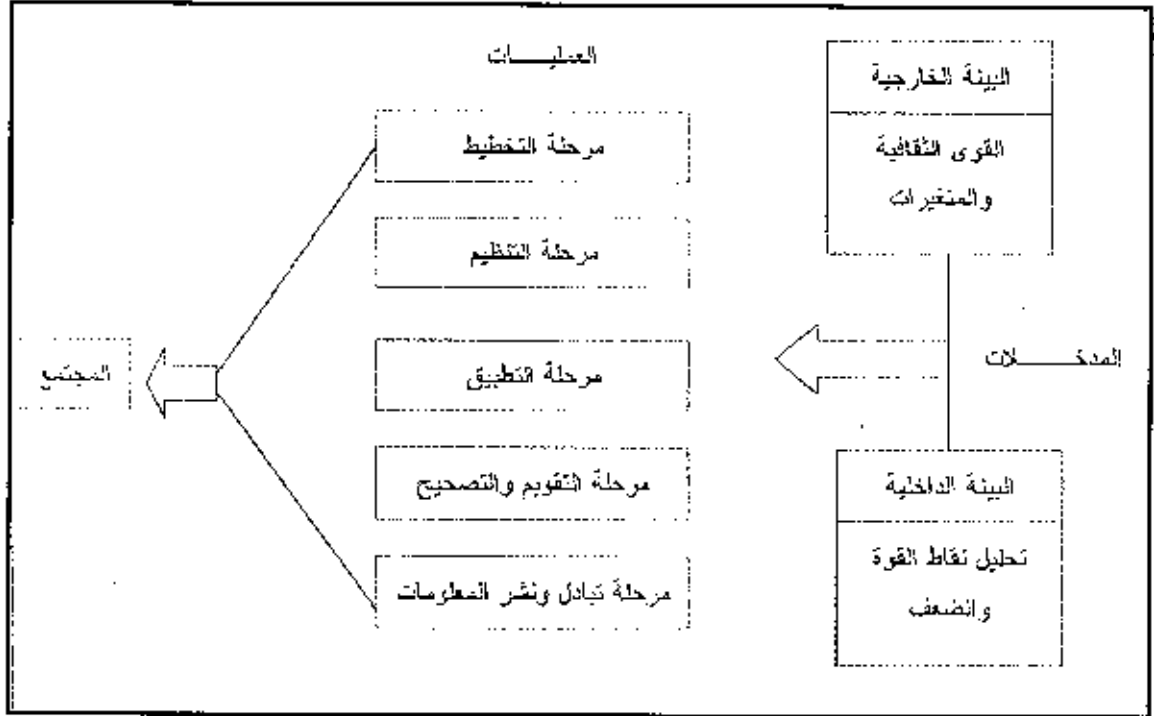
- الحد من مركزية السلطة داخل الإدارة المدرسية الاهتمام بزيادة السلطات والصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة للتنظيمات الأخرى داخل المدرسة.

- الاهتمام بالتحديد الواضح والدقيق لواجبات ومسئوليات وسلطات جميع الأفراد داخل منظومة المدرسة.
 - نشر وتنمية الوعي التنظيمي في كافة أرجاء المدرسة الثانوية.
 - استعراض ودراسة المشكلات المدرسية وتقديم الحلول المناسبة لها.
 - تقديم المشورة الفنية بشأن عمليات التنظيم والتخطيط وتحسين أساليب وطرق العمل.
 - الاهتمام بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية والتنموية وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم.
- د - أسس ومقومات التصور المقترح :

- يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمقومات لتحقيق إحداث تغيير بإدارة المدرسة الثانوية لتحقيق جودة النظام التعليمي ومن ثم تقوم هذه الأسس على ضرورة :
- مراجعة وتلبية حاجات العصر (التجديد).
 - التأكيد على بعض الأفكار الإدارية الفعالة (المحافظة).
 - التفرد والشمول للجودة الشاملة (التميز).
 - الاعتماد على الواقع الإداري المدرسي (الواقعية).
 - الاستناد إلى أحدث المداخل الإدارية (العلمية).
 - البساطة في التطبيق (القابلية في التعميم).
 - اقتراح بعض الأمور الإدارية الجديدة (الابتكار).
 - التغيير وفق حاجات المجتمع والعصر (المرونة).
- والشكل رقم (٩) يوضح ملامح وأسس التصور المقترح لإدارة المدرسة لتحقيق الجودة التعليمية:

شكل رقم (٩)

يوضح التصور المقترح لإدارة المدرسة الثانوية لتحقيق الجودة التعليمية



ومن الشكل السابق يتبين ما يلي :

بالنسبة للبيئة الخارجية :

أن الإدارة الناجحة التي تعمل على تحقيق الجودة تستلزم من الجهاز الإداري بالمدرسة - وأوله المدير باعتباره على رأس الجهاز الإداري بالمدرسة - ضرورة دراسة القوى الثقافية أو المتغيرات المحتملة مثل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية وغيرها والتي ينعكس أثرها على الإدارة المدرسية.

بالنسبة للبيئة الداخلية :

يفضل عمل مراجعة وفحص شامل لأحوال المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية الحالية أو بمعنى آخر تحديد نقاط القوة والضعف بها قبل البدء في تطبيق الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال لا الحصر تتمثل نقاط الضعف فيما يلي:

- يعتبر الهيكل التنظيمي بعيد تماماً عن اتجاهات الجودة الشاملة.
 - ثقافة المدرسة في حاجة إلى التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة.
 - الإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة في حاجة إلى إعادة النظر فيها.
- بالنسبة لمراحل التصور المقترح أو بعبارة أخرى العمليات الإدارية للجودة الشاملة يفترض أن يتم ما يلي (فؤاد، وآخرون، ١٤١٤هـ، ص ص ١٥٠، ١٥١):

١) مرحلة التخطيط :

هذه المرحلة تتميز بأنها عمل ذهني يسبق إصدار القرار بمعنى أنها مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، ويعتبر التخطيط نقطة البدء الأساسية في سلسلة من العمليات الإدارية وهي تستهدف تحديد أهداف الجودة المراد تحقيقها داخل المدرسة والعمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لذلك، وهذه مهمة مدير المدرسة وفريق العمل داخل المدرسة.

٢) مرحلة التنظيم :

إن متغيرات العصر الذي نعيشه و تحدياته تفرض على مدير المدرسة المطالبة بإعادة هيكلة المدرسة وتزويده بخبراء في الجودة الشاملة أو تدريبه وموظفيه داخل المدرسة على أساليب ونظم الجودة الشاملة وهذا ما سيتضح لاحقا.

٣) مرحلة التطبيق :

وتعني بدء تنفيذ الخطط الموضوعة لتحسين العمل وتتضمن هذه المرحلة اختيار مدربي الجودة الشاملة من داخل المدرسة التي سيصبحون خبراء لها فيما بعد، ويتم تدريبهم لمدة كافية لاكتسابهم مبادئ وأساسيات وأدوات الجودة الشاملة، وتدريب المدربين لكسب التأييد لتطبيق الجودة الشاملة.

٤) مرحلة التقويم والتصحيح :

وتلي مرحلة تطبيق التحسين المنشود ومن ثم يجب مطابقة التقدير - التحسين الحادث - بالواقع الفعلي، أو بمعنى آخر قياس مدى تحقق الجودة، فإذا عبر التقويم عن جودة في المنتج تدعم هذه الجودة، وإذا ما عبر التقويم عن عدم جودة فلابد من إرضاء العملاء أولاً وضرورة البحث عن البدائل والخيارات الأفضل والعمل على تحقيقها من أجل إجراء التعديل أو التصحيح في المسار، وبعد ذلك يتم إبلاغ التصحيح لجميع العاملين للاستفادة منه.

٥) مرحلة تبادل ونشر المعلومات :

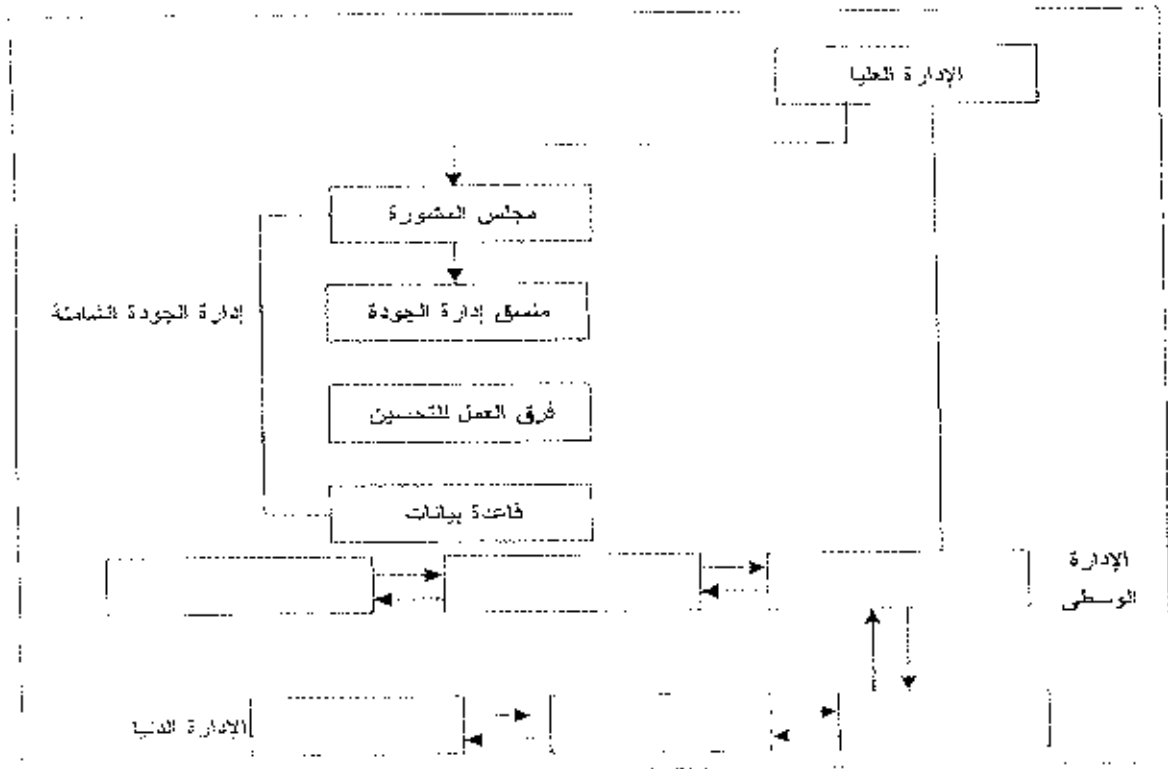
وفي هذه المرحلة يفترض أن تكون المدرسة قد نجحت في تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن ثم يمكن الاستفادة من الخبرات التي حققتها المدرسة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين التي تمت على كافة مستويات وعناصر العملية التعليمية، هذا ومن الممكن أن يتم تبادل ونشر هذه المعلومات مع الأطراف التالية:-

- المدارس المجاورة.
- وزارة التربية والتعليم.
- أولياء الأمور وكل من يتعامل مع المدرسة.

هذا وبعد أن تعرضنا لمراحل تطبيق التصور المقترح نعود مرة أخرى إلى مرحلة التنظيم والتي تدعو إلى إعادة هيكلة المدرسة أو بمعنى آخر إجراء تغيير تنظيمي داخل المدرسة وهو ما نتضح معالمه من الشكل رقم (١٠).

شكل رقم (١٠)

يوضح ملامح الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة الثانوية لتحقيق الجودة في نظامها التعليمي



يتضح من الشكل السابق ما يلي :

١ / أن الهيكل التنظيمي للمدرسة مكون من ثلاث مستويات إدارية أساسية في كل مدرسة ويتضمن هذا الهيكل: مستوى الإدارة العليا (المدير - الوكيل) ومستوى الإدارة الوسطى (المدرسين - الأخصائيين.....) ومستوى الإدارة الدنيا (الإداريين - العمال -.....)

٢ / المستوى الخاص بإدارة الجودة ويتضمن :

مجلس المشورة، منسق إدارة الجودة وفريق العمل وأخصائيين لقواعد البيانات، وهؤلاء يمكن اختيارهم بدقة من داخل المدرسة، ولأهمية هذا المستوى تم وضعه بالقرب من الإدارة العليا لأن ذلك المستوى هو الذي ستقع على عاتقه مسئولية التجديد والتحديث.

٣ / بالنسبة لوظائف مستوى إدارة الجودة يقترح ما يلي :

- مجلس المشورة : هو المسئول عن اقتراح الأفكار الجديدة الخاصة بالتحسين والتجويد داخل المدرسة فهو الذي يقدم النصيح والإرشاد في كل الأمور المدرسية.
- منسق إدارة الجودة : وله سلطة التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة داخل المدرسة، ويعتبر ممثل الجودة المدرسية أمام المجتمع وأمين سر مجلس المشورة.
- فريق العمل : وهي قريبة الشكل من اللجان بحيث يضم كل فريق عددا من الأفراد يتراوح ما بين ٣ - ٦ أفراد ويعهد لكل فريق بتحسين عنصر من عناصر العملية التعليمية والعمل على تجويده وإحداث تطویر به.
- أخصائيو قواعد البيانات : ويعهد إليهم بجمع البيانات المتعلقة بالأمور المدرسية وتبويبها وتنظيمها وتقديمها بصورة واضحة لمتخذي القرار.
- هذا وفي ضوء الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الجودة داخل المدرسة يقترح الباحث برنامجا تدريبيا يتم تقنيته لأعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة بحيث يكون محتواه إدارة الجودة ويتضمن هذا البرنامج المقترح عدة مستويات :
- المستوى الأول التعليم : بمعنى أن يكتسب أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة المعارف والمعلومات الكاملة والواضحة عن أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأساليب حل المشكلات عن طريق العصف الذهني وإيجاد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلات التي قد تعترضهم.
- المستوى الثاني التدريب : بمعنى أن يتدرب فريق الإدارة المدرسية على بعض المشكلات (المفتعلة) - كورث عمل - ويكون لمجلس المشورة الدور الرئيسي في النصيح والإرشاد واقتراح البدائل الممكنة للمشكلة.
- المستوى الثالث: التطبيق أو المشاركة الفعلية في حل المشكلات المدرسية وحلها نهائيا والوقاية من تكرارها في المستقبل.
- المستوى الرابع : دعوة كافة العاملين والأطراف الآخرين للمشاركة ونشر معلومات الجودة الشاملة لعناصر العملية التعليمية.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه داخل المدرسة، ويقدر ما يكون مدير المدرسة وأعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وجميع العاملين فيها ملتزمين بالجودة الشاملة وأسسها ومبادئها بقدر ما تتحقق الجودة في مختلف عناصر العملية التعليمية.

الإجابة على السؤال البحثي السادس وهو ما يتعلق بالنتائج والتوصيات فسوف يتم إستعراضها في الفصل القادم إن شاء الله

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج والتوصيات.

- نتائج وتوصيات خاصة بالمحور الأول مؤشرات مستوى جودة العملية التعليمية.
- نتائج وتوصيات خاصة بالمحور الثاني دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية.
- نتائج وتوصيات خاصة بالخدمات الثلاث الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية.

ثانياً: البحوث المستقبلية.

أولاً : ملخص النتائج والتوصيات وآليات العمل :

يعد التعليم ضرورة من ضروريات الحياة للإنسان، فمن طريقه تتقدم البشرية وتنهض الأمم لأنه يضطلع بنور هام في إعداد القوى البشرية المدربة والتي تمد المجتمع بنوعيات العلم والمعرفة في المجالات المختلفة، هذا ولما كانت الإدارة هي العامل الأساسي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بفاعلية وكفاءة عن طريق تنسيق العوامل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف من إمكانات مادية وبشرية في إطار عام من الوظائف والممارسات الإدارية، ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا كانت إدارتها ناجحة وفعالة، ومن ثم يتوقف تحقيق الكثير على قدرة جهازها الإداري ومهارته.

ومن ثم فإن الإدارة الناجحة الفعالة لا تتحقق لمجرد توافر الإمكانيات المادية بل لا بد من وجود الجهاز الإداري الفعال والقادر على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة الكفيلة بتحقيقها، هذا ولما كان الجهاز الإداري بالمدرسة هو المسئول عن تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة، فإنه يقع على عاتقه الكثير من الواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بأدائها على خير وجه ممكن.

ويتناول الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها البحث والدراسة الميدانية والتي في ضوئها يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات تكون بمثابة تصورات مقترحة يمكن من خلالها إحداث التفاعل والتكامل فيما بينها بهدف تحقيق إدارة المدرسة الثانوية للجودة التعليمية في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المناط بالمدرسة تحقيقها في ظل المناخ المتلاطم الأمواج، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية يجب عليها أن تتعايش مع هذا المناخ وتعمل على محاولة السيطرة عليه والاستفادة منه واستثمار كل الجهود من أجل إحداث التنمية المتوقعة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وهذه النتائج يمكن عرضها فيما يلي :

أ - نتائج خاصة بمؤشرات مستوى جودة العملية التعليمية:

لقد أظهر البحث في إطاره الميداني مجموعة من النتائج التي تتعلق بمؤشرات مستوى جودة العملية التعليمية والتي من أهمها ما يلي :

- وجود أهداف محددة للمدرسة غالباً ما تكون محددة من قبل الإدارة التعليمية وفق القوانين والقرارات الوزارية واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة الأمر الذي يرجع بطبيعة الحال إلى مركزية الإدارة وفق القوانين والتشريعات المعمول بها.

- إدراك نسبة من العاملين داخل المؤسسة التعليمية - المدرسة الثانوية - لأهمية تجويد وتحسين طرق الأداء والعمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المناط بالمدرسة الاضطلاع بتحقيقها كلما أمكن ذلك.
- اهتمام بعض القائمين على الجهاز الإداري بالمدرسة بالعمل على توفير البيئة المدرسية المناسبة للتعليم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.
- محاولة إدارة المدرسة، إيجاد الحلول المناسبة لبعض المشكلات التي تواجهها أثناء سير العمل داخل المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة التعليمية في كل شيء ولكن في ضوء القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- سعى المدرسة وجهازها الإداري إلى تعديل وتوفيق الأساليب والخطط الخاصة بالعمل داخل المدرسة وفق المتغيرات التي قد تحدث لتحقيق الأهداف التعليمية.
- سعى إدارة المدرسة نحو تحقيق الأهداف التعليمية المكلفة بها بأقل قدر من الأخطاء الممكنة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، ولكن ضعف مستوى الإمكانيات دائما ما يحول دون ذلك.
- اهتمام إدارة المدرسة بتوجيه العاملين بها بشكل دوري مستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبحيث تقل الأخطاء كلما أمكن ذلك.
- سعى إدارة المدرسة نحو تحقيق قدر من الديمقراطية داخل المدرسة وفي كافة العمليات والأنشطة داخل المدرسة.
- انخفاض مستوى تشجيع إدارة المدرسة للأفكار الجديدة التي تدعو إلى التحسين في مجال العمل وربما يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة والتزامها بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة وفي ضوء الإمكانيات المادية المتاحة أمامها.
- سعى إدارة المدرسة نحو تقديم خدمات تربوية وتعليمية متميزة لطلاب المدرسة في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة كلما أمكن ذلك.
- إدراك العاملين داخل المدرسة لأهمية مساهماتهم ونورهم الفعال في تحسين العمل إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لذلك وإذا ما تهيأت لهم الظروف المساعدة لتحقيق التحسين في الأداء.
- تعمل إدارة المدرسة على عقد بعض اللقاءات والاجتماعات الدورية بين العاملين بالمدرسة للاستفادة من خبراتهم الشخصية وتبادل الخبرات بين جميع العاملين داخل المدرسة.
- محاولة إدارة المدرسة الأخذ بآراء العاملين في المشكلات التي قد تواجهها إلا أن مركزية اللوائح وصرامة القوانين كثيرا ما تحول دون وضع هذه الآراء موضع التنفيذ.

- حرص إدارة المدرسة على توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين داخل المدرسة كل حسب تخصصه لضمان سير العمل وفق الخطة الموضوعية وإتباعاً للوائح المنظمة لسير العمل داخل المدرسة.
- قيام إدارة المدرسة بوضع وتحديد الأهداف المدرسية في ضوء الخطة الدراسية والإمكانات المتاحة لديها وفي ضوء ما يرد إليها من قرارات من قبل الإدارة التعليمية.
- سعى إدارة المدرسة نحو المتابعة والفحص الدقيق لجداول الأعمال المدرسية المناط بها القيام بها على أكمل وجه لضمان سير العملية التعليمية.
- اعتماد الجهاز الإداري بالمدرسة على البيانات المتوافرة لديه في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل المدرسة وبما لا يتعارض مع القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- تسعى إدارة المدرسة نحو التنسيق بين جهود جميع العاملين داخل المنظومة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولذا يقترح الباحث في ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات يتم تناولها فيما يلي :

- إعادة النظر في الأهداف التعليمية المناط بالمدرسة الثانوية تحقيقها في ضوء متغيرات العصر الذي نعيشه.
- ضرورة مشاركة كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في وضع وصياغة الأهداف التعليمية الخاصة بالمدرسة الثانوية ابتداء من أول المستويات (المعلم) وانتهاء بأعلى المستويات المسؤولة بالتعليم في الوزارة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- وضع الأهداف الرئيسية للمدرسة بصورة واضحة وإجرائية حتى يمكن فهمها والعمل على تحقيقها.
- العمل على توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، حتى يمكن تطبيق خطوات وإجراءات الجودة الشاملة.
- تدعيم الدورات التدريبية الجادة والفعالة للقائمين على إدارة المدرسة الثانوية، وذلك حتى تكون لديهم البصيرة والنظرة المستقبلية لأوضاع هذه المدرسة.
- الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار الذي يدعو إلى تحسين العمل داخل المدرسة كأحد أسس الأساليب الإدارية الناجحة.
- تدعيم دور التوجيه والإشراف الفني في إرشاد الإدارة المدرسية بالآراء العملية التي تؤدي إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية بالمدرسة.

- العمل على إشاعة روح الفريق والتعاون والإخاء داخل المدرسة وتقليل ما بها من خلافات أو صراعات بين العاملين لتحقيق استقرار المدرسة والأهداف التعليمية.
- تزويد المدرسة بالإمكانات المادية من تجهيزات ومعدات ومعامل وأجهزة حاسب آلي من أجل تحقيق تقديم خدمة تربوية وتعليمية ذات قيمة للطلاب.
- تبصير العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وغيرهم بأهمية دورهم في تحسين العمل داخل المدرسة ومن ثم تشجيعهم على الإبداع بأرائهم ووضعها محل الاعتبار والاحترام ومحاولة تنفي الممكن منها داخل المدرسة.
- ضرورة اهتمام المدرسة بالمبادئ العامة للإدارة المدرسية السليمة القائمة على وحدة الأمر والتنظيم وتوزيع السلطات على العاملين داخل المدرسة بما يتوافق مع الواجبات والأعمال الملقاة عليهم والمناطق بهم تحقيقها.
- ضرورة اتباع الجهاز الإداري بالمدرسة الأساليب الصحيحة في المتابعة والرقابة على العاملين داخل المدرسة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
- اهتمام إدارة المدرسة بتوزيع الأعمال بها وفقا لإمكانات وقدرات كل فرد وحسب تخصصه وموقعه داخل منظومة المدرسة.

ب - نتائج خاصة بالمحور الثاني دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية.

لقد أظهر البحث في إطاره الميداني مجموعة من النتائج التي تتعلق بدور

الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية، والتي من أهمها ما يلي :

- اهتمام إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين بها وإن كانت قد تؤدي إلى التهاون والتساهل في العمل والروتينية.
- سعى العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية كلما أمكن ذلك في ضوء الإمكانيات والتجهيزات المادية المتاحة وفي ضوء مرونة الجهاز الإداري بالمدرسة.
- سعى إدارة المدرسة نحو تفعيل النظم التدريسية للعاملين بها بصورة جادة من أجل تحسين الأداء في العمل.
- محاولة إدارة المدرسة وضع معايير لمتابعة أداء العاملين بها ولكن غالبا ما تكون هذه المعايير روتينية وشكلية من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة وتأخذ صورة المتابعة اليومية والإشراف على سير العمل بصورة روتينية مع الاعتماد على الثواب والعقاب.
- ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- ضعف مشاركة العاملين (معلمين - إداريين) بالمدرسة في صياغة الأهداف الرئيسية الخاصة بالمدرسة والمشاركة في وضع الخطة الدراسية للعمل داخل المدرسة.

- ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار داخل المدرسة ولعل ذلك يرجع
- الاعتقاد الخاطئ لدى إدارة المدرسة بأن المعدات والأجهزة الحديثة هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة في الأداء دون الاهتمام بالعنصر البشري المستخدم لهذه الأجهزة وإعطائهم الفرصة لاستخدام هذه الأجهزة وصيانتها.
- مركزية إدارة المدرسة وراء عدم الاهتمام بتفويض السلطة للعاملين في إدارة واتخاذ القرار في فنيات العمل وإنما يتم الرجوع إلى إدارة المدرسة في كل شيء.

ولذا يقترح الباحث في ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات يتم تناولها فيما يلي :

- ارتكاز إدارة المدرسة على البيانات الصحيحة من بين البيانات المتوافرة لديها والبدائل المتاحة أمامها عند اتخاذ أي قرار من القرارات المنظمة لسير العمل داخل المدرسة.
- اهتمام المدرسة بأراء ومقترحات أولياء أمور الطلاب المتعلقة بمواجهة المشكلات التي قد تواجه المدرسة أو التي تدعو إلى تحسين مستوى أداء المدرسة مع تفعيل هذه الأراء وأخذها بعين الاعتبار والاستفادة منها في تجويد العمل داخل المدرسة.
- قيام الجهاز الإداري بالمدرسة بنقل خبراتهم إلى جميع العاملين بالمدرسة من خلال عقد لقاءات دورية بشكل منتظم وبصورة ودية وذلك من أجل تحسين وتجويد مستوى الأداء المدرسي.
- تفعيل وإيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والبيئة المحيطة وذلك لتحقيق الهدف الأسمى من المدرسة في تربية وتعليم النشء بما يتوافق مع ظروف وإمكانات البيئة الموجودة بها.
- اهتمام إدارة المدرسة بتدعيم وتفعيل مشاركة جميع العاملين داخل المدرسة في صياغة أهداف المدرسة ووضع الخطة العامة لعمل المدرسة، وكذلك مشاركتهم في صنع القرارات داخل المدرسة لضمان سير العمل على الوجه الأكمل ولزيادة دافعية العاملين لعمل وتجويده وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- اهتمام إدارة المدرسة في المقام الأول بالعنصر البشري داخل المدرسة وبالعلاقات الإنسانية الطيبة فيما بينهم وذلك لزيادة دافعية العاملين داخل المدرسة للعمل والإنجاز،
- ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بعبء تفويض السلطة، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار للعاملين داخل المدرسة لحثهم على تحمل المسؤولية وكيفية التصرف والتعامل مع ما قد يواجهون من عقبات أثناء العمل داخل المدرسة دون الرجوع لإدارة المدرسة في كل شيء.

ج - نتائج خاصة بالمحور الثالث الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية.

لقد أظهر البحث في إطاره الميداني مجموعة من النتائج التي تتعلق بالصعوبات

التي تعوق الدور الإداري من تحقيق الجودة التعليمية والتي من أهمها ما يلي :

- ارتفاع كثافة أعداد التلاميذ داخل الفصول الدراسية نتيجة للزيادة السكانية، ولعدم التوسع في إنشاء المدارس بالقدر الكافي لمواجهة هذه الزيادة المطردة بالرغم من جهود الوزارة في هذا المجال.
 - انخفاض أعداد المدرسين المؤهلين تأهيلا علميا وتربويا داخل المدرسة بالرغم من وجود أعداد كبيرة منهم خارج سوق العمل.
 - ضعف وتدني مستوى التدريب والبرامج التدريبية المقدمة للمتقدمين لشغل الوظائف الإدارية داخل المدرسة.
 - ارتكاز إدارة المدرسة على أساليب جامدة وقديمة للأشراف على العاملين وتوجيههم داخل المدرسة وإتباع سياسة تصيد الأخطاء والعقاب.
 - تدني مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل داخل المدرسة.
 - تعاني إدارة المدرسة من تعدد الفترات الدراسية داخل المبنى المدرسي الأمر الذي يؤثر على انتظام العملية التعليمية بالمدرسة.
 - ضعف مستوى مشاركة العاملين في وضع الخطط المنظمة للعمل المدرسي.
 - ضعف شبكة العلاقات المتبادلة والفعالة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها.
 - مازالت إدارة المدرسة تعاني من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط المنظمة للعمل داخل المدرسة الأمر الذي يصبغها بالبيروقراطية والروتين الإداري.
- ولذا يقترح الباحث في ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات يتم تناولها فيما يلي :
- تدعيم جهود الوزارة في التوسع في إنشاء المدارس الجديدة والفصول الجديدة داخل المدارس الحالية للحد من ارتفاع كثافة التلاميذ داخل الفصول وتعدد الفترات.
 - تزويد المدرسة الثانوية بالإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة من معامل وحاسبات آلية لتتمكن المدرسة من تحقيق الأهداف المناط بها وتحقيقها.
 - توفير الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا علميا وتربويا والمدربة على استخدام الأجهزة داخل المدرسة وإعطائهم الفرصة لاستخدام الأجهزة والمعامل، مع التوسع في تعيين خريجي كليات المعلمين والمؤهلين علميا وتربويا للعمل بالحقل التعليمي.
 - الاهتمام بعقد الدورات التدريبية الكافية والجادة والفعالة للمتقدمين لشغل الوظائف الإدارية داخل المدرسة.

- ارتكاز إدارة المدرسة على الأساليب الحديثة في المتابعة والإشراف الفني والتوجيه للعاملين داخل المدرسة لزيادة ولائهم نحو المدرسة ولتجويد الأداء في العمل والبعد عن تصيد الأخطاء.
- تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع والبيئة المحيطة بها، مع محاولة الاستفادة من آراء وخبرات أولياء الأمور، والعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- الاهتمام بإشاعة المناخ الأسري والديمقراطية داخل جميع أنحاء المدرسة وبين جميع العاملين بها.

د - نتائج عامة :

- كشف البحث في إطاره النظري والميداني عن النتائج التالية :
- تلعب الإدارة المدرسية دوراً بارزاً في تحقيق الجودة التعليمية بما تقوم به من أدوار فاعله سبق ذكرها من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها، ومسئولية كل من يعمل في المدرسة عن المشاركة في تحقيقها.
 - مركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المنظمة للعمل داخل المدرسة وفي صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة.
 - تدني مستوى الإمكانيات المادية والتجهيزات المتاحة بالمدرسة والكوادر البشرية المدربة للعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - صعوبة تحقيق الأهداف والمحافظة على مستوى الإنجاز لأن السعي لتحقيق الأهداف هو مبرر وجود الإدارة، وهو في ذاته مظهر من مظاهر الصعوبة.
 - مازالت الخدمات التعليمية والتربوية المقدمة داخل المدرسة لا تتوافق بشكل كبير مع احتياجات وتوقعات الطلاب - المستفيد الأول من العملية التعليمية - داخل المدرسة.

ولذا اقترح الباحث مجموعة من التوصيات العامة وهي :

- العمل على توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، حتى يمكن تطبيق خطوات وإجراءات الجودة الشاملة.
- تدعيم الدورات التدريبية للقائمين على إدارة المدرسة الثانوية حتى تكون لديهم البصيرة والنظرة المستقبلية لأوضاع هذه المدرسة.
- اهتمام إدارة المدرسة بالقياس المستمر لمدى رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية التي تقدم لهم.

- أهمية مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة (جهاز إداري - هيئة تدريس - طلاب) في تحديد أهداف المدرسة، وفي اتخاذ القرارات مع توخي الموضوعية عند اتخاذ أية قرارات تتعلق بتسيير أمور المدرسة.
- السعي نحو تقليل الصراعات التي تعترض العاملين والقضاء على التكتلات والشللية داخل المدرسة والاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخلها.
- توطيد العلاقات الإنسانية القائمة داخل المدرسة على أساس روح الفريق والأخوة والألفة والتعاون بين الجهاز الإداري والعاملين داخل المدرسة.
- تحديد المسؤوليات والواجبات المطلوبة من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة.
- تحسين سبل الاتصال داخل المدرسة في جميع الاتجاهات في إطار مناسب وطيب من العلاقات الإنسانية الحميمة، والعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحيط بها من أجل خدمة الأهداف المشتركة.
- ضرورة أن أن ينمي مدير المدرسة لدى العاملين بالمدرسة مبدأ الشعور بالمسؤولية في العمل وأن يجعل العمل المنرسي مسؤولية جماعية لأن الشعور بالمسؤولية هو بداية الالتزام والانجاز في أي عمل وأن ينمي فيهم حب العمل واحترامه وأن يكون هو قدوة لهم في ذلك.

ثالثاً: مقترحات بحثية : -

- نشر الدراسة موضوعات بحثية أخرى مقترحة في الميدان ومنها :
- دراسة مقارنة عن إدارة الجودة الشاملة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان وإمكانية الاستفادة منها في النظام التعليمي بالمملكة .
- التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في المملكة في ضوء فلسفة الجودة الشاملة.
- رفع كفاءة مديري الإدارات التعليمية في المملكة في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تقويم مناهج التعليم الأساسي في المملكة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

المراجع

أولا :القران الكريم.

ثانيا : المراجع العربية :

أ / المراجع العربية :

١. أبو الوفا، جمال محمد، سلامة حسين عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ م.
٢. أبو الوفا ، جمال محمد: دور نظار / مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية لمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية ع ٦٣، جامعة الأزهر، ١٩٩٨ م.
٣. أبو الوفا ، جمال محمد، صلاح الدين محمد توفيق : المعطيات المعاصرة للجامعة في الدول النامية - دراسة تحليلية نقدية ورؤية مستقبلية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، ع ٢ ص ٩ كلية التربية، جامعة المنوفية ١٩٩٣ م.
٤. إبراهيم ، محمد الميلي : اتجاهات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة إلى (مؤتمر اتجاهات التربية وتحديات المستقبل) مسقط سلطنة عمان ٧ - ١٠ ديسمبر ١٩٩٧.
٥. أحمد ، إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية ١٩٩٧ م.
٦. احمد ، احمد أبراهيم احمد، ١٤١٨هـ - الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٧. أحمد، إبراهيم احمد، ١٩٨٧م، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٨. أحمد ، إبراهيم أحمد : معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع (جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات - المعايير - الفرص) الجزء الأول، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٢ م.
٩. أبو سعدة ، وضيفة محمد، أحلام رجب عبد الغفار : الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، مجلة عالم التربية، ع ٢ ص ١ رابطة التربية الحديثة، القاهرة أكتوبر ٢٠٠٠م.

١٠. البرادعي ، مدير المدرسة الثانوية ، صفاته، مهامه، أساليب اختياره، وإعدادته، دار الفكر ، دمشق، ١٩٨٨م
١١. البطي ، عبدالله محمد ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي ، العدد ٤٣، وزارة المعارف السعودية ، ١٤٢٠هـ/٢٠٠٠م.
١٢. البيلالي ، حسن حسين : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، ورقة عمل مقدمة إلى (مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين) جامعة المنوفية بالتعاون مع مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ٢٠ - ٢١ مايو ١٩٩٦م.
١٣. الديك ، تيسير ، الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثانية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ١٩٩٨م.
١٤. الديك ، تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ت.
١٥. الدهشان ، جمال علي : بعض مشكلات إعداد وتدريب معلمي التعليم الأساسي أثناء الخدمة ومقترحات للتغلب عليها في ضوء الواقع التعليمي في مصر (مجلة البحوث النفسية والتربوية) ع ٦ س ٨ كلية التربية، جامعة المنوفية ١٩٩٢.
١٦. أمال العريايي : الاستثمار في التعليم وعوائده الاجتماعية - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ع ٣٥ جامعة المنصورة، سبتمبر ١٩٩٧ ،
١٧. العبادي ، مصطفى راشد مصطفى : دور مراقب الحسابات في مراجعة الجودة الشاملة في ضوء المواصفات القياسية الدولية (أيزو ٩٠٠٠) وتحديات المستقبل (إطار مقترح) المؤتمر العلمي المنوي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي) كلية التجارة، بنها - جامعة الزقازيق ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧.
١٨. العساف، حامد عبدالله ، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع فرع الخير ، المملكة العربية السعودية ١٤١٩هـ/١٩٩٥م.
١٩. العساف، صالح أحمد ، ١٤١٦هـ ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، مكتبة العبيكان.
٢٠. الجضعي ، خالد سعد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، الطبعة الأولى ، دار الاحباب ، الرياض ، ٢٠٠٥م

٢١. الحقييل ، سليمان عبدالرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، عالم الكتب، الرياض، ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م.
٢٢. المسلمي ، علي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٩ م.
٢٣. السلوم ، حمد بن إبراهيم السلوم : التربية والتعليم العام في المملكة بين السياسة النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى ١٤٢٦ هـ.
٢٤. السنبل ، وآخرون، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٤١٨ هـ.
٢٥. الفايز. عبدالله عبد الرحمن ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الطبعة الثانية ، مطبعة سفير ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م.
٢٦. القاضي. عبدالله سالم ، ١٤١٣ هـ - ، دليل الإدارة المدرسية ، المهام والمسئوليات ، الطائف ، دار الحارثي للطباعة والنشر .
٢٧. الفوزي. بلغيث حمد ، ١٤١٠ هـ ، الإدارة المدرسية ، الرياض ، الفرزون التجاري.
٢٨. القحطاني ، سالم علي : التربية العالمية - طبيعتها وأهدافها، مجلة كلية التربية، ع ١٨ ج ٣ جامعة عين شمس ١٩٩٤.
٢٩. الكيلاني، انمار : التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السنوي السادس بكلية التربية جامعة حلوان (نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة) المجلد الثاني، جامعة الدول العربية، القاهرة ١٢ - ١٣ مايو ١٩٩٨ م.
٣٠. المديرس، عبدالرحمن ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ وإمكانية الاستفادة منهما في القطاع التعليمي السعودي، ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الثامن لمديري التعليم، من ٩-١١ / ١١ / ١٤٢٠ هـ.
٣١. النبوي ، أمين : إدارة عادي الشاملة - مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي) ٢١ - ٢٣ يناير ١٩٩٥ م.
٣٢. النوري ، عبدالغني : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة الدوحة، قطر، ١٩٩١ م.

٣٣. النجار ، فريد راغب : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩ م.
٣٤. الوكيل ، حلمي أحمد : تطوير المناهج (أسيايه - أسسه - أساليبه - خطواته - معوقاته) ط ٢ مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩١ م.
٣٥. اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين : التعليم ذلك الكنز المكنون، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة ١٩٩٩ م.
٣٦. المملكة العربية السعودية، الأمانة العامة للجنة العليا لسياسة التعليم الثانوي، مشروع تطوير الثانوي.
٣٧. المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف (١٣٩٠هـ) اللائحه الداخليه لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانويه الصائرة بقرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ١٥٨٤/ت/١١/٢٣ في ١٣٩٠/١١/٢٣هـ.
٣٨. المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف (١٣٩٩هـ) قرارات وتوصيات الندوة الثالثة للمدارس الثانويه.
٣٩. المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف (١٣٩٠هـ) وثيقة مياسة التعليم في المملكة العربية السعودية — أهداف التعليم الثانوي.
٤٠. الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، مجلة كلية التربية، ع ٣٧، المنصورة مايو ١٩٩٨ م.
٤١. بهيرة الموجي : دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ١٩٩٥ م.
٤٢. بستان — احمد عبد الباقي ، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختبار وإعداد وتدريب القادة التربويين في الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية لدول الخليج العربية ، الرياض ١٩٨٤ م.
٤٣. توفيق محمد عبدالمحسن : مراقبة الجودة - مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠، مكتبة النهضة المصرية ودار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٢ م.
٤٤. حسان محمد حسان : رؤية انسيابية لمفهوم ضبط جودة التعليم، مجلة دراسات تربوية مج ٩ مج ٦ رابطة التربية الحديثة، القاهرة ١٩٩٤.
٤٥. حريم ، حسين (١٩٩٧م) السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران.
٤٦. جويلي ، مها عبد الباقي : دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠١ م.

٤٧. خالد ، سعد بن عبدالعزيز : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، الرياض ١٩٩٧ م.
٤٨. نسوقي ، عبد الجليل : نحو منهجية تقويم تصميم المشروع التعليمي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي) كلية التجارة بنها - جامعة الزقازيق ١١ - ١٢ مايو ١٩٩٧ م.
٤٩. درباس ، أحمد سعيد : إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية - وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي، ع ٥٠ مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض ١٩٩٤.
٥٠. سعاد ، بسيوني عبدالنبي : بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق القاهرة، ٢٠٠١ م.
٥١. سعيد ، إسماعيل علي : التعليم الابتدائي في الوطن العربي الحاضر والمستقبل، مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (يوندباس)، ط١ عمان، الأردن، أكتوبر ١٩٩١ م.
٥٢. سمعان. وهيب ،ومرسي،ومحمد منير، ١٩٧٥م، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب.
٥٣. سليمان ، عرفات ،عبد العزيز ، استراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة، الطبعة الأولى مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨م.
٥٤. عادل سلامة، أمين النبوي : دراسة مقارنة لنظام الاعتماد الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية وكوبا الجنوبية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، ج ٤ ع ٢١ جامعة عين شمس ١٩٩٧.
٥٥. صبري ، كامل الوكيل : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكانية تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية (التعليم الأساسي حاضره ومستقبله) كلية التربية، كفر الشيخ - جامعة طنطا ١٣ - ١٤ أبريل ١٩٩٣
٥٦. عرفات ، عبد العزيز سليمان : استراتيجية الإدارة، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة ١٩٨٧م
٥٧. عبيدات، نوقان وآخرون، ٢٠٠٢م، البحث العلمي، مفهومه ، أدواته ، أساليبه، الطبعة الثالثة، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
٥٨. غشية ، فتحى درويش: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي السنوي السابع بكلية التربية (تطوير

نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، جامعة حلوان ٢٦ - ٢٧ مايو ١٩٩٧.

٥٩. غنيم ، أحمد الرفاعي محمد : تعميم معامل ألفا لحساب ثبات المقاييس ذات

المفردات غير المتجانسة، مجلة كلية التربية، ع ١٥ جامعة عين شمس ١٩٩١.

٦٠. فريد ، زين الدين : المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة ١٩٩٦ م.

٦١. فهمي ،محمد سيف الدين: التخطيط التعليمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة

١٩٩٥م.

٦٢. فهمي ،محمد سيف الدين ،محمود حسن عبدالمالك ،تطوير الإدارة المدرسية في

دول الخليج العربية ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ،الرياض ، ١٤١٤هـ.

٦٣. محضر، حسين عبدالله ، الجديد في الإدارة المدرسية مدار الشروق ،جدة ،١٩٧٥م

٦٤. مصطفى والنابة، مصطفى،صلاح عبد الحميد ،والنابة، نجاه عبدالله ، الإدارة

التربوية ، مفهوم ونظرياتها ووسائلها دار القلم ، دبي ١٩٨٦م.

٦٥. مهدي ، إبراهيم محمد : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم

الإداري، المؤتمر العلمي السنوي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم

الجامعي، كلية التجارة بها - جامعة الزقازيق ١١- ١٢ مايو ١٩٩٧ م.

٦٦. محمود، عباس عابدين : "الجودة واقتصادياتها في التربية -دراسة نقدية"، مجلة

دراسات تربوية، المجلد ٧، الجزء ٤٤، رابطة التربية الحديثة، القاهرة،

١٩٩٢م.

٦٧. مصطفى، رضا عبدالرحمن: الجودة الشاملة وإعادة بناء التنمية البشرية، مجلة

النهضة الإدارية ع ٨ أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فرع طنطا ديسمبر ١٩٩٦م.

٦٨. ممدوح، عبد الرحيم أحمد : الجودة الشاملة في رياض الأطفال - تصور مقترح،

مجلة كلية التربية، بها - جامعة الزقازيق، أبريل ١٩٩٩.

٦٩. محمد، توفيق ماضي : إدارة الجودة - مدخل النظام المتكامل، دار المعارف

القاهرة ١٩٩٥.

٧٠. نادية، حسن السيد على: تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية

السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة مستقبل التربية العربية،

مج ٢٨ ع ٢٧ المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة أكتوبر ٢٠٠٢ م.

٧١. نادية، محمد عبد المنعم : تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي (الثانوي العام) في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ١٩٩٨ م.

٧٢. عبد المنعم نافع : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري، المعايير والمحاذير، مجلة كلية التربية ن مجـ ٧ ع ٢٥ بها - جامعة الزقازيق ١٩٩٦ .
٧٣. نظمي، نصر الله: أيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، مركز التطوير والاستشارة الإدارية، القاهرة ١٩٩٥ م.

٧٤. هلال ، محمد عبدالغني حسن : لماذا تتطلب تنمية الموارد البشرية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة؟ مجلة عالم الإدارة ع ٢ مطابع الخط الكويت، يناير يونيو ١٩٩٢

٧٥. هلال، محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب (تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب) مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ١٩٩٦ م.
٧٦. المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف (١٣٩٠هـ) اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية الصادرة بقرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ١٥٨٤/ت/ر في ١١/٢٣/١٣٩٠هـ.

٧٧. وزارة التخطيط ، خطة التنمية السابقة ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢٥هـ

ثانياً: المراجع الأجنبية:

٧٨. أديجي باديرو : الدليل الصناعي إلى أيزو ٩٠٠٠ ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٧ م

٧٩. جوزيف جابلونسكي : إدارة الجودة الشاملة (تطبيق إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة) ترجمة عبدالفتاح السيد نعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) القاهرة، ١٩٩٦ م.

٨٠. ديان بون، ريك جريجز : الجودة في العمل - دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض ١٩٩٥ م.

٨١. ديوبولد ن فان دالين : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧ م.

٨٢. ريتا ريتشي : تصميم التعليم للدارسين الكبار - نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، ترجمة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ١٩٩٩ م.

٨٣. ريتشارد فريمان : توكيد الجودة في التدريب والتعليم (طريقة تطبيق معايير

ISO 9000 BS5750 ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد البديلي،

سلسلة الإدارة والأعمال ٣، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام،

الرياض ١٩٩٥ م.

٨٤. سالي براون، فل ريس : معايير لتقويم جودة التعليم لدى المدرسين في

الجامعات والمعاهد العليا، ترجمة أحمد مصطفى حليلة، دار البيارقي، لبنان

١٩٩٧.

B: Books:

- 1- Badiru, B.Adedeji: Industrial's Guide To ISO 9000, New York: John Wiley & Son. Inc. , 1995.
- 2- Bayne, Jardine, Colin & Hollyeds, Patter: Developing Quality Schools, London: The Falamer Press, 1994.
- 3- Beck Ford, John: Quality: A Critical Introduction, London: Routledge, 1994.
- 4- Bendell, T.: The Quality Gurus, London: Heinmann, 1989
- 5- Donaldson, Jim: "Quality Assessment in Scotland" In : International Developments Assuring Quality in Hegher Education, Edited by, Alma Craft, Selected Papers from on International Conference-Montereal 1993, Washington: The flamer press, 1994.
- 6- Donnelly, James H. and Others: Fundamentals of Management, Boston: Home Wood, 1992.
- 7- Flood, R.L. : Beyond TOM, New York: Plenum, 1993.
- 8- Freeman, Richard: Quality Assurance in Training and Education, How to Aply Bs 570 (ISO. 9000) Standards, London: Kogan Page Press, 1993.
- 9- Freeman, Richerd & Voehl, Frank: ISO 9000 in Training and Education: A view for the future, Florida: St. Lucie Press, 1994.
- 10- Galbert, J. : How to Eat an Elephant: A Slice by Slice Guide to Total Quality Management, London: Tudor, 1992.
- 11- Gitlow, H.S. : Planing for Quality Productivity and Comparative Position, Homewood: Dow Jones-Irwin, 1990.
- 12- Goal/QPC: T.Q.M. in Health, Case Research Report, New York, 1992.
- 13- Gregory, C. McLaughlin: Total Quality in Research and Development Florida: St. Lucie Press, 1999.
- 14- Hoy, Charles & Bayne, Colin: Improving Quality in Education, New York: the Flamer Press & Galan Inc, 2000.
- 15- Jerome, S. Arcaro: Quality in Education: An Impementaion Hand Book, Florida: St. Lucie Press, 1995.

- 16- Joseph, R, Jablonski: **Implementing total Quality Management: An Overview**, California: Pfeiffer company, 1991.
- 17- Juran, J.M. : **On Planning for Quality**, London: Collier Macmillan Publishers, 1998.
- 18- LAM, K. D. and Others: **Total Quality: A Text Book of Strategic Quality Leadership and Planning**, Colorado Springs: Air Academy Press, 1991.
- 19- Morgan, Colin & Mirgatrady, Stephen: **Total Quality Management in Public, Philadelphia**: Open University Press 1995.
- 20- Morishima, Michio: **Why Has Japan Succeeded?** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- 21- Oakland, John S. : **Total Quality Management Text with cases**, (Second Edition), Oxford: **Butter Worth Heinemann**, 2000.
- 22- Poetter Thomas S., and Others: **Voices of Inquiry in Teacher Education**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.
- 23- Ralph, G. Lewis & Douglas, H. Smith: **Total Quality in Higher Education, Florida**: St. Lucie Press, 1994.
- 24- Taylor, Steve. J & Bogdan, Robert: **Introduction to Qualitative Research Methods**, New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.
- 25- The U.S. Federal Quality Institute: **Introduction to Total Quality Management in the Federal Government**, Washington, D.C: the U.S. Government Printing Office, 1991.
- 26- Walton, M: **The Deming Management Method**, New York: Putnam Publishing Group, 1985.
- 27- _____ **Deming Management at Work**, New York: Putnam Publishing Group, 1990.

B – Journals:

- 28- Ball, Stephen J. : **"Studies in Comparative Education"** **Comparative Education Policy**, Vol.34, No. 2, June, 1990.
- 29- Bass, Kenneth & Dellen, Scott: **Assessing The Use of Total Quality Management in the Business School Classroom**, Journal of Education for Business, Vol. 71, Issue 6, Jul/Aug 1996.
- 30- Benke, R. J. & Hermanson, R.H. : **TQM. In Classroom, Management Accounting**, Vol. 10, No 3, October, 1992.
- 31- Bontingl, J. John: **"The Total Quality Classroom"**, Educational Leadership, Vol 49, No. 6, 1992.
- 32- Herman, Janice L. & Herman, Jerry J. : **Total Quality Management for Education**, Educational Technology Vol. XXXV, No. 3, May-June, 1995.
- 33- Macchia, P : **"Total Quality Education and Instructional systems Development"** , Educational Technology, July, 1992.

- 34- Marchese, T. : **T.Q.M. – A Time for Change**, Vol. 6, No. 3, May-June, 1993.
- 35- Siegel, Paggy: **"Using Baldrige to Improve Education: Based on Results"**, U.S. Training & Development, Vol. 54, Issue 7, Feb, 2000.
- 36- neare, henry R. ,**the deming dimension, Ibid** ,2000.
- 37- Garrin ,**D. A,how the baldrige award real works**, Harvard business, review,1993.

خطاب عميد كلية التربية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة

سَلِّمَهُ اللهُ

مسعادة مدير عام التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

وبعد :-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم بأن الطالب/ طلال بن محمد العتيبي ، أحد طلاب الدراسات العليا
لمرحلة الماجستير، بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، ويرغب في تطبيق الاستبانة الخاصة
بدراسته والتي بعنوان:

(استبانة لدراسة دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة النظام

التعليمي بمدارس الثانوية العامة بمدينة مكة المكرمة)

أمل من سعادتكم التكرم بالسماح له بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته.

وتقبلوا سعادتكم خالص التحية والتقدير

عميد كلية التربية

د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

للموافق

الإستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

إستبانة دراسة عن

دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة النظام التعليمي بمدارس الثانوية العامة بمدينة مكة المكرمة

إعداد
طلال بن محمد العتيبي

إشراف الدكتور
علي بن عبدالله بردي الزهراني

الفصل الدراسي الثاني
(١٤٢٦هـ - ١٤٢٧هـ)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . وبعد

يقوم الباحث بدراسة للتعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة النظام التعليمي بمدارس الثانوية العامة بمدينة مكة المكرمة ، من وجهة نظر عينة من معلمي مدارس الثانوية العامة بمدينة مكة المكرمة .

وتهدف الدراسة إلى :

١. التعرف على مؤشرات جودة النظام التعليمي من وجهة نظر عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة .

٢. التعرف على فاعلية دور الإدارة المدرسة في تحقيق جودة النظام التعليمي من وجهة نظر عينة الدراسة .

٣. الصعوبات التي تعوق الدور الإداري لتطوير جودة العملية التعليمية والتربوية . ونظراً لمعايشتكم الحياة العلمية والعملية بالمدرسة ، ولخبرتكم بالعمل التربوي ، ولحرصكم الشديد على جودة العملية التعليمية ورفع مستواها . لذا فإن إستطلاع رأيكم ، والإسترشاد به من الأهمية بمكان في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

ونود أن نشكركم على الوقت والجهد وبقّة وصدق إستجاباتكم ، والتي يتوقف عليها دقة وصدق نتائج هذه الدراسة . كما نود أن نطمئنكم على أن جميع البيانات التي ستتلون بها ، ستكون في سرية تامة ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقديركم للبحث العلمي .

الباحث

جوال (٠٥٥٥٥٥٦٥٥٠)

تعليمات الإستبانة :

أخي المعلم أسعد الله أوقاتك بكل خير وبعد الرجاء التكرم بـ :

١. قراءة بنود الإستبانة ، وفهم عباراتها جيداً قبل الإجابة عن كل منها .

٢. وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك ، ورأيك ، على أن تختار إجابة واحدة فقط من بين الإجابات المتعددة الخمس . في المحاور الموضحة لاحقاً.

٣ . ملاحظة أن ذكر الإسم ليس ضرورياً .

وإليك المثال التالي لإرشادك في كيفية الإجابة السليمة لفقرات الإستمارة

(المحور الأول) مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي من وجهة

نظر عينة الدراسة

نريد أن نتعرف من وجهة نظرك على مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية في مدرستك . لذلك الرجاء وضع علامة (✓) أمام مستوى جودة التعليم التي تراها أنت ، كما في الأمثلة التالية ، هكذا :

م	مؤشرات الجودة من حيث الخدمات التي تقدمها الإدارة :	مستوى جودة التعليم المتوقعة بالدراسة				
		ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	مترددة
	تهتم الإدارة برضا المستفيد من خلال خدماتها التي تقدمها			✓		
	منسوبي الإدارة المدرسية يلتزمون بتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين .			✓		

ملاحظة : إجابتك السابقة تعني ان مستوى الجودة في مدرستك ((جيد جداً))

وسوف تتكون الإجابة من المحاور التالية :

أولاً : البيانات الأولية

الإسم (إختياري):

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تتطبق على حالتك في المكان المخصص لها.

١. العمل الحالي: ()

٢. المؤهل العلمي:

أ. تربوي. ()

ب. غير تربوي. ()

٣. مستوى المؤهل العلمي

أ. دبلوم متوسط () .

ب. بكالوريوس () .

ج. ماجستير () .

د. دكتوراه () .

هـ. غير ذلك (رجاء ذكره) () .

٤. عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس:

أ. أقل من (٥) سنوات . ()

ب. من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات . ()

ج. من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة . ()

د. من (١٥) سنة فأكثر . ()

٥. نوع المبنى المدرسي .

أ. حكومي ()

ب. مستأجر ()

ثانياً : محاور الدراسة .

(المحور الأول) مؤشرات مستوى جودة النظام التعليمي بمدارسك .

اي العبارات التالية توافق على انها تتحقق بالفعل في مدرستك

					١. وجود أهداف واضحة للمدرسة .
					٢. تطبيق مبدأ الشورى في المدرسة .
					٣. قبول أفراد العمل للمستويات الوظيفية .
					٤. وجود مقياس جيد للجودة في المدرسة.
					٥. تقدم إدارة المدرسة العون للعاملين.
					٦. تستند الخدمات المقدمة على الاحتياج الفعلي للأفراد والطلاب .
					٧. إشباع حاجات الأفراد وتوقعاتهم الوظيفية.
					٨. تحاول إدارة المدرسة الإرتقاء بمستوى المداخلات .
					٩. تعمل إدارة المدرسة على تفعيل الشراكة بين الجميع في المدرسة .
					١٠. تفعل إدارة المدرسة مبدأ المحاولة والخطأ في التعليم.
					١١. تضع إدارة المدرسة تعريفاً إجرائياً للجودة .
					١٢. تفعل إدارة المدرسة مبدأ التغذية الراجعة .
					١٣. تعتمد إدارة المدرسة في عملية الإتصال على قاعدة بيانات
					١٤. تحرص إدارة المدرسة على الإستماع لآراء المستفيدين من الخدمة .
					١٥. تتبع إدارة المدرسة مبدأ التخطيط والمتابعة .
					١٦. تقدر إدارة المدرسة جهد العاملين .
					١٧. تسهل إدارة المدرسة عملية التدريب للعاملين .
					١٨. تعمل إدارة المدرسة على غرس الشعور بالفخر بين العاملين لإتقانهم للمهنة .
					١٩. تلتزم إدارة المدرسة بواجباتها تجاه العاملين .
					٢٠. تعمل إدارة المدرسة على توثيق الصلة بالمستفيد من الخدمة
					٢١. تكافئ إدارة المدرسة صاحب الجهد المؤثر في المدرسة .
					٢٢. تشرك إدارة المدرسة الأفراد في الإدارة .
					٢٣. يسود التعاون جميع المستويات التنظيمية في المدرسة
					٢٤. وجود فهم واضح للأدوار والمسؤوليات في المدرسة .
					٢٥. تشجع الإدارة المدرسية الإبداع والتحديث .
					٢٦. ارتفاع مستوى التعاون بين مختلف الأقسام .

					٢٧. تتبنى إدارة المدرسة استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر .
					٢٨. تفهم إدارة المدرسة مبدأ الفروق الفردية .
					٢٩. تشجع إدارة المدرسة فرق العمل .
					٣٠. تعمل الإدارة على قياس وتتبع النتائج
					٣١. تدرك الإدارة أن جميع الأفراد لديهم الرغبة في أداء أفضل جهد
					٣٢. تعمل الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة في المدرسة .
					٣٣. تعمل الإدارة على استخدام الأساليب التحليلية

(المحور الثاني) دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة النظام التعليمي .

أي العبارات التالية توافق أن إدارة مدرستك تقوم بها

					إحترام الرأي والرأي الآخر .
					التنسيق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين وفق احتياجات المهنة .
					الإهتمام بإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين بها
					مشاركة العاملين في صنع القرار .
					رفع الروح المعنوية للعاملين .
					إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة والتعاون معها.
					تضع جدولاً زمنياً لإنجاز الأهداف المنشودة .
					وضع معايير واضحة لقياس أداء العاملين بها .
					تشجيع المعلمين على التعاون بدلاً من التنصاع
					تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار .
					تنظم لقاءات مع أولياء أمور الطلاب لبحث القضايا التربوية المهمة للطرفين .

(المحور الثالث) الصعوبات التي تعوق الدور الإداري من تحقيق

جودة العملية التعليمية والتربوية

أي المشكلات التالية ترى أن مدرستك تعاني منها

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	المشكلة
					ارتفاع كثافة التلاميذ في الفصل الدراسي .
					تردد المعلمين في قبول الطرائق والأساليب الجديدة .
					مقاومة التغيير في عناصر العملية التربوية .
					افتقار المدرسة للمناخ الأسري والعلاقات الإنسانية الطيبة .
					إقصاء العاملين عن عملية صنع القرار .
					إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق .
					انخفاض الإمكانيات المادية والتجهيزات المدرسية.
					الإفتراف بالوضع المدرسي الراهن .
					افتقاد الصلة والتفاعل بين المدرسة والبيئة المحيطة .
					سيطرة البيروقراطية على الإدارة المدرسية .

قائمة أسماء المحكمين

قائمة بأسماء سعادة محكمي إستبانة الدراسة

العدد	الاسم	جهة العمل
١	الدكتور / محمد الوذيناني	جامعة أم القرى
٢	الدكتور / أسعد مكاي	جامعة أم القرى
٣	الدكتور / رمضان عيد	جامعة أم القرى
٤	الدكتور / ربيع طه	جامعة أم القرى
٥	الدكتور / خالد السليمي	جامعة أم القرى
٦	الدكتور / محمد رسمي	جامعة أم القرى
٧	الأستاذ / احمد المقاطي	تعليم العاصمة المقدسة
٨	الأستاذ / إبراهيم الشريف	تعليم العاصمة المقدسة