مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض

إعـــــداد

د/ نورة بنت عوض القرني

جامعة شقراء– كلية التربية بالمزاحمية– قسم العلوم التربوية

مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض

د/ نورة بنت عوض القرني*

الملخص:

هدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانه تضمنت (٣٥) فقرة تم توزيعها على أربعة مجالات هي (القيادة والتخطيط المدرسي الفعال، المناهج والاختبارات المدرسية، استخدام تكنولوجيا التعليم المطوره، مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي) تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٤) قائدًا وقائدة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)، كما أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها، ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة التعليمية، اشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، المعوقات، تعليم غرب الرياض.

* **د/ نورة بنت عوض القرني:** جامعة شقراء– كلية التربية بالمزاحمية– قسم العلوم التربوية.

The extent to which Overall Quality Management can be applied in school management and the obstacles that hinder its implementation from the point of view of secondary school leaders in the education west of Riyadh

Abstract

The aim of this study is to identify the extent to which Overall Quality Management can be applied in school management and the obstacles that hinder its application from the viewpoint of secondary school leaders in the education of west of Riyadh. (Leadership and effective school planning, school curricula and tests, the use of improved educational technology, the school's contribution to community development) was applied to a sample of (34) leaders.

The results of the study showed that the possibility of applying total quality management in the school administration was medium and with an average of (3.49) The study included several recommendations, including the need to spread the culture of total quality management by the educational administration, and the involvement of the community in decision-making.

Keywords: Overall Quality, Obstacles, West Riyadh Education.

خلفية الدراسة وأهميتها:

يلاحظ الباحثون في ميادين الإدارة التربوية الكثير من التطورات والتغيرات التي حدثت في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية. وقد انعكست هذه التطورات على الميدان التربوي والإداري. وأيضاً من ميزات هذا العصر ذلك الفرق الواضح بين الدول المتقدمة. والدول النامية التي تفتقر إلى الكثير من الكوادر والكفاءات الإدارية القادرة على القيام بمهام وبجودة عالية ومعايير محددة كما هو الحال في الدول المتقدمة التي تطبق النمط الإداري الموسوم بإدارة الجودة الشاملة.

يواجه العالم اليوم الكثير من التحديات التي تؤثر على النظام التعليمي ومناهجه وأهدافه وإستراتيجياته في إدارة المؤسسات التعليمية مثل الثورة التكنولوجية وتطور وسائل الاتصال. وتنوع وسائل الإعلام. وهذه التحديات حصيلة الدول تتطلع إلى تحسين التعليم؛ لأنها الوسيلة الأفضل لمواجهة التغيرات العالمية. وعن طريق مخرجات التعليم تتحفز الكثير من المفاهيم الإدارية والتربوية في مجالات التخطيط والرقابة والأداء والتميز وصولاً إلى مفهوم الجودة الشاملة.

إن مفهوم الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تمزج الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية بالمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير.

ولقد شهدت بداية القرن الماضي تحدياً حقيقاً في مجال إدارة الجودة تمثل في إيجاد نظم متكاملة ونماذج تمكن الممارسين من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. وكل ذلك دفع الكثير من الباحثين إلى تطبيق هذه المبادئ ومحاولة وضع نماذج تعبر عن نظام إدارة الجودة يمكن الاعتماد عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين نوعية التعليم.

إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن نظاماً تعاونياً يعمل فيه كل من المستفيدين (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور) ويهدف إلى توفير الحاجات وتحقيق قناعات العاملين على أساس متواصل في العملية التعليمية (الخطيب، ٢٠٠٥).

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية. فهي مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها، حيث إن الإدارة التعليمية وأهدافها، حيث إن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال حلتها المباشرة بالطلبة.

وما دامت المدرسة على هذه الدرجة من الأهلية. فإن الطريقة المعمولة بها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في إدارة رسالتها. ومع تقدم الوقت الحاضر فلم تعد عملية إدارة المدرسة روتينية، تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا وفق تعليمات وقواعد معينة، بل أصبحت إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاجتماعية والفنية، فأصبحت تعني بكل مل يتصل بالطلاب والمعلمين، والإداريين، والمناهج. والنشاطات التربوية وربط المدرسة بالمجتمع المحلي (عليمات، ٢٠٠٦).

مفهوم الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية والذي يقوم على مجموعة من الأقسام والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل أفضل أداء ممكن. وهناك مجموعة من التعريفات التي أوردها الباحثون بموضوع الجودة ومن هذه التعريفات بأنها عبارة عن درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج والمنتج النهائي في نفس الوقت (بطاح،٢٠٠٦).

ويعرف الدرادكة والشبلي (٢٠٠٢) على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست إلا تحقيق حاجات العميل.

أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (الدرادكة ،٢٠٠٦). ومن خلال هذا المفهوم لإدارة الجودة الشاملة نجد أنه ركز على إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات أو المخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة أتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي: (برقعان، ٢٠٠١)

أولاً: التزام الإدارة العليا وتعهدها بتنفيذ البرامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

ثانياً: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة. وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

ثالثاً: تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته القائدين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذه وتقسيمه.

رابعاً: تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة.

خامساً: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد هذا القسم للتغير وجاهزيته.

سادساً: تحليل احتياجات تدريب القائدين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة ومواضيع التدريب.

سابعاً: التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين.

ثامناً: إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج.

تاسعاً: مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

عاشراً: إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أشار عبيد (٢١٠٧) ودعمس (٢٠١٢) إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها:

١. التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.
٢. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
٣. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
٤. عدم مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
٥. عدم ترجمة التدريب على ممارسات واقعية وحقيقية.
٦. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
٧. تركيز المؤسسة على استخدام أساليب غير مناسبة في العمل.
٨. أهمال الجوانب العاطفية المتعلقة بمشاعر وأحاسيس العاملين.
٩. التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية لدرجة أهمال النتائج الخارجية.
١٠. اعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

فوائد تبني إدارة الجودة في التعليم:

تكمن فوائد إدارة الجودة في الكثير من المجالات منها:

١.تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بمساعدة روح العصر ومتطلباته.
٢.وضوح الأدوار وتحديد المستويات والصلاحيات.
٣.الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية (الصرن، ٢٠٠١).

كيفية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة التعليمية:

إن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب عدد من الأساليب والطرق وهي:

١- **الإستراتيجية:** بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة.
٢- **الهياكل:** بمعنى إعادة هيكلة المنظمة وتغيير المسئوليات والوظائف وإعادة بناء فرق العمل.

٣- **النظم:** إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات.
٤- **العاملون:** بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم. أي إتباع منهج العلاقات الإنسانية.
٥- **المهارات:** أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسين.
٦- **النمط:** أن تكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة.
في جميع أرجاء التنظيم.
٧- **القيم المشتركة:** بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبدلها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر (حريري، ٢٠١٦).

ثانياً- الدراسات السابقة:

قام أبو صاع وآخرون (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة فروقات متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية) على آراء أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري على الأداء بشكل عام مرتفعا. وكان من أهم المعوقات كثرة البيروقراطية في العمل الإداري، وضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعة، وقلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية.

قام الذيابات (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى توضيح اثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية على مستوى تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة للكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٤) عميدًا ورئيسًا أكاديميًا في الجامعات الخاصة الأردنية،

ومن أبرز نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لتقديرات العمداء ورؤساء الأقسام نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالية، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات العمداء ورؤساء الأقسام نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسطة، وأن معوقات الثقافة التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى في التأثير على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث فسرت ما مقداره (٣٠%) من التباين في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقام الشورى وآخرون (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨٢) فردا من عمداء، رؤساء أقسام، وأعضاء هيئة تدريس في (١٢) جامعة سعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأشارت نتائج الدراسة الى ان درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات السعودية كبيرة ككل، وكبيرة في مجال الموارد المادية وبيئة التعلم، وتقويم أداء الطلبة والموارد البشرية، واستقطاب أعضاء عيئة التدريس والخطط والبرامج الدراسية ومتوسط في مجال القبول وشؤون الطلبة والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والحاكمية والإدارة.

وهدفت دراسة مسلم (٢٠١٨) تعرف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الاساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (٦٥) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٩٨) معلما ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الاساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن وتعزى لمتغيرات الدراسة.

وقام دودين (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تعرف الممارسات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) موظفًا إداريًا أكاديميًا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين ان متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية في مجال عضو هيئة

التدريس تقع ضمن المستوى المرتفع، وفي مجال عضو العملية التدريسية تقع ضمن المستوى المرتفع ، وفي مجال عضو الطالب تقع ضمن المستوى المرتفع، ولا يوجد اختلاف في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين باختلاف متغيرات الجنس، ولا يوجد اختلاف في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين باختلاف متغيرات الخبرة.

وأجرى العلاونة والملاح (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى سانقيتى (sangeeta,et,al,2008) دراسة في الهند هدفت إلى تعريف مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ومعرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مقترح لنموذج تكاملي لإدارة الجودة الشاملة تضمن ١٠ متغيرات هي: التحسين المستمر، والتمايز، والتركيز على العميل، والموارد المالية، والاتصالات، والقيادة الفعالة، ووضوح الساسيات والاجراءات، وكفاءة نظام التدريس، والإدارة بالحقائق، والتخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق رضا العميل الداخلي وتلبية حاجاته أمر مهم جدا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وتناولت دراسة هيرست (Hurst, 2006) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مكتب تكنولوجيا المعلومات التابع لجامعة لويسفل منذ العام ٢٠٠٦، وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة احدثت تغييرا جذريا في نمط الإدارة المعمول بها في الجامعة، كما ساعدت إدارة الجودة الشاملة على تسهيل الإجراءات المتبعة في الجامعة، والحصول على تغذية راجعة، ومحاولة استمرار تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وهدفت دراسة أرهان مادرقن (Erhan ,M 2005) إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث توصلت الدراسة الى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكان النموذج

المقترح مبنيا على ثلاثة عناصر للجودة هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء، كما أن الدراسة قدمت نظاما للتعريف بالبحث والتدريس وعملية التحسين المستمر للجودة في مجال التعليم العالي

مشكلة الدراسة:

يتفق القائمون على النظام التربوي في العالم العربي على أن المشكلة الأبرز في التعليم هي ضعف الجودة، فهو يعتمد على التلقين وحفظ المعلومات دون معالجتها. فالضعف في إدارة المدرسة نتيجة عدم تطبيق جودة التعليم الفعال ومواكبة متطلبات ومستجدات العصر.

إن المدارس الحكومية عامة والثانوية خاصة لها دور كبير في تقديم الخدمات التعليمية والمهنية ذات الجودة العالية ونتيجة لذلك فهي تواجه عدّة تحديات تحول دون تحقيق أهدافها مما يستدعي بذل مزيد من الجهد من أجل مواجهة التحديات عن طريق توفير الكوادر والكفاءات الإدارية القادرة على ممارسة مهنتها بكفاءة، وجودة عالية ونظراً لأهمية تجويد التعليم في المدارس الحكومية في محافظة الرياض والارتقاء بها لمواكبة تصورات العصر وتشخيصاً للآثار السلبية الناتجة عن تطبيق الأساليب التقليدية في المجال الإداري جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض؟
- ما المعيقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

-استقصاء مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض، ومدى قابلية تطبيقه في الميدان التربوي، باعتباره نظاماً يسعى إلى تحقيق التنمية والإصلاح الإداري بصورة مستمرة.

– تزود القائمين على النظام التربوي بالمعلومات التي تساعدهم على تجويد وتطوير نوعية التعليم وبخاصة الجانب الإداري في محافظة الرياض.

أهداف الدراسة:

– تعرف وجهات نظر قادة المدارس الثانوية لمدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في تعليم غرب الرياض.
– تعرف المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الجودة الشاملة بفاعلية في المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض.

حدود الدراسة:

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٨/٢٠١٩.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على قادة المدارس الثانوية بتعليم غرب الرياض.

الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في منطقة تعليم غرب الرياض.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

– **نظام إدارة الجودة الشاملة:** مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاج في المدارس.
– **المعيقات:** الصعوبات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
– منطقة غرب الرياض: هي احدى المناطق التعليمية التابعة الى مدينة الرياض.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذه الجزء من الدراسة منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها ودلالات صدقها وثباتها والمتغيرات الخاصة بها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تحليل البيانات لتعرف مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية في منطقة تعليم غرب الرياض، وتم اختيار عينة ممثلة بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٤)، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة

جدول (١) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=٣٤)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢	٣٥.٣
	أنثى	٢٢	٦٤.٧
	المجموع	٣٤	١٠٠.٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٥	٧٦.٥
	أعلى من بكالوريوس	٩	٢٣.٥
	المجموع	٣٤	١٠٠.٠
الخبرة	أقل من عشر سنوات	٢٣	٦٩.١
	عشر سنوات فأكثر	١١	٣٠.٩
	المجموع	٣٤	١٠٠.٠

أداتا الدراسة:

الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من تطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٣٥) فقرة موزعة على اربع مجالات، وقد توزعت الأداة على خمسة مستويات، بدرجة كبيرة جداً (ويعطى خمس درجات) وينتهي إلى درجة قليلة جداً (ويعطى درجة واحدة فقط).

المقابلة:

قامت الباحثة باستخدام مقابلات مع عينة من مجتمع الدراسة للإجابة عن السؤال الثاني وهو "ما المعيقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض؟ وقد بلغ عددهم (٣٣) من قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداتا الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

السعودية، وقد بلغ عددهم (٦) خبراء لتعرف آرائهم حول مناسبة وسلامة كل فقرة من فقرات الاستبانة للمحور الذي تندرج تحته، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم حذف وتعديل (١٢) فقرة ، وأصبحت مكونة في صورتها النهائية من (35) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة. ولتحقق من صدق محتوى المقابلة، تم عرض سؤال المقابلة على الخبراء، حيث لم يكن هناك أي ملاحظة من قبلهم حول سؤال المقابلة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار – وإعادة الاختبار (t-retest) إذ تم توزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٤) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم أعيد تطبيق الاستبانة مرة ثانية بعد أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط على التطبيقين وقد بلغت قيمته ككل (٠.٨٥).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة وذلك على النحو الآتي:

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس وله مستويان: علميه، انسانية.
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس
- **الخبرة** وله مستويان: اقل من عشر سنوات، اكثر من عشر سنوات.

المتغير التابع:

مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض.

طريقة تصحيح الأداة:

تم تصحيح المقياس وفقا لتدريج ليكرت الخماسي كالآتي (١= تنطبق بدرجة منخفضة جداً، ٢= تنطبق بدرجة منخفضة، ٣= تنطبق بدرجة متوسطة، ٤= تنطبق بدرجة عالية، ٥= تنطبق بدرجة عالية جداً). لذا فقد تراوحت درجات المقياس ما بين (٣٤–١٧٠) درجة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واستخدام تحليل التباين الثلاثي، وتم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمتعلق بالمتوسطات الحسابية.

- من ١.٠٠–أقل من ٢.٣٣: بدرجة قليلة.
- من ٢.٣٣–أقل من ٣.٦٦: بدرجة متوسطة.
- من ٣.٦٦–٥.٠٠: بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشته، وتم عرض النتائج كالآتي:

السؤال الأول والذي ينص "ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٤	القيادة والتخطيط المدرسي الفعال	٣٩٣.	٠٤.١	متوسطة
٢	١	المناهج والاختبارات المدرسية	٢٦٣.	٠٤.١	متوسطة
٣	٢	استخدام تكنولوجيا التعليم المطورة	٢٣٣.	١٨.١	متوسطة
٤	٣	مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي	٠٨.٤	٦٠٥.	متوسطة
الأداة ككل			93.4	٩٦٥.	متوسطة

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة تراوحت ما بين (٤.٠٨–٣.٢٣) بدرجة تقييم متوسطة لجميع المجالات أعلاها لمجال "مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "القيادة والتخطيط المدرسي

الفعال" بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، تلاه مجال "المناهج والاختبارات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.26)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "استخدام تكنولوجيا التعليم المطورة" بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣.٤٩) بدرجة تقييم متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حده، الجداول (٣-٦) توضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال القيادة والتخطيط المدرسي الفعال مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٦	اعتماد المدرسة في خططها المستقبلية على أساليب البحث العلمي.	3.53	1.13	متوسطة
٢	٥	وضع المدرسة برامج شاملة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية.	3.50	1.07	متوسطة
٣	٤	مراعاة المدرسة عند وضع خططها الإمكانيات المادية المتاحة.	3.46	1.15	متوسطة
٤	١	استفادة المدرسة من التغذية الراجعة للخطط الإستراتيجية التي تعتمد عليها سابقا.	3.44	0.70	متوسطة
٥	٣	اخذ المدرسة في الاعتبار نتائج الخطط السابقة ومواقع الخطأ فيها عند إعداد خطط وبرامج ومشروعات نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.44	1.06	متوسطة
٦	٧	استثمار جميع الموارد المادية والبشرية والتقنية على الوجه الامثل واستخدامها بشكل يحقق أعلى طاقة إنتاجية.	3.32	1.10	متوسطة
٧	٨	استخدام الحوار والاتصال البناء بين أعضاء المجتمع المدرسي لتطوير العملية التربوية.	3.25	1.04	متوسطة
٨	٢	تحقيق المدرسة العدالة والموضوعية والنزاهة في تقويم أعضاء المجتمع للمدرسة.	3.16	1.09	متوسطة
		فقرات المجال ككل	**3.39**	**٠٤.١**	**متوسطة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال تحديد الأهداف تراوحت ما بين (٣.١٦-٣.٥٣) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٦) "اعتماد المدرسة في خططها المستقبلية على أساليب البحث العلمي". بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس إلى أهمية البحث العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم غرب الرياض، لأن البحث العلمي يستقصي المشاكل التي تعاني منها المدارس بجميع الجوانب "البيئة الصفية، والطالب والمعلم والمنهاج"، وتضع الفرضيات ومن ثم نحصل على النتائج وحلول لهذه المشاكل،

لذلك فالبحث العلمي القائم على الحقائق العلمية له دور كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. بينما كانت أدناها للفقرة (٢) "تحقيق المدرسة العدالة والموضوعية والنزاهة في تقويم أعضاء المجتمع للمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.١٦)، تعزى هذه النتيجة الى ضعف التنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي بالإضافة إلى شعور قادة المدارس بقلة زيارات المجتمع المحلي للمدرسة، وضعف التغذية الراجعة من المجتمع المحلي الموجه للمدرسة وبالتالي فقادة المدارس غير مهتمين بالتقويم الوارد من المجتمع المحلي وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٣٩) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال المناهج والاختبارات المدرسية مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٦	اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج المدرسية بحيث تغطي جميع ميادين المعرفة العلمية والإنسانية والاجتماعية.	3.85	0.98	كبيرة
٢	١	اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج المدرسية بحيث تساعد على تنمية شخصية الطالب الانفعالية والروحية والفكرية.	3.47	1.29	متوسطة
٣	١١	مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج بحيث تناسب الفروق الفردية بين المتعلمين.	3.43	0.74	متوسطة
٤	٧	المراجعة المستمرة للمناهج الدراسية بهدف تحديثها وتجديدها لمواكبة متطلبات العصر.	3.31	1.03	متوسطة
٥	٨	حرص المتعلمين في المدرسة على التقويم باعتباره جزءا لا يتجزأ من عملية التعليم.	3.31	1.10	متوسطة
٦	١٠	إجراء التقويم والاختبارات الدقيقة لتشخيص حاجات المتعلمين والتعرف إلى صعوبات التعلم لديهم.	3.26	1.06	متوسطة
٧	٥	تزويد أولياء الأمور بتقارير دورية عن أبنائهم تتعلق بمستوى تحصيلهم الدراسي ومدى تقدمهم.	3.25	1.03	متوسطة
٨	٣	توظيف نتائج التقويم والاختبارات المدرسية لوضع الخطط العلاجية والإشرافية المناسبة لتحسين أداء المتعلمين إلى أعلى مستوى.	3.09	1.00	متوسطة
٩	٤	اعتماد نظام التقويم التكويني أو البنائي المستمر بدلا من التقويم الختامي.	3.04	1.13	متوسطة
١٠	٢	استخدم المدرسة نظام التقويم المعتمد على المدرسة.	2.96	0.95	متوسطة
١١	٩	تضمين المناهج وسائل علمية ورسومات وخرائط خدمة لفهم الدرس.	2.91	1.16	متوسطة
		فقرات المجال ككل	**3.26**	**٠٤.١**	**متوسطة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عن فقرات مجال خطة عملية تراوحت ما بين (٣.٨٥-٢.٩١)، كان أعلاها للفقرة (٦) " اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج المدرسية بحيث تغطي جميع ميادين المعرفة العلمية والإنسانية والاجتماعية " بمتوسط حسابي (٣.٨٥) ودرجة تقييم كبيرة وتعزى هذه النتيجة إلى ادراك قادة المدارس لأهمية المنهاج في صقل شخصية الطالب، فالمنهاج الشامل له دور كبير في تأهيل الطلبة لخدمة المجتمعات بالإضافة إلى دور المنهاج الشامل في توسعة الخبرات التي يحصل عليها المعلم اثناء قيامه بواجبه فالمنهاج المواكب لمتطلبات العصر الخالي من الجمود، المرن يساهم بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في داخل المدارس، بينما كانت أدناها للفقرة (٩) "تضمين المناهج وسائل علمية ورسومات وخرائط خدمة لفهم الدرس". بمتوسط حسابي (٢.٩١) بدرجة تقويم متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ليس كل المناهج بحاجة إلى وسائل علمية ورسومات وخرائط حتي يتم ايصال المعلومات إلى الطلبة فهذه الوسائل تعتمد فقط على مجموعة من المواد الدراسية لذلك جاءت هذه النتيجة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٢٦) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال استخدام تكنولوجيا التعليم المطورة مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٥	ربط المدرسة بشبكة المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت	3.59	0.97	متوسطة
٢	٦	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة	3.46	0.95	متوسطة
٣	١	توفير مختبرات الحاسوب ومراكز مصادر التعلم والتقنيات التعليمية المختلفة	3.25	1.12	متوسطة
٤	٣	تشجيع المعلمين على تطوير برامج التعليم الالكتروني لإثراء عملية التعلم والتعليم	3.18	0.96	متوسطة
٥	٧	أثراء المواقف الصفية بالوسائل التعليمية من إنتاج الطلبة.	3.18	0.88	متوسطة
٦	٢	توظيف تقنيات التعليم داخل الغرفة الصفية بحيث تكون جزء لا يتجزء من الموقف الصفي.	3.07	1.21	متوسطة
7	٤	تدريب المتعلمين على توظيف تقنيات التعلم في حل المشكلات التي تواجههم	3.07	1.18	متوسطة
٨	٨	امتلاك المدرسة بيانات واحصاءات تربوية للكشف عن تكاليف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.04	1.00	متوسطة
		فقرات المجال ككل	**3.23**	١٨.١	**متوسطة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عن فقرات مجال المراجعة المستمرة تراوحت ما بين (٣.٥٩-٣.٠٤) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كان أعلاها للفقرة (٥) "ربط المدرسة بشبكة المعلومات العالمية عن طريق الإنترنت" بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية الانفتاح المشروط على العالم الخارجي والاستفادة من محركات البحث لتطوير العملية التعليمية، فاستخدام شبكة المعلومات "الإنترنت" يوفر الوقت والجهد بالإضافة إلى الوصول إلى المعلومة بسهولة وبأقل التكاليف وهذا يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. بينما كانت أدناها للفقرة (٨) "امتلاك المدرسة بيانات وإحصاءات تربوية للكشف عن تكاليف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم أهمية توفر الإحصائيات والبيانات لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس لا يحتاج إلى تكاليف باهظة وهو بالتالي لا يؤثر على ميزانية المدرسة، ولا يحتاج إلى دراسة جدوى عند تطبيق الأسس والمعايير التي توصلنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٢٣) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	عقد المدرسة دورات فنية ومهنية لإفراد المجتمع المحلي	5.00	0.00	مرتفعة
٢	٥	توفر المدرسة مصادر تعلم دائمة ومتطورة ومتنوعة لإفراد المجتمع المحلي	4.57	0.74	مرتفعة
٣	٤	توظيف المدرسة مفهوم المدرسة المجتمعية التي تعكس حاجات ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.	4.28	0.45	مرتفعة
٤	٣	تعاون المدرسة مع المؤسسات والمصانع القريبة في تدريب الطلبة واكسابهم المهارات العملية أيام العطل الرسمية	4.00	0.00	مرتفعة
٥	٦	عقد المدرسة دورات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية	3.91	0.91	مرتفعة
٦	٧	تقديم المدرسة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين من أبناء المجتمع المحلي	3.81	1.08	مرتفعة
٧	١	تنظيم المدرسة زيارات بيتيه لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الصحية والتربوية.	2.99	١.٠٢	متوسطة
		فقرات المجال ككل	**4.08**	**0.60**	**متوسطة**

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي تراوحت ما بين (٥.٠٠-٢.٩٩)، كان أعلاها للفقرة (٢) "عقد المدرسة دورات فنية ومهنية لإفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٥.٠٠) بدرجة تقييم مرتفعة ،وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي فالمدرسة جزء من كيان المجتمع وبالتالي لا بد من المساهمة في تطوير أعضاء المجتمع المحلي عن طريق تسخير خبرات وقدرات المعلمين داخل المدرسة لخدمة المجتمع كل حسب تخصصه بينما كانت أدناها للفقرة (١) "تنظيم المدرسة زيارات بيتية لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الصحية والتربوية". بمتوسط حسابي (٢.٩٩) بدرجة تقييم متوسطة، وتعزى هذه النتيجة الى صعوبة ترتيب الزيارات لأولياء الأمور إلي بيوتهم، ومن وجهة نظر قادة المدارس الأفضل أن تكون الاجتماعات بين المدرسة والمجتمع المحلي داخل المدرسة باعتبارها مؤسسة حكومية فضلا أن الاجتماع في المدرسة يجمع أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المحلي ويقدم لهم النصح والمشورة بشكل جماعي بدلا من زيارة كل شخص على حدا، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.٠٨) بدرجة تقييم متوسطة.

السؤال الثاني والذي ينص "ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مقابلة ومراسلة والاتصال على ثلاث وثلاثون من قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض وتم طرح السؤال التالي " ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض؟

وبعد تحليل مضمون المقابلات التي تم اجراؤها مع القيادات الأكاديمية النسائية (ن=٣٣) جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا حسب التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧) المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية مرتبة تنازليا حسب تكراراها ن(٣٣)

الرقم	سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية	التكرار	النسبة المئوية
١	كثرة الاعباء الادارية والتدريسية على الهيئة الادارية والتدريسية بشكل عام.	٣١	%٩٤
٢	ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقادة والتى نعنى بالجودة الشاملة.	٣١	%٩٤
٣	كثرة البيروقراطية فى العمل الادارى.	٢٨	%٨٥
٤	قلة وعى قادة المدارس بثقافة الجودة وأهميتها.	٢٥	%٧٦
٥	ضعف مسايرة انظمة وقوانين وزارة التعليم لمتطلبات العصر الحديثة.	٢٤	%٧٣
٦	كثرة اعداد الطلبة فى الفصول الدراسية مما يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٢١	%٦٤
٧	ضعف العلاقات الانسانية داخل حرم المدارس.	١٨	%٥٥
٨	قلة الاهتمام بميول الطلبة ومواهبهم .	١٤	%٤٢
٩	ضعف اتقان قادة المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية للغات الاجنبية.	١٢	%٣٦
١٠	قلة الحوافر المادية المقدمة للقادة وللهيئة التدريسية	١١	%٣٣
١١	الاعتماد على التلقين فى العملية التعليمية وقلة التنويع فى طرق التدريس	٩	%٢٧
١٢	قلة التعاون بين قادة المدارس والهيئة التدريسية	٩	%٢٧
١٣	عدم الاهتمام بالبحث العلمى من قبل قادة المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية	٩	%٢٧
١٤	اتخاذ القرارات دون الرجوع الى اهل الاختصاص.	٧	%٢١
١٥	قلة توفر المختبرات العلمية وتجهيزاتها.	٥	%١٥

يبين الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم قد اقترحوا عدة اقتراحات وقد جاءت بالمرتبة الأولى كثرة الأعباء الإدارية والتدريسية على الهيئة الإدارية والتدريسية بشكل عام، ضعف البرامج التدريبية المقدمة للقادة والتي نعنى بالجودة الشاملة وهذا يعزى إلى شعور القادة بالضغط الكبير الموجود على قادة المدارس الثانوية فسؤولية قادة المدارس تشمل البيئة الصفية والمعلمين والطلبة وهذا يشكل عائق على تطبيق الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر القادة بالإضافة إلى أن نقص البرامج التدريبية يعد حجر عثرة امام تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، ومن المعوقات ايضا قلة وعي قادة المدارس بثقافة الجودة وأهميتها. وضعف مسايرة انظمة وقوانين وزارة التعليم لمتطلبات العصر الحديثة. كثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية مما يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم المدارس، قلة الاهتمام بميول الطلبة ومواهبهم، وهناك أيضا مجموعة من المعوقات التي أشار إليها قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض والتي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس كما هو واضح في الجدول (٧).

التوصيات:

- ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة التعليمية وذلك عن طريق توزيع النشرات الدورية، والمتابعة المستمرة للاعمال وتحسين العملية الإدارية وتطويرها لتحقيق الأهداف بأقصر الطرق واقل التكاليف.
- متابعة العملية التعليمية التعلمية وتوفير كل المستلزمات الفنية والإدارية من مباني وأساليب تدريس، ووسائل تعليم ومعدات وتجهيزات مدرسية وإعادة النظر في المنهاج ومتابعة كل المستجدات العالمية.
- تخصيص الموارد المختلفة (البشرية، المالية) من أجل تطبيق خطة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في تعليم غرب الرياض.
- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات في التخطيط للتعليم والاهتمام برأي المجتمع عن الخدمة المقدمة من إدارات التعليم للمدارس.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو صاع، جعفر، وهبي، ديانا، وكلوب، محمد .(٢٠١٩). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ***المجلة الدولية لضمان الجودة***، ٢(١) ص٨٢-٩٥.

بطاح، أحمد .(٢٠٠٦). ***قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*** . عمان: دار الشروق للنشر.

الخطيب، أحمد .(٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة – نموذج مقترح لاصلاح التعليم العالي وتجديدة، ***المؤتمر التربوي الخامس – جودة التعليم الجامعي***، البحرين /١١-١٣، ابريل – المجلد الأول ص١٣-٢١.

حريري، رافدة .(٢٠١٦). ***الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس***. دار غيداء: عمان

الذيابات، بسام .(٢٠١٨). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة، ***مجلة جامعة النجاح للابحاث***. ٣٢(١١).

الشورى، محمد، ابو ناصر، فتحى، الاقطش، الاء .(٢٠١٨). درجة تطبيق معايير الحودة في كليات التربية في الجامعات السعودية، ***مجلة دراسات، العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية***، ٤٥ (١) ص٢٦٣-٢٧٩.

الدرادكة، مأمون، والشلبي، طارق .(٢٠٠٢). ***الجودة في المنظمات الحديثة***، دار الصفاء للنشر. عمان: الأردن .

الدرادكة، مأمون .(٢٠٠٦). ***إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء***. دار صفاء: عمان.

دعمس، مصطفى .(٢٠١٢). ***إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم*** . دار غيداء: عمان.

الصرن، رعد .(٢٠٠١). ***معجزة الجودة الشاملة***، دار علاء الدين . دمشق: سوريا.

برقعان، أحمد .(٢٠٠١). ***تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت***، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اسيوط: مصر.

دودين، احمد .(٢٠١٥) . مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الاداريين الاكاديمين، ***المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي***، ٨(١٩).ص١٥٦-١٧٣.

عبيد ، وليم .(٢٠١٧) ***استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة*** ، دار المسيرة: عمان.

علاونة، معزوز، ملاح، منتهى .(٢٠٠٨). واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية***.(٥٠) ص ٢٣٧-٢٨٢.

عليمات، صالح.(٢٠٠٦). ***إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات للتطوير***–، عمان: دار الشروق.

مسلم، رامي محمد. (٢٠١٨). ***درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الاساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط: عمان.

ثانيًا– المراجع الأجنبية:

Erhan. (2006) Total Quality management Applied to Higher Education "Quality management ,vol – 11No.3.

Hurst, (2006). 'Total Quality Management in Higher Education: how concepts and processes manifest themselves in the classroom "Unpublished Doctoral Dissertation, University of Idaho.

Sangeeta,S.Banwet,D &Karunes, D .(2008) An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective . The TQM journal , 20(5),502-519