

برنامج تدريبي مقترح لتنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في
التعليم لدى مختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في ضوء
التنمية المستدامة

A Proposed Training Program to Develop the Concepts of Total Quality and
Its Applications in Education for Quality Specialists and School Headmasters in the
Republic of Yemen in Light of Sustainable Development

خالد مطهر حسين العدوانى⁽¹⁾
صفاء ناصر علي العبيدي⁽²⁾

(1) طالب دكتوراه كلية التربية - جامعة صنعاء
kadwany@gmail.com - 777066889
(2) طالبة دكتوراه كلية التربية - جامعة صنعاء
nasersafa33@gmail.com

ملخص:

عليها وتحكيم البرنامج لدى عدد من الخبراء وأهل الاختصاص، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، وبناء برنامج تدريبي ينمي مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم لدى مختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في ضوء التنمية المستدامة.
كلمات مفتاحية: التنمية المستدامة – الجودة الشاملة – مفاهيم الجودة – مختص الجودة.

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم لدى مختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في ضوء التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة أستُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (280) مفردة من مدارس المدارس ومختصي الجودة في عدد من محافظات الجمهورية اليمنية لتحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح بناءً

Abstract:

The study aimed to build a proposed training program to develop the concepts of total quality and its applications in education for quality specialists and school headmasters in the Republic of Yemen in the light of

sustainable development. To achieve the aim of the study, the descriptive survey approach was used, and the questionnaire tool was applied to the study sample consisting of (280) individual school headmasters and

quality specialists in a number of governorates of the Republic of Yemen, to determine their training needs and then build the proposed training program based on it and arbitrate the program with a number of experts and specialists. The results of the study concluded that the study sample agreed to all training needs to a large extent, and

to build a training program that develops the concepts of total quality and its applications in education for quality specialists and school principals in the Republic of Yemen in light of sustainable development.

Key words: Sustainable Development - Comprehensive Quality - Quality Concepts - Quality Specialist.

مقدمة:

يُعدّ موضوع تحقيق التنمية المستدامة من الموضوعات التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة حيث أدركت الكثير من المؤسسات والمنظمات ما يترتب عليه تحقيقها من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام والحقيقة تتبين اليوم أنه لا سبيل لتقدم المجتمعات والشعوب إلا عن طريق الأساليب الإدارية الحديثة؛ وبصفة خاصة الجودة الشاملة، لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية، والتي تعد أحد الجوانب الرئيسة للتنمية المستدامة.

وقد دأبت الكثير من الانظمة والحكومات إلى الاهتمام بالعملية التعليمية والتربوية وتحسينها وتطويرها، كونها المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، وذلك من أجل إعداد جيل مؤهل قادر على حل المشكلات والتفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته في كافة مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية.

وتعتبر الجودة في التعليم وتطويره في الوقت الحالي من أهم المسائل التي تشغل الفكر التعليمي والتربوي الحديث. إذ أخذت الجهود تتجه نحو التغيير المخطط من أجل إحداث تنمية حقيقية هادفة، وأصبحت المجتمعات في العصر الحاضر تستحدث أحدث المناهج والوسائل من أجل توجيه عملية تطوير التعليم نحو إحداث وتحقيق التنمية بوجه عام.

كما يتميز عصرنا الراهن بالجودة الشاملة التي تلامس جميع المتغيرات لمواجهة التحديات ومجاراتها للانسجام بحسن تدبير وتيسير عملية التربية والتعليم بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع التي عنيت بمفهوم الجودة الشاملة وتسعى لإحيائه وتطويره في جميع جوانب العملية التعليمية دون استثناء(العزاوي، 2005: 213)، والجودة الشاملة في التعليم تُعد إحدى الضرورات التي تشدها المجتمعات اليوم، وتعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بيئة النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر" (العارفة، وقران، 2007: 15)، وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل

نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية (النبي، 2007: 188).

إضافة إلى ذلك ما اشارت إليه دراسة كل من (علام، 2016)، و(عبد المحسن، 2014) حيث أثبتت نتائجها عدم توفير مناخ بالمدرسة يشجع على التنمية المهنية المستدامة، وضعف الدافعية لدى المعلمين والمشاركة في البرامج التدريبية، واقتصار تلك البرامج على الجوانب النظرية وإهمالها للجوانب التطبيقية والعملية، وأن تدريب المعلمين داخل المدرسة ما زال في حاجة إلى المزيد من الجهود البحثية التي تعكس وزنه وأهميته من جهة، وتلبي متطلبات العصر الذي نعيشه بمتغيراته السريعة والمتلاحقة من جهة أخرى.

وانطلاقاً من الرغبة في تطوير العملية التعليمية والنهوض بها كان لابد من الإلمام بمحاور الجودة الشاملة كخطوة رئيسة في تحقيقها بمراحل التعليم العام. ولعل من بين هذه المحاور مدراء المدارس ومختصو الجودة في المدرسة؛ لأنهم العنصر الأكثر أهمية في تحسين التعليم وتطوير نوعيته؛ لذا لا بد من تأهيلهم وتدريبهم ببرامج تدريبية نوعية تلبي احتياجاتهم وتحقيق الجودة الشاملة في مدارسهم.

مشكلة الدراسة:

باتت التنمية المستدامة مطلباً عالمياً وسياسة دولية شاملة لجميع جوانب الحياة وأساسها ومنطلقها قائم على التعليم وجودته الذي بدوره سيبنى أجيالاً قادرة على تحقيق التنمية المستدامة؛ لذا تسعى وزارة التربية والتعليم من خلال رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية لتجويد التعليم في جميع مدارس الجمهورية اليمنية انطلاقاً من الرؤية الوطنية التي جعلت من جودة التعليم هدف استراتيجي ينبغي على الجميع السعي لتحقيقه، بناءً على ذلك تسعى الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم وإداراتها في المحافظات من نشر ثقافة الجودة الشاملة وتأسيس الفرق والمختصين والبنية التحتية ومن ذلك اختيار مختصو جودة في المدارس الحكومية والأهلية ليقوموا بأدوار ومهام متعددة للسعي لتحقيق جودة التعليم وتطبيق مبادئ وأهداف ومجالات الجودة الشاملة في التعليم، إضافة إلى تشكيل فريق الجودة والتطوير المدرسي الذي يقوده مدير المدرسة، الأمر الذي يتطلب تأهيلهم وإعدادهم ونشر ثقافة الجودة لديهم لكونهم جدد على عملهم إضافة إلى أن مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم ما زالت غير معروفة لدى الكثيرين من مدراء المدارس بل وتواجه المدارس صعوبة ومعوقات كثيرة لتطبيق الجودة الشاملة فيها ويعود ذلك إلى قلة معرفتهم بها وكيفية تطبيقها ومفاهيمها المختلفة.

ومن جانب آخر فقد اثبتت دراسة (الشريف، 2017) أنه توجد فجوة كبيرة بين ثقافة الجودة الشاملة أثرت على فكرة التحسين في أداء النظام التعليمي في اليمن. وأن النظام التعليمي اليمني غير قادر على تجاوز تلك الفجوة ما لم تتوفر كل شروط تطبيق الجودة الشاملة لتحسين أدائه ومخرجاته، وأشارت دراسة (العاجز، ونشوان، 2007) ودراسة (عطيفة، 2014) إلى أن من أهم معوقات تطبيق الجودة في المدارس هو ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين في مجال التعليم وضعف كفاءة مدراء المدارس في هذا

المجال، ولمواجهة تلك الصعوبات أكدت نتائج دراسة (ثابت، 2007) على إعادة النظر في البرامج التدريبية الخاصة بالجودة وتدريب المعنيين بتطبيق الجودة إضافة لنشر ثقافة الجودة، كما بينت نتائج دراسة (الصالح، 2003) أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية هو تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية وحل المشكلات، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة في المدارس، إضافة إلى ما أشارت إليه دراسة (إبراهيم، 2002) من ضرورة استخدام أبعاد ثقافية وقيم ومعتقدات جديدة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة مع تنمية الوعي الذاتي داخل المدرسة.

الأمر الذي أدى لظهور توجه بحثي يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة مدراء المدارس ومختصي الجودة من خلال التدريب المنظم والمدرّس بما يحقق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم لدى مختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في ضوء التنمية المستدامة؟
أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في ضوء التنمية المستدامة من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية بحسب متغيرات الدراسة: النوع (ذكور- إناث)، والعمل (مدير مدرسة - مختص جودة)؟
3. ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في ضوء التنمية المستدامة من وجهة نظرهم؟
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية بحسب متغيرات الدراسة: النوع (ذكور- إناث)، والعمل (مدير مدرسة - مختص جودة)؟
3. إعداد تصور مقترح لبرنامج تدريبي ينمي مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- تسهم الدراسة في تقديم مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم كونها من الأساسيات التي تحقق التنمية المستدامة لمدارس التعليم العام وما له من أثر في تطوير التعليم بالجمهورية اليمنية.
- تحدد الدراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم قد تساعد المعنيين بجودة التعليم في فهمها وتطبيقها بما يحقق مبادئ وأبعاد وأهداف التنمية المستدامة.
- يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم ممثلة بالإدارة العامة للجودة والاعتماد وقطاع التدريب إضافة إلى مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات.
- كما يتوقع أن يستفيد من البرنامج التدريبي كلاً من مدراء المدارس ومختصو الجودة وفرق الجودة والتطوير المدرسي في تأهيل القيادات التربوية داخل المدارس الحكومية والأهلية.
- قد يسهم البرنامج التدريبي في زيادة نشر ثقافة الجودة على مستوى المدرسة والإدارات التعليمية ويعزز من تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: برنامج تدريبي مقترح لتنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.
- حدود مكانية: الجمهورية اليمنية.
- حدود زمانية: نُفذت الدراسة خلال العام 2020م.
- حدود بشرية: مدراء المدارس ومختصو الجودة بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

البرنامج التدريبي:

يعرفه (علي، 2011: 69) بأنه مجموعة من الموضوعات الإلزامية والاختيارية تقدم لفئة معينة من الدارسين بغية تحقيق أهداف مقصودة، في فترة زمنية محددة، مع بيان عدد الساعات التي تقابل كل موضوع، والقائم بالتدريب، وتستند على تقدير الاحتياجات.

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه مجموعة من الموضوعات التي تقدم لمدراء المدارس ومختصي الجودة في المدارس بغية تنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة ويستند لاحتياجاتهم التدريبية.

التنمية المستدامة:

تعرف بأنها مدخلاً للتنمية متكاملة الأبعاد (اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً وثقافياً). يسعى لإحداث توازن بين تلبية الاحتياجات التنموية الحالية، والاحتياجات التنموية المستقبلية. من خلال إدارة متمركزة حول المستقبل (المنير، 2014، 18)

كما يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مدخل متكامل للتنمية التي تتصف بالديمومة والاستمرارية ويمكن تحقيقها من خلال التعليم القائم على مبادئ الجودة الشاملة في التعليم.
الجودة الشاملة:

يعرفها (شحاتة، 2005: 20) بأنها: "الحصول على منتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، بما تتضمنه من مطالب، إدارة مؤسسية، ومباني، ومرافق، ومناخ عام داخل المؤسسة، وتحسين أداء المعلم وأداء الطالب وأداء المؤسسة، وإجراءات ومرجعيات العملية التعليمية بما يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: التحسين المستمر في العملية التعليمية بوجه عام، بما تشتمله من إدارة، ومباني، ومرافق، ومناخ عام داخل المدرسة، وتحسين أداء المعلم وأداء الطالب وأداء المدرسة، وإجراءات ومرجعيات العملية التعليمية بما يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية ويلبي احتياجات المستفيدين من متعلمين وأولياء أمور ومجتمع.
تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم:

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: كل ما يتم تطبيقه داخل المدرسة من برامج وإجراءات مرتبطة بالجودة الشاملة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي المدرسي والخطة التطويرية والتقييم الذاتي للمدرسة والاعتماد المدرسي والقيادة والتطوير المهني المستمر والتعلم مدى الحياة وبما يحقق مبادئ وأهداف وأبعاد التنمية المستدامة.

الإطار النظري:

مفهوم التنمية المستدامة:

هي تعبير عن التنمية التي تتسم بالاستقرار. وتمتلك عوامل التواصل. وليست واحدة من الأنماط التنموية التي درج مفكرو التنمية على إبرازها مثل: التنمية الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو الثقافية، أو البيئية، أو المؤسسية، أو السياسية، فهي تنمية تهض بالأرض ومواردها وتقوم بها (الهيبي، المهدي، 2008، 13)، كما عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية: بأنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث تتحقق على نحو متساوي مع الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل (دوغلاس، 2000، 17)، ويعرفها (أبو النصر ومحمد، 2017) بأنها التنمية المستمرة، والعادلة، والمتوازنة، والمتكاملة، والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها، والتي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.

أبعاد التنمية المستدامة:

- يتضمن مفهوم التنمية المستدامة أبعاد مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض. أهمها (شليبي، 2014، 72):
 - الاستدامة الاقتصادية: أي قابلية المشروع للاستمرار من الناحية الاقتصادية والمالية، بالمحافظة على رأس المال وتنمية الموارد، واستخدامها على الوجه الصحيح.
 - الاستدامة الاجتماعية: وتظهر في مؤشرات الرقي والتطور الاجتماعي؛ وتتجلى في شيوع صور العدالة والتماسك الاجتماعي، وتمكين أفراد المجتمع من تحمل مسؤولياتهم، بالمشاركة في صناعة القرار، وتنمية المؤسسات الاجتماعية، وتحقيق الهوية الحضارية.
 - الاستدامة البيئية: ويقصد بها الحفاظ على الأنظمة البيئية الحيوية التي تكفل للمجتمع صيانة الحياة واستمرارها في بيئة تحافظ على موارد طبيعية متنوعة.
 - الاستدامة باعتبارها فرصة سانحة: وتعني أن تترك للأجيال القادمة من الفرص ما يوازي تلك التي أتاحت للجيل الحالي، إن لم يكن أكثر منها.
 - الاستدامة التكنولوجية: ويتم من خلال الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة. وسن القوانين والتشريعات الزاجرة. والعمل على الحد من الاحتباس الحراري. ووضع المقاييس العددية للملوثات وما إلى ذلك. فهي تعني التحول إلى تكنولوجيا أنظف. وتقليص استهلاك الطاقة غير المتجددة.
 - الاستدامة السياسية والأمنية: يتجسد هذا المفهوم بالحكم الرشيد وإدارة الحياة السياسية والأمنية تجسيداََ يراعي ويضمن مرتكزات ديمقراطية وشفافية اتخاذ القرار وتنامي الثقة والمصداقية، وتولي الثقة والاستغلالية للمجتمع بأجياله اللاحقة.

مبادئ التعليم من أجل التنمية المستدامة:

- للتعليم من أجل التنمية المستدامة مبادئ منها (غنيم وأبو زنط، 2007، 28:29)، (الحاج، 2009، 35):
 - الاهتمام بموارد الأرض.
 - تحسين جودة الحياة.
 - الحفاظ على التنوع الحيوي للأرض.
 - التقليل من استنزاف الموارد غير المتجددة.
 - إنشاء شراكات عالمية من أجل التنمية المستدامة.
 - تغيير الاتجاهات والممارسات الشخصية من أجل مستقبل أفضل.
 - تمكين المجتمعات من الاهتمام ببيئاتهم.
 - توفير إطار وطني لتحقيق التوازن بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية والحفاظ على البيئة

أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة:

من أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة ما يأتي (أبو النصر. ومحمد ، 2017 : 95-113):

- إنها الفقر والجوع بجميع صورهما وضمان الكرامة والمساواة.
- ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة.
- حماية الموارد الطبيعية لكوكبنا والمناخ للأجيال الحالية والقادمة.
- تمكين الناس من الحصول على حياة مزدهرة ملبية لطموحاتهم ومنسجمة مع الطبيعة.
- التشجيع على قيام مجتمعات يسودها السلام تخلو من الخوف والعنف.
- تنشيط الشراكة وتعزيز روح التضامن العالمي.

متطلبات تحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة:

هناك عدد من المتطلبات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة منها صياغة منطلقات فكرية بمعايير وأساليب جديدة، إيجاد نظم تعليمية نظامية وغير نظامية مرنة، بناء المناهج على مستجدات التنمية واحتياجات الأفراد، وجعل التعليم عملية متصلة ومتكاملة الحلقات، وإيجاد سياسيات وطنية للتعليم والبحث العلمي من منظور استدامة التنمية، وإيجاد مفهومات وأساليب حديثة للجودة والتميز بمعايير كمية وغير كمية، وتحويل الثورة الصامتة التي يحدثها التعليم إلى طاقة فعل وإبداع وحراك إنساني ثقافي، وتمكين المتعلم من التكيف مع المتغيرات (الحاج، 2009، 13-14).

من هنا نجد أن التعليم والتنمية المستدامة وجهاً لعملة واحدة، فهما يشتركان في تطور بعضهم البعض. لأنهما يلتقيان في المخرجات التي تصب في تطور المجتمع وتقدمه، فبقدر ما يخصص ضمن مجالات التنمية المستدامة في حقل التعليم وتطوره، ينعكس ذلك في مخرجات التعليم من كوادر متعلمة ومدربة مساعدة في تنشيط حركة التنمية المستدامة؛ لذا يعد التعليم مدخلاً لقضايا التنمية المستدامة.

الجودة الشاملة في التعليم المدرسي:

مفهوم الجودة في التعليم المدرسي:

الجودة تعرف وفقاً للمعهد الأمريكية للمعايير بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" (طعيمة، 1429هـ: 430)، في حين وصفها (عليقات، 2004: 16) بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً؛ باعتبارها تركز على تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، وتهتم بتحقيق الأهداف المنشودة، ويعرفها معهد الجودة الفيديرالي بأنها: "أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على آراء العملاء لمعرفة مدى تحسن الأداء" (الجعفني، 2005: 18).

ويعرف (طعيمة، 1429هـ: 142) الجودة في التعليم بأنها "مجموعة الخصائص أو المواصفات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة

للجميع، وترى (حبت. 2007: 620) أن مفهوم الجودة في التعليم "يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي. والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات وتوقعات التلاميذ المستفيدين من الخدمة. إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم. لتعميم الخدمات التعليمية التربوية وصياغتها في أهداف يمكن تحقيقها. لتقديمها للتلاميذ بما يوافق توقعاتهم".

ولتحقيق جودة المخرج التعليمي ينبغي أن يكون هناك اتساقاً وترافقاً بين حاجات ومتطلبات المستفيد وأهداف العمل بهدف تحقيق أقصى كفاءة في العمل وتحقيق رغبات المستفيد بأقل تكلفة ممكنة. والاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المدرسة. فضلاً عن كون جودة المنتج التعليمي أسلوب لتحقيق الفاعلية والكفاءة المطلوبة للمدرسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء. وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات المستفيد وتقييم المستفيد لمعرفة تحسين الأداء وتعظيم نواتج التعليم والتعلم (حسن، وحمود، 2007: 24).

ويأخذ مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم أبعاداً أوسع، كالقيمة المضافة في التعليم، وتجنب الانحرافات في العملية التعليمية، ومطابقة المخرجات التعليمية للأهداف المخططة والمواصفات والمتطلبات، والتفوق في التعليم، ومواءمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة، وتلبية أو التفوق على توقعات المستفيد في التعليم (قدورة، 2011: 24).

مبادئ تحقيق الجودة في التعليم المدرسي:

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم تتمثل في:

1. حتمية الاهتمام بتحسين كافة العمليات التي تتولى الرعاية الطلابية داخل المدرسة وبشكل مباشر.
2. ضرورة وجود أهداف محددة موجهة (باحياجات الطالب وسوق العمل) تسعى المدرسة إلى تحقيقها (العجمي، 2007: 158-159).
3. التدريب المستمر على كل جديد وربطه بأهداف الجودة.
4. اهتمام قيادة التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.
5. دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.
6. تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.
7. تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في سلسلة عمليات الجودة. ومن ثم مخرجاتها وهي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها (عطية، 2009: 18).
8. تأكيد أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.

9. تمكين المعلمين من الأداء الجيد (زياد ، 2008: 378).

فوائد تطبيق الجودة في التعليم المدرسي:

تتمثل فوائد تطبيق الجودة في التعليم المدرسي في الآتي:

- 1- يقود تطبيق الجودة في المجال التربوي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة.
- 2- الجودة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسرتهم والمجتمع (أبو ملح، 2004: 2).
- 3- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والمنتجة من قبل المدرسة. مع التركيز على المخرجات والنتائج.
- 4- التركيز على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للمستفيد (العزاوي، 2005: 68).
- 5- الارتقاء بمستوى المتعلمين في جميع الجوانب الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
- 6- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمدرسة، ورفع مستوى أدائهم.
- 7- كسب ثقة المتعلمين وأولياء أمورهم، وتقديرهم لجهود العاملين وجودة أدائهم.
- 8- يصبح الطلاب أكثر قدرة وأكثر مهارة وأكثر استعداداً للدخول في سوق العمل الخارجي (حسين، وإبراهيم، 2002: 90-91).
- 9- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
- 10- يؤدي إلى ضبط النظام الإداري وتطويره في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة (كنعان، 2009: 34-35).

معوقات تطبيق الجودة في التعليم المدرسي:

- هناك معوقات تعيق تطبيق الجودة في التعليم المدرسي لعل أهمها (العاجز، ونشوان، 2007: 207):
1. ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين حتى المستفيدين من برامج الجودة الشاملة في المجتمع.
 2. نتائج تطبيق الجودة الشاملة تحتاج إلى مدة زمنية طويلة نسبياً، وتطبيق خطط استراتيجية طويلة المدى، وليس تخطيطاً تكتيكياً سريعاً يرغب مطبقو الجودة رؤية النتائج سريعة لعملهم.
 3. إمكانات المدارس والنظام المركزي المطبق في مجال التعليم لا يسمح للمدراء والمتعلمين بالحرية الكاملة لتطبيق الجودة الشاملة، وكذلك ضعف كفايات المعلمين ومدراء المدارس.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (إبراهيم، 2002) إلى التعرف على مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في النظم التعليمية بغرض الاستفادة منه في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة والكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر، ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على العوامل المؤثرة على مدارس الثانوية العامة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم لدراسة المدرسة الثانوية كمنظومة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير صلاحيات واسعة لإدارة المدرسة

في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام الإدارية والفنية والتي تساعد على تحقيق الجودة من خلال أسلوب الإدارة الذاتية، وتحسين مناخ العمل داخل المدرسة مع التطوير التنظيمي لها ومن ضرورة استخدام أبعاد ثقافية وقيم ومعتقدات جديدة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة مع تنمية الوعي الذاتي داخل المدرسة.

أما دراسة (الصالح، 2003) هدفت إلى البحث في الأسس والمبادئ والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، وتقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية هو تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية وحل المشكلات.

بينما دراسة (العاجز، ونشوان، 2007) هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثان استبانة وزعت على (50) مديراً و(50) مشرفاً تربوياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، وغموض في فهم الرؤية والرسالة لدى مديري المدارس.

أما دراسة (الدعيس، 2010) فهذهت إلى إعداد أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على درجة أهمية الأنموذج المقترح من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بأمانة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فتم اختيار عينة عشوائية بلغت (76) مديراً ومديرة، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (224) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (102) فقرة، وتوصلت النتائج إلى إعداد أنموذج مقترح تكون من تسعة مجالات هي: القيادة المدرسية، والرؤية والرسالة، والأهداف، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرار وحل المشكلات، وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال رضا المستفيدين، والقياس والتقييم.

كما قدمت دراسة فرازييسكا وآخرون (Franziska and others, 2013) أنموذجاً لتعليم التنمية المستدامة. وما يحتاج المعلمون إليه من الكفايات اللازمة في التعليم من أجل التنمية المستدامة في سويسرا. وخلصت إلى ضرورة تضمين أبعاد وقضايا التنمية المستدامة في المناهج الدراسية بدرجة كافية. وتأهيل وتدريب المعلمين على كيفية تعليمها، أما دراسة (الحداد، 2014) فهذهت إلى التعرف على تصور القيادات الإدارية في التعليم العالي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثر توافر إبعادها على عناصر التنمية المستدامة (الإنصاف، والتمكين، وحسن الإدارة والمسألة، والتضامن) في تحديد كفاءة الخريجين وأهمية رضا الطلاب عن تأهيلهم العلمي. وزيادة ثقتهم بكفاءتهم. وتحسين مركز الكلية، وأظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على

العملاء، القيادة، المشاركة، اتخاذ القرارات، التعلم والتدريب) على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات العليا.

فيما دراسة (الحاج، 2015) فسعت إلى التعرف على واقع إنتاج المعرفة في جامعة صنعاء، وأبرز الاتجاهات المعاصرة في إدارة وإنتاج المعرفة المواكبة للتنمية المستدامة، وأهم التحديات التي تواجه جامعة صنعاء واحتياجاتها لإنتاج المعرفة المواكبة لاحتياجات التنمية المستدامة؛ وخلصت الدراسة إلى بناء نموذج الاستراتيجية المقترحة لإنتاج المعرفة في جامعة صنعاء المواكبة لاحتياجات التنمية المستدامة.

في حين هدفت دراسة (المعمري والنظاري، 2017) إلى إعداد تصور مقترح لتطوير محتوى كتب الفيزياء للمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة تضمين أبعاد التنمية المستدامة والمتمثلة في (البعد الاقتصادي - البعد التكنولوجي - البعد السياسي والأمني) جاءت ضئيلة جداً ولم تصل إلى النسبة المقبولة تريبياً.

ودراسة (الإدريسي، 2018) هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأبعادها في تعزيز التنمية المستدامة، وخلصت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة وأبعادها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، أما دراسة (سالم، وسراي، 2018) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؛ وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق جودة التعليم العالي من خلال: أسلوب التعلم العملي وبحوث العمل، التقويم الذاتي، الاعتماد الأكاديمي والمهني والدراسة الذاتية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن بعضها ركزت على التنمية المستدامة في التعليم العام فيما ركزت دراسات أخرى على التنمية المستدامة في التعليم العالي، وكان أغلبها خارج اليمن، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الحاج، 2015)، ودراسة (المعمري والنظاري، 2017) من حيث تطبيقها داخل الجمهورية اليمنية إلا أنها تختلف معها من حيث بيئة التطبيق، كما تتفق مع دراسة (سالم وسراي، 2018) و(الإدريسي، 2018) من حيث تركيزها على إدارة الجودة والتنمية المستدامة إلا أنها تختلف عنها في بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مفاهيم الجودة الشاملة في ضوء التنمية المستدامة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تركز على مدراء المدارس ومختصو الجودة في مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي من نوع المسح الاجتماعي لمناسبته لتحديد الاحتياجات التدريبية من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم من وجهة نظر رؤساء أقسام الجودة ومدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس وبناء البرنامج التدريبي لتنمية تلك المفاهيم لديهم في ضوء التنمية المستدامة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس ومختصي الجودة بمدارس بالجمهورية اليمنية الذين يمارسوا مهامهم وأدوارهم في المدارس سواء الحكومية أم الأهلية.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة تحديده بدرجة دقيقة، فقد تم اختيار عينة من المجتمع الأصلي بالطريقة المتاحة عبر الأنترنت بما يحقق العدد المناسب لإجراء دراسات من هذا النوع، وقد بلغت العينة (280) مفردة موزعين على معظم محافظات الجمهورية اليمنية، ويمكن تحديد خصائصهم كما في الجدول(1).

جدول(1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع (ذكور – إناث)، ومتغير العمل (مدير مدرسة – مختص جودة).

م	النوع	العدد	النسبة %	م	العمل	العدد	النسبة %
1	الذكور	215	76.8%	1	مدير مدرسة	149	53.2%
2	الإناث	65	23.2%	2	مختص جودة	131	46.8%
	المجموع	280	100.0%		المجموع	280	100.0%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت (77%) من إجمالي عدد أفراد العينة، بينما كانت (23%) إناث، وذلك لأن أغلب مدراء المدرسة ومختصي الجودة هم من الذكور، ومن حيث متغير العمل نجد أن هناك تقارب ما بين نسبة مدراء المدارس التي بلغت (53%)، ونسبة مختصي الجودة التي بلغت (47%) وكان ذلك التقارب نتيجة لأن المدارس التي بها مختصو جودة ممن أجابوا على الاستبانة قد وصل لمدراء المدارس الاستبانة والاجابة عنها.

أداة الدراسة:

استُخدمت أداة الاستبانة بهدف جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدراء المدارس ومختصي الجودة من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وقد مر إعداد الأداة بالخطوات الآتية:

1) إعداد قائمة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم:

قام الباحثان بإعداد قائمة بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة والتي ينبغي تنميتها لدى مدراء المدارس ومختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية، واعتمد في إعدادها على المصادر الآتية:

• الأدب النظري المرتبط بالتنمية المستدامة والجودة الشاملة في التعليم والدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع.

• الإطار المرجعي للتطوير المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام 2017م.

- دليل التقييم الذاتي للمدارس وفق معايير المستوى الأول من الاعتماد المدرسي التي أعدته الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم في عام 2019م.

(3) تحويل القائمة إلى استبانة:

من خلال المصادر السابقة أعد الباحثان قائمة مكونة من (23) مفهوم، وتحويلها إلى استبانة لمعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس في مجال مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وقد روعي في صياغة الاحتياجات مناسبتها لعينة الدراسة من حيث الوضوح، والدقة، والصياغة، وانتمائها لمجالها، وتقاس من خلال مقياس خماسي متدرج لتقدير الحاجة (حاجة بدرجة كبيرة جداً - حاجة كبيرة - حاجة متوسطة - حاجة قليلة - لا توجد حاجة)، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (23) فقرة، موزعة على (3) محاور.

(4) صدق الاستبانة:

الصدق الظاهري:

لقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على (8) محكمين من أهل الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والمعنيين بإدارة الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي بوزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات، وقد تمت الاستفادة من الملحوظات التي أبدتها المحكمون، وتمت التعديلات التي اقترحوها.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج صدق الاتساق الداخلي في جميع الفقرات دالة إحصائياً سواء في ارتباطها بالمحور أو بالأداة ككل، كما يوضح ذلك الجدول رقم (3):

جدول (3) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة مع كل محور ومع الأداة ككل

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.326**	1	.160**	1	.436**	1
.312**	2	.134*	2	.636**	2
.259**	3	.171**	3	.374**	3
.141*	4	.374**	4	.147*	4
.183**	5	.188**	5	.134*	5
.129*	6	.144*	6	.221**	6
.147*	7	.188**	7	.193**	7
.312**	8			.144*	8

**معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01). *معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05).

يُتضح من جدول (3) أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع بنود المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة.

كما أجرى الباحثان تحديداً مدى ارتباط المحورين بالدرجة الكلية للاستبانة لتوضيح مدى صدق الاستبانة، وظهرت معاملات ارتباط بيرسون كما بالجدول رقم (4).

جدول (8) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور

م	المحور	معامل ارتباط بيرسون
1	المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.	.700**
2	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في مجال تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم.	.222**
3	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم.	.214**

** دال عند مستوى (0.01)

ويتضح من بيانات الجدول (8) أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.214-0.700) وجميعها دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الصدق.

(5) ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت النتائج تبين أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (86%-92%) كما في الجدول رقم (4)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

جدول (4) يبين معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
1	المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.	8	0,880
2	المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في مجال تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم.	7	0,867
3	المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم.	8	0,923

6) الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وإجراء التعديلات المطلوبة أصبحت جاهزة في صورتها النهائية، مكون من (23) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة كالآتي:

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم (8) فقرات.

المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية في مجال تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم (7) فقرات.

المحور الثالث: الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم (8) فقرات.

7) تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة والانتهاء من إعداد الاستبانة تم تحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية عبر قوقل بلاس ومن ثم توزيعها على العينة عن طريق المراسلة، وقد تم إرفاق رسالة للمبحوثين توضح فيها طريقة الإجابة عن الاستبانة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، واستغرق ذلك شهر، تم بعدها جمع البيانات وتبويبها وتنظيمها في جداول خاصة لتسهيل عملية المعالجات الإحصائية، كما تم تقسيم درجة الممارسة إلى خمس مستويات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، لا يحتاجها). ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية بأنها كبيرة جداً أو كبيرة أو متوسطة أو قليلة أو لا يحتاجها، فقد قام الباحثان بإعطاء كل إجابة على كل فقرة قيمة رقمية (5، 4، 3، 2، 1) ومن ثم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي: الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة = $5 - 1 = 4$. وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية: $4 \div 5 = 0,80$ ، ثم قُسمت المستويات على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) يبين الفئات ومدى الأهمية ودرجة الوجود

القيمة	مدى الأهمية	الفئة	درجة وجود الحاجة
1	ليست مهمة	1,80 – 1	لا يحتاجها
2	قليلة الأهمية	2,60 – 1,81	حاجة قليلة
3	الأهمية متوسطة	3,40 – 2,61	حاجة متوسطة
4	الأهمية كبيرة	4,20 – 3,41	حاجة كبيرة
5	الأهمية كبيرة جداً	5 – 4,21	حاجة كبيرة جداً

إعداد تصور للبرنامج التدريبي المقترح:

لقد تم إعداد التصور للبرنامج التدريبي المقترح بناءً على:

- قائمة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.
- نتائج الاحتياجات التدريبية التي بلغت (23) احتياجاً تدريبياً بعد إيجاد درجة أهميتها من وجهة نظر مدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس.

- مبادئ وأهداف وأبعاد التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم.
- وبناءً على ذلك مر إعداد البرنامج التدريبي وفقاً للخطوات الآتية:
 1. التخطيط للبرنامج وتحديد مبرراته.
 2. تحديد الهدف من البرنامج.
 3. تحديد الأسس التي يقوم عليها البرنامج.
 4. تحديد محتوى البرنامج ومكونات كل وحدة تدريبية.
 5. تقويم البرنامج: وذلك للتأكد من صلاحيته للتطبيق، تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم، وبالتالي أصبح البرنامج في صورته النهائية صالحاً للتطبيق ومناسباً لتحقيق هدفه.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
 1. تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، من خلال الأساليب الآتية:
 1. معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
 2. معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال؛ لترتيب الاحتياجات التدريبية.
 4. اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لحساب الفروق بين استجابات العينة حسب متغير النوع (ذكور- إناث)، ومتغير العمل (مدير مدرسة - مختص جودة).
- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:
 1. النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة ومدراء المدارس بالجمهورية اليمنية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في ضوء التنمية المستدامة من وجهة نظرهم؟" قام الباحثان بتحليل البيانات بحسب مجالاتها كالآتي:
أولاً: الاحتياجات التدريبية في مجال مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم:
قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بمفاهيم الجودة الشاملة

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	1	مفهوم الجودة	4.18	.954	كبيرة
2	4	الجودة الشاملة في التعليم	4.00	1.088	كبيرة
3	5	إدارة الجودة الشاملة في التعليم	3.99	.960	كبيرة
4	2	ضبط الجودة في التعليم	4.06	1.097	كبيرة
5	6	ضمان الجودة في التعليم	3.96	1.038	كبيرة
6	3	معايير الجودة الشاملة في التعليم	4.03	1.000	كبيرة
7	7	فريق الجودة في المدرسة	3.73	1.070	كبيرة
8	8	مختص الجودة في المدرسة	3.72	1.155	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	3.9518	.80009	كبيرة

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم كانت بدرجة احتياج كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.9518)، وانحراف معياري (0.80009)، وهذا يعني أن عينة الدراسة يحتاجون التدريب على تلك المفاهيم بدرجة كبيرة. ومن حيث ترتيب تلك المفاهيم في متوسطاتها الحسابية فقد أتت في الترتيب الأول الفقرة التي تنص على "مفهوم الجودة" بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (.954)، وبدرجة احتياج كبيرة، تليها في الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على "ضبط الجودة في التعليم" بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.097)، وبدرجة احتياج كبيرة، بينما أتت في الترتيب الثالث الفقرة التي تنص على "معايير الجودة الشاملة في التعليم" بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.000)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتليها في الترتيب الرابع الفقرة التي تنص على "الجودة الشاملة في التعليم" بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (1.088)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتأتي في الترتيب الخامس الفقرة التي تنص على "إدارة الجودة الشاملة في التعليم" بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (.960)، وبدرجة احتياج كبيرة، وفي الترتيب السادس الفقرة التي تنص على "ضمان الجودة في التعليم" بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.038)، وبدرجة احتياج كبيرة، تليها في الترتيب السابع الفقرة التي تنص على "فريق الجودة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.070)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتأتي أخيراً في الترتيب الثامن الفقرة التي تنص على "مختص الجودة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.155)، وبدرجة احتياج كبيرة.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية في مجال تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم:

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم وكانت النتائج كما في الجدول رقم(5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	1	التخطيط الاستراتيجي المدرسي	4.37	.870	كبيرة جداً
2	2	التخطيط التطويرية للمدرسة	4.26	.887	كبيرة جداً
3	4	التقييم الذات للمدرسة	4.11	.973	كبيرة
4	6	الاعتماد المدرسي	3.97	1.033	كبيرة
5	5	القيادة المدرسية	4.08	1.035	كبيرة
6	7	التنمية المهنية المستدامة	3.92	1.041	كبيرة
7	3	التعليم مدى الحياة	4.22	.893	كبيرة جداً
		المتوسط الكلي للمحور	4.2964	.69276	كبيرة جداً

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطبيقات الجودة الشاملة في التعليم كانت بدرجة احتياج كبيرة وكبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (4.2964)، وانحراف معياري (.69276)، وهذا يعني أن عينة الدراسة يحتاجون التدريب على تلك التطبيقات بدرجة كبيرة جداً.

ومن حيث ترتيب تلك المفاهيم في متوسطاتها الحسابية فقد أتت في الترتيب الأول الفقرة التي تنص على "التخطيط الاستراتيجي المدرسي" بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري(.870)، وبدرجة احتياج كبيرة جداً، تليها في الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على "التخطيط التطويرية للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري(.887)، وبدرجة احتياج كبيرة جداً، بينما أتت في الترتيب الثالث الفقرة التي تنص على "التعليم مدى الحياة" بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري(.893)، وبدرجة احتياج كبيرة جداً، وتليها في الترتيب الرابع الفقرة التي تنص على "التقييم الذات للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري(.973)، وبدرجة احتياج كبيرة، وفي الترتيب الخامس الفقرة التي تنص على "القيادة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري(1.035)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتأتي في الترتيب السادس الفقرة التي تنص على "الاعتماد المدرسي" بمتوسط حسابي

(3.97)، وانحراف معياري(1.033)، وبدرجة احتياج كبيرة، وأخيراً في الترتيب السابع الفقرة التي تنص على "التنمية المهنية المستدامة" بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري(1.041)، وبدرجة احتياج كبيرة.

ثالثاً: الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم:

قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم وكانت النتائج كما في الجدول رقم(6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالتنمية

المستدامة المرتبطة بالتعليم

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدالة
1	6	مفهوم التنمية المستدامة	4.12	.933	كبيرة
2	4	أهداف التنمية المستدامة	4.19	.872	كبيرة
3	3	متطلبات التنمية المستدامة	4.24	.895	كبيرة جداً
4	5	مبادئ التنمية المستدامة	4.18	.797	كبيرة
5	7	أبعاد التنمية المستدامة	4.10	.945	كبيرة
6	2	التعليم من أجل التنمية المستدامة	4.29	.935	كبيرة جداً
7	1	الجودة الشاملة في التعليم وعلاقتها بالتنمية المستدامة	4.32	.882	كبيرة جداً
8	8	المدرسة المستدامة أو المدرسة الخضراء	4.04	.970	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	4.0786	.80938	كبيرة

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بالتنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم كانت بدرجة احتياج كبيرة وكبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (4.0786)، وانحراف معياري (.80938)، وهذا يعني أن عينة الدراسة يحتاجون التدريب على تلك المفاهيم بدرجة كبيرة.

ومن حيث ترتيب تلك المفاهيم في متوسطاتها الحسابية فقد أتت في الترتيب الأول الفقرة التي تنص على "الجودة الشاملة في التعليم وعلاقتها بالتنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري(.882)، وبدرجة احتياج كبيرة جداً، وتليها في الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على "التعليم من أجل التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري(.935)، وبدرجة احتياج كبيرة

جداً، بينما أتت في الترتيب الثالث الفقرة التي تنص على "متطلبات التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.895)، وبدرجة احتياج كبيرة جداً، وتليها في الترتيب الرابع الفقرة التي تنص على "أهداف التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.872)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتليها في الترتيب الخامس الفقرة التي تنص على "مبادئ التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.797)، وبدرجة احتياج كبيرة، وتأتي في الترتيب السادس الفقرة التي تنص على "مفهوم التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.933)، وبدرجة احتياج كبيرة، وكانت في الترتيب السابع الفقرة التي تنص على "أبعاد التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.945)، وبدرجة احتياج كبيرة، وأخيراً في الترتيب الثامن الفقرة التي تنص على "المدرسة المستدامة أو المدرسة الخضراء" بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.80938)، وبدرجة احتياج كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية بحسب متغيرات الدراسة: النوع (ذكور - إناث)، والعمل (مدير مدرسة - مختص جودة)؟"، قام الباحثان بتحليل البيانات باستخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين للإيجاد الفروق بين الذكور والإناث، والفروق بحسب متغير العمل (مدير مدرسة - مختص جودة)، وكانت النتائج كالآتي:

أولاً: دلالة الفروق بحسب متغير النوع (ذكور إناث):

جدول رقم (5) جدول يبين نتائج اختبار (T-test) للفروق بين الذكور والإناث

المجموعة	عدد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة "T"	مستوى الدلالة (0.05)	الدلالة اللفظية
ذكور	215	123.11	79.401	278	-7.091	.000	دال
إناث	65	198.03	55.898				

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة "T" بلغت (-7.091)، عند درجة حرية (278)، ومستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الذكور وإناث) في جميع الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدرّاء المدارس ومختصي الجودة من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وكانت تلك الفروق لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث (198.03)، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (123.11).

ثانياً: دلالة الفروق بحسب متغير العمل (مدير مدرسة – مختص جودة):

جدول رقم (5) جدول يبين نتائج اختبار (T-test) للفروق بين الذكور والإناث

الدلالة اللفظية	الدلالة (0.05)	قيمة "T"	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد العينة	المجموعة
دال	.000	4.776	278	78.266	161.37	149	مدير مدرسة
				77.659	116.76	131	مختص جودة

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة "T" بلغت (4.776)، عند درجة حرية (278)، ومستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة بحسب متغير العمل (مدير مدرسة ومختص جودة) في جميع الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدراس المدارس ومختصي الجودة من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وكانت تلك الفروق لصالح مدراء المدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدير المدرسة (116.76)، بينما كان المتوسط الحسابي لمختص الجودة (116.76).

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على "ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة؟"، قام الباحثان بإعداد تصور لبناء البرنامج التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدراس والمدارس ومختصي الجودة بالمدارس من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التخطيط للبرنامج التدريبي:

1- تحديد مبررات البرنامج التدريبي: وهي تعني تحديد الدوافع التي دعت إلى تصميم البرنامج التدريبي لسد الفجوة بين ما هو قائم، وما ينبغي أن يكون، وقد تمثل ذلك في الاحتياجات التدريبية من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.

2- الأسس التي يقوم عليها البرنامج التدريبي:

1) إن مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم هي أساس البرنامج ومنطلقه؛ والتي حددت وفقاً لمبادئ وأهداف التنمية المستدامة، والتي تؤكد على:

- تعزيز مساهمة التعليم من أجل التنمية المستدامة لتحقيق جودته، وتوثيق الصلات بين التعليم من أجل التنمية المستدامة ومبادرة التعليم للجميع.
- زيادة الوعي والفهم للتنمية المستدامة، وضمان التعليم الجيد المنصف والشامل ذو جودة للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة.

- تعليم يُعد مواطنين يتحملون مسؤولياتهم، ويشجع على الديمقراطية لتمكينهم من كل حقوقهم وقيامهم بجميع واجباتهم.
- تعليم يمكن الدارسين اكتساب ما يلزم من تقنيات ومهارات ومعارف.
- (2) معايير الجودة الشاملة في التعليم الواردة في الإطار المرجعي للتطوير المدرسي (2017)، ودليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية (2014)، ودليل التقييم الذاتي للمدارس (2019)، وجميعها صادرة عن وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- (3) الاعتماد على قائمة الاحتياجات التدريبية من مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، التي تم إعدادها؛ حيث ترجمت هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية للبرنامج، يؤدي تحقيقها إلى امتلاك مدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس لمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.
- (4) مراعاة مبدأ التدرج في تقديم المحتوى، وتعدد أساليب التدريب وطرائقه؛ حيث تمزج بين الجوانب النظرية والتطبيقية (محاضرات نظرية، وورش عمل، وحلقات مناقشة وحوار، وتعلم تعاوني) مع التركيز على التعلم الذاتي.
- (5) التركيز على الأداء وأن يكون التنفيذ في أثناء الخدمة، والتطوير المستمر من خلال تقييم البرنامج من وجهة نظر المتدربين والمشاركين فيه؛ ليكون مواكباً للتغيرات التي تحدث.
- 3- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والتي تنقسم إلى قسمين:
 - أ) الهدف العام، وهو: تنمية مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة.
 - ب) الأهداف الفرعية، وتتمثل في أن يكون المتدرب قادراً على أن:
 1. يعرف المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة في التعليم (الجودة، الجودة الشاملة في التعليم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ضبط الجودة في التعليم، ضمان الجودة في التعليم، معايير الجودة الشاملة في التعليم، فريق الجودة في المدرسة، مختص الجودة في المدرسة).
 2. يعد خطة استراتيجية وتطويرية متكاملة العناصر للمدرسة.
 3. يستوعب مفاهيم وإجراءات الاعتماد المدرسي وينفذ عملية التقييم الذاتي للمدرسة.
 4. يميز بين مفهوم القيادة المدرسية والإدارة المدرسية.
 5. يوضح مفهوم التنمية المهنية المستدامة.
 6. يبين المقصود بالتعليم مدى الحياة.
 7. يبين مفهوم التنمية المستدامة في مجال التعليم.
 8. يحدد أهداف التنمية المستدامة ومتطلباتها ومبادئها وأبعادها.
 9. يناقش المقصود بالتعليم من أجل التنمية المستدامة.

10. يبين مفهوم المدرسة المستدامة أو المدرسة الخضراء.

11. يوضح الجودة الشاملة في التعليم وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

4- الفئة المستهدفة: مدراء المدارس ومختصو الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية الحكومية والأهلية.

5- إدارة البرنامج التدريبي: يدير البرنامج مدراء إدارة الجودة والاعتماد بمكاتب التربية والتعليم، ورؤساء أقسام التدريب بإدارة الجودة، ورؤساء أقسام الجودة في المديريات، ومساعدون فنيون من إدارة التدريب وفريق التطوير المدرسي.

6- مكان التدريب وزمانه:

• يحدد الزمن المخصص للبرنامج من حيث المدة، ومواعيد بداية ونهاية البرنامج، على أن تكون المدة المقترحة لهذا البرنامج عشرين جلسة لعشرة لقاءات تدريبية في عشرة أيام، كل جلسة مدتها ساعتان ونصف بمجموع عدد ساعات (50) ساعة للبرنامج.

• يقترح أن يكون مكان التدريب (في أي مركز أو قاعة تدريب مهيئة لعملية التدريب).

7- محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعاته:

يحتوي البرنامج على خمس وحدات رئيسية تتكون كل وحدة من عدة موضوعات يمكن توضيحها كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): يبين محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعات كل موضوع

الموضوع الرئيسي	المفردات الفرعية	اليوم	الجلسات	عدد الساعات	المفاهيم المطلوبة
الافتتاح	➤ افتتاح البرنامج والتعارف وتوزيع الأدبيات.	اليوم الأول	الجلسة الأولى	1	
الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة	➤ مفهوم الجودة.				
	➤ مفهوم الجودة الشاملة في التعليم.				
	➤ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.				
الجودة الشاملة	➤ لماذا نطبق نظام الجودة في التعليم؟	الجلسة الثانية	2,30	2,30	1. الجودة.
	➤ المستفيدين من نظام الجودة في التعليم.				2. الجودة الشاملة في التعليم.
					3. إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
					4. معايير الجودة الشاملة في التعليم.

الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	اليوم	الجلسات	عدد الساعات	المفاهيم المطلوبة
	➤ الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.				
	➤ مراحل تطبيق الجودة في التعليم. ➤ مجالات الجودة الشاملة في التعليم. ➤ مفاهيم خاطئة حول الجودة تحتاج لتصحيح.	اليوم الثاني	الجلسة الأولى	2,30	5. المجال. 6. المعيار. 7. المؤشر. 8. مقاييس التقدير.
	➤ مفهوم معايير الجودة الشاملة في التعليم. ➤ مفهوم مؤشرات الأداء ومقاييس التقدير والشواهد والأدلة.		الجلسة الثانية	2,30	9. الشواهد والأدلة.
	➤ التأمل المهني في حياة القائد التربوي. ➤ أخلاقيات المهنة. ➤ صفات القائد التربوي.	اليوم الثالث	الجلسة الأولى	2,30	
	➤ مهارات القائد التربوي. ➤ كيف يمكن لمدير الإدارة أن يكون قائداً.		الجلسة الثانية	2,30	10. القيادة المدرسية.
	➤ الفرق بين القيادة والإدارة. ➤ واجبات القيادة التربوية. ➤ أنواع القيادة التربوية.		الجلسة الأولى	2,30	11. فريق الجودة. 12. مختص الجودة.
	➤ عملية التكامل في القيادة التربوية. ➤ مهام فريق الجودة بالمدرسة. ➤ مهام مختص الجودة في المدرسة.	اليوم الرابع	الجلسة الثانية	2,30	

الوحدة الثانية: القيادة المدرسية

الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	اليوم	الجلسات	عدد الساعات	المفاهيم المطلوبة
الوحدة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم التخطيط الاستراتيجي. ➤ الفرق بين الخطة والتخطيط. ➤ مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي. 	اليوم الخامس	الجلسة الأولى	2,30	13. التخطيط الاستراتيجي.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تحليل الوضع الراهن للمدرسة تحليل سوات (SWOT). ➤ الرؤية والرسالة للمدرسة. ➤ الأهداف الاستراتيجية. 		الجلسة الثانية	2,30	14. الخطة الاستراتيجية.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم الخطة التطويرية. ➤ العلاقة بين الخطة التطويرية والخطة الاستراتيجية والتقييم الذاتي. ➤ صياغة الأهداف التفصيلية. 	اليوم السادس	الجلسة الأولى	2,30	15. الرؤية.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ البرامج والأنشطة ومسؤولية التنفيذ والتكلفة. ➤ إجراءات اعتماد الخطة وتنفيذها. ➤ المتابعة والتقييم والمراجعة المستمرة. 	الجلسة الثانية		2,30	16. الرسالة.	
الوحدة الرابعة: التقييم الذاتي والاعتماد المدرسي	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم التقييم الذاتي للمدرسة. ➤ أهداف التقييم الذاتي للمدرسة. 	اليوم السابع	الجلسة الأولى	2,30	17. الأهداف الاستراتيجية.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ خطوات التقييم الذاتي للمدرسة. 		الجلسة الثانية	2,30	18. الخطة التطويرية للمدرسة.
					19. التقييم الذاتي.
					20. الاعتماد المدرسي.
					21. ضمان الجودة.

الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	اليوم	الجلسات	عدد الساعات	المفاهيم المطلوبة
	➤ التقييم الذاتي والاعتماد المدرسي.	اليوم الثامن	الجلسة الأولى	2,30	22. ضبط الجودة.
	➤ مفهوم الاعتماد المدرسي.				
	➤ أهداف الاعتماد المدرسي.				
	➤ معايير الاعتماد المدرسي.	اليوم التاسع	الجلسة الثانية	2,30	23. التنمية المهنية المستدامة.
➤ جهة الاعتماد المدرسي.					
➤ إجراءات الاعتماد المدرسي.					
الوحدة الخامسة: التنمية المستدامة	➤ ضمان وضبط الجودة.	اليوم العاشر	الجلسة الأولى	2,30	24. التعليم مدى الحياة.
	➤ مفهوم التنمية المستدامة				
	➤ أهداف التنمية المستدامة				
	➤ متطلبات التنمية المستدامة				
التنمية المستدامة	➤ مبادئ التنمية المستدامة	اليوم الحادي عشر	الجلسة الثانية	2,30	25. مفهوم التنمية المستدامة.
	➤ أبعاد التنمية المستدامة				
	➤ التعليم من أجل التنمية المستدامة				
الختام	➤ التنمية المهنية المستدامة	اليوم الثاني عشر	الجلسة الأولى	2,30	26. التعليم من أجل التنمية المستدامة.
	➤ التعليم مدى الحياة				
5	➤ المدرسة المستدامة أو المدرسة الخضراء.	اليوم الثالث عشر	الجلسة الثانية	2,30	27. المدرسة المستدامة أو المدرسة الخضراء.
	➤ الجودة الشاملة في التعليم وعلاقتها بالتنمية المستدامة				
	➤ الختام وتكريم المشاركين			1	
	إجمالي عدد أيام البرنامج وعدد ساعاته	10	20	50	

8- تحديد الأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي وتتمثل في:

(المحاضرات، واللقاءات المصحوبة بمناقشات، وورش العمل والعروض العملية، والتعلم الذاتي، والعصف الذهني، والتعلم التعاوني).

اختيار الوسائل السمعية والبصرية المساعدة في تنفيذ البرنامج (جهاز حاسوب، جهاز عرض البيانات Data Show).

9- المادة التدريبية: يقترح أن تتضمن المادة التدريبية ما يلي:

1. المطبوعات: حيث تغطي المطبوعات والمصادر المستعملة الوحدات التدريبية المحددة في

البرنامج، وتنقسم المصادر إلى قسمين: (دليل المدرب، دليل المتدرب).

2. أوراق عمل وتكليفات: وتتضمن الآتي:

- ورش العمل والتدريبات على كل المفاهيم والتطبيقات المحددة في البرنامج.
- وضع خطة استراتيجية وخطة إجرائية لمدرسة من المدارس بكل عناصرها.
- إجراء تقييم ذاتي لمدرسة وفق معايير الجودة.
- إعداد مقالات وأبحاث عن العلاقة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

10- اختيار المدربين الذين لديهم الكفايات التدريبية، ويراعى في المدرب أن يكون: متمكناً من

مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم في ضوء التنمية المستدامة، وملماً بأساليب التدريب

الحديثة، وقادراً على تفهم احتياجات المتدرب والتجاوب معها.

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

- يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال عدة إجراءات متداخلة ومتراصة، يعرض خلالها المدرب أهداف الجلسات التدريبية ومبادئ العمل، ثم يطلب من المتدربين وضع آرائهم، ومن ثم يعرض شرائح تتضمن مفاهيم وتطبيقات ومهارات وورش عمل للمفاهيم والمهارات التي يمكن تنميتها، وعند تنفيذ الأنشطة يطرح ورقة العمل بعد التمهيد للنشاط؛ ويقوم بشرح المفاهيم والمهارات للمتدربين، ثم تنفيذها عملياً، ويكلف المتدربين بالقيام بأنشطة وتدريبات متعددة مرتبطة بالأهداف الإجرائية.

- يمد المدرب المتدربين بتطبيقات على المفاهيم والمهارات التي يتم التدريب عليها، عن طريق تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ومناقشتهم حول الموضوع الذي يتم التدريب عليه.

- يكلف المدرب كل مجموعة بإعداد خطة استراتيجية وإجرائية وتقييم ذاتي للمدرسة.

ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي:

تُعد عملية التقييم من أهم عناصر العملية التدريبية؛ لذا يجب العناية بأدوات التقييم المختلفة التي تساعد في تقييم كل عنصر من عناصر التدريب وتشمل:

1. تقييم البرنامج: ويشمل تقييم الأهداف، والتصميم، والتنظيم، والمحتوى، والمواد التدريبية، وترتيب الزمان، والمكان، والوسائل، وعمليات التدريب نفسها.

2. تقييم المتدرب: من حيث المعارف، والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي في أثناء سير العملية التدريبية.
 3. تقييم المدرب: ويشمل مدى تمكنه من تنفيذ خطوات البرنامج كاملة لتحقيق أهدافه.
 4. أساليب التقييم: وتشمل استبانة لتقييم البرنامج التدريبي.
- التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
1. تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وتطبيقه في الميدان على مدراء المدارس ومختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية.
 2. ضرورة تدريب مختصي الجودة ومدراء المدارس والمعنيين بالجودة الشاملة في التعليم بما يحقق التطوير المستمر ويلبي معايير الجودة الشاملة في التعليم وفق أهداف وأبعاد التنمية المستدامة.
 3. ضرورة تبني القيادات العليا للجودة الشاملة في التعليم على مستوى الإدارات العليا وعلى مستوى المدارس ووضع خطة تدريبية شاملة لتدريب مدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس بما يلبي ويحقق الجودة الشاملة في التعليم.

المقترحات:

- يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:
1. دراسة أثر البرنامج التدريبي المقترح وفاعليته في تنمية مهارات الجودة الشاملة لدى مدراء المدارس ومختصي الجودة بالمدارس.
 2. إعداد برنامج تدريبي مشابه لتنمية مهارات التنمية المهنية المستدامة لدى فرق الجودة والتطوير المدرسي.
 3. دراسة أثر امتلاك مختصي الجودة ومدراء المدارس لمفاهيم الجودة الشاملة ومفاهيم التنمية المستدامة.
 4. توظيف التدريب عن بعد وعبر الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتدريب مدراء المدارس ومختصي الجودة على مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم.

قائم المراجع :

- إبراهيم، سماح عبد المطلب(2002). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر.
- أبو النصر. مدحت؛ ومحمد. ياسمين مدحت(2017). التنمية المستدامة مفهومها - أبعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- أبو ملح، محمد يوسف(2004). الجودة الشاملة في التدريس، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة.
- الإدارة العامة للجودة والاعتماد(2014). دليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية، وزارة التربية والتعليم، صنعاء.
- الإدارة العامة للجودة والاعتماد(2019). الجودة في التعليم وتطبيقاتها، وزارة التربية والتعليم، صنعاء.
- الإدرسي. علي أحمد محمد(2018). إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية. (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة). رسالة ماجستير. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- ثابت، زياد(2007م). الصعوبات التي تواجه تنفيذ إطار ضمان الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب وسبل التغلب عليها بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني مدخل للتميز. 30-31 أكتوبر. غزة. الجامعة الإسلامية.
- الجعفني، خالد بن سعد(2005). إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية. ط1. الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الحاج، أحمد علي(2009). العلاقة بين التربية والتنمية البشرية المستدامة ومعوقات تحقيقها في اليمن، مجلة الباحث الجامعي، العدد(24)، جامعة إب.
- الحاج. نجوى أحمد(2015). استراتيجية لإنتاج المعرفة في جامعة صنعاء في ضوء احتياجات التنمية المستدامة في اليمن "نموذج مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء. اليمن.
- حبر، أحلام بنت عبدالله محمد(2007). أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جامعة الملك سعود اللقاء السنوي الرابع عشر.
- الحداد. حسون محمد علي(2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك. العراق.
- حسين، سلامة عبد العظيم؛ وإبراهيم، محمد عبد الرزاق(2002). معايير اعتماد المعلم في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة، مستقبل التربية العربية، المجلد الثامن، العدد 24، ص 90-91.

الدعيس، عبد الكريم سعيد عبده قاسم(2010). أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.

دوغلان، موسشيت(2000). مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شهن، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.

زياد، مسعد محمد(2008). التدريب التربوي للمعلمين، ط1، الصحة للنشر والتوزيع، القاهرة. سالم، إلياس وسراي. أم السعد(2018). تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة الدولية لضمان الجودة. مجلد(1). العدد(2).

شحاتة، حسن(2005). ثقافة المعايير والتعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المؤتمر العلمي السابع عشر: مناهج التعليم والمستويات المعيارية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد (1). الشريف، عبده نعمان(2017). الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (16)، المجلد (17). الصالحي، نبيل(2003). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، القاهرة، جامعة عين شمس.

طعيمة، رشدي أحمد(1427هـ). معايير جودة الأصالة والمعاصرة للعناصر التربوية (المحتوى) "بحوث وتقارير ندوة" نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة، إعداد وتنفيذ: الهيئة الإسلامية العالمية للتعليم، رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، (24-27 ربيع الأول).

العاجز، فؤاد؛ ونشوان. جميل(2007). معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني مدخل للتميز. 30-31 أكتوبر. غزة. الجامعة الإسلامية.

العارفة، عبد الطيف عبد الله؛ وقران، أحمد عبد الله(2007). معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جامعة الملك سعود، اللقاء السنوي الرابع عشر.

عبد المحسن، أحمد علي محمد(2014). فلسفة وحدات التدريب والجودة وانعكاسها على التنمية المهنية للعاملين في مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.

العجمي، محمد حسين(2007). الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

العزاوي، محمد عبدالوهاب(2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن.

عطية، محسن علي(2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

علام، منال محمد السيد(2016). تطوير وحدات التدريب والجودة المدرسية في التعليم الأساسي على ضوء متطلبات المجتمع الشبكي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

علي، محمد السيد(2011) موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط(1)، عمان، الأردن.
عليقات، صالح ناصر(2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان.

غنيم، عثمان محمد؛ وأبو زنت. ماجدة(2007). التنمية المستدامة- فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

قدورة، روان منير(2011). دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزيائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأردن.

كنعان، أحمد علي(2009). تقييم تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(25)، العدد (4+3)، ص34-35.

المعمري، سليمان، والنظاري، بشرى(2017). تصور مقترح لتطوير كتاب الفيزياء بالمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء أبعاد التنمية المستدامة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. العدد. الأول. أكتوبر/2017.

المنير، راندا عبد العليم(2014). التعليم من أجل التنمية المستدامة في منهج رياض الأطفال. مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.

النبي، أمين محمد(2007). الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

الهيبي، نواز عبد الرحمن؛ والمهتدي، حسن إبراهيم(2008). التنمية في دولة قطر الإنجازات والتحديات. اللجنة الدائمة للسكان، قطر.

وزارة التربية والتعليم(2017). الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي، بدعم من برنامج تحسين جودة التعليم giz، صنعاء، اليمن.

Franziska, B. & Christine, K., & Meret, L(2013). Teachers' Competencies for the Implementation of Educational Offers in the Field of Education for Sustainable Development. Journal of, Sustainability, Berne Switzerland , N(5), 5067 5080.