

**THE ARAB LEAGUE
ALECSO**

**Institute of Arab Research & Studies
Department of Research &
Educational Studies
Cairo**



**جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة**

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية

العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في الدراسات التربوية
تخصص (إدارة تربوية)

إعداد الباحث

أحمد عمر ديب صافي

إشراف

الأستاذ الدكتور / شاهر محمد فتحي أحمد

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة بكلية التربية – جامعة عين شمس
ومدير مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس سابقا

القاهرة

٢٠١٦م - ١٤٣٧هـ

**THE ARAB LEAGUE
ALECSO**

**Institute of Arab Research & Studies
Department of Research &
Educational Studies
Cairo**



**جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة**

لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

اسم الباحث: أحمد عمر ديب صافي

تاريخ المناقشة: ١٩ مارس ٢٠١٦م

تقدير الرسالة: ممتاز

توقيعات السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

أ.د. شاكراً محمد فتحي محمد

مشرفاً

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ-كلية التربية-جامعة عين شمس

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

مناقشاً

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية -كلية التربية-جامعة عين شمس

أ.د. أحمد محمد غانم

مناقشاً

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية -جامعة بني سويف

القاهرة

٢٠١٦م - ١٤٣٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾

الْعَظِيمِ

{ سورة النحل: ٩٠ }

(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

(رواه البيهقي عَنْ عَائِشَةَ)

شكر وتقدير

الحمد لله نعمده، ونستعينه ونستهديه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ الذي حث على العلم ورغب به، وأنحى باللائمة على من لم يشكروا صانعي المعروف، فقال (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل) . رواه أحمد والترمذي .

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى أن منّ علي بإنجاز هذا العمل المتواضع، ، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي أحمد على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى توجيهاته وإرشاداته السديدة كي يتم هذا البحث على أحسن وجه

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل، الذين تفضلوا على بتحكيم أداة الدراسة، والذين ما بخلوا علي بتوجيهاتهم وآراءهم الرشيدة في تحكيمها .
وأكمل والشكر لجمهورية مصر العربية وجامعة الدول العربية ومعهد البحوث والدراسات العربية، وأساتذتها الأفاضل على جهودهم الجبارة في دعم مسيرة العلم والعلماء، جزاهم الله عنا كل خير .

وأتقدم بفائق شكري وامتناني لأفراد أسرتي، وأخص بالذكر والدي العزيزين، اللذين لم يبخلا علي بالعطاء والدعاء .

وأخيراً أسأل الله رب العالمين أن يجعل هذا الجهد في صحائف أعمالي ﴿ يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ ﴾ إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ ﴿ (سورة الشعراء، الآية ٨٨-٨٩) .

الباحث

أحمد عمر ديب صافي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
أ	حديث شريف
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
٣٨-١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٨	حدود البحث
٩	أهداف البحث
٩	أهمية البحث
٩	مصطلحات البحث
١٤	الدراسات السابقة
٣٨	منهج البحث
٣٨	أدوات البحث
٣٨	مجتمع البحث
٣٨	خطوات السير في البحث
٣٩-٧٤	الفصل الثاني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس (إطار نظري)
٤١	أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٥٨	ثانياً- منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٦١	ثالثاً- عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم

٦٢	رابعاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٦٥	خامساً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٦٨	سادساً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٧٢	سابعاً- بعض التجارب العالمية والعربية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:
١٠٧-٧٥	الفصل الثالث إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة (دراسة وثائقية)
٧٧	أولاً- خلفية عامة عن قطاع غزة
٨٥	ثانياً- النظام التعليمي في فلسطين
٨٩	ثالثاً- نشأة وتطور إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة
٩٢	رابعاً- جهود تطوير التعليم في فلسطين
٩٦	خامساً- النظم واللوائح المنظمة لسير العمل بالمدارس الأساسية في قطاع غزة
٩٨	سادساً- التنظيم الإداري للمدرسة الأساسية في قطاع غزة
١٠١	سابعاً- مشكلات إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة
١٣٩-١٠٨	الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٠٩	أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية
١٠٩	أهداف الدراسة الميدانية
١٠٩	مجتمع الدراسة
١٠٩	عينة الدراسة
١١٠	أداة الدراسة
١١١	خطوات بناء أداة الدراسة
١١٢	صدق أداة الدراسة
١١٨	ثبات أداة الدراسة
١٢١	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
١٢١	أساليب المعالجة الإحصائية
١٢٢	ثانيا : شرح وتفسير النتائج
١٢٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١٢٤	١-النتائج المتعلقة بنشر ثقافة الجودة الشاملة

١٢٦	٢-النتائج المتعلقة بتخطيط الجودة الشاملة
١٢٨	٣-النتائج المتعلقة بتحسين الجودة الشاملة
١٣٠	٤- النتائج المتعلقة بقيادة الجودة الشاملة
١٣٢	٥- النتائج المتعلقة بتقويم الجودة الشاملة
١٣٥	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٤٨-١٤٠	الفصل الخامس ملخص النتائج والإجراءات المقترحة
١٤١	أولا : ملخص النتائج
١٤١	١- ملخص نتائج الجانب النظري
١٤١	٢- ملخص نتائج الدراسة الوثائقية
١٤٢	٣- ملخص نتائج الجانب الميداني
١٤٤	ثانيا : الإجراءات المقترحة لتنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الأساسية العليا في شمال قطاع غزة
١٤٧	ثالثا : مقترحات عامة
١٤٨	رابعا : بحوث ودراسات مقترحة
١٤٩	ملاحق البحث
١٦٤	المراجع
١٧٣	ملخص البحث (باللغة العربية)
١	ملخص البحث (باللغة الانجليزية)

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
١	تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	١١٠
٢	توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد المكونة لها	١١١
٣	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد	١١٢
٤	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "نشر ثقافة الجودة الشاملة"	١١٢
٥	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تخطيط الجودة"	١١٤
٦	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "تحسين الجودة"	١١٥
٧	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "قيادة الجودة"	١١٦
٨	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "تقويم الجودة"	١١٧
٩	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	١١٩
١٠	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	١٢٠
١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمسمى الوظيفي	١٢٣
١٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي	١٢٣
١٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي	١٢٤
١٤	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "نشر ثقافة الجودة الشاملة"	١٢٥
١٥	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تخطيط الجودة الشاملة"	١٢٧
١٦	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تحسين الجودة الشاملة"	١٢٩
١٧	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "قيادة الجودة الشاملة"	١٣١
١٨	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تقويم الجودة الشاملة"	١٣٣
١٩	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الجودة الشاملة	١٣٥

٢٠	نتائج اختبار الفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متغير الجنس	١٣٦
٢١	نتائج اختبار الفروق في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متغير المسمى الوظيفي	١٣٧
٢٢	نتائج اختبار الفروق في مدى اختلاف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق متغير المؤهل العلمي	١٣٨
٢٣	نتائج اختبار الفروق في متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق متغير سنوات الخبرة	١٣٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٤	التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنشأة	١
٨٦	الخريطة الهيكلية لنظام التعليم في فلسطين	٢
٩٩	التنظيم الإداري للمدارس في فلسطين	٣

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملاحق	رقم الملاحق
١٥٠	مقابلة استطلاعية	١
١٥١	تسهيل مهمة الباحث	٢
١٥٢	الاستبانة في صورتها الأولية	٣
١٥٧	الاستبانة في صورتها النهائية	٤
١٦٣	بيانات المحكمين	٥

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- حدود البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة
- منهج البحث
- أدوات البحث
- مجتمع البحث
- خطوات السير في البحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ومع التسليم بخطورة هذه التحديات وتداعياتها المختلفة في كل ميادين الحياة، إلا أننا لا يمكن أن نغفل جوانبها الايجابية التي أفرزت نوعاً من الإرادة والتصميم الأكيد للانطلاق نحو التقدم والأخذ بكل الإبداع، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا ننسى الإسهامات التكنولوجية المتميزة التي ساعدت بشكل كبير على تحقيق آمال المجتمعات ومعاونتها على التغير واعتلاء مكانتها في الركب الحضاري، ومن هذه الجوانب تبني إدارات معاصرة جديدة كالإدارة التربوية.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت أساليب حديثة في الإدارة، لاسيما (إدارة الجودة الشاملة)، على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي قادر على المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول على منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية، ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات التربوية، والقادر على الإسهام بتنمية ورقي المجتمع بكافة المجالات وبصورة فعالة. ^(١)

ويرجع الفضل الكبير في ظهور وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة "لادوارد ديمينج" والذي يلقبه البعض بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وتدين اليابان بالاعتراف بالفضل لادوارد ديمينج (Edward Deeming)، فهو من الأسباب الرئيسية لتقدم اليابان ونجاحها في الجودة الشاملة. ^(٢)

حيث كانت اليابان على رأس الدول التي حاولت بشكل كبير التفاعل مع المعطيات الجديدة ومواجهة التغيرات والمشكلات من خلال استخدام مدخل أو نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أثبت على مراحل مختلفة ومستويات متدرجة جدارته في تلبية المطالب المجتمعية الخدمية منها والإنتاجية، وأدى انفراد اليابان بتبني أفكار الجودة الشاملة وتطبيقها في الشركات والمؤسسات التعليمية إلى تفوقهم على الأمريكان في تشرب ثقافة الجودة الشاملة، وظهور فجوة

(١) فؤاد العاجز وجميل نشوان، (٢٠٠٥)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة

الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ١٠٢

(٢) محمود فوزي أحمد بدوي، (٢٠١٠)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، القاهرة، دار التعليم الجامعي، ص ٤٥

بينهم تحتاج إلى مدة زمنية لا تقل عن عشرين عاماً من أجل التنافس في تطبيق مبادئ الجودة في التعليم.^(١)

وأصبح الاهتمام بالجودة هاجساً كبيراً في المؤسسات التعليمية، وبهذا لا يختلف حقل التعليم عن المجالات الأخرى، حيث أصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت الأجهزة التنفيذية المعنية بالتعليم تحت ضغط ملحوظ لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي، ويدعم هذا الضغط الخارجي التوجه الداخلي نحو الجودة، وهو الذي كان دائماً من أهم سمات المؤسسات التعليمية.^(٢)

وقد بدأ اهتمام المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدارس الأساسية بصفة خاصة، وبتطبيق الجودة الشاملة في مجمل التعليم العام للحصول على نوعية مخرجات أفضل، قادرة على مواكبة غزارة المعلومات والتقدم التكنولوجي، وعمليات التغير المستمر، حيث أن المعلمون من أهم مدخلات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المدارس.^(٣)

وقد حمل تطوير التعليم في دول العالم العربي تغيرات ايجابية عبر السنين، يأتي في مقدمتها الكثير من الايجابيات التي تحدث في التعليم في الوطن العربي، ولا يستطيع أحد إنكارها مثل الزيادة الكبيرة في أعداد الخريجين والمتعلمين، حيث تم إنشاء العديد من المدارس الجديدة وتطوير قدرات المعلمين عن طريق تدريب الآلاف منهم محلياً (مثل برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوى الجامعي الذي طبقته بعض الجامعات والمدارس المصرية)، وقبول الدارسين لتأهيلهم بكليات المعلمين (مثلما يحدث بالمملكة العربية السعودية).^(٤)

وعلى المستوى الفلسطيني فقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة الشاملة، وخاصة في المجالات التربوية، حيث تناولت العديد من الدراسات التي تهتم بإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة على المستوى الجامعي، إلا أنها متواضعة بشكل كبير تلك التي تناولت موضوع إدارة الجودة

(١) علي بن عبد الله الحاجي (٢٠١٢) "الوعي بثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية العامة في مدينة الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، عدد ٣٩، ص ١٢٨

(٢) نبيل سعد خليل (٢٠١١) "إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٨٥

(٣) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (٢٠٠٨) "الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - الموصفات - المسؤوليات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ١٠-١١

(٤) عبد الراضي حسن المراغي (٢٠٠٨)، تطبيق نظام الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي والقبل الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٧١

الشاملة على المستوى المدرسي، فهناك العديد من الدراسات ما تعلق منها بالجامعات كدراسة (علاونة: ٢٠٠٨)، و(أبو مائلة: ٢٠١٣)، و(الهسي: ٢٠١٢) والتي تعلق بواقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الفرا: ٢٠١٣)، و(الأسطل: ٢٠١٣)، و(الخالدي: ٢٠١٢)، و(أبو عبده: ٢٠١١)، والتي تعلق بالمدارس، ومنها ما تعلق بالإدارات التعليمية، كدراسة (حمودة: ٢٠١٢)، ودراسة (خضير: ٢٠٠٧).

وينقسم التعليم العام في فلسطين إلى ثلاثة مراحل: المرحلة الأساسية الدنيا أو ما يعرف باسم (المرحلة الابتدائية) ومدتها ست سنوات تبدأ بالصف الأول الابتدائي عندما يبلغ الطفل ست سنوات من العمر وتنتهي بعد إكماله الفصل السادس حيث يكون الطفل قد بلغ من العمر اثني عشر عاماً، والمرحلة الثانية هي المرحلة الأساسية العليا أو ما يعرف باسم (المرحلة الإعدادية) وتبدأ مباشرة بعد الانتهاء من الست فصول التابعة للمرحلة الابتدائية أي عند بلوغ الطالب سن الثانية عشر وتستمر حتى إنهاء الصف العاشر الأساسي وبإنهاء هذا الفصل الدراسي يكون الطالب العادي والذي يجتاز جميع الفصول بنجاح دون تقصير في أي من الأعوام الدراسية العشر قد بلغ من العمر الستة عشر عاماً، أما المرحلة الأخيرة من مراحل التعليم قبل الجامعية فهي مرحلة التعليم الثانوي (أول ثانوي وثاني ثانوي).^(١)

وقد بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية منذ فترة كبيرة، حيث قامت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الأزهر، والإسلامية، والأقصى) بتنفيذ مشروع بعنوان " تطوير الجوانب العملية بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية " بتاريخ ٢٠١٠/٣/٧، والذي يسعى لتطوير الجوانب العملية وتحقيق مبدأ الجودة الشاملة في التعليم وفي الوسائل التعليمية، وعليه قام المشروع بتوقيع عقد مع أحد الاستشاريين لتصميم عدد من النشرات التربوية بهدف نشر الجودة في العديد من المجالات التربوية.

وتهدف هذه النشرات إلى نشر مفهوم الجودة والمعايير الواجب توافرها لضمان نجاح العملية التعليمية في كليات التربية في جامعات قطاع غزة والمؤسسات التعليمية في قطاع غزة، بالإضافة إلى المساهمة في بناء قدرات العاملين في الحقل التعليمي التربوي من خلال استخدام مفاهيم الجودة وسبل تطبيقها في المجالات التالية (تكنولوجيا التعليم - طرق التدريس - القياس والتقويم - ومهارات التدريس)، إلى جانب دعم وتقوية دور كليات التربية في تحقيق الجودة بمجال إعداد المعلم لمواكبة الاتجاهات العالمية،^(٢)

(١) www.mohe.com

(٢) <http://www.iugaza.edu.ps/Default.aspx?tabid=11375>, (5-7-2014)

مما سبق، يرى الباحث أن هناك ضرورة ملحة لتطوير النظام التعليمي في قطاع غزة بشكل عام، نتيجة ضعف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية وذلك بهدف تحسين جودة التعليم، ورفع الكفاءة الداخلية للمدارس، والتعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

فمن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة التي تتناول موضوع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة.

مشكلة البحث:

تعددت المصادر التي يمكن من خلالها بلورة مشكلة الدراسة بدءاً من التقارير الحديثة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، ومروراً بنتائج الدراسات ذات العلاقة، وكذلك بعض الأفكار والقضايا المرتبطة بمجال إدارة الجودة الشاملة عموماً، ودور الثقافة المهمة والمؤثرة فيها علي وجه الخصوص.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، وتتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكاريه، وتطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمعلم والإدارة التربوية. (١)

لقد تم التركيز على نوعية التعليم في جميع وثائق وزارة التربية والتعليم، وكان شعار الخطة الاستراتيجية الخمسية للتعليم (٢٠٠٨ - ٢٠١٢) هو "نحو نوعية التعليم من أجل التطوير"، ولكن لم يوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المصطلح، حيث ورد في أكثر من موضع من وثائق وزارة التربية والتعليم تعريفات عديدة مختلفة، الأمر الذي يربك القارئ ويربك المخطط والمقوم الذي لا يستطيع الحكم على مدى تحقق النوعية باختلاف المفاهيم والمؤشرات المرتبطة بها. (٢)

وفي دراسة تناولت مشكلات التعليم في فلسطين بينت أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قطاع التعليم، أن هناك عدم تنسيق وتكامل في جهاز التربية والتعليم، وأن هناك خلل

(١) فؤاد العاجز وجميل نشوان (٢٠٠٥)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة

الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٠٢

(٢) سائدة عفونة (٢٠١٤)، واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية : تحليل ونقد،

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٨، العدد ٢، ص ٢٧٦

بنيوي يعاني منه هذا الجهاز، وبالطبع لا يقتصر هذا الخلل على جهاز التربية والتعليم وحده، بل هناك خلل في المنهاج التعليمي، فعدد الحصص التي يدرسها المعلم يوميا أو أسبوعيا كبير، والأعداد الكبيرة من الطلبة في الصف من ناحية، والتوسع في المباحث مع عدم وجود مدرسين أكفاء مما يسبب صعوبة وضغط على كاهل المعلم من ناحية أخرى. (١)

وحسب ما يفيد الخبراء في مجال التعليم فإن الطالب وفق المعايير القياسية العالمية يحتاج إلى ٨ متر مربع من المدرسة، وبالتالي فإن ١٢٠٠ طالب داخل المدرسة الواحدة- كما في مدارس قطاع غزة يحتاج إلى ١٠ دونمات، مع العلم بأن (الدونم يساوي ١٠٠٠ متر)، إلا أن مدارس قطاع غزة قائمة على مساحة ٥ دونمات فقط، وحسب المعايير الدولية فإن الطالب يحتاج (١، ٢٥) متر مربع من مساحة الفصل، وحيث أن الفصول بمساحة (٥٠) متر مربع في قطاع غزة، فإن الحد الأقصى المسموح في الفصل هو ٤٠ طالبا، بينما تقيد الدراسات ذات الشأن بأن بعض مدارس قطاع غزة تحتوي فصولها على ٥٥ طالبا فقط. (٢)

إضافة لما سبق، ومن خلال عمل الباحث في إحدى مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال غزة لاحظ خلال الواقع أن هناك قصور واضح في استخدام بعض أساليب الإدارة الحديثة، مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي أثبت جدارته في تحقيق نجاح كبير في الجهاز الإداري والتعليمي في المدارس في بعض الدول، وعلى الرغم من الجهود السابقة التي حاولت النهوض بالتعليم وجودته إلا أنه يلاحظ وجود أوجه قصور في أداء إدارات المدارس في تطبيق المعايير الحديثة لتجويد التعليم.

(١) <http://www.tanwer.org/tanwer/news/89.html>. (٢٠١٦/٢/١٨)

(٢) (إدارة الشؤون الإنسانية - منظمة المؤتمر الإسلامي، (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص ٧

وهذه بعض المشكلات التي تواجهها المدارس بشكل عام وهي: ^(١)

- الاحتلال،، وما نتج عنه من حصار وحروب
- نقص التمويل والنفقات على التعليم
- ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع
- تدني مشاركة الأسر في عملية التعليم
- سيادة النمط التقليدي في التدريس
- نقص التجهيزات والإمكانيات
- الكثافة الصفية وإتباع نظام الفترتين
- نقص البرامج والوسائل الترفيهية
- نقص في عدد المدارس

فمن هذا المنطلق يرى الباحث أنه يجب التغلب على هذه المشكلات، وذلك لتطوير وتحسين التعليم بشكل عام، والمدارس الأساسية العليا بشكل خاص، لذلك فالمشكلة تتبلور في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟ وما متطلبات تطبيقها في المدارس؟
٢. ما منظور الوثائق لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة، وما مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة بها؟
٣. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟
٤. إلى أي مدى تختلف هذه المتطلبات باختلاف متغيرات البحث؟
٥. ما إجراءات تفعيل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الأتي:

١- حدود مجاله (موضوعية):

تتحدد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في ضوء المحاور

التالية:

- نشر ثقافة الجودة الشاملة،

- تخطيط الجودة

- تحسين الجودة

- قيادة الجودة

- تقويم الجودة

حيث يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بالاستعانة بالمتطلبات السابقة، التي تساهم بشكل كبير في تجويد المدارس، ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يجب أن تتوفر العناصر السابقة.

٢- حدود بشرية:

اقتصرت البحث على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية العليا الواقعة في شمال قطاع غزة، ومديرية شمال غزة هي الأكبر بين مديريات قطاع غزة (شرق وغرب وشمال وجنوب)، والمديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات من أهم شرائح التعليم، وهم يمثلون الطبقة الوسطى بين مراحل التعليم ، والواقع التعليمي الذي يرصد كل ما يخص العملية التعليمية.

٣- حدود مكانية:

اقتصرت البحث علي جميع المدارس الأساسية العليا التابعة لوزارة التربية والتعليم، الواقعة بشمال قطاع غزة، حيث ينقسم قطاع غزة إلى ٤ مديريات تعليمية وهي مديرية شرق غزة، ومديرية غرب غزة، ومديرية شمال غزة، ومديرية جنوب غزة حسب مكان المنطقة التي تقع فيها المديرية، وتعتبر منطقة شمال غزة التعليمية من أهم المناطق وأكبرها في قطاع غزة، وتمثل الشريحة الأكبر من المديرين والمعلمين، لذلك تم اختيار هذه المديرية.

٤- حدود زمانية:

تم إجراء هذا البحث في الفترة الزمنية ٢٠١٤ / ٥ / ٢٦ - ٢٠١٤ / ٦ / ٩ م من الفصل الدراسي الأول ، قبل موعد الامتحانات.

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم.
٢. رصد الأوضاع الراهنة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة.
٣. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
٤. التعرف على مدى اختلاف هذه المتطلبات باختلاف متغيرات البحث.
٥. التعرف على إجراءات تفعيل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث فيما يلي:

١. يعتبر هذا البحث من الدراسات التي تناولت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في قطاع غزة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، بهدف إحداث التغيير الإيجابي لمخرجات التعليم.
٢. قد يساهم في الكشف عن أهم المعوقات التي قد تواجه تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في قطاع غزة.
٣. قد يرشد الباحثين المهتمين بالتعليم في قطاع غزة لأفكار يمكن الاسترشاد بها في عملية التطوير التربوي.
٤. قد يفيد واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
٥. قد يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة التربوية، خصوصا في ظل ندرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مدارس قطاع غزة بشكل عام، والأساسية العليا بشكل خاص.

مصطلحات البحث:

يحتوي البحث الحالي على عدة مصطلحات، سيتم عرض كل منها على حده من خلال التعريفات التي وردت في القواميس، والمراجع، والأدبيات، ثم استخلاص التعريف الإجرائي لكل مصطلح، وفيما يلي عرض لتلك المصطلحات:

١ - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

تعددت وتنوعت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وذلك حسب المنشأة وخصائصها.

فإدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".^(١)

وهذا تعريف شامل يهدف إلى إعادة هندسة وهيكلة المؤسسة، وهذا تعرف شامل يتناول المؤسسة من كل الجوانب.

كما وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها " ذلك المدخل الذي يركز على تحسين العمليات وجودة المنتجات والخدمات في سبيل تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، وإدارة الجودة الشاملة هي المنهج الذي يجعل من الجودة مسئولية الجميع ويتم الالتزام بها في الإنتاج والتسويق والشراء والموارد البشرية والمنظمة ككل".^(٢)

فالتعريفات السابقة تناولت تعريف الجودة الشاملة من منظور شامل.

كما وعرفت بأنها "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال للمنتج أو الخدمة المقدمة".^(٣)

وهذا تعريف اقل شمولية من التعريفات السابقة لأنه يتناول جوانب محددة للمؤسسة وهي العمليات والمنتجات والخدمات.

ومن هنا يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تهدف إلى تطوير وتحسين المؤسسة عن طريق إحداث تغييرات جذرية في جميع نواحي المؤسسة، واستخدام الطرق الحديثة للوصول بالمؤسسة إلى تطبيق المعايير الموضوعة لتجويد المؤسسة.

(١) توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠١)، " تخطيط ومراقبة جودة المنشآت (مدخل ادارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٢٠

(٢) محمد عنتر أحمد، (٢٠٠٩)، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٤٣

(٣) عامر الخطيب، (٢٠٠١)، " فلسفة النظام التعليمي الفلسطيني قبل النكبة وانعكاساته خلال فترة الانتداب البريطاني "دار الإعلام والثقافة، فلسطين، ص ٣٥

٢- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

The concept of(TQM) in education

تعرف إدارة الجودة في التعليم بأنها " استراتيجية تهدف إلى دفع إدارة المدرسة على الالتزام بالتحسين المستمر استخدام الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات، وخلق مناخ يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير تجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي ". (١)

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية، والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة، وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي وتعاوني، بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر المتلاحقة". (٢)

حيث تناول التعريف السابق إدارة الجودة الشاملة في التعليم كمنطلق لتحسين وتطوير الأساليب الإدارية والقيادية.

ويرى تعريف آخر بأنها "عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، وذلك من خلال إتقان الأعمال وحسن إدارتها". (٣)

وهذا التعريف يهدف للارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي.

ومن هنا يرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من التغييرات الايجابية نحو تجويد التعليم وتطويره باستخدام أحدث الوسائل والطرق، مع إعادة هندسة الإدارة التعليمية بما يتناسب مع المستجدات والتحديات المستمرة، وتوظيف طاقات كل العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل خلق بيئة مناسبة لتطبيق هذه المستجدات والتحديات.

٣- المدير : School principal

(١) فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١)، " الإدارة التعليمية والمدرسية "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص

(٢) نجوى فوزي صالح (٢٠٠٩)، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية"، بحث منشور مجلة جامعة الأزهر، مجلد ١١، عدد ١-B، غزة، فلسطين، ص ص ٩٧-١٤٠،

(٣) محمد بن عبد الرحمن عبد القادر (٢٠٠٧)، " القيادة التربوية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة"، ورقة مقدمة لملتقى الإشراف التربوي الثاني عشر، الدمام، السعودية، ص ص ٢-١١

إن المفهوم الحديث لمدير المدرسة أوقع على عاتقه مهام ومسؤوليات متعددة لم تكن في السابق، فلم تعد مهامه تقتصر على المهام الإدارية، بل غدت مهامه الإشرافية أكثر أهمية، وينظر للمهام الإدارية للمدير كمسئولة للقيام بالمهام الإشرافية، فمدير المدرسة قائد تربوي في مدرسته، يدير جميع شئون المدرسة البشرية منها والمادية، فهو يشرف على عملية التخطيط بجميع مستوياته وأشكاله، وتنفيذ ومتابعة وتقييم الأنشطة التي خطط لها، كما أنه ينمي العلاقات الإنسانية بين العاملين، ويحفزهم ويعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنتهم، كما يعمل على إشباع حاجات الطلبة وتلبية ميولهم واتجاهاتهم. (١)

ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها. (٢)

كما وتعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مدير المدرسة بأنه: "المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية"، وهو المسئول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يتناولها هذا الدليل وتتدرج ضمن المجالات السابقة. (٣)

والتعريف السابق لمدير المدرسة يتناول مهام المدير الإدارية والإشرافية والتربوية التي يقوم بها.

ومن هنا يستخلص الباحث تعريفا لمدير المدرسة بأنه المسئول عن الإدارة المدرسية والمشرف الدائم والمتابع لكافة الأمور التي تتعلق بشؤون المدرسة، والمسئول المباشر عن كل العمليات التربوية والتعليمية في المدرسة بحيث يقوم بتوزيع العمل على وكلاء المدرسة والمعلمين ومحضري المختبرات والمرشد الطلابي.

(١) محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠٥)، "المدرسة الحديثة"، جامعة القدس، دار الشروق، مصر، ص ١٩١

(٢) محمد العجمي (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٣٧

(٣) ٢٠١٥/٣/١٣، <http://www.moe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=170>

وتتحدد مهام مدير المدرسة في الجودة الشاملة بما يلي: ^(١)

- تحديد ومعرفة احتياجات المجتمع المدرسي والإداري، ومواطن القوة والضعف.
- إعداد خطة استراتيجية متضمنة رؤية ورسالة وقيم ومؤشرات أداء يشترك فيها الجميع.
- إيجاد آلية واضحة لجمع البيانات عن طريق تصميم النماذج المناسبة لذلك.
- تفويض الصلاحيات لمنسوبي (المدرسة - الإدارة).
- تشكيل فريق تقويم ذاتي (بالمدرسة - الإدارة) مدرب على آليات التقويم الذاتي.
- مراجعة تطبيق الخطة بصورة دورية للتأكد من ارتباطها بأهداف المدرسة والإدارة.
- تدريب المعلمين والعاملين بالإدارة وتعريفهم بثقافة الجودة لرفع مستوى الأداء المهني.

٤- المعلم: Teacher

فالمعلمين " هم المعينين من قبل وزارة التربية والتعليم، والذين يدرسون الصفوف التعليمية التي تمتد من الصف الأول إلى الصف الثاني عشر في وزارة التربية والتعليم والمسؤولين عن إثراء العملية التعليمية، فلم يعد معلم التعليم الأساسي ملقناً للمعارف والمهارات، أو مصدراً وحيداً لها، إنما باتت أدواره التربوية متعددة ومتنوعة تتطلبها تحديات العصر كالقيادة والإبداع والتجديد والتيسير والعلم والبحث والتقويم". ^(٢)

وهناك مجموعة من المعايير كما تحددها الجودة الشاملة للهيئة التعليمية وهي: ^(٣)

- مدى تناسب أعداد العاملين وكفايتهم العددية وتخصصاتهم.
- مدى إدراك العاملين لأهداف التعليم في المراحل التعليمية.
- مدى استمرارية التدريب على المستجدات العلمية والعملية.
- مستوى الإعداد والتدريب للعاملين قبل وأثناء الخدمة.
- الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين والمتعلمين.
- القدرة على تعزيز الدافعية للتعلم لتحقيق إيجابية المتعلم.

(١) عدنان أحمد الورثان (٢٠٠٨)، الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، السعودية، ص ٢٠

(٢) حسن أحمد الطعاني (٢٠١٢)، " درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن" مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٢٠٠

(٣) دليل منسق / منسقة الجودة، (٢٠١٤)، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ص ١٤

- القدرة على اكتشاف المواهب وتنمية القدرات على الابتكار والتجديد.

والمعلم هو من يقوم بتربية وتعليم المتعلم، وذلك بتوجيه مجموعة الخبرات التي اكتسبها إلى المتعلم وذلك بطرق ووسائل مبسطة تجعل المتعلم يتقبل ذلك بسهولة.^(١)

فالمعلم هو المسهل والميسر للعملية التعليمية ، ومن هنا يعرفه الباحث بأنه ناقل للمعرفة ومحافظ على النظام والانضباط، كما ويعتبر المعلم مساعداً ووسيطاً لتحقيق سلوك اجتماعي إيجابي لدى الطلاب، قوامه الانضباط والنظام ورعاية الطلاب، ويقوم بأدوار عديدة مثل (المرشد، والموجه، والناصح، والمعلم، والناقل للمعرفة).

الدراسات السابقة:

لقد تناولت عدة دراسات سابقة (محلية، وعربية، وأجنبية) الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وهذه الدراسات جميعا تخدم الغرض من البحث الحالي.

أولاً: الدراسات العربية:

يتناول الباحث الدراسات السابقة ترتيباً تنازلياً، وتتضمن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة (عبد القادر أبو علي: ٢٠١٦):^(٢)

بعنوان " تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية للأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ورصد الواقع الراهن للأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين، بالإضافة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.

حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لأغراض البحث، حيث صمم الباحث استبانته مكونة من عدة محاور هي (التمكين - قيادة فرق العمل - قيادة التغيير - صنع القرار)، وذلك للتعرف على الواقع الراهن للأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، حيث تكونت عينة البحث من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٥٠) مدير ومديرة مدرسة من المدارس الأساسية بمحافظة غزة في العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

(١) حسين بهاء الدين، (١٩٩٧)، كتاب التعليم والمستقبل، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣٥

(٢) عبد القادر أبو علي (٢٠١٦)، "تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، ص ص

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن جميع محاور تطوير الأداء القيادي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

٢- دراسة (خلود مراد: ٢٠١٥):^(١)

بعنوان " تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على ضوء معايير الجودة الشاملة "

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن سؤال يتعلق بكيفية تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على ضوء معايير الجودة، وماهية النظام الإداري في التعليم وأهدافه ومجالاته، بالإضافة لأهم معايير الجودة الشاملة للنظام الإداري بالتعليم في ضوء خبرات بعض الدول.

أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والتقييم) ومجالاتها كانت متوفرة بالإدارات على مستوى الممارسة الفعلية، مع وجود مشكلات تعوق تحقيق الوظائف بالشكل المطلوب، كغياب المنهجية الواضحة في عملية التخطيط، مما يجعل بعض الإدارات تضع أهداف واسعة جداً غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: تفويض السلطة، والعمل بالمشاركة، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير بعض اللوائح، وتعزيز الطاقات البشرية.

(١) خلود علي حسن مراد(٢٠١٥)، تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين على ضوء

٣- دراسة (مطر الريامي: ٢٠١٣): (١)
بعنوان " متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومعلمي مدارس
الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مجموعة من متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة لدى
مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، كما استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية للتعرف
على أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
أهم نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
وهي:

- القيادة النوعية
- التخطيط الفعال
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم والمدارس
- التدريب المستمر
- بناء فريق عمل
- بناء قاعدة معلومات
- الاتصال الفعال
- توفير الإمكانيات (بشرية ومادية)

٤- دراسة (أماني أحمد البوعينين: ٢٠١٣): (٢)
بعنوان " متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام في مملكة البحرين على ضوء
معايير إدارة الجودة الشاملة "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تحسين الأداء المدرسي على ضوء معايير
إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على تطورات النظام التعليمي في مدارس التعليم العام بمملكة
البحرين، ومن ثم وضع تصور مقترح لأهم متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام بالمملكة،
وفق ثمان محاور وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تحقيق رضا المستفيد، التدريب المستمر،
التحسين المستمر للأداء، المشاركة الجماعية، التحفيز والتقدير، الإدارة بالحقائق).

(١) مطر بن سالم الريامي (٢٠١٣)، متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومعلمي مدارس
الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات
التربوية، القاهرة، ص ٦٥

(٢) أماني أحمد البوعينين (٢٠١٣)، متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام في مملكة البحرين على ضوء
معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة هي استبانة مكونة من (٨٤) من مدرء المدارس الثانوية بمملكة البحرين ومساعدتهم.

أهم نتائج الدراسة:

حيث خلصت الدراسة لمجموعة من المتطلبات، وكان من أهمها ما يلي:

القيادة، والتخطيط، والتحسين، ورضا المستفيد، والتحسين المستمر للأداء، والتدريب المستمر، والمشاركة الجماعية، والتقدير، والتحفيز.

٥- دراسة (دعاء الفراء: ٢٠١٣): (١)

بعنوان "تقويم برنامج تدريب معلمي التربية الإسلامية في المدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة" أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج تدريب معلمي التربية الإسلامية بالمدارس الحكومية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة بمعايير الجودة الشاملة، التي تم من خلالها بناء أداة تحليل المحتوى، فقد اختارت الباحثة لعملية التحليل المادة التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الإسلامية، كما أنه حدد عينة الدراسة، التي تكونت من (٢٠) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الإسلامية بالمدارس الحكومية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٤) معلماً ومعلمة، شاركوا في البرنامج، وبعد معالجة النتائج إحصائياً.

أهم نتائج الدراسة:

- تحققت معايير الجودة الشاملة في جميع محاور البرنامج التدريبي، ما عدا محور واحد، وهو محور المركز التدريبي، حيث لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي حددته.
- إن جودة الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية كان على مستوى عالٍ، وهذا يدل على عدم وجود قصور في أداء المعلمين في المجالات المختلفة لبطاقة الملاحظة.

(١) دعاء حسين الفراء (٢٠١٣)، تقويم برنامج تدريب معلمي التربية الإسلامية في المدارس الحكومية في

ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين

٦- دراسة (عيسى الأسطل: ٢٠١٣): (١)
بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لمعايير
الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة "
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات
غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات
أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة)، وقد استخدم
الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة
بمحافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٢، ٢٠١٣)، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥١) مدير
ومديرة، وتكونت عينة الدراسة المقصودة من (٥١) مدير ومديرة.
أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى آراء أفراد العينة لمجال قناعات الإدارة مرتفعة وبنسبة إجمالية
تساوي (٨٥، ٤%)، أي أنه توجد قناعات إدارية مرتفعة في درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة
لدى مديري

المدارس الخاصة بمحافظات غزة، وكانت آراء أفراد العينة لمجال تدريب وتنمية العاملين
مرتفعة نوعاً ما وبنسبة إجمالية تساوي (٨١، ٨%)، أي أنه يوجد تدريب وتنمية العاملين في
درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة.

٧- دراسة (رضا مصباح: ٢٠١٢): (٢)
بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بليبيا "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة وتحديد المفاهيم الجودة الشاملة ومبادئ ومتطلبات تطبيقها
في مدارس التعليم الأساسي بليبيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته لمناسبتها
لموضوع البحث وهدفه، حيث اعتمد على الأدب التربوي، لقلة الدراسات التي تناولت هذا
الموضوع في ليبيا.

أهم نتائج الدراسة:

توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة في
المؤسسات التعليمية عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال تعتمد على القدرات المشتركة لكل من
الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاج بصفة مستمرة من خلال فريق
العمل، وأن هناك عدد من المبادئ الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها لكونها متطلب أساسي
لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وأنها ضرورية لتحقيق وقبول
نجاح العمل.

(١) عيسى حامد الأسطل (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة

الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين

(٢) رضا محمد مصباح (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بليبيا (المفهوم والمبادئ

والمتطلبات)، رسالة ماجستير منشورة، مجلة التربية، ع ٣٧، ليبيا، ص ص ١٩-٢٠٢

٨- دراسة (فاطمة الخالدي: ٢٠١٢):^(١)

بعنوان " مستوى توظيف معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية للمستحدثات التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة "

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توظيف معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية للمستحدثات التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة وزعتها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٠) معلم ومعلمة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها لاستخلاص النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين بدرجة أولى يستخدمون شبكة الانترنت في العملية التعليمية، حيث يندر استخدامهم للأفلام التعليمية المتحركة، كما وأظهرت الدراسة أن المعلمين يندر استخدامهم لجهاز (DVD) لتحسين العملية التعليمية، وقلة توظيف المستحدثات التكنولوجية مثل السبورة الذكية وأجهزة العرض الأخرى.

٩- دراسة (محمد أبو الكشك: ٢٠١٢):^(٢)

بعنوان " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية "

أهداف الدراسة:

حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٢٩) فرد من المشرفين التربويين من مكتب التعليم ووكلاء المدارس والمعلمين من المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة ككل (للأداة ككل) كان بدرجة متوسطة.

وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة كان بمستوى جيد في المعايير الآتية كل معيار وحده: الموارد المادية والتكنولوجية، القيادة، التخطيط الاستراتيجي.

أهم نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة بمدينة سكاكا للمعايير ككل مجتمعة.

(١) فاطمة موسى الخالدي (٢٠١٢)، مستوى توظيف معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية للمستحدثات

التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية

(٢) محمد أبو الكشك (٢٠١٢)، " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا

في المملكة العربية السعودية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية

١٠-دراسة (عبد السلام الجعافرة: ٢٠١٢):^(١)
بعنوان " درجة تطبيق معايير جودة التعليم في مدارس مديريتي تربية الكرك
والعقبة في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير الجودة التعليم في مدارس مديريتي
تربية الكرك، والعقبة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من
(٢٧٠) مشرفا تربويا ومعلما، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث إستبانة تكونت من (٥٤)
فقرة موزعة على خمس مجالات، وتم التحقق من صدق ثباتها.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير جودة
التعليم في مدارس مديريتي تربية الكرك والعقبة جاءت في المستوى المتوسط في مجالي الإدارة
المدرسية والطالب، في حين جاءت ثلاثة مجالات في المستوى المنخفض: (المعلم، والمنهاج،
والمجتمع المحلي).

(١) عبد السلام الجعافرة (٢٠١٢)، درجة تطبيق معايير جودة التعليم في مدارس مديريتي الكرك
والعقبة في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، بحث منشور، مجلة جامعة
القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ٣٢، الأردن، ص ص ٦٧ - ٩٩

١١-دراسة (جمال الهسي: ٢٠١٢):^(١)
بعنوان " واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعات قطاع غزة في ضوء
معايير الجودة الشاملة "
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعات قطاع غزة
في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع إعداد المعلم في كليات
التربية بجامعات قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة؟ وتفرع عن هذا السؤال (١٢)
سؤال، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما وقام الباحث
بإعداد أداة الدراسة وهي (إستبانة).
أهم نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن نسبة توافر المعايير الجودة الشاملة لواقع إعداد المعلم في
كليات التربية كانت بدرجة منخفضة.

١٢-دراسة (فاتن المرسي: ٢٠١٢):^(٢)
بعنوان " المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالجودة الشاملة "
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته
بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، وعلاقة المناخ التربوي
بتحقيق الجودة الشاملة في هذه المدارس.
أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة المدرسية تعاني من الصعوبات
والمشكلات التي تؤثر على القيام بواجبها على أكمل وجه، وأن المدرسة بحاجة لقيادة قوية وفعالة
لتوفر المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة بنجاح.

(١) جمال حمدان الهسي (٢٠١٢)، واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعات قطاع غزة في ضوء معايير

الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين

(٢) فاتن محمد المرسي (٢٠١٢)، المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالجودة الشاملة، رسالة
ماجستير غير منشورة، القاهرة.

١٣- دراسة (محمد الفوال وبسام الصافتي: ٢٠١٢): (١)
بعنوان " تصميم مقياس مقترح لتقويم جودة أداء معلمي مدارس الحلقة الأولى في
التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونظام إدارة الجودة الشاملة
TQM " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم مقياس لتقويم جودة أداء معلمي مدارس الحلقة الأولى في
التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونظام إدارة الجودة الشاملة.
حيث اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على مبادئ نظام تصميم مقاييس الأداء وإتباع
خطوات إجرائية متسلسلة لتصميم المقياس، ومن ثم تجربته على عينة من مديري ومعلمي
مدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي في مدينة الحسكة للتأكد من تحقيقه للشروط
السيكومترية للمقياس الجيد وصلاحيته للاستخدام، حيث تم التوصل إلى الصورة النهائية لمقياس
الأداء، وهي تسمية المقياس، وتعليمات الاستعمال، ومعايير الأداء ومؤشراتها، وأخيرا مستويات
قياس الأداء.

١٤- دراسة (خيري حمودة: ٢٠١٢): (٢)
بعنوان " مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي
بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام
التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، كما هدفت تحديد تأثير متغيرات كل
من (الجنس، العمر، مكان البيت، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على تقديرات العاملين لمدى
تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير
الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢
لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة كانت جيدة بدرجة (٧٢,٨%)
من حيث الوسط الحسابي والنقل النسبي، وجاء مجال تحسين التعليم من خلال إعداد منهاج
فلسطيني وتحسين مصادر التعليم في أعلى المراتب.
١٥- دراسة (فاطمة أبو عبده: ٢٠١١): (٣)

(١) محمد الفوال، وبسام الصافتي (٢٠١٢)، تصميم مقياس مقترح لتقويم جودة أداء معلمي مدارس الحلقة
الأولى في التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونظام إدارة الجودة الشاملة،
مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٣، الأردن.

(٢) خيري عمران حمودة (٢٠١٢)، مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي
بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين

(٣) فاطمة عيسى أبو عبده (٢٠١١)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس
من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين

بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد إستبانة وزعتها على عينة الدراسة والمكونة من (١٣٢) مدير ومديرة، حيث تكونت الإستبانة من تسعة مجالات تغطي مائة وأربع فقرات. أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى أن وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة في نابلس، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق ترجع إلى الجنس، أو التخصص، أو سنوات الخدمة، أو الجهة المشرفة على المدرسة.

١٦- دراسة (سعيد الزهراني: ٢٠١١):^(١)
بعنوان "معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمحافظة المخواة التعليمية"
أهداف الدراسة:

تحديد المعوقات الإدارية والفنية والشخصية التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفون التربويين والمشرفات التربويات بمحافظة المخواة التعليمية.

حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة، وقد تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، والذي تكون من جميع المشرفين التربويين بمحافظة المخواة وعددهم (٧٩) مشرفاً تربوياً، وجميع المشرفات التربويات وعددهن (٥٨) مشرفةً تربوية. أهم نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الترتيب الأول بين المعوقات الأخرى وبدرجة إعاقه كبيرة حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة، فيما أتت المعوقات الفنية الترتيب الثاني بين المعوقات الأخرى وبدرجة إعاقه كبيرة حسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

١٧- دراسة (ليلي العساف: ٢٠١١):^(٢)
بعنوان "نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة"،

(١) سعيد بن محمد الزهراني (٢٠١١)، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخواة

التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية

(٢) ليلي العساف (٢٠١١)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة

الجودة الشاملة، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٣، الأردن، ص ٥٨٩ - ٦٤٥

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٢٠) من الخبراء والمختصين بالجودة، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج التحليلي التركيبي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية، وقد تمكنت الباحثة من تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسية هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا النموذج.

١٨- دراسة (ماجد حلس: ٢٠١٠):^(١)

جاءت بعنوان " الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة "

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل، والإدارة التعليمية ومعرفة العلاقة الارتباطية بين الممارسات الإشرافية والنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة يعملون في شرق وغرب محافظة غزة.

وقام الباحث ببناء وتطوير أدوات الدراسة وهي عبارة عن إستبانة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن هناك استجابة جيدة لكل مجال من مجالات الممارسات الإشرافية الأربع (العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف التربوي، المنهاج، التقويم)، وأن هناك استجابة مقبولة لكل مجال من مجالات النمو المهني الثلاث (التخطيط، الأعمال الإدارية، تطوير الأداء التدريسي).

١٩- دراسة (ريم الغدير: ٢٠١٠):^(١)

(١) ماجد يوسف حلس (٢٠١٠)، الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين

بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المديرات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض.

حيث استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص نتائج دراستها، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٥٥٤٩) معلمة في المراحل الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض، و(٩٤) مديرة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٢) معلمة و (٥٠) مديرة.

أهم نتائج الدراسة:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمات والمديرات يعتقدوا غالباً بأن المديرات يطبقن إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في التعامل مع المعلمات بدرجة (٣,٨ من أصل ٥)، وأنه لا يوجد اختلاف في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمتغير التجربة في التعامل مع المعلمات.

(١) ريم إبراهيم الغدير (٢٠١٠)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية

٢٠- دراسة (محمد بيان: ٢٠١٠):^(١)

بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين وأثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة":
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي لمعلمي مادة علم الأحياء في مدارس ريف دمشق الثانوية في ضوء معايير الجودة الشاملة مقترحة، ودراسة فاعليته، وقد انطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: يؤدي التعلم ذاتيًا بالبرنامج التدريبي المصمم من الباحث وفق معايير الجودة الشاملة إلى الوصول بالأداء التدريسي لأفراد عينة البحث (معلمي مادة علم الأحياء) إلى المستوى المعياري (٨٠%، ٨٠%)، اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث ببناء استبانته والتحقق من صدقها وثباتها، وتم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٥٢٦) طالب وطالبة.

أهم نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة في التطبيقين القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه لصالح التطبيق البعدي، تعزى إلى متغير البرنامج التدريبي وأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث (أفراد العينة) نحو البرنامج التدريبي ومهنة التدريس ومادة علم الأحياء، تعزى إلى متغير الجنس.
٢١-دراسة (فيصل الفايز: ٢٠١٠):^(٢)

بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين ".
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، وقد أجريت الدراسة على مجتمع مديري المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت في العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠، والبالغ عددهم (١٥١) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانة مكونة من (٣٧) فقرة، واستبانته أداء المعلمين التعليمي لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في الكويت.

(١) محمد سعد الدين بيان (٢٠١٠)، فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين وأثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية

(٢) فيصل عايد الفايز (٢٠١٠)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت

أهم نتائج الدراسة:

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً.

٢٢- دراسة (مهدي الطاهر: ٢٠٠٨): (١)

بعنوان " أثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ".
أهداف الدراسة:

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق آليات برنامج الجودة التعليمية المعتمد من

اديكسل

(الأنشطة، المشاريع التعليمية الصغيرة، الاختبارات القصيرة) لتنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي، حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من طلاب الصف الأول من إحدى مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمدينة سيهات لمنطقة التعليم في المنطقة الشرقية (بنين)، حيث تم اختيارهم عشوائياً، فتكونت المجموعة التجريبية من (٢٩) طالباً، وتكونت المجموعة الضابطة من (٣١) طالباً.
أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) في درجات اختبار التفكير الابتكاري للمجموعتين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات طلاب المجموعتين الضابطة والتجريبية.

(١) مهدي بن أحمد الطاهر (٢٠٠٨)، أثر تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية في تنمية قدرات التفكير الابتكاري وزيادة التحصيل الدراسي لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمدينة سيهات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية

٢٣- دراسة (عبير آل مداوي: ٢٠٠٧):^(١)
بعنوان "متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم
الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"،
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،
وتكونت عينة الدراسة من (١٣) مدير مدرسة، و(١٧) مديرة مدرسة، و(٣٦) وكيل مدرسة،
و(٤٦) وكيلة مدرسة (للمرحلة الثانوية) بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية
والتعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الإستبانة كأداة لجمع
المعلومات من مجتمع الدراسة عن معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
للمرحلة الثانوية.

أهم نتائج الدراسة:

وكان من أهم نتائج الدراسة أن من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية
بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة هي نشر ثقافة
الجودة الشاملة، ومراقبة تطبيق الجودة الشاملة، والقيادة الفاعلة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق
العمل، التدريب المستمر، وأن من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في
الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، والافتقار إلى وجود فرق
عمل لتطبيق الجودة.

٢٤- دراسة (عناية خضير: ٢٠٠٧):^(٢)
بعنوان: " واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم
الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات
التربية والتعليم، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمركز
الوظيفي على ذلك، وتحددت مشكلة الدراسة بالتعرف على واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة
الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق ذلك
أجريت الدراسة على عينة قوامها (٤٥١) موظفًا في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وزع
عليهم إستبانة مكونة من (٦٠) فقرة.

(١) عبير محفوظ آل مداوي (٢٠٠٧)، متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم
الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الملك خالد، السعودية

(٢) عناية محمد خضير (٢٠٠٧)، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم
الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى أن إن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة (٦٠,٤%)، ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة أيضاً، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة (٦٥,٢%).

٢٥- دراسة (محمد الخطيب: ٢٠٠٧):^(١)

بعنوان " مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها، ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، والتعرف على نماذج الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية من جهة أخرى.

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير

المؤسسات التعليمية.

٢٦- دراسة (عدنان الورثان: ٢٠٠٦):^(٢)

بعنوان " مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحاظة (الاحساء)، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٧٩٥) معلم في جميع المراحل الدراسية والتخصصات العلمية، كما واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لاستخلاص نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم في جميع متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، نوعه، مدة الخبرة في التدريس- المرحلة الدراسية) ماعدا متغير الجنسية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية

(١) محمد الخطيب (٢٠٠٧)، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، **الجودة في**

التعليم العام، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية

(جستن)، في الفترة ما بين ١٥-١٦/٥/٢٠٠٧، السعودية

(٢) عدنان بن أحمد الورثان (٢٠٠٧)، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، بحث مقدم للقاء

السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، في ٢٨/٣/٢٠٠٧، السعودية

لصالح المعلمين غير السعوديين، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالمعلم السعودي والاعتناء بإعداداته.

٢٧- دراسة (نعمة منصور: ٢٠٠٥):^(١)

بعنوان " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم إستبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، تم توزيع الاستبانة على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، البالغ عددهم (١٠٢) مديراً ومديرةً، وقد استجاب منهم (٨٩).

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

(١) نعمة عبد الرؤوف منصور(٢٠٠٥)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، مقدمة لقسم الإدارة والأصول التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Margaret Ruinge: 2015):^(١)

بعنوان " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والممارسات المستخدمة من قبل مدراء المدارس والطلاب في المدارس الثانوية "

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والممارسات المستخدمة من قبل مديري المدارس وأداء الطلاب في مدارس كينيا للتعليم الثانوي في مقاطعة كيامبو، وكانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة مختارة، حيث ركزت الدراسة على دور المدرسة في تلبية احتياجات الطلاب، وتحديد الأهداف (وضع أهداف الأداء) واليات التواصل، وهي من القضايا المنهجية المهمة، وتألفت عينة الدراسة من (٢٢٧) من مديري المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيامبو، و(٣٧٣٦) من المعلمين في هذه المدارس، واستخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي كمنهجية مناسبة للدراسة واستخلاص النتائج، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضية وتحديد متغير توقع لأداء الطلبة في كيامبو.

أهم نتائج الدراسة:

وكشفت النتائج أن المدرسة تركز بشكل كبير على تلبية احتياجات الطالب، ووضع أهداف للأداء (تحديد الهدف) على الأنشطة اللاصفية، والتوصل إلى حلول للقضايا المنهجية، خصوصاً الطلاب، وتعزيز أداء الطلبة في الامتحانات الوطنية.

٢- دراسة (Mohammed Jaradat: 2013):^(٢)

بعنوان " درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على فعالية المدارس العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المشرفين التربويين "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتمييز درجة تأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة المدارس العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، ولكي يُحقّق هدف هذه الدراسة، قام الباحث ببناء إستبانة مكونة من خمس محاور مؤرّعة على أربع مناطق (الإدارة المدرسية، التعليم والتعلّم، النشاطات المدرسية)، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٥) مشرف تربوي من مديرية تعليم محافظة جرش في الأردن.

أهم نتائج الدراسة:

^(١) Margarat Ruinge (2015), **International Journal of Education and Practice**, V, 3, PAK, Kenya, pp 66-79

^(٢) Mohammed Jaradat (2013), Impact Degree of The (TQM) on the Public schools Effectiveness in the Governorate of Jarash As Viewed by the Educational Supervisors, **European Scientific Journal**, Vol, 9, Jordan, pp 180-193

وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على المدارس العامة في محافظة جرش كانت بدرجة ممتازة من وجهة نظر المشرفين التربويين، من الناحية الأخرى، جاءت الأنشطة بالمرتبة الأخيرة.

٣- دراسة (Hon Yau & Alison Cheng: 2013):^(١)

بعنوان " أربعة أنواع من البيئات المدرسية "

أهداف الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على سياسة حكومة هونج كونج التعليمية والتي تقوم على تحسين نوعية وجودة التعليم، وفي الوقت نفسه، دراسة ملامح تحسين إدارة الجودة وتنفيذها في المدارس الابتدائية في هونج كونج ، حيث صمم الباحثان إستبانه بغرض التحقق من نتائج الدراسة، حيث استجاب ما (٣٢٢) من أفراد العينة من (٨٣) مدرسة ابتدائية على الاستبانه، حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي لتحليل البيانات وإظهار النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقات قوية بين "القيم والواجبات " ، " النظم " ، و"احتياجات التلاميذ" و"تلبية احتياجاتهم " .

٤- دراسة: (Altunay & Arli, Didem: 2012 Esen):^(٢)

بعنوان " دراسة متطلبات الإدارة في المدارس الابتدائية "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة في المدارس الابتدائية، والكشف عن أهم مبادئ الإدارية اللازمة لعملية التغيير والتطوير، وذلك باستخدام إدارة الجودة الشاملة، حيث تم توظيف تقنية المقابلة في هذه الدراسة كوسيلة لدراسة طريقة التغيير .

وتكونت عينة الدراسة من مدراء المدارس والتي تسلمت جوائز والتي لم تتسلم جوائز في العام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ .

أهم نتائج الدراسة:

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية المهمة (كالقيادة، والتدريب، والخبرة).

٥- دراسة (Toremén, and others: 2009)^(٣)

بعنوان " ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التركية "

(¹) Hon Yau & Alison Cheng(2013) Four Types of Schools Environment, **educational research and evaluation**, Routledge, V, 10, Hong Kong, pp 71-100, <http://www.tandfonline.com/loi/nere20>,

(²) Esen Altunay and others (2012), A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and non –Award Winning Schools Case in Study of (TQM), **educational science magazine**, Edam, Turkey, pp 725-730,

(³) Karakus Toremén (2009), **Total Quality Management practices in Turkish Primary Schools**, **Quality Assurance in Education**, (17), pp 30- 37

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحديد نطاق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التركية في ضوء مفاهيم ورؤى المعلمين ومدى ارتباط هذه الرؤى بالمتغيرات المختلفة، وتم تنفيذ هذه الدراسة في مدينة " مالاطيا " على المعلمين العاملين في هذه المدارس والذين تم اختيارهم عشوائياً، وتم تقييم حوالي (٣٥٦) مدرسا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن هناك بعض المشكلات في ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما بخصوص بعد تغيير الإدارة، حيث كانت هناك اختلافات واضحة في رؤى المعلمين في ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٦- دراسة: (Paul Hirtz: 2007):^(١)

بعنوان " تأثير القيادة على الجودة " أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرَت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة (Missouri- Rolla University) والحاصلة على جائزة الجودة عام (١٩٩٥) لتكون بهذا أول مؤسسة تربوية تحصل على هذه المكافأة، ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة على رؤساء الدوائر الشاملة وفق معايير بالدرج (Baldrige)، وقد وزعت الاستبانة على (١٠٩) من أفراد العينة من رؤساء الدوائر والموظفين لتقويم رئيس كل دائرة.

أهم نتائج الدراسة:

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة وإمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٧- دراسة (Venkatraman: 2007):^(٢)

بعنوان: " تطبيق إطار عمل الجودة الشاملة في التعليم العالي " أهداف الدراسة:

هدفت دراسة Venkatraman إلى توفير إطار إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد التحسينات المستمرة في التعليم باعتباره وسيلة مقبولة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وقد تم تحليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن طريق النظر في مختلف

^(١) Paul Hirtz (2007), The Effect of Leadership on Quality, **Engineering Management Journal**, ABI/Inform Global, Turkey, V, 19, pp 22-27

^(٢) Venkatraman, Sitalakshmi, (2007) "A framework for implementing TQM in higher education programs", **Quality Assurance in Education**, Volissue : 15, 1, pp, 92 – 112

العوامل الحاسمة مثل الممارسات التعليمية القائمة، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة، والعائد على الاستثمار في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، هذه الاكتشافات أدت إلى وضع إطار للجودة الشاملة تعتمد عجلة دونج Deming's wheel of Plan - لتنفيذ التحسينات المستمرة في برامج التعليم العالي.

٨- دراسة (Trap: 2006):^(١)

بعنوان "مراجعة لمفاهيم جودة التعليم لتحسين التعليم"
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح نوعية التعليم من الضروري أن تكون النقطة المركزية من التغييرات الايجابية في أنظمة المدارس العامة لضمان تقديم تعليم عالي النوعية، واهتمت الدراسة بوصف تعليم الجودة الشاملة بنجاح مع مدرسة في جنوب كاليفورنيا،
أهم نتائج الدراسة:

كان من أهم نتائج الدراسة أن أسلوب الجودة يعمل على تطوير التعليم مما يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيد من المدرسة (الطلاب)، وأما المعلمين فيحتاجون إلى أن يصبحوا وكلاء تغيير "لتطبيق التحسين المستمر في تعليم كل الطلاب.

^(١) William Trap (2006), **A review of Quality Education concepts to Improve Teaching**, MA Dissertation, California University

٩- دراسة: (David and Moses Stephen 2006):^(١)

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في كينيا "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (٣٠٠) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. أهم نتائج الدراسة:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس، كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

١٠-دراسة (2006 Gavriel):^(٢)

بعنوان: " صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة توضيح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك من خلال تحديد وتحليل الأدوار المزدوجة للطلاب والمعلمين، كما وناقشت هذه الدراسة بعض أوجه القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية ماساتشوستس الأمريكية بالإضافة إلى تقييم مفهوم الأدوار المزدوجة للطلاب، وتحليل علاقتها وأثرها على تقوية العملية التربوية من خلال التفاعل بين هذه الأدوار، وقد أسهمت الدراسة في فهم أدوار الطالب والمعلم، وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة أفضل، أهم نتائج الدراسة:

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الكفاءة الداخلية للمدارس الثانوية الريفية كانت منخفضة بشكل كبير.

(¹) Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero (2006), "**Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice Quality Assurance in Education** magazine Volume 14, issue 4

(²) Gavriel Meirovich and Edward J, Romar(2006):" The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles", **Quality Assurance in Education**, Volume 1, issue 4, pp 423-337

١١-دراسة (Ndabazinhle Ncube: 2004):^(١)

بعنوان " إدارة جودة التعليم في زيمبابوي "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة جودة التعليم في المدارس الريفية المعاصرة في زيمبابوي، حيث تأثرت المدارس الثانوية من الكفاءة الداخلية لنظام التعليم، وفي هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الكمية والنوعية لقياس الكفاءة الداخلية للمدارس الثانوية الريفية المختارة، وتحليل آراء مديري المدارس على جودة التعليم في المدارس الثانوية، والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحسين نوعية التعليم فيها.
أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الداخلية للمدارس الثانوية الريفية كانت منخفضة، ما لا يقل عن ٣٠٪ من الطلاب الذين يدخلون المدارس الثانوية هم من كبار السن، وكان معدل المتسربين ٥٧,٤٪ والناجم أساسا عن عدم القدرة على دفع الرسوم المدرسية والسير لمسافات طويلة من قبل الطلاب للوصول إلى المدرسة، ونقص الموارد، وانخفاض معنويات المعلمين منخفضة، وتبني منهج غير مناسب.

١٢- دراسة (Lukhwareni: 2003):^(٢)

بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم العالي "
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت التغيرات التي استحدثتها نظام التعليم في دولة جنوب إفريقيا منذ عام (١٩٩٤) قد أسفرت عن أي تحسين للجودة التعليمية، وإذا ما كان هناك بعض المدارس أديرت فعلا بالجودة الشاملة، ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث ببناء استبانة وزعت على عينة عشوائية من الإدارات المدرسية والمدرسين، وبعد تحليل إجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وهي:

- أن التغيرات التي تم إحداثها قد أسفرت فعلا عن تحسينات في الجودة التعليمية.
- إن المدارس التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت من المدارس التي تتميز بنوعية التعليم وفاعليته.
- إن تبني استراتيجية الجودة الشاملة في بعض المدارس سيمكنها من أن تصبح مدارس نموذجية للجودة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ ما يلي:

^(١) Ndabazinhle Ncube (2004), **Managing the Quality of Education in Zimbabwe**, Doctoral Dissertation, University of South Africa, South Africa

^(٢) Lukhwareni, M, (2003), **Total quality management as a response to educational in school management**, (Doctoral Dissertation, University of Pretoria, South Africa)

١. أن جميع الدراسات السابقة أجمعت على أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية.
 ٢. الغالبية العظمى من الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة،
 ٣. يتشابه هذا البحث مع أغلب الدراسات في الكشف عن أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- هناك العديد من الدراسات السابقة العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة (الحراشة: ٢٠١١)، ودراسات أخرى تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس كدراسة (رضا: ٢٠١٢)، (أبو الكشك: ٢٠١٢)، (المرسي: ٢٠١٢)، (جورية: ٢٠١٠)، (الغدير: ٢٠١٠)، (بيان: ٢٠١٠)، (الورثان: ٢٠٠٦)، (Yau: 2013)، (Altunay: 2012)، (Moses: 2006)، (Toremen: 2008).
- هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولت إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، كدراسة (حمودة: ٢٠١٢)، (العساف: ٢٠١١)، (آل مداوي: ٢٠٠٧)، (خضر: ٢٠٠٧).
- أما على المستوى الفلسطيني فهناك دراسات تناولت موضوع إدارة الجودة في المدارس بشكل عام كدراسة (الفر: ٢٠١٣)، (الأسطل: ٢٠١٣)، و(أبو عبده: ٢٠١١)، أو على المدارس الثانوية بشكل خاص كدراسة (الخالدي: ٢٠١٢)، (علاونة: ٢٠٠٨)، (منصور: ٢٠٠٥)، لذلك تناول هذا البحث موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا وذلك لندرة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا.
- تناولت بعض الدراسات أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، كدراسة (Gravie 2006)، ودراسة (Venkatraman: 2007)، وتناولته دراسات أخرى في التعليم بشكل عام كدراسة (Luckhwareni: 2003)، ودراسة (Hitrz: 2007)، أما هذه الدراسة فتناولته في المدارس الأساسية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث.
٢. استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
٣. تم الاستعانة بالدراسات في عرض الإطار النظري.
٤. تحديد المرحلة التعليمية (المرحلة الأساسية العليا).

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، أما هذه الدراسة فتحاول تطبيق هذا الأسلوب في المدارس الحكومية في قطاع غزة بشكل خاص.
٢. عينة الدراسة في معظم الدراسات السابقة مقتصرة على مديري المدارس فقط، في حين أن الدراسة الحالية تشمل مديري المدارس والمعلمين.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باستخدام المنهج الوصفي لاستخلاص نتائج هذا البحث.

أدوات البحث:

١. عينة استطلاعية لمعرفة الصعوبات التي تواجه المديرين والمعلمين.
٢. استبانة موجهة لمديري ومديرات المدارس معلمي ومعلمات المدارس الأساسية العليا الواقعة في شمال قطاع غزة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية العليا والواقعة بشمال قطاع غزة.

خطوات السير في البحث:

تتلخص خطوات البحث فيما يلي:

١. إعداد الإطار العام للبحث ويشمل (المقدمة- مشكلة البحث- حدود البحث- أهداف البحث- أهمية البحث- مصطلحات البحث- تعليق عام على الدراسات السابقة- منهج البحث- خطوات البحث).
٢. تحديد الإطار النظري، والذي يدور حول الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.
٣. تشخيص الوضع الحالي لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من منظور الوثائق.
٤. تحديد إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.
٥. التوصل إلى النتائج والإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في شمال قطاع غزة.

الفصل الثاني

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المدارس إطار نظري

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم

ثانياً- منظومة إدارة الجودة الشاملة في التعليم

ثالثاً- عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم

رابعاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

خامساً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

سادساً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الفصل الثاني

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس (إطار نظري)

مقدمة.

إن إصلاح التعليم يمر عبر العديد من القنوات في جميع أنحاء العالم، فمن هذه القنوات ما يتجه إلى العمل على إصلاح المناهج، ومنها ما يتجه لإصلاح أساليب التدريس، ومنها ما ينظر إلى ضرورة تدريب المعلم وتزويده بالخبرات والمهارات الأساسية، وهناك من يبحث في إصلاح الإدارة التربوية، والعمل ضمن معايير محددة مدروسة.

وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة، الذي تولد لمسايرة المتغيرات الهائلة على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إغفال باقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل على المجالات كلها.

ولقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، ونجاح هذا المصطلح يعود إلى عدد من المبادئ الإدارية التي يركز عليها، ومن هذا المنظور فإن استثماره في القطاع التربوي التعليمي والإدارة المدرسية يتحقق من خلال اعتماد المبادئ الإدارية التي يقوم عليها هذا المصطلح " الجودة " والذي أثبتت فعاليته في القطاع الصناعي.^(١)

ويمكن توظيف أسلوب الجودة الشاملة في المؤسسات غير التربوية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، لأن أسلوب الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات التربوية وغير التربوية، رغم حاجته إلى دقة كبيرة في التنفيذ، وتهيئة المناخ المناسب لتفعيله، ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة المدرسية المتميزة، من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية، من مشرفين وإداريين ومعلمين، وحتى على مستوى القيادات التربوية، وكذلك توفير التجهيزات المدرسية والمعامل

(١) رضا محمد مصباح، (٢٠١٢)، "إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بليبيا، (المفهوم والمبادئ، والمتطلبات)، مجلة التربية، ع ٣٧، ص ١٩٨ - ٢٠٦،

والمختبرات العلمية والحاسوبية، ومختبرات اللغات، وكل ما يتعلق بالعملية التربوية التعليمية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة المطلوبة.

ويعتبر موضوع جودة التعليم من الموضوعات المهمة والضرورية للارتقاء بجودة ومخرجات التعليم، والذي يؤدي إلى تحسين التعليم وتطويره ليناسب احتياجات المجتمع، لذلك سيتناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة للجودة الشاملة في التعليم وأهدافها ومبادئها وفوائدها وأبعادها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم من الموضوعات المهمة والضرورية لتحسين العملية التعليمية التي يجب دراستها، والوقوف على أهم متطلباتها، والتعرف إلى أهم ما وصلت إليه الدراسات الحديثة في المجال التعليمي.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتعلق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي ترتبط بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة لاحتياجات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين منها إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية التربوية وصياغتها في أهداف يمكن تقديمها لطلابها بما يوافق توقعاتهم، وهي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. ⁽¹⁾

وتشغل الجودة مكانة جوهرية في التعليم لأنها تؤثر في ما يتعلمه التلاميذ، وفي مدى استيعابهم لما يتعلمونه، وفي المنافع التي يستمدونها من التعليم، فالتربويين يتحدثون عن ضرورة ضمان تحقيق جودة التعليم، غير أن كل واحد منهم يمتلك فهماً ورؤية خاصة لماهية الجودة.

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عبارة عن استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة في كافة جوانب النمو العقلية النفسية

(1) Jebet Miriam Kosgei (2015), Challenging Facing the Implementation of (TQM) in Secondary schools, published research, ECRTD, **European –American Journals**, vol (1), No, (9), United Kingdom, pp 12-18

والاجتماعية والخلقية والجسمية لإرضاء الطالب، بحيث يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء لكافة أجهزة المجتمع المستفيد من هذا المخرج.^(١)

وتعني إدارة الجودة الشاملة في التعليم تطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي وتعاوني، بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر المتلاحقة وبالتالي لتأهيل كل تلميذ وإعداده بما يتناسب وقدراته ومهاراته وحاجاته والعمل على نموه بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وحاجات سوق العمل.^(٢)

وتعني الجودة الشاملة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، كما وتهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، وذلك من خلال إتقان الأعمال وحسن إدارتها.^(٣)

وهي مجموعة من العوامل والظروف التي يهيئها النظام التعليمي من أجل إتقان العمل، من خلال تهيئة المناخ التربوي الملائم للوصول إلى بناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة، والاستفادة منها في إحداث التنمية الشاملة، وصنع حضارة.^(٤)

ويرى الباحث أن الجودة الشاملة في التعليم هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التعليمي لرفع مستوى المنتج التعليمي، وهو المتعلم، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تتطلبه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم.

١. الجودة: Quality

(١) أحلام بنت عبد الله حبتز (٢٠٠٨)، أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم، ورقة عمل مقدمة للقاء

التربوي الرابع عشر التي تقيمه جمعية (جستن) في الفترة ٢٨-٢٩ ربيع الآخر، السعودية، ص ٣

(٢) نجوى فوزي صالح (٢٠٠٩)، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية"، مرجع سابق، ص ١٠٤

(٣) محمد بن عبد الرحمن عبد القادر (٢٠٠٧)، القيادة التربوية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة مقدمة للملتقى الإشراف التربوي الثاني عشر، الدمام، السعودية، ص ٢،

(٤) فؤاد العاجز وجميل نشوان (٢٠٠٥) " تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٥

إن نجاح أي منشأة ينطلق أساساً من التكامل والتنسيق بين أنشطتها المختلفة، وبالتالي فإن الاختلاف في النظرة إلى الجودة في ظل وجود التكامل والتنسيق هو المدخل السليم للمنشأة لتشكيل مفهومه أو مفاهيمها حول الجودة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١).^(١)

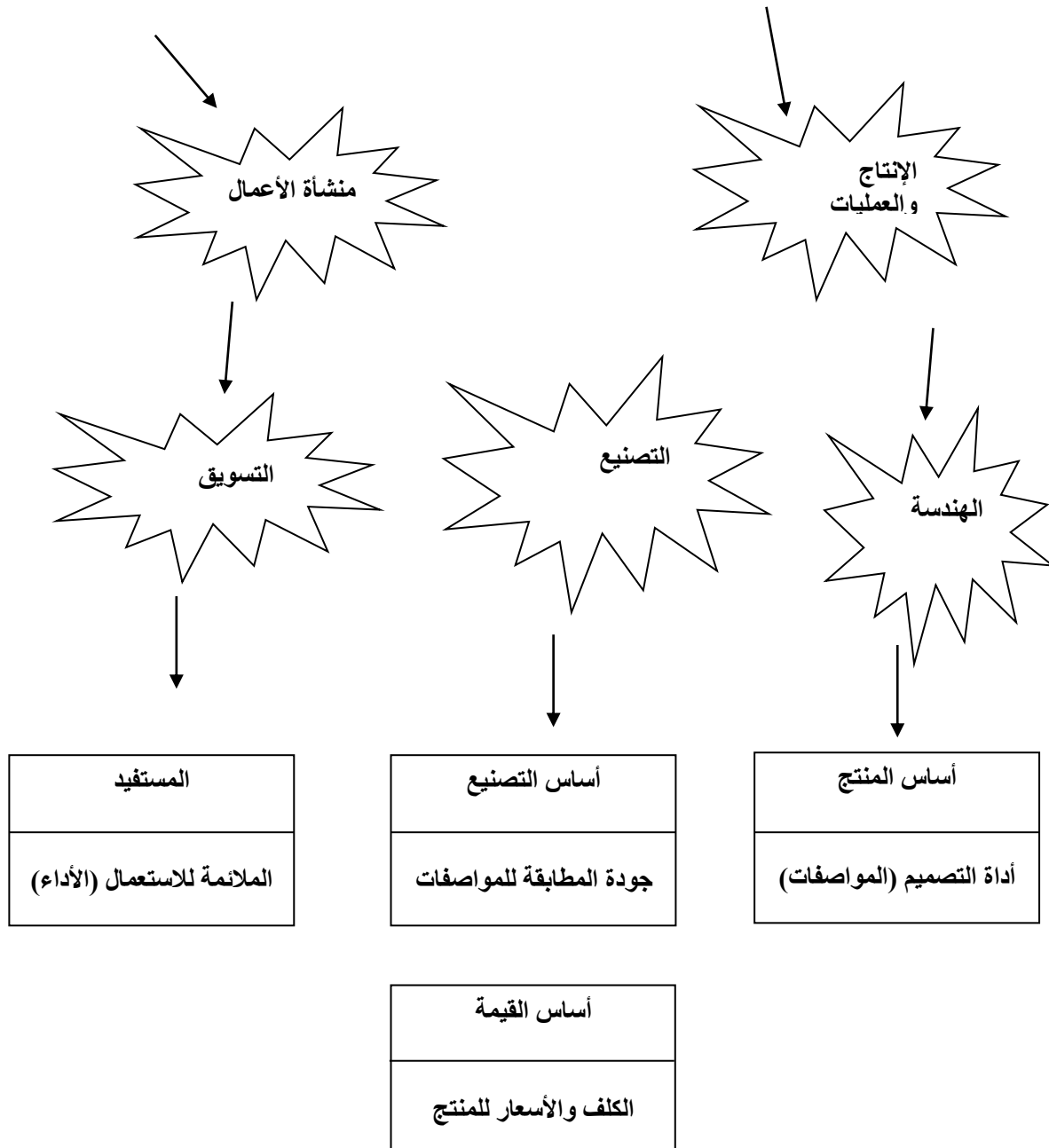
ومفهوم الجودة في الإدارة حديث نسبياً، يعود فقط للسنوات الأولى من النصف الثاني من القرن العشرين، حيث استخدم مصطلح الجودة في الحرب العالمية الثانية بإدارة القادة، وبعد الحرب، في عام ١٩٥٠ استخدم إدوارد ديمينج وسائل الجودة لمساعدة اليابان للمنافسة في الأسواق العالمية، ويعتبر إدوارد ديمينج وجوزيف موسى جوران بشكل عام من أوائل المفكرين في الجودة الشاملة، حيث ركز جوران في الجودة الشاملة على التدريب والتحسين.^(٢)

ومفهوم الجودة يعود إلى منتصف القرن العشرين الميلادي، إلا أنه ظهر في الحقل الاقتصادي والصناعي بشكل ملحوظ منذ ثمانينات ذلك القرن، أثر نجاح المؤسسات اليابانية في اكتساح السوق الصناعية، اعتماداً على عدد من المفاهيم الإدارية المرتبطة بالجودة.^(٣)

(١) عماد أبو الرب (٢٠١٠)، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، بحوث ودراسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى، ص ١١٢

(5) Guy Clair (1997) " Total Quality Management in information Service, Bowker, Saur, London, p, 181

(٢) رامز عمر صافي (٢٠١٣)، " تصور مقترح لإدارة الخدمات الطلابية بجامعة القدس المفتوحة بفلسطين في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، ص ٧٠



شكل (١)

التكامل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنشأة

فمفهوم الجودة هو موضوع يعتمد بالأساس على المنتج والخدمات، وأيضا على جودة المنتج للوصول إلى إرضاء المستفيد. ^(١)

وللجودة معاني تختلف باختلاف الظروف والمكان، فجودة المنتج لها أهمية كبيرة وذلك اعتمادا على احتياجات ومتطلبات المستهلك، لذلك فهي رضا المستهلك بالدرجة الأولى. ^(١)

^(١) Vilas, S, Bagad (2008), **Total Quality Management**, Technical publication, India, Pune, p 60

ويلاحظ الباحث أن الشكل السابق، شكل (١) أنه يظهر مدى التكامل والتنسيق بين عناصر المنشأة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج والمخرجات التي تعمل على إنجاز هذه المنشأة.

فالجودة لغة: هي أجاد (أي أتى بالجيد من قول أو عمل)، وأجاد الشيء: أي جعله جيداً، ويقال: أجاد الشيء وفيه: صيره جيداً. (٢)

أما اصطلاحاً فهناك العديد من التعريفات التي يمكن تقديمها من خلال الآتي:
إليك جملة من التعريفات للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخبوم ١٩٥٦.
- (المطابقة مع المتطلبات) كروسي ١٩٧٩.
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران ١٩٨٩.
- (درجة متوقعة من التناقص والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمغ ١٩٨٦.

والجودة تعني: لمعظم الناس التفضيل Superlative، لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها، في ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع. (٣)

وتعرف الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة من حيث التصنيع والتسويق وخدمة الصيانة والذي من خلاله ستنم تلبية رغبات وتوقعات المستهلك. (٤)

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي التكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهي أيضاً مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبي رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن

(^١) Jain PL(2005), **Quality Control and Total Quality Management**, Tata Mc Graw-Hill, India, p 2

(^٢) **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص ١٤٥

(^٣) محمد عبد الوهاب العزاوي(٢٠٠٥)، "إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور، جامعة الإسراء، الأردن

(3) Harrison Wadsworth(2002) **Modern Methods for Quality Control and Improvement**, 2nd, USA.

التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواؤهم ورغباتهم ولهم شخصيات وطبقات مختلفة. (١)

كما وأكد تاجوشي (Taguchi ٢٠٠٧) على تقليل التباين، باعتباره الوسيلة الأساسية لتحسين الجودة داخل المؤسسة المعنية. (٢)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك، والوصول بالمنتج إلى أفضل صورة بأقل وقت وجهد، سعياً لإرضاء المستهلك. ٢. المفهوم الإسلامي للجودة:

فالإسلام دين الجودة والإبداع، فهو دين الله الكامل، وهو دين الإبداع، فخالقه هو البديع. وقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، رواه مسلم، فمفهوم الجودة في التعليم في الإسلام مبني على الإحسان وإتقان العمل والدقة فيه بدلالة الآيات الواردة في المتن، وذلك من منطلق أن طلب العلم فريضة على كل مسلم، والفرد متعبد فيه لله، لذلك هو مطالب بالاستزادة منه والتعلم مدى الحياة، والمعلم وريث للعلم مكلف بتبليغه والاستزادة منه، والمناهج الإسلامية تبنى وفقاً للمقاصد الإسلامية والأولويات المجتمعية، وأهداف المدرسة منطلقة من الغاية السامية التي خلق لأجلها الخلق، وهي العبادة والخلافة، مما يستوجب وضوح الأهداف لتعكس هذه الغايات، وترجمها لسلوك يتخلق به طالب العلم المسلم، والمناهج التربوية والتعليمية. (٣)

٣. حلقات الجودة: Quality Circles

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وقد أعطى اليابانيون اهتماماً خاصاً بمراقبة الجودة وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدته من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابه الجودة لتشمل كافة أنحاء المؤسسة وحلقات الجودة ما هي إلا

(١) فؤاد العاجز وجميل نشوان (٢٠٠٥)، " تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٢) Richard Devor, and others (2007) " Statistical Quality Design and Control, Contemporary Concepts and Methods ", Pearson-Prentice Hall, edition, p, 52 2nd.

(٣) بدرية بنت صالح الميمان (٢٠٠٧)، "الجودة الشاملة في التعليم العام"، بحث مقدم للقاء الرابع عشر (جستين)، في الفترة ٢٨-٢٩ مايو، ص ٢

منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات والذي قدمه (جوران).

وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منها: ^(١)

- التطوع؛ بمعنى أن يكون الانضمام لهذه الحلقات والعمل فيها طوعية وعن جدارة.
- التطوير الذاتي وإثراء مضمون العمل.
- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.
- التطوير الجماعي المتبادل.
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.
- المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه.
- الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.

٤. مفهوم الجودة الشاملة: ^(٢)

إن الجودة الشاملة مرتبطة إلى حد كبير بالتعليم للتميز، حتى أن الجودة أصبحت مطلباً حتى في التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني، فالانفجار المعرفي وانتشار ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولدت احتياجات متغيرة للتلاميذ، فكيف يجري التعليم التدفق اللانهائي واللامحدود من كم الأفكار والمعارف؟ وكيف يستفيد من الثروة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات؟ وكيف يحافظ على الهوية الإسلامية وسط هذه الثورة والانفتاح على الثقافات الأخرى؟ ^(٣)

فالجودة الشاملة: هي مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات، وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي.

وتعرف (الميمان ٢٠٠٧) الجودة الشاملة بأنها تشمل الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدنى مقدار من

(١) أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي (٢٠٠٩)، الجودة مسئولية الجميع، ورقة بحثية مقدمة من جامعة

الباحة إلى الملئقى الأول لمسئولي الجودة في الجامعات السعودية، الرياض، السعودية

(٢) صالح ناصر عليمات (٢٠٠٤) "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات

التطوير"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٥٣

(٣) مرجع سابق، ص ٢

المدخلات (أقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. (١)

والجودة الشاملة هي الكفاءة والكفاية والفاعلية الكلية في جميع وظائف المؤسسة من أجل تحقيق التميز المستمر في أهدافها وعملياتها ومخرجاتها. (٢)

فإدارة الجودة الشاملة هي ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض المعد له، وهي مدى تلاؤم المنتج أو الخدمة للاستخدام، ثم تحديدها في مواصفات التصميم، والقيام بالأمر الصحيح من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود. (٣)

ويرى الباحث بأنها مجموعة من الخصائص والمميزات المعبرة والمحقة للمتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد وذلك عن طريق التحسين والتطوير، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بفعالية وكفاءة من أجل الحصول على المنتج بأقل وقت وجهد وتكلفة.

٥. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (٤)

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المؤسسات والمصانع الإنتاجية ومنظمات الخدمات، وذلك لوعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وقد أدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة

إلى تبني هذه المفاهيم والأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية لمتطلبات الزبون.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي: (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات،

(١) بدرية بنت صالح الميمان (٢٠٠٧)، "الجودة الشاملة في التعليم العام"، مرجع سابق، ص ٧

(٢) Edward Sallis, (2002) **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, third edition, London, ,

(٣) رقيقة حروش (٢٠١٦)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص

(٤) على صالح محمود (٢٠١١)، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية، العدد الخامس والثلاثون،

بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين).^(١)

فأسلوب إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن فلسفة إدارية جديدة، تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المدرسة، سواء أكان ذلك في القيم، أم الأنظمة، أم النمط الإداري، أم غيره.^(٢)

ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية مخطط لها ومستمرة وشاملة والهدف منها إظهار الأعمال لجميع منسوبي المدرسة بشكل ممتاز من خلال القيادة والتطوير والتنظيم والتدريب والرقابة والمتابعة حتى تكون المخرجات ممتازة ومختصرة الوقت والجهد، وملبية لحاجات منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي ومحقة للأهداف المنسوبة.^(٣)

ويعرفها الباحث إجرائياً أنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للقيام أو للعملية وذلك لرفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الحديثة عن طريق تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات.

٦. مفهوم الاعتماد: Accreditation^(٤)

من المفاهيم الأساسية لجودة المؤسسات التعليمية هو مفهوم الاعتماد الذي ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الجودة الشاملة، ويعرف الاعتماد للمؤسسات التعليمية بأنه: " عملية تقويم واعتراف وإجازة لبرنامج دراسي تقوم به منظمة أو هيئة علمية متخصصة وتقرر بأن البرنامج يحقق أو يصل إلى الحد الأدنى الضروري من معايير الجودة الموضوعية من قبل هذه الهيئة أو المنظمة" والهدف الأساسي من هذه العملية هو طمأنه الرأي العام، بأن خريجها يتسمون بالمهارة والكفاءة

(١) محمد علي حلواني(٢٠٠٤)، " مفهوم الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر، ص ٤

(٢) نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور(٢٠٠٥)، " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والأصول التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص ٢٨

(٣) خالد بن محمد الشعبان، (٢٠٠٨)، " الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ص ٨

(٤) "Accreditation in Higher Education", New Dissertation, (4) Jan Wellman (2003), "and credit hour"⁽⁴⁾, No, 122, p, 57

التي تحقق التطلعات والطموحات في الحصول على موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً لمزاولة المهنة بنجاح. (١)

ويشير (جان ويلمان 2003 Jan Wellman) إلى الاعتماد بأنه: العملية التي من شأنها التأكيد على جودة البرنامج الذي يؤهل للحصول على درجة علمية معينة.

ويعرف الاعتماد بأنه الاعتراف الممنوح بواسطة المنظمة للمؤسسة والتي تقابل المعايير المقبولة والتأكيد على الجودة والتحسين المستمر للنشاطات الأكاديمية، بناءً على المعايير التي تنشرها وتتبنها المنظمة. (٢)

٧. الاعتماد في التعليم: Accreditation in Education

الاعتماد في التعليم هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية، وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها.

ويعرف الاعتماد على أنه: (٣)

- مدخل لتحقيق الجودة الشاملة، ويعد حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على الاطمئنان في المجتمع المحلي لخريجي هذه المؤسسة.
- لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.
- لا يعد قيداً على الحرية الأكاديمية أو تعرضاً لقيمتها.
- هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على منظومة معايير أساسية.
- لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية، ولكنه يهتم، بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.
- مدخل إلى دعم المؤسسة التعليمية، وتحسينها، والوصول بها إلى مستوى الجودة المنشود.

ومن جهة أخرى يرى (البيلاوي وآخرون ٢٠٠٦)، أن الاعتماد في التعليم أنه: (١)

(١) محمد إبراهيم (٢٠٠٧)، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، ص ٢.

(٢) **The Quality Assurance And Accreditation, HandBook For Higher Education In Egypt**, (2004), Cairo Univ, Central Library, The National Quality Assurance and Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education, P, 4.

(٣) رشدي أحمد طعيمة (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٣٠

- مدخل لتحقيق الجودة الشاملة.
- لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.
- لا يعني قيда على الحرية الأكاديمية.
- هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة.
- مدخل إلى دعم المؤسسات التعليمية، وتحسينها.

كما ويعرف الاعتماد الأكاديمي بأنه الإجازة أو الإقرار أو الموافقة على شيء من الأشياء، كأن يجاز فرد للتدريس أو الإقرار والموافقة لجهة أو مؤسسة تعليمية للقيام بنشاطات تعليمية بعد أن توافرت لها الشروط أو المعايير الواجب توافرها للقيام بمثل هذه المهام، وكذلك هو طريقة أو مجموعة إجراءات يتم من خلالها إعطاء تقييم شامل للمؤسسة التعليمية يتبين من خلاله نقاط القوة والضعف التي توجد فيها، مما يترتب عليه إعطاء حكم حول أهلية وكفاءة هذه المؤسسة، كذلك يعرف بأنه عملية تقويم واعتراف وإجازة برنامج تعليمي تقوم به مؤسسة أو هيئة علمية متخصصة وتقر بأن البرنامج يحقق أو يصل إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة الموضوعة سلفاً من قبل الهيئة أو المنظمة. (٢)

٨. المساءلة /المحاسبية: Accountability (٣)

المحاسبة عبارة عن خدمة تستهدف تقديم معلومات كمية عن الوحدات الاقتصادية، وأكثر هذه المعلومات معلومات مالية في طبيعتها وهي مفيدة في البت في القرارات الاقتصادية. وتعرف المحاسبية بأنها "عملية يتم من خلالها محاسبة العامل أمام رؤسائه عن تصرفاته الوظيفية في ضوء ما أوتى من صلاحيات". (٤)

(١) حسن حسين البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص ٣٠

(٢) شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون (٢٠١٢)، معجم مصطلحات الحکامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، ص ٣.

(٣) معجم المصطلحات التدريبية والإدارية، الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، ص ١.

(٤) المنظمة العربية للتنمية والعلوم الإدارية (٢٠٠٧)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، المنظمة العربية للتنمية والعلوم الإدارية، القاهرة، ص ٩

٩. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت التكنولوجيا الإدارية وإدارة الجودة لكي تؤدي دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، ولكي تدار العمليات بنجاح، ويجب على المديرين أن ينظروا إلى وظيفة إدارة الجودة على أساس من احتياجات الأنظمة، فليس هناك إدارة جودة شاملة في المنظومة ما لم تؤثر في جميع الأفراد وكافة المنتجات. (١)

فإدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إرضاء المستهلك وتحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، بالإضافة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو 9000، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين الأفراد، والشعور بالانتماء في بيئة العمل. (٢)

- ومن جهة أخرى تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأنها: (٣)
- نظام توثيق يوضح المسؤوليات ويعمل على التنسيق بين الأقسام والإدارات.
- تعمل على تحسين وعي العاملين بالمؤسسات وتفهم تام لسياسات الجودة.
- تحافظ على ثبات جودة الإنتاج أو الخدمة.
- تخفض تكلفة الإنتاج أو الخدمة.
- تحقق متطلبات ومقومات رضا العميل.
- تعمل على التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
- ويخلص الباحث مما سبق إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في الآتي:
- توفير الوقت والجهد.
- تحسين وتطوير المنتجات.
- معرفة كل فرد في المنظمة لمهامه ومسئوليته.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- رضا العميل.
- منع حدوث الأخطاء والمشكلات بدلا من العمل على تصحيحها.
- إنشاء نظام شامل لتخطيط وتوثيق وتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية.

(١) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ص ١١١،

(٢) صالح ناصر عليما (٢٠٠٤)، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير"، مرجع سابق، ص ٢٩

(٣) محسن بن نايف العتيبي (٢٠٠٧)، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ص ٢٣

- المساهمة في مهام التقييم المستمر للاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

١٠. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: Principles of (TQM)

تمثل إدارة الجود الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفعالية، فإنها تستطيع أن تحقق مستوى متميز من الجودة. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة بما يأتي:^(١)

أ- الاهتمام بالمستفيد من الخدمة:

والتشديد على رضا المستفيد من الخدمة، وتلبية متطلباته وتوقعاته، والاستمرار في فهم الحاجات الحالية والمستقبلية له والسعي بكل ما يمكن من أجل تجاوز حدود التوقع،

ب- التشديد على النتائج والعمليات معا:

بمعنى عدم الاهتمام بالنتائج فقط، بل الاهتمام بالعمليات ومتابعتها بشكل مستمر، وإيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي قد تعترض سبل تحسين الخدمة أو المنتج، الأمر الذي يتطلب أن تتال العمليات نصيبا كبيرا من الاهتمام، لتحقيق المؤسسة النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

ج- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها في عمل المؤسسة:

وذلك بالتوقف عن الاعتماد على الإشراف في نهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة من الخطوات الأولى للمنتج، بمعنى اتحاد التقييم البنائي والرقابة من البداية كمبادئ للعمل، والأساليب الإحصائية.

د- التحسين المستمر:

وعدم التوقف عند مستوى معين، لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يقتضي عملية تحسين مستمرة تشمل جميع عناصر المؤسسة وأدواتها ومواردها والقوى البشرية فيها، وأن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة ونظامها التي لا نهاية لها، والسعي الدائم لبلوغ الكمال دون وجود محطة واحدة للتوقف عندها.

(١) صالح ناصر عليمات (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات

هـ- القيادة:

وذلك من خلال وضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، إذ تقع عليها مسئولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تهيب بيئة عمل بتنمية وتحفيز المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشكلات والتحسين المستمر، وتوفير شبكات الاتصالات التنظيمية بين العاملين ورفع الحواجز، فضلا عن تشجيع وبناء فرق للعمل بروح الفريق التي تنمي العلاقات الاجتماعية الإنسانية التي تعطي زحما للتعاون، كما يجب أن تتسم القيادة بالشفافية والوضوح.

و- اندماج الأفراد:

إذ أن أساس المنظمة هم العاملون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبالتالي فاندماجهم ومشاركة كل فرد منهم في المنظمة، في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله، ومساهمة الأفراد جميعا في تعرف المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، والعمل على حلها تعاونيا باستعمال الأساليب الإحصائية، ومنهجية البحث العلمي، وحل المشكلات هي من بين العوامل المؤدية إلى القضاء على العوائق التنظيمية، وبالتالي تحقيق الجودة.

ز- منهج النظم في الإدارة:

إن إدراك وفهم العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس منهج النظم يسهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، فتكامل العمليات يعطى فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته في تحقيق الأهداف.

ح- الاهتمام بتطوير خبرات العاملين:

حيث تقادم هذه الخبرات وتطورها عن طريق التدريب المستمر والدعم والتشجيع، وذلك بإيجاد طرائق حديثة للتدريب تكنولوجية وسيكولوجية، وزمنية وتشجيع التنمية الذاتية لكل فرد.

ط- اتخاذ قرارات بناء على حقائق فعلية لا على المشاعر:

إذ تعتمد القرارات على تحليل المعلومات والبيانات الدقيقة الموثوق بها، فضلا عن أنها تكون متاحة للجميع.

ويرى (جوزيف جابلونسكي 1993) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في هذه النقاط:^(١)

- التركيز على العميل.

(١) جوزيف جابلونسكي (١٩٩٣)، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء

- التركيز على العمليات والنتائج معا.
 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
 - تعبئة خبرات القوى العاملة.
 - اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق.
 - التغذية العكسية.
- وفي ضوء ما تقدم، يخلص الباحث إلى مجموعة من أسس ومبادئ الجودة الشاملة كما يلي:

- الاستمرار في التحسين والتطوير.
- القيادة الفاعلة.
- الرؤيا الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا.
- التحفيز.
- الالتزام والمشاركة والعمل بروح الفريق.
- التدريب المستمر.
- التقييم والتحليل والقياس.

١١. عناصر إدارة الجودة الشاملة: (TQM) The Elements of

يقوم منهج إدارة النظم الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات أو العناصر الأساسية، التي لا يوجد اتفاق عليها في الأدب الإداري أو خلافا جوهريا حول مضامين إدارة الجودة الشاملة، ذلك لوجود طرائق وأساليب عديدة في التصنيف، فمثلا (Logothetis 1997) يحدد عناصر إدارة الجودة الشاملة في ثلاثية تشمل كل من:

- تعهد والتزام الإدارة العليا.
 - المعرفة العلمية.
 - مشاركة العاملين.
- ويحددها (Ciampa 1992) في أربع عناصر هي:
- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
 - التركيز على المستهلك.
 - الأساليب والأدوات الإحصائية.
 - أساليب تشجيع فرق العمل وخلق بيئة عمل ترضي العاملين.
 - وتعتمد منظمة JUSE اليابانية العناصر العشرة الآتية:
 - المفاهيم والقيم.
 - الطرائق العلمية.
 - الموارد البشرية.

- المعلومات.
- نظام الإدارة.
- نظام ضمان الجودة.
- نظم الإدارة الوظيفية المتكاملة.
- وضع أهداف المنظمة وتحديد رسالتها.
- ويخلص الباحث مما ذكر إلى مجموعة من العناصر وهي:
- تبني عناصر ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العمل للبدء في التنفيذ.
- تحديد أهداف واضحة للالتزام بها وتنفيذها.
- التعهد والالتزام بتنفيذ آليات وخطط العمل المعدة مسبقاً.
- استغلال الوقت.

١٢. أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لقد أصبح موضوع الجودة في التعليم من القضايا المطروحة على كافة المستويات وفي مختلف دول العالم، وذلك من خلال طرح فكرة الجودة الشاملة ليس كشعار، بل كواقع فعلي يمارس ضماناً لما يقدم من برامج تعليمية، ولا شك أن الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد كثيراً على تحول الفكر التعليمي إلى الأفضل من خلال التحسين والتطور المستمر ليس للعملية التعليمية والتربوية فحسب، بل كذلك للجانب الإداري. ويرى (عليما ٢٠٠٦)، أن للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة من أبرزها: ^(١)

- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقال من البيروقراطية الإدارية، ويتخلص من الكثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- وترى (الحري ٢٠١٠) أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية وفوائد تكمن في الآتي: (٢)
- تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.
- تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى.

(١) صالح ناصر عليما (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات

التطوير"، مرجع سابق، ص ١٢٨

(٢) رافدة عمر الحري (٢٠١٠)، "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،

- تساعد على الاستخدام السليم للموارد المالية.
 - تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.
 - تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى أدائها.
 - تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
 - تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم.
 - الوفاء بمتطلبات الطلبة والمجتمع.
 - تساعد على تطوير المهارات القيادية.
 - تساعد في الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع جوانب شخصياتهم.
- ويرى (الزهيري ٢٠٠٨) أن هناك أهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية تكمن في التالي: ^(١)
- تعريف الدور والهدف ومسئوليات المدرس.
 - تحسين المدارس كطريق حياة.
 - خطة قيادية شاملة تقوم بتدريب المربين على كل المستويات.
 - ابتكار وسائل لتطوير أداء العاملين في المواقف المختلفة.
 - استعمال المعلومات لتوجيه السياسات وممارستها أكثر من الممارسات التربوية.
 - تصميم مبادرات شاملة لتطوير الطلاب من خلال تنوع الوكالات والمؤسسات مع عدم تعقيد الظروف التي تواجه المدارس والأسر.
- ويرى الباحث أن الدراسات السابقة أكدت على أن أهمية تطبيق الجودة الشاملة يكمن في تطوير أداء الطلاب والعاملين في المؤسسة التعليمية، كما وأكدت على التدريب والتحسين وابتكار وسائل التطوير والتحسين.
- الجودة في المؤسسات التعليمية تعني تحقيق الأهداف خلق نظام كامل متكامل، حيث يشارك كل أفراد المؤسسة التعليمية في إنجاح العملية التعليمية وذلك من خلال تحقيق الأهداف المرجوة والمعدة مسبقاً.
- وأن هناك أهمية كبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في الآتي:
- تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية.

(١) إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) " الإدارة المدرسية والصفية - منظومة الجودة الشاملة "، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٦٤-٤٥

- النمو السليم للمنتج التعليمي (الطالب)، في جوانب التعليم المختلفة معرفياً، ومهارياً، ووجدانياً.
- نجاح المؤسسة التعليمية بتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد ووقت.
- التطوير المستمر لأساليب أداء الأعمال والمسؤوليات، وبما يتوافق مع متطلبات الأفراد والمجتمع وسوق العمل.
- تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية.
- معالجة الأخطاء والمحاسبة عليها.
- التقليل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير.
- زيادة التفاعل بين المؤسسة وسوق العمل.

ثانياً: منظومة الجودة الشاملة في التعليم:

تتألف منظومة إدارة الجودة الشاملة للمنظمة التعليمية من العناصر الآتية: ^(١)

١. مدخلات إدارة الجودة الشاملة:
 - وتتمثل هذه المدخلات فيما يلي:
 - الأهداف التعليمية.
 - سياسات المنظمة التعليمية.
 - العناصر البشرية (معلم - تلاميذ/ طلاب).
 - الأنشطة التعليمية للمنظمة التعليمية.
 - رغبات وتوقعات التلاميذ/ الطلاب.
 - التقنيات التعليمية.
 - المواد والإمكانات المالية والمادية.
٢. أنشطة إدارة الجودة الشاملة:
 - وتتحدد في الآتي:
 - تحديد أهداف الجودة.
 - تحديد سياسات الجودة.
 - تخطيط الجودة.
 - قيادة وتوجيه الجودة.
 - متابعة وتقويم الجودة Quality Assessment.

(١) شاكر محمد فتحي أحمد (٢٠١٣)، "مدخل في الإدارة والإشراف التربوي"، ص ٨٦-٨٧

- تحسين الجودة Quality Improvement.

٣. مخرجات إدارة الجودة الشاملة:

وتشمل ما يأتي:

- أهداف الجودة.

- سياسات الجودة.

- خطط الجودة.

- فرق الجودة.

- معايير الجودة.

كما وركز عدد من الباحثين والمهتمين بمجال الجودة ببناء أنموذج لمنظومة الجودة الشاملة في التعليم، وأنها تركز على: (١)

المدخلات: وتشمل خصائص الطلاب والمعلمين، والمناخ العام والأمور المادية، كما وتشمل المدخلات على الموارد المادية.

العمليات: وتشمل الطرق والأساليب وتقنيات التعلم والتعليم والأنشطة العلمية ومراكز المعلومات والتخطيط وتأكيد الجودة.

المخرجات: وتشمل النواتج التعليمية ونواتج الخصائص الشخصية لدى الطلاب، والقيادة الفاعلة والانجازات الوظيفية، ورضا المستفيد.

ومنظومة الجودة الشاملة هي منظومة متكاملة تشمل الملاك والموردون والمنتجون والعملاء وهي منظومة تعمل تحت مظلة المجتمع الذي يدعمها بأجهزته التنفيذية والرقابية لدعم وحماية مصالح جميع الأطراف بالإضافة لمصالح المجتمع نفسه، حيث تتكون منظومة إدارة الجودة الشاملة من ثلاث عناصر أساسية هي (النظم - الوسائل - الأهداف).

أ-النظم: (٢)

- وتتمثل في مشاركة جميع أفراد المؤسسة من الإدارة العليا صاحبة القرار وحتى العامل العادي.

- تنسيق مشاركة وتعاون جميع الأقسام من الإدارة إلى العلاقات العامة - المالية - الأفراد - الهندسة والتشغيل - التنسيق والبيع - البحوث الخ.

- تنسيق مشاركة وتعاون أصحاب المصلحة (الملاك والموردون والمنتجون والعملاء) ويعمل الجميع بإشراف ودعم المجتمع.

ب-الوسائل:

(١) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (٢٠٠٨) "الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات -

المسؤوليات)، مرجع سابق، ص ٧٧

(٢) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، [www, hrdiscussion, com/hr107258, html](http://www.hrdiscussion.com/hr107258.html)

- نشر ثقافة الجودة وإيضاح أهميتها لبقاء المؤسسة وتطورها وبيان منافعها المادية والمعنوية لجميع مستويات العاملين واستخدام نتائج التطبيق في دعم مفهوم الجودة لدى الجميع.

- استخدام كافة الأساليب التقنية والفنية والإدارية المتقدمة (جمع وتحليل البيانات- حل المشكلات- التحسين المستمر- تقليل الخطأ البشري- التدريب- العمل الجماعي- مراقبة العمليات- القياس المقارن- التقنيات الفنية والإحصائية المختلفة. . . الخ) لتحقيق الهدف المنشود.

- **التدريب على كافة المستويات:** الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والقاعدة الأساسية من العاملين.

ج-الأهداف:

وتشمل-الجودة-التكلفة-التوريد-الأمان-الخدمة-الروح المعنوية-على النحو التالي:
الجودة: وتعنى تحقيق أفضل جودة يتم تقديمها للعميل طبقا للمفاهيم المحلية والعالمية ومتابعة تطورها.

التكلفة: خفض تكلفة المنتج أو الخدمة باستخدام كافة الأساليب والتقنيات المتاحة.

التوريد: ويهدف إلى تواجد المواد الخام والأجزاء المصنعة والمنتج التام لدى العملاء في الوقت المحدد تماما ولذلك تضم منظومة الجودة الشاملة ضمن أعضائها الموردون وتقوم آليات التوريد الناجحة بدور كبير في خفض التكلفة.

الأمان: هو سعى المؤسسة للالتزام بالمعايير المحلية والعالمية للبيئة في أنشطتها ومنتجاتها.

خدمة ما بعد البيع: يمكن اعتبار هذا العنصر كعنصر تميز للمنشأة وطريقا لتأكيد جودة المنشأة ذاتها ومثال ذلك ما حدث من قيام شركة (تويوتا) بسحب بعض سياراتها من الأسواق لإصلاح بعض المشاكل التي اكتشفتها الشركة في هذه السيارات مما يعزز ثقة العملاء في منتجاتها، ضد ذلك تماما مفهوم بيع بعض السلع والمنتجات وقد كتب بجوارها أن هذه السلع بدون ضمان أو كتابة عبارة أن البضائع المباعة لا ترد ولا تستبدل مما استلزم أن يقوم المجتمع بإنشاء أجهزة لحماية المستهلك والمجتمع من المنتج الغير جيد.

وتعتبر السلعة الرديئة عبئا على اقتصاديات الأفراد والمجتمع وعبئا ثقيلا على البيئة بعد انتهاء عمرها الافتراضي القصير.

الروح المعنوية: والتي ترتفع لدى العاملين لإحساسهم بالمشاركة الايجابية ومعايشتهم لنتائج التطبيق الايجابية.

ثالثاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم: (TQM) elements

إن أي مؤسسة يجب أن تشتمل على عدة عناصر تساهم في إنجاح هذه المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العناصر عبارة عن حلقة كاملة متكاملة فيما بينها، وكل منها يعمل باتجاه إحداث التغيير والتحسين، وبموجب هذه العناصر يتم تفعيل المؤسسة، لذا يجب أن تتوفر في أي مؤسسة مجموعة من العناصر، هي: ^(١)

- الاستراتيجية ، بمعنى تبني استراتيجية وخطة واضحة لتنفيذ العمل.
 - القيم المشتركة.
 - الحوافز ، لتشجيع العاملين.
 - تقنية الاتصالات، لتوظيفها في تسهيل العمل.
 - هيكلية التقنيات المناسبة.
- وهناك عناصر أخرى يتطلب توافرها لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي: ^(٢)

- الهيكلية، بمعنى إعادة هيكلة المنظمة بما يتناسب مع آليات التطوير والتحسين.
 - النظم.
 - العاملون.
 - المهارات.
 - القيم المشتركة.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يجب توافر عناصر أخرى في المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة بهذه المؤسسات وهي:
- التخطيط.
 - القيم والممارسات والسلوكيات.
 - التعهد والالتزام بتحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الطلاب.
 - الإدارة بالمشاركة.
 - الرقابة الإحصائية.
 - التدريب والتحفيز.
 - الطرق العلمية لدراسة وتطوير العمليات.

(١) رافدة عمر الحريري (٢٠١٠)، ص ص ٨٢-٨٤

(٢) نبيل سعد خليل (٢٠١١) " إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية مرجع سابق،

- تحمل المسؤوليات والانجاز لكافة أعضاء المؤسسة التعليمية.
- القيادة الإدارية.
- المراقبة، لضمان الإتقان في العمل.

رابعاً- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

Objectives of (TQM) in Education

إن الهدف الرئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، ومن هذه الأهداف: ^(١)

- خفض التكاليف.
- تحقيق الجودة.
- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكررة.
- زيادة القدرة التنافسية في الأوساط المحلية والعالمية.
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسات المدرسية وتوطيد الثقة وتحسين العمل للعاملين.

وهناك من يرى بأن أهم أهدافها تتمثل فيما يلي: ^(٢)

- ١- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التربوية.
- ٢- ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارها الدائم "أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة".
- ٣- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
- ٤- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في الجامعات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة

(١) رافدة الحريري (٢٠١٠)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٣٢-٣٣

(٢) نور الدين حامد، وليلى عبد الرحيم (٢٠١٢)، " مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم العالي، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم"، المؤتمر السنوي الرابع، في الفترة ٢-٣ سبتمبر، القاهرة، ص ٢٨٣

والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).

٥- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.

٦- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الجامعات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

ويرى (بدوي ٢٠١٠) بأن أهداف الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في الآتي: (١)

- إحداث تغيير في جودة الأداء المدرسي.
 - التحفيز على التميز وإظهار الإبداع.
 - تحسين بيئة العمل المدرسي.
 - الحرص على بناء العلاقات الإنسانية في المدرسة.
 - تقوية الولاء للعمل في المدرسة.
- يخلص الباحث مما سبق إلى أن هناك أهداف أخرى لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في الآتي:
- استغلال الوقت بالأعمال المهمة والهادفة إلى التطوير والتحسين.
 - تحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين والتطوير.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين إدارات المدارس.
 - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى أجزاء صغيرة للتمكن من السيطرة عليها.
 - زيادة القدرة التنافسية بين العاملين في المؤسسة بتطوير الأداء.
 - تحقيق رضا الزبائن بتلبية احتياجاتهم.
 - أهداف إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Goals

إن أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف واختصار في الوقت والجهد، وذلك لتحسين الخدمة أو المنتج المعد للمستهلك أو المستفيد.

ومن أبرز أهداف الجودة الشاملة ما يأتي: (٢)

- تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.
- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.
- تقليل الهدر في الوقت والجهد.
- إشراك العاملين كافة في عملية التطوير.
- تطوير أدوات قياس الأداء والجودة.
- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.

(١) محمود فوزي أحمد بدوي (٢٠١٠)، مرجع سابق، ص ٨٦

(٢) هناء محمود القيسي (٢٠١١)، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٨١

- جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق.
- ويرى (الكردى ٢٠١١) بأن أهداف الجودة الشاملة تكمن فيما يلي: (١)
- تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- إيجاد نظام متكامل ومتقن للعمل الإداري.
- إشراك كافة العاملين في عملية التحسين المستمر.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- تنمية الموارد البشرية.
- ويرى الباحث أن إدارة الجودة لها أهداف عديدة منها:
- توفر الجهد وتقلل من هدر الوقت والتكلفة.
- تساهم في تحقيق الميزات التنافسية المؤسسات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- فهي وسيلة للتعاون على انجاز العمل وتحسين المخرجات المتوقعة.
- وسيلة لزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وتحقيق الربح.
- إرضاء المستفيد.
- تطوير وتحسين طرق وأساليب العمل.
- رفع مستوى رضا العاملين في المؤسسة وزيادة انتماءهم وولاءهم لها

خامساً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم: (TQM) principles

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في مجال الجودة الشاملة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم، لكنها تتكامل مع بعضها لتعكس صورة واحدة، وهذه المبادئ هي: (٢)

- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لإحداث التغيير والتطوير المستمر في كل الأنشطة ليشمل كل مجالات الخدمة.
- تقديم السياسات المتكاملة لتحقيق الجودة وتقديم كل الخدمات المتميزة القائمة على الأداء السليم بعيداً عن الخطأ.

(١) أحمد الكردى (٢٠١١)، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات القوى العاملة، موسوعة الإسلام

والتنمية، ص ٢٢

(٢) رافدة الحريري (٢٠١٠)، (مرجع سابق)، ص ص ٦١-٦٢

- جمع البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - تشجيع العمل الفريقي القائم على الثقة المتبادلة والاحترام.
 - إشراك جميع الأفراد داخل التنظيم في صنع القرار.
 - الدعم الكامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة واليات الجودة الشاملة.
 - تحقيق رضا وسعادة العميل وذلك عن طريق إيصال التغذية الراجعة له وباستمرار.
 - الاهتمام بالتدريب الدائم للعاملين وذلك من أجل استمرار التطوير.
 - تحديد التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة.
 - التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- ويرى عليّات (٢٠٠٤) أن هناك مبادئ يمكن الارتكاز عليها والتي تركز على تحسين الجودة إذا ما طبقت هذه المبادئ في المؤسسات المعنية بتطبيقها، ومن هذه أهم هذه المبادئ: ^(١)
- أ- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة.
- ب- تطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
- ج- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها انجاز العمل.
- ويرى (الزهيري ٢٠٠٨) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي: ^(٢)
- صدارة رضا الطالب.
 - الاستناد إلى مبادئ ديمنج.
 - التركيز على رضا الأفراد والمستفيدين، والمستفيدين، والمستخدمين وجودة الإنتاج.
 - وجود خبراء مدرّكين لكل النظم التعليمية التي تتضمن الرؤيا الشاملة.
 - تبني بعض التجارب الخاصة بالمساندة التنظيمية.
 - الاعتماد على مفاهيم الجودة في التعليم والمستندة إلى الجودة (القيادة، واحتياجات المستفيدين، ومشاركة الأفراد).
- ويضيف (قاسم ٢٠١١) مجموعة من المبادئ في المؤسسات التربوية وهي: ^(١)

^(١) صالح ناصر عليّات (٢٠٠٤) مرجع سابق، ص ص ٣٣-٣٥

^(٢) إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) مرجع سابق، ص ص ٤١-٤٢

- الأمن والأمان داخل المنظومة التعليمية.
- الرعاية الصحية للطلاب والمعلمين والقائمين على العملية التعليمية.
- التغذية السليمة للأطفال والطلاب.
- التزام وحضور الأطفال والطلاب.
- المساواة في تقديم نفس الخدمات التعليمية لكل الأطفال والطلاب في نفس الأعمار.
- مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية والمتابعة.
- التعليم من خلال البيئة وداخل الطبيعة.
- تأكيد أهمية البيئة التعليمية من حيث البنية والمحتوى والأدوات والمناهج ونمط العلاقات.
- إعطاء الأمان لتعليم البنات والاهتمام بأمنهن ورعايتهن ومراعاة كافة ظروفهن.
- النظام داخل المؤسسة التعليمية وحماية المتعلمين والمعلمين والإدارة.
- طريقة التدريس واستخدام الأدوات المعاصرة.
- استخدام التكنولوجيا داخل المنظومة التعليمي.
- قدرة المؤسسة التعليمية علي التأثير في المجتمع.
- ويخلص الباحث إلى مجموعة من المبادئ يمكن أن تركز عليها المؤسسة التعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:
- الالتزام بإحداث التغيير والتطوير والسعي للأفضل.
- تبني مفهوم المشاركة الجماعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أعضاء المؤسسة.
- المحاسبة الذاتية.
- الوقاية من الأخطاء وتوقع حدوثها.
- التركيز على مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة.
- إدارة فاعلة للموارد البشرية في الجهاز التعليمي الموجود داخل المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- الالتزام بالأدوار والمهام والمسؤوليات.

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

(^١) محمود قاسم (٢٠١١)، "تفعيل جودة التعليم في القرن الحادي والعشرين مدخل حل المشكلات"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٧٧

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كتطبيق عملي، حيث يؤدي توافرها إلى نجاح الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وبدونها تصبح قضية إدارة الجودة مجرد أوراق واتجاهات وجدانية لا تقدم جديدا ولا تقي البعد النهائي بشيء، ويشير (بدوي ٢٠١٠) إلى مجموعة من المتطلبات وهي:^(١)

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
 - الإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
 - الحرص على التدريب المتواصل لكافة الأفراد العاملين.
 - تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - الحرص على التدريب المتواصل لكافة الأفراد العاملين.
 - مشاركة جميع العاملين في الجودة المبذولة لتحسين الأداء.
 - تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- ويرى (الريامي ٢٠١٣)، بأن هناك متطلبات يجب توافرها في المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:^(٢)

- قيادة نوعية.
- التخطيط الفعال.
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم والمدارس.
- التدريب المستمر.
- بناء فريق عمل.
- بناء قاعدة معلومات.
- توفير الإمكانيات (بشرية ومادية).
- التقويم المستمر للأداء.

(١) محمود فوزي بدوي (٢٠١٠)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، مكتبة جامعة القاهرة،

(٢) مطر بن سالم الريامي (٢٠١٣)، متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومعلمي مدارس

هي: (١) وترى (البوعينين ٢٠١٣)، أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

- تغيير أسلوب التفكير.
- قدر من الصبر على النتائج.
- عدم الخوف من التغيير.
- الاستعداد لمواجهة العمل.
- دعم وتأيد الإدارة العليا.
- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمدرسة.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

يلي: (٢) ويحدد (الزهيري ٢٠٠٨) متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليم فيما

- تهيئة جديدة لبيئة التعليم والتعلم.
- الاهتمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بتحسين التعليم كإدارة العليا والوقت
- مواصفات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم.
- اكتساب مساندة ودعم قادة المجتمع.
- أن يخضع أسلوب الإدارة لنظام التحويل.
- الاهتمام بنمو الطلاب.
- التحسين المستمر.
- الاهتمام بالمنهج التعليمي.

(١) أماني احمد البوعينين (٢٠١٣)، متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام في مملكة البحرين على ضوء

معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٤٤

(٢) إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) مرجع سابق، ص ص ٧٦-٨٣

وهناك من يرى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية هي: (١)

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد.
 - تنمية الموارد البشرية، كالأساتذة والمشرفين ، وتحديث المناهج.
 - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
 - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم التلاميذ والعاملين في المؤسسات التربوية، والمستفيدين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي.
- وهناك أيضا متطلبات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم لتحقيق التكامل في العملية التعليمية من خلال ضرورة توافر عدد من العناصر الأساسية التي تدعم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها ما يلي:

-متطلبات خاصة بسياسة الجودة الشاملة في التعليم، وهي تحتوي على عدة نقاط أهمها:

- تحديد من هو المسئول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها بالنسبة للعملية التعليمية.
- الطرق والأساليب التي يتم من خلالها مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
- تحديد ماهية المهام التي يجب أن تتم من خلالها إجراءات محددة.
- تحديد الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله مراقبة إجراءات العملية التعليمية.
- تحديد الكيفية التي يتم بواسطتها تصحيح الأخطاء في الالتزام بالإجراءات.
- الإجراءات: وتشمل المهام التالية: (٢)

تقديم المشورة، وتخطيط المنهج، والتقييم، ومواد التعليم، واختبار وتعيين العاملين، وتطوير العاملين.

- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
 - المراجعة: هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.
 - الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله، أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
- فمتطلبات الجودة هي ما نحتاجه أو نطلبه لتحقيق الجودة، بالنسبة للتعليم أو غير التعليم، فمتطلبات إدارة الجودة في التعليم هي: (١)

(١) رفيقة حروش (٢٠١٦)، مرجع سابق، ص ١٠٥

(٢) نواف محمد البادي (٢٠١٠)، " الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٠٨

- نشر وتعميم ثقافة الجودة.
 - التنمية المهنية.
 - توصيف الوظائف الإدارية التربوية.
 - تطور مؤسسات إعداد المعلم.
 - التأهيل التربوي للمشغلين بالتعليم
 - الرعاية المادية والاجتماعية للمعلم والإداري التربوي.
 - التمويل.
 - المشاركة المجتمعية.
 - دعم اللامركزية.
 - تحديد مواصفات الخريج.
 - وضع المعايير والمؤشرات.
 - بناء أدوات التقييم.
 - توفير القوى البشرية اللازمة للمتابعة والتقييم.
 - إنشاء وحدات للجودة.
 - الدعم السياسي.
- ومن وجهة نظر أخرى، يرى باحثين آخرون أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في التالي: ^(٢)
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين والمشرفين الأكاديميين، وتطوير وتحديث المناهج، وتبني أساليب التقييم المتطورة، بالإضافة لتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي.
 - دعم الإدارة العليا وتأييدها لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة.
 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
 - تعزيز المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.
 - تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

(١) دليل تطوير الإدارة التربوية والمدرسية في ضوء متطلبات الجودة (٢٠٠٩)، مكتبة معهد البحوث والدراسات

العربية، القاهرة، ص ص ٢١-٢٢

(٢) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الأردن، ص ص ٢١٦-٢١٧

- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

سابعاً- بعض التجارب العالمية والعربية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية، من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، وسيتناول الباحث دراسته بعض التجارب العربية والأجنبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

- تجربة اليابان:

في البداية واجهت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران على وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:^(١)

١- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطلاب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعليم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسؤولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطلاب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.

٢- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.

٣- إن المدارس التي تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

٤- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز أكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ لكي لا يكون التعليم العالي منفصلاً عن خدمة بيئته.

(١) محمد جواد شبع، (٢٠١٠)، " تجارب عالمية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير

- تجربة استراليا: (١)

اعتمدت استراليا على أن الإبداع المستدام (Sustained innovation)، مفتاح التطور المستقبلي والازدهار في الاقتصاد العالمي التنافسي، فبناء ثقافة الإبداع المستمرة من خلال التعليم يعتبر مطلب أساسي وموازي وداعم للبحث والتطوير، وعليه يجب إتباع الإستراتيجيات اللازمة للتعليم وفي جميع الحقول للمنهاج، مع التأكيد على خصوصية تحسين التعليم في مجالي العلوم والرياضيات والقدرة التكنولوجية، فالمدرسين هم المفتاح الرئيس لتحريك المدارس نحو الإبداع، وعليه وبمراجعة النظام التعليمي القائم والتأكيد على هذه المتطلبات لفنت الانتباه إلى طرق تحسين اجتذاب من يعلم وتطور المهنة، فقدره أستراليا على الازدهار في هذه البيئة تعتمد على البحث والتطوير (D&R)، والذي يتطلب حصول الشباب على مؤهلات تقنية وخلفية صلبة في العلوم الفيزيائية والإحيائية والرياضيات، فبعد هذه المراجعة تبين أنه بحاجة إلى تقوية المحتوى المعرفي والتربوي في العلوم والتكنولوجيا والرياضيات في برامج إعداد المدرسين وفي تطويرهم المهني.

- تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (٢)

أشارت خطة التنمية السعودية السادسة ١٤١٥ / ١٤٢٠هـ إشارة صريحة وواضحة إلى ضرورة الاهتمام بالجودة في التعليم العام والجامعي، فبدأ تطبيق نظام الجودة " الآيزو ٩٠٠٢" في بعض المدارس السعودية، وإن كان التطبيق لا يزال في بدايته، إلا أنها تجربة جديدة آخذة بالتوسع، ونذكر من المدارس السعودية التي تم فيها تطبيق نظام الجودة مدرستين من مدارس منطقة الأحساء، حيث تم الاتفاق مع شركة سعودية مهتمة بالجودة تدعى " جودة السعودية " وهي إحدى الشركات المتخصصة في تأهيل المؤسسات والشركات للحصول على شهادة الجودة العالمية الآيزو ٩٠٠٠، وقد تم حصول المدرستين على شهادة الجودة العالمية الآيزو ٩٠٠٢ من معهد الجودة الكندي، ففي البداية تم تحديد المدرستين لتطبيق التجربة فيهما، وتم شرح نظام الآيزو ٩٠٠٢ بصورة مفصلة لمنتسبي إدارة التعليم في المحافظة، وكافة منسوبي المدرستين تحت التجربة، مع عقد دورات تدريبية لهم في نظام الجودة الآيزو ٩٠٠٢ من قبل الشركة المؤهلة، وقد حرصت إدارة التعليم والشركة باستمرار على ترسيخ مفهوم الجودة، ثم نفذت الخطوات الثماني الواردة في مراحل تطبيق نظام الآيزو ٩٠٠٢ بالتنسيق مع وزارة المعارف والشركة المؤهلة، وتم اختيار مراجع خارجي لتأهيل المدرستين المذكورتين، هو معهد الجودة

(١) ٢٠١٤/٩/٣، http://www.ahewar.org/debat/show_art.asp?aid=305672

(٢) ٢٠١٤/٩/٣، <https://ar-ar.facebook.com/sabeel.tdqc/posts/282829768436888>

الكندي ليقوم بمراجعة شاملة ومستقلة، فتم له التأكد من مستوى التطبيق للمواصفات الدولية لنظام الآيزو ٩٠٠٢، فمنح شهادة الجودة للمدرستين.

لذلك يرى الباحث أنه من الضروري دراسة النماذج السابقة للدول التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى النجاح الذي حققته هذه الدول، وتبني النماذج الناجحة من أجل الرقي بالتعليم في مدارس قطاع غزة.

خلاصة:

يتضح من العرض السابق لمفاهيم الجودة الشاملة وتوظيفها في المؤسسات التعليمية، أن قضية جودة التعليم وإدارتها في المؤسسات التعليمية المختلفة هي من الأولويات العليا اليوم في الدول المتقدمة، وستظل في المستقبل المنظور، فالجودة لها إجراءاتها وتطبيقاتها وتأثيرها في إدارة التعليم، وهذا الاعتبار العام مرهون بقدرة الدولة على الأداء الجيد في الاقتصاد العالمي، وحتى تصبح قادرة على المنافسة والإنتاج لابد أن يكون الاقتصاد قادر على الاستجابة بشكل عالمي، وهو ما يتطلب نظام تعليمي ذا قدرة عالية على الاستجابة، حيث يمد الطالب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوبة، مما يستوجب ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة بوجه عام وفي المدارس بوجه خاص.

فقد سارت المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة قدما في طريق تحسين جودة التعليم، وذلك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين المواصفات القياسية للخدمة التعليمية، والتفرقة بين المؤسسات على أساس المنافسة من حيث الجودة والتركيز على حاجة الفرد والمجتمع، وذلك بتوظيف العديد من النماذج والمداخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، وهذا ما تناوله الباحث في هذا الفصل.

الفصل الثالث

إدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة

(دراسة وثائقية)

أولاً- خلفية عامة عن قطاع غزة

ثانياً- النظام التعليمي في فلسطين

ثالثاً- نشأة وتطور إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة

رابعاً- جهود تطوير التعليم في فلسطين

خامساً- النظم واللوائح المنظمة لسير العمل بالمدارس الأساسية في قطاع غزة

سادساً- التنظيم الإداري للمدرسة الأساسية في قطاع غزة

سابعاً- مشكلات إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة

الفصل الثالث

إدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة

(دراسة وثائقية)

يتناول هذا الفصل خلفية عامة عن قطاع غزة (سياسية- اقتصادية- اجتماعية- تربوية)، ثم يأتي على لمحة عامة عن فلسطين، ومن حيث المساحة والموقع وعدد السكان، ومن جهة ثانية أخرى يعرض نبذة عن نشأة وتطور المدارس الأساسية في قطاع غزة، وجهود تطوير التعليم، بالإضافة لأهم المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة.

فقد بلغت مساحة «السلطة الفلسطينية» بعد اتفاق أوسلو ١٣ أيلول ١٩٩٣ فهي كالتالي: تبلغ مساحة الضفة الغربية، من دون الجزء المتعلق بالبحر الميت ٥٦٤٦ كم^٢، ومساحة قطاع غزة ٣٦٠ كم^٢، أي أن المساحة الإجمالية لهما هي: ٦٠٠٦ كم^٢، أي نحو ٢٤% من مجموع مساحة فلسطين بالإجمال، وهي المساحة المطلوبة من إسرائيل الانسحاب منها بموجب اتفاقية أوسلو وما بعدها. (١)

ويشكل قطاع غزة المنطقة الجنوبية من الساحل الفلسطيني على البحر المتوسط، وهو على شكل شريط ضيق شمال شرق شبه جزيرة سيناء، ويشكل تقريبا ١، ٣٣% من مساحة فلسطين التاريخية (من النهر إلى البحر)، ويمتد القطاع على مساحة ٣٦٠ كم^٢ مربع، حيث يكون طولها ٤١ كم^٢، أما عرضها فيتراوح بين ٥ و ١٥ كم^٢، تحد قطاع غزة إسرائيل شمالا وشرقا، بينما تحدها مصر من الجنوب الغربي، ويسمى بقطاع غزة نسبة لأكبر مدنه وهي مدينة غزة. (٢)

ويبلغ عدد الفلسطينيين في قطاع غزة نحو ١,٧٣١ مليون فرد في نهاية سنة ٢٠١٤؛ أي ما يساوي نحو ١٤,٦٦% من مجموع الشعب الفلسطيني؛ حيث بلغ عدد الفلسطينيين في العالم في نهاية سنة ٢٠١٣ نحو ١١,٨٠٧ مليون نسمة، منهم ٥,٩١٦ ملايين نسمة في فلسطين التاريخية (فلسطين المحتلة سنة ١٩٤٨، والضفة الغربية وقطاع غزة)، بنسبة ٥٠,١%؛ والباقي ٥,٨٩١ ملايين نسمة في خارج فلسطين.

(١) مركز الإحصاء الفلسطيني (٢٠١٤): منشورات الجهاز المركزي للإحصاء

(٢) قطاع غزة، <http://ar.wikipedia.org/wiki/>، ٢٧/٤/٢٠١٥

أولاً- خلفية عامة عن قطاع غزة:

أ- خلفية سياسية: (١)

نتج عن الحرب العربية الإسرائيلية عام ١٩٤٨ هجرة مئات الآلاف من الفلسطينيين عن ديارهم وأرضهم، منهم هاجروا خارج فلسطين التاريخية ومنهم من هاجر إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، وهو الجزء المتبقي من فلسطين خارج المنطقة التي تدعى إسرائيل، تبلغ مساحة الضفة الغربية حوالي ٦٢٥٧ كم^٢، وقطاع غزة ٣٧٨ كم^٢، توحدت الضفة الغربية مع الضفة الشرقية للأردن وقطاع غزة وقع تحت الإدارة المصرية، ونتيجة لعدوان عام ١٩٦٧ احتلت إسرائيل كامل فلسطين التاريخية ومناطق عربية أخرى، وأدى ذلك المزيد من المهاجرين خارج فلسطين إلى الدول العربية المجاورة.

وبدأت محادثات السلام الفلسطينية الإسرائيلية على اثر مؤتمر مدريد للشرق الأوسط الذي انعقد في أكتوبر عام ١٩٩١، وفي ١٣ سبتمبر ١٩٩٣ تم توقيع اتفاقية إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل والتي عرفت باتفاقية أوسلو.

وكان من نتائج الاتفاقية ظهور السلطة الوطنية الفلسطينية وأجريت انتخابات تشريعية ورئاسية وفرضت سيادتها المطلقة على المدن الرئيسية عدا مدينة القدس والسيادة المدنية على غالبية السكان الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تم نقل الصلاحيات المدنية للسلطة الوطنية بما فيها التعليم والصحة، ومنذ بدء الانتفاضة الثانية عام ٢٠٠٠، ازدادت حدة المواجهات وسوء الوضع الذي يعيشه الفلسطينيون في القطاع، وارتفاع نسبة البطالة والفقر والوفاة، ولم تتأثر حياة السكان فقط خلال هذه الفترة، بل وفقدت العديد من العائلات منازلها نتيجة سياسة هدم البيوت والإغلاق المستمر على القطاع، مما نتج عنه أيضا بين ١٩٤٨ و ١٩٥٦ إتباع القطاع للإدارة المصرية، ثم احتلها الجيش الإسرائيلي لمدة خمسة أشهر في هجوم على مصر.

وفي منتصف حزيران/ يونيو ٢٠٠٧ سيطرت الحكومة التي تقودها حركة حماس على قطاع غزة ؛ اشتد الحصار الإسرائيلي للقطاع بهدف إفشال هذه الحكومة وإسقاطها، وقد نجحت هذه الحكومة في الصمود نحو سبعة سنوات متواصلة، كما نجحت في إعداد بنية تحتية قوية للمقاومة الفلسطينية، وسعت إلى توفير البدائل لتلبية احتياجات قطاع غزة من خلال حفر الأنفاق التي تصل لقطاع بمصر. (٢)

(١) موقع الزيتونة، www.alzaytouna.net/arabic/، ٢٠١٥/٥/٢

(٢) مرجع سابق، www.alzaytouna.net/arabic/، ٢٠١٥/٤/٢

وبدءاً من ٨ تموز / ٢٠١٤ شن الجيش الإسرائيلي عدواناً على قطاع غزة، اتخذ شكل عملية عسكرية متدرجة استمرت واحداً وخمسين يوماً، وأحدثت قدراً غير مسبوق من القتل والتدمير، وخصوصاً بين المدنيين والأهداف المدنية، ولم يكن هذا العدوان على غزة فقط، بل كان في الواقع على جميع الأراضي الفلسطينية، وبدأ تحديداً في الضفة الغربية، وفي هذه الحقيقة مغزى يساعد في فهم أعمق لأهداف العدوان، فاستغلال الحكومة اليمينية في إسرائيل برئاسة نتنياهو لحادثة اختفاء المستوطنين الثلاثة في ١٢ حزيران / يونيو ٢٠١٤ في منطقة الخليل، والتعتميم على مصيرهم لأكثر من ١٨ يوماً من أجل إيجاد الذريعة لشن حملة واسعة من الاعتقالات والقتل والتدمير في معظم أنحاء الضفة الغربية، والعملية العسكرية الواسعة التي تبعثها في قطاع غزة، فضلاً عن طريقة تعامل تلك الحكومة مع الوضع، وتنامي نشاطات الاستيطان وبناء المستعمرات وتعزيز بنيتها التحتية، إجراءات كلها مثلت بدايات لما كان سيأتي بعدها. (١)

ب- خلفية اقتصادية: (٢)

شرعت السلطة الفلسطينية منذ تأسيسها، في إنشاء مجموعة من المؤسسات ذات الاختصاص في الميدان الاقتصادي، كما قامت باتخاذ العديد من الإجراءات وإقرار بعض القوانين لتطوير البنية الاقتصادية الفلسطينية، وخلق بيئة مواتية للنهوض بالاقتصاد الفلسطيني، إلا أن هذه الخطوات من قبل السلطة الفلسطينية لم ينجم عنها تطور حقيقي لمقومات الاقتصاد الفلسطيني، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل رئيسية، أهمها:

١. القيود التي فرضتها الاتفاقيات الاقتصادية على استقلالية السلطة في الميدان الاقتصادي.
٢. سياسات الإغلاق والحصار التي مارستها إسرائيل تجاه السلطة والمؤسسات الاقتصادية الفلسطينية، واستمرارها في نهج إلحاق ودمج الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي.
٣. تحكم إسرائيل في التجارة الخارجية للسلطة الفلسطينية.
٤. تركيز الدول المانحة على دعم قطاعات غير إنتاجية، وتوجيه المساعدات بطريقة ظرفية من جهة، وعدم الالتزام بتعهداتها المالية من جهة أخرى.

وأشارت أرقام الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المعدلة والمحدثة المنشورة في شهر أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، إلى أن الناتج المحلي الإجمالي للسلطة الفلسطينية بالأسعار الجارية ارتفع من ١٠,٤٦٥ مليون دولار سنة ٢٠١١م، إلى ١١,٢٧٩ مليون دولار سنة ٢٠١٢م، ليصل إلى

(١) <http://ar.wikipedia.org/wiki/>، ويكيبيديا، الحرب على قطاع غزة، ٢٠١٥/٤/٥

(٢) عبد الله أبو مطر (٢٠١٠) " إصلاح النظام السياسي الفلسطيني، مركز دراسات الوحدة العربية، رسالة دكتوراه منشورة، سلسلة أطروحات الدكتوراه (١٠٢)، وقفية عبد المحسن القطان للقضية الفلسطينية، ص ١١٠-١١١.

١٣,٢٩٠ مليون دولار سنة ٢٠١٣ ، وأشارت الأرقام إلى أن معدل النمو في القطاع في سنتي ٢٠١٢م و٢٠١٣م، ارتفع بنسبة ٥,٣ % و ٨,٨ % على التوالي، وأن إسهام القطاع في تكوين الناتج المحلي الفلسطيني كان ٢٣,٨ % سنة ٢٠١٢م و ٢٢ % سنة ٢٠١٣م، آخذين في الحسبان المعاناة الهائلة للقطاع ومواطنيه، بسبب إجراءات الحصار الإسرائيلي المشددة ولاعتداءات الوحشية على القطاع.

فقد اتسمت الأوضاع المعيشية للمجتمع الفلسطيني بعد قيام السلطة الوطنية بتراجع مستويات المعيشة، حيث انخفض الناتج القومي والمحلي ونصيب الفرد من كليهما، كما وانخفضت نسبة الاستثمار الخاص، نظرا إلى سياسة الإغلاق والحصار الاقتصادي من قبل إسرائيل، والتي أدت إلى إعاقة نمو القطاع الخاص وإمكانية خلق بدائل وفرص للعمل.

كما وانخفضت بنية التجارة الخارجية الفلسطينية، وتراجع دور القطاع الزراعي في الناتج المحلي، وهو ما ينطبق على القطاع الصناعي، ونتج من ذلك تراجع دخل المواطن الفلسطيني واتساع دائرة الفقر، إضافة إلى ذلك، شهدت تركيبة العمل انخفاضا في نسبة العاملين في بعض القطاعات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، كقطاعي الزراعة والصناعة. (١)

وعند مقارنة الناتج المحلي الإجمالي في الضفة والقطاع مع نظيره الإسرائيلي، نلاحظ مدى الإلحاق والدمار الذي أحدثه الاحتلال الإسرائيلي على الجانب الفلسطيني؛ بعد أن جعله اقتصاداً تابعاً، وحرمه من أدوات النهوض، في الوقت الذي قام فيه باستغلال الثروات الطبيعية الفلسطينية لصالحه، وعلى سبيل المثال، ارتفع الناتج المحلي الإجمالي الإسرائيلي، حسب الأسعار الجارية، من نحو ٢١٣,٢٢٧ مليار دولار سنة ٢٠٠٨م إلى نحو ٢٩١,٨١٩ مليار دولار سنة ٢٠١٣م، بزيادة قدرها ٧٨,٥٩٢ مليار دولار وبنسبة ٣٦,٩ %، واقترن هذا النمو بتنوع المنتجات المدنية والعسكرية، كما انعكس على حجم الصادرات وانتشارها.

وفلسطينياً، كان الناتج المحلي الإجمالي متواضعاً مقارنة بإسرائيل، وزاد حسب الأسعار الجارية من نحو ٦,٦٧٤ مليارات دولار إلى نحو ١٣,٢٩ مليار دولار في الفترة نفسها، ويغطي هذا الإنتاج جزءاً يسيراً من حاجة الأسواق المحلية، نظرا للعراقيل الإسرائيلية التي عطلت مسيرة المؤسسات الإنتاجية، مع إعاقة حركة الصادرات.

(١) محمد عبد الله أبو مطر (٢٠١٠)، مرجع سابق، ص ص ١١٢ - ١١٣

وهكذا، يلاحظ أن الناتج المحلي الإسرائيلي يزيد عن نظيره الفلسطيني بنحو ٢٢ ضعفاً سنة ٢٠١٣م ؛ وبعبارة أخرى، فإن الاقتصاد الفلسطيني لا يتجاوز نسبة ٤,٥٥ % من الاقتصاد الإسرائيلي.^(١)

ج- خلفية اجتماعية:

لقد عانى سكان قطاع غزة من النتائج السلبية والخطيرة الناتجة عن عوامل مختلفة تشمل: الانقسام القائم ما بين غزة والضفة الغربية من خلال وجود حكومتين، واحدة في الضفة والثانية في غزة كل منها تدعى أنها الشرعية بالنسبة للسكان الفلسطينيين، والقصور في الممارسات الديمقراطية في المؤسسات الحكومية والأحزاب لسياسية ومؤسسات المجتمع المدني، ومجلس تشريعي فلسطيني يعاني شللاً تاماً فشل في إصدار قانون واحد يستجيب لطموحات ومشكلات المواطنين، وانتشار ظاهرة الفئوية السياسية، واندلاع النزاعات العسكرية الفصائلية، وازدياد المشكلات العائلية، وانخفاض مستوى الأخلاق، وبروز ظاهرة المجتمع الأبوي، والتمييز الواضح ضد المرأة في كل المجالات، وانتشار ثقافة العنف والتعصب والكراهية ورفض الآخر، وضعف النظام الأمني، وغياب سيادة القانون، وانتشار مظاهر الفساد وغياب الحكم الصالح والشفافية والمساءلة في مؤسسات السلطة والأحزاب السياسية والمؤسسات الأهلية.^(٢)

وكان للحصار الإسرائيلي نتائج نفسية واجتماعية أصابت قطاع العمل والعمال وأثرت على العامل الفلسطيني، نظراً للاغلاقات والإجتيحات التي تقوم بها سلطات الاحتلال، وفرض الحصار الداخلي على المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية، بالإضافة إلى إغلاق المطار والمعابر، والتي هي بمثابة الرئة التي يتنفس من خلالها الشعب الفلسطيني وخاصة العامل الذي كان يعمل داخل فلسطين المحتلة، إضافة إلى أن الكثير من المواد الخام تأتي من داخل "الخط الأخضر"؛ كما تعرض الكثير من المزارعين إلى أفدح الخسائر لعدم قدرتهم على تصدير إنتاجهم الزراعي ما سبب ارتفاع نسبة البطالة والتي كان لها مردود نفسي على السكان، وفي الوقت الذي يفقد رب الأسرة دخله، فهو مطالب بتلبية وإشباع حاجات الأسرة المادية، والتي يكون في كثير من الأحيان عاجزاً عنها، ما يشعره بالقلق والاكتئاب النفسي، ويسبب الحصار والإغلاق قدراً كبيراً من الإجهاد بالنسبة للعامل الفلسطيني، وذلك على أكثر من صعيد، حيث ترتب عليه فقد العامل لمصدر رزقه؛ وبالتالي، أصبح في الكثير من الأحوال غير قادر على توفير الحاجات

(١) موقع الزيتونة، مرجع سابق، ٢٠١٥/٥/٢

(٢) يوسف صافي (٢٠٠٨) : متطلبات النهوض بحالة حقوق الشباب الفلسطيني، دراسة قطاع غزة كنموذج، بحث منشور، www.hadaf-hr.org/arabic/modules/myfiles/files/1_1349345021.pdf، مركز "هدف

الأساسية للعائلة، كما ضاعف الحصار من نسبة عدم قدرة العامل على إيجاد بديل محلي ما جعله يعيش وضعاً صعباً أثر على حالته النفسية وجعله عرضة للقلق والاكتئاب، لكن يبقى أن للشعب الفلسطيني قدرة كبيرة على التكيف والتعامل مع هذه الظروف الصعبة والخطيرة. (١)

د- خلفية تربوية:

بلغ عدد المدارس في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م (٦٩٣) مدرسة، تشرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على (٣٩٨) مدرسة بنسبة بلغت (٥٧,٤ %) من إجمالي مدارس قطاع غزة، منها (٣) مدارس مهنية، و (٣) مدارس تربية خاصة، بينما تشرف وكالة الغوث على (٢٤٥) مدرسة والتي تشكل ما نسبته (٣٥,٤ %) من مدارس قطاع غزة، ويشرف القطاع الخاص على (٥٠) مدرسة بنسبة تبلغ (٧,٢ %) من إجمالي المدارس في قطاع غزة، ويبلغ عدد المدارس الحكومية في مديرية شمال غزة (٦٨) مدرسة بنسبة (١٧,١) من إجمالي المدارس الحكومية، وبلغ عدد مدراء المدارس في المدارس الحكومية بمديرية شمال غزة (٦٨) مدير، بواقع (٣٢) مدير و (٣٦) مديرة، ويبلغ عدد المعلمين في المدارس الحكومية بمديرية شمال غزة (١٧٨٦) معلم، بواقع (٨٧٢) معلم و (٩١٤) معلمة. (٢)

ويقع قطاع التعليم في فلسطين تحت مسؤولية وزارة التربية والتعليم العالي التي تشرف على كافة مراحله، ما قبل المدرسة، التعليم الأساسي والثانوي، التعليم العام، التعليم المهني والتقني، التعليم النظامي وغير النظامي، والتعليم العالي، إلى جانب مسؤولية وكالة غوث وتشغيل اللاجئين والقطاع الخاص عن التعليم الخاص في الأراضي الفلسطينية، وتمويل قطاع التعليم ينطبق عليه ما ينطبق على بقية القطاعات الأخرى، كما وسعت وزارة التربية والتعليم العالي منذ تأسيسها للنهوض بقطاع التعليم الذي ورثته قطاعاً شبه مدمر، حيث سعى الاحتلال على مدى ربع قرن لتدميره، ضمن سياسة منهجة للقضاء على كافة مقومات الحياة للفلسطينيين، واستطاعت وزارة التربية والتعليم إن تحقق إنجازات على هذا الصعيد وبالأخص فيما يتعلق بالبنية التحتية للمدارس ووقع تحسن في نسب الالتحاق وخفض نسب التسرب من المدارس.

حيث يشير تقرير مراجعة قطاع التعليم الصادر عن وزارة التربية أن قطاع التعليم حقق إنجازات كبيرة، فكان هناك توسع كبير في بناء المدارس ومتوازن من حيث التوزيع الجغرافي، فتم إنشاء مدارس جديدة في العديد من التجمعات السكانية التي لم يكن فيها مدارس، وإقامة مدارس إضافية في جميع التجمعات لاستيعاب الزيادة السنوية الطبيعية في أعداد الملتحقين بالتعليم،

(١) <http://www.bahethcenter.net/essaydetails.php?eid=1272&cid=24>، ٢٠١٥/٥/١٤

(٢) الكتاب الإحصائي السنوي (٢٠١٣م-٢٠١٤م)، وزارة التربية والتعليم العالي، ص ١٣

وإضافة غرف صفية جديدة في العديد من المدارس، وصاحب الزيادة في أعداد المدارس استيعاب أعداد كبيرة من المعلمين الجدد.

وكذلك كان هناك توسع أفقي في البرامج التعليمية فأضيفت تخصصات ومساقات جديدة تتناسب مع التطور الذي يشهده العالم وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى انتشار المدارس في مختلف المناطق إلى زيادة كبيرة في التحاق الإناث بالتعليم وتقليل معدلات تسربهن نتيجة لقرب المؤسسات التعليمية من أماكن سكنهن وفصل العديد من المدارس المختلطة، وشهدت أيضا مؤسسات التعليم العالي إقبالا كبيرا من قبل الإناث، حيث أصبحت أعداد الإناث تفوق أعداد الذكور فيها، وفي تقرير إحصائي حول أهداف الألفية الإنمائية (MDGs) الصادر عن مركز الإحصاء الفلسطيني عام ٢٠٠٩ أشار إلى الانجازات التي حققها قطاع التعليم على مستوى أهداف الألفية، حيث يوضح التقرير أن: معدلات الالتحاق بالتعليم العام في المرحلة الأساسية مرتفعة وحققت قفزة نوعية منذ عام ١٩٩٤ لغاية ٢٠٠٧، وفي عام ٢٠٠٥ بلغ معدل التحاق الطلاب بالمرحلة الأساسية ٩٧,٩ حسب معدلات الالتحاق العمرية الصافية وفق مسح أثر الإجراءات الإسرائيلية على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية حسب الجنس تشرين أول ٢٠٠٥. (١)

ورغم حداثة التجربة الفلسطينية، استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي ومن خلال تكامل العمل بين الخطة الطارئة والخطة الخمسية التطويرية الأولى ٢٠٠١ - ٢٠٠٥، أن تساهم وبشكل فاعل في النهوض بذلك القطاع متبينة خمسة مبادئ عامة تشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي قامت عليها كافة التوجهات السياسية التربوية للوزارة في ذلك الوقت وهي: التعليم حق إنساني، التعليم أساس المواطنة، التعليم أداة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم أداة الديمقراطية، والتعليم عملية مستمرة ومتجددة، وقد تمخض عن العمل في تلك الحقبة من الزمن العديد من الإنجازات التربوية على المستوى الكمي وأيضاً المستوى النوعي، ومن الأمثلة البارزة على ذلك: بناء المنهاج الفلسطيني الذي يعبر عن احتياجات الطلبة الفلسطينيين ومتطلبات مجتمعهم ويوحد النظام التعليمي الفلسطيني ويحل مسألة الازدواجية في الضفة وغزة، بالإضافة إلى زيادة عدد المدارس من ١٠٨٠ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى ١٦٦١ عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وتناقص معدل التسرب من ٣,٣٣ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ ليصل إلى ١,١ عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وغيرها من المؤشرات المتوفرة في فصل تحليل الواقع التربوي، وعلى الرغم من استمرار الحاجة للعمل على صعيد التطور الكمي نتيجة لعدم استكمالها في الخطط السابقة وللتغير المستمر في معطيات الواقع الديموغرافي والجغرافي نتيجة للسياسات الإسرائيلية لتزييف ذلك الواقع، إلا أن

(١) مركز ابداع المعلم، <http://www.teachercc.org>، ٢٠١٥/٥/١٦

الخطة الخمسية التطويرية الثانية ٢٠٠٨-٢٠١٢ جاءت هادفة لتحقيق التطور النوعي بما ينسجم مع احتياجات ومتطلبات الواقع الفلسطيني وأيضاً معطيات عصر التكنولوجيا الذي يحتاج إلى مواكبة وتحديث مستمر.^(١)

والهدف من بناء الخطة الخمسية التطويرية الثانية ٢٠٠٨-٢٠١٢ وهو الانتقال بالتعليم الفلسطيني من مرحلة إعادة البناء لما دمره الاحتلال ووقف التدهور في العملية التعليمية إلى مرحلة التخطيط الشامل الذي يعنى بالكيف إلى جانب العناية بالكم، والربط بين الحاجات التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبنيت الخطة على أساس دراسة معمقة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة، من خلال مشاركة كافة الأطراف العاملة في المجال التربوي للوصول إلى وصف وتحليل شمولي وموضوعي للواقع التربوي، وأيضاً بالعودة للخطط الاستراتيجية الوطنية المعتمدة ومن أهمها الخطة التنموية متوسطة المدى، وكذلك خطة التعليم للجميع.^(٢)

كما اعتمدت الخطة في كافة مراحل بنائها ثلاثة محاور أساسية تشمل بمجموعها كافة المؤشرات المرتبطة بتطوير العملية التربوية، وهذه المحاور هي: الالتحاق، نوعية التعليم، والإدارة، وقد تم اعتماد تعريف لكل منها بالاعتماد على المرجعيات المحلية والدولية، مع اعتبار التداخل القائم بين المحاور الثلاثة والذي من الصعب فصله خاصة القضايا المتعلقة بنوعية التعليم والتي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بمعايير الالتحاق والإدارة المعتمدة، كما اعتمد بناء الخطة وضمن المحاور الثلاثة سابقة الذكر مختلف القطاعات التي يتشكل منها القطاع التربوي وهي: رياض الأطفال، المرحلة الأساسية والثانوية، والتعليم غير النظامي ويشمل تعليم الكبار ومحو الأمية والتعليم المستمر، كما تم بناء نظام المحاكاة (Simulation Model) بهدف وضع السياسات التربوية، ووضع الخطة المالية من خلال برامج عمل سنوية، وقد تم بناؤه بالاعتماد على نظام المحاكاة الذي تم تطويره خلال الخطة الخمسية السابقة ٢٠٠١/٢٠٠٥ وذلك بجعل سنة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ سنة أساس، كما تم استخدام الوضع القائم بسياسات التربية المختلفة للعام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ لتحديد الطلب على التعليم ومن ثم تقدير الاحتياجات التربوية حتى نهاية العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.^(٣)

ورغم كل ما سبق ذكره، إلا أن التعليم بشكل عام، والمدارس بشكل خاص يعانيان من مشكلات كثيرة، سنتطرق لها في محور مشكلات إدارة المدارس بالتفصيل.

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، www.mohe.gov.com، ٢٠١٥/٥/١٨

(٢) <http://ar.wikipedia.org>، ٢٠١٥/٥/١٦

(٣) وزارة التربية والتعليم العالي، (مرجع سابق)، ٢٠١٥/٥/١٦

الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي ٢٠٠٥-٢٠١٥: (١)

١. توفير فرص التحاق الأطفال بالتعليم في سن (٦- ١٥) سنة، بمن فيهم الأطفال ذوو الاحتياجات الخاصة.
٢. تمكين جميع الطلبة من ممارسة حقهم بالتعليم والتعلم، والالتحاق به أثناء الطوارئ والظروف الأمنية الصحية.
٣. تحسين نوعية التعليم والتعلم لتحقيق تعلم متميز للجميع لاكتساب المهارات المعرفية والوظيفية والحياتية.
٤. تحقيق التربية الشاملة للأطفال بعمر (٦- ١٥) سنة صحيا وتربويا ونفسيا واجتماعيا.
٥. تطوير النظام الإداري والمالي، وعملية التخطيط في مختلف المراحل والمستويات التعليمية.
٦. تطوير دور المجتمع المحلي وتنمية وعيه بقضايا واحتياجات التعليم الأساسي.
٧. رفع كفاءة المصادر البشرية بما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات المجتمع، بالإضافة إلى مواكبة التطور المعرفي.

والتطور الحادث في التعليم يتضمن التوجه إلى الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى الخطط الخمسية الاستراتيجية (الأولى، والثانية، والثالثة) التي وضعتها وزارة التربية والتعليم من أجل النهوض بالتعليم، تبين أنها تتضمن عدة نقاط مهمة تعبر عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه النقاط تتمثل في: (٢)

١. الانتقال بالتعليم إلى مرحلة التخطيط الشامل.
٢. مواكبة عصر التكنولوجيا الذي يحتاج إلى الاستمرار في التحديث والتحسين.
٣. تحسين عملية التعليم- التعلم.
٤. الارتقاء بجودة التعليم لتلبية احتياجات المجتمع للتكيف مع متطلبات العصر.
٥. الارتقاء بمستوى مخرجات مراحل التعليم، وتحسين مستوى نوعية وجودة الأداء في عناصر العملية التربوية والتعليمية.
٦. تحسين مستويات المدارس والبيئة التعليمية.
٧. نظم التخطيط التعليمية / التربوية.

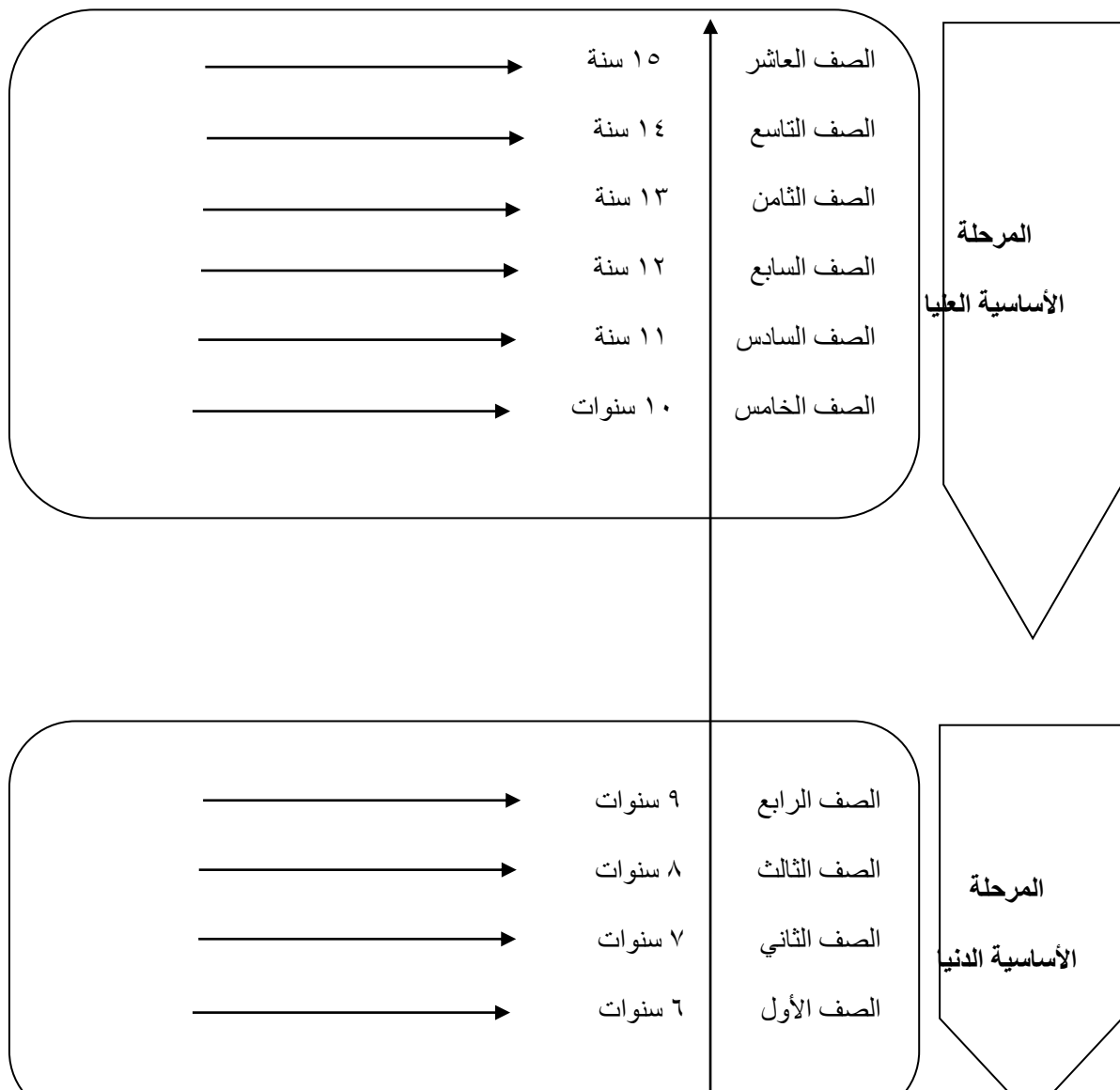
(١) وزارة التربية والتعليم العالي، (مرجع سابق)، ٢٠١٥/٥/١٦

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطط الاستراتيجية، (٢٠١٦/٣/٢٨)

يرى الباحث من خلال دراسته لأهداف الخطة الاستراتيجية الخمسية لوزارة التربية والتعليم بأن الوزارة وضعت النقاط الأساسية والهامة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهذه المتطلبات هي التي تمهد الطريق لتحقيق الجودة الشاملة وأهداف التعليم، وذلك لتحقيق تعلم متميز ومتطور، ومن خلال دراسة الأهداف السابقة للخطة الخمسية، تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن هذه الأهداف توازي أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ثانياً: النظام التعليمي في فلسطين:

يعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم، وتتحمل وزارة التربية والتعليم مسؤولية إدارة وتمويل المدارس الحكومية وتشرف على المدارس التي يديرها القطاع الخاص، ومن الناحية الأخرى تشرف وكالة الغوث الدولية (الاونروا) على نسبة ١٥,٧% من مجموع المدارس في حين تشرف الحكومة على ٧٢,٧% والقطاع الخاص على ١١,٦%، في حين يشرف القطاع الخاص على جميع رياض الأطفال.



شكل (٢)

الخريطة الهيكلية لنظام التعليم في فلسطين^(١)

كما هو موضح بشكل (٣)، تتكون هيكلية التعليم في فلسطين من المرحلة الأساسية الدنيا والمرحلة الأساسية العليا، حيث تتكون المرحلة الأساسية الدنيا من الصف الأول الابتدائي وحتى الصف الرابع (من سن ٦ - ٩ سنوات)، أما المرحلة الأساسية الدنيا فتتكون من الصف الخامس وحتى الصف العاشر (من سن ١٠ - ١٥ سنة).

(١) وزارة التربية والتعليم، www.mohe.gov.ps (20/5/2015)

يتكون النظام التعليمي الذي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم من مرحلتين، هما مرحلة التعليم قبل المدرسي، ومرحلة التعليم المدرسي، أما مرحلة التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال)، يستمر هذا النوع من التعليم لمدة سنتين ويلبي احتياجات الأطفال في الفئة العمرية (٤ - ٥) سنوات وتقوم مؤسسات محلية وأهلية ودولية بتقديم الخدمات لهذا النوع من التعليم، وتشرف وزارة التربية والتعليم إشرافاً غير مباشر على هذا النوع من التعليم عن طريق منح التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة تشترط توفرها للحصول على ترخيص المزاولة، بالإضافة إلى توفر بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي ونوعية المناهج والبرامج المقررة، وفيما يتعلق بمرحلة التعليم المدرسي فإن مدة التعليم فيه اثنتا عشرة سنة دراسية تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف الثاني عشر، سن قبول الطلبة في الصف الأول يسمح للأطفال من مواليد ١/١ وحتى ٣١/٣١ للالتحاق بالصف الأول في المدارس الخاصة أما بالنسبة للمدارس الحكومية يقبل الأطفال في ١/١ وحتى ٣١/١٢ وذلك حسب تعليمات، ويقسم التعليم المدرسي (التعليم العام) إلى قسمين هما:-

- مرحلة التعليم الأساسي (الإلزامي): وتشمل الصفوف (١ - ١٠) وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين الأول: المرحلة الأساسية الدنيا (التهيئة) وتشمل الصفوف الأساسية (١ - ٤) والمرحلة الأساسية العليا (التمكين) وتشمل الصفوف (٥ - ١٠)، في المرحلة الأساسية الدنيا تشمل على الطلبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين خمس سنوات وثمانية أشهر وحتى ١٠ سنوات (١ - ٤)، أما المرحلة الأساسية العليا تتراوح أعمارهم ما بين (١١ - ١٥) سنة.

- مرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق): وتتكون من التعليم الأكاديمي وتشمل الصفوف (١١ - ١٢)، التعليم المهني ويشمل الصفوف (١١ - ١٢)، وتتراوح أعمار طلبة هذه المرحلة ما بين (١٦ - ١٧) سنة، بالنسبة للتعليم الأكاديمي يجتاز الطلبة في الصف الحادي عشر المباحث العلمية أو الأدبية وفقاً لقدراته الذاتية ويكمل دراسته حسب اختياره العلمي أو الأدبي في الصف الثاني عشر، أما التعليم المهني فيشتمل على عدد من التخصصات منها التجاري والزراعي والصناعي والتمريضي والشرعي، ويعطى الطالب الذي ينهي دراسة الصف الثاني الثانوي (الثاني عشر) شهادة المدرسة بكتاب انه قد أنهى ١٢ سنة دراسية وأكمل المرحلة الدراسية ضمن التعليم العام، ويتقدم الطلبة لامتحان شهادة الثانوية العامة.

يشرف على التعليم المدرسي ثلاثة جهات إشراف رئيسية هي: (١)

١- حكومية: وهي السلطة التي تشرف على معظم مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة عدا مدينة القدس التي لا تزال تحت الاحتلال الإسرائيلي، كانت تشرف على هذه المدارس سلطات الاحتلال وتمولها وبعد تسلم وزارة التربية والتعليم مسؤولية التعليم عام ١٩٩٤ انتقلت إليها مسؤولية التعليم في هذه المدارس من حيث الإشراف والإدارة والتمويل، أما مدارس القدس العربية هناك نوعان من المدارس الحكومية وهما المدارس الرسمية التي تشرف عليها وزارة المعارف والبلدية الإسرائيليتان وهذه المدارس كانت حكومية قبل عدوان حزيران تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية، ومدارس حكومية أخرى تشرف عليها دائرة الأوقاف الإسلامية، وتديرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

٢- وكالة الغوث الدولية: تشرف على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة وتتواجد معظمها في المخيمات الفلسطينية في الضفة والقطاع، ويأتي أعداد هذه المدارس في المرتبة الثانية بعد المدارس الحكومية وتتركز أعدادها في قطاع غزة حيث تشرف على أكثر من نصف عدد المدارس في قطاع غزة.

٣- المدارس الخاصة: يشرف على هذه المدارس ويمولها الهيئات والجمعيات الخيرية والطوائف الدينية والأفراد.

وبالنظر إلى هذه الهيئات الحكومية، تبين أن هناك جهود مبدولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس العليا.

فالخطط الخمسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، والجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من الارتقاء بمستوى مخرجات مراحل التعليم، وتحسين مستوى نوعية وجودة الأداء في عناصر العملية التربوية/التعليمية، وتطوير منظومة السياسات والأنظمة في الوزارة، وتوجيه البحث العلمي ومخرجاته لدعم التنمية الشاملة وتطوير خدمات الإرشاد التربوي والتربية الخاصة، وبالإضافة إلى النظم واللوائح المنظمة لسير العمل في المدارس، تفيد جميعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (١)

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطط الاستراتيجية (مرجع سابق)، (٢٠١٦/٣/٢٨)

ثالثاً- نشأة وتطور إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة: ^(١)

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام ١٩٩٤، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام ١٩٩٦ أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام ٢٠٠٢ تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

وتتكون الوحدات الإدارية لوزارة التربية والتعليم من: ^(٢)

أ- الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي:

يهدف الإشراف التربوي إلى التطوير والتحسين لرفع كفاية المعلمين وزيادة قدراتهم وتمكينهم بامتلاك المحتوى التعليمي واستراتيجيات التدريس بغرض تحسين تحصيل الطلبة وتحقيق تعلم مستدام، إضافة إلى تضافر الجهود الإشرافية لتحقيق هذا الغرض، وهو يسير وفق أصول مهنية، ويراعي نتائج الدراسات التربوية، لذا يُعدّ الإشراف التربوي عملاً مخططاً ومنظماً وعملية تفاعل بين المشرف والمعلم والطالب والمنهاج بهدف تحسين أداء الطلبة وتحقيق تعلم نوعي.

ب- هيئة تطوير مهنة التعليم: (CDTP)

تأسست عام ٢٠٠٩، بناء على توصيات استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين، وهي جزء من وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، وتعمل على مهنة التعليم والارتقاء بها، من خلال وضع نظام شامل ومعايير محددة لمهنة التعليم في المؤسسات التعليمية.

ج- الإدارة العامة للنشاطات الطلابية

تتمثل المهمة الرئيسة للإدارة العامة للأنشطة الطلابية في وضع الخطط الكفيلة بتنفيذ سياسة الوزارة في ما يتعلق بمحور الأنشطة الطلابية في المدارس بهدف الكشف عن مواهب الطلبة وإبداعاتهم وطاقاتهم، وإتاحة الفرصة للتعبير عنها في إطار منظم موجه يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والجمالية والحركية لديهم ويسعى إلى تنمية الشعور الوطني والإحساس بالمسؤولية لديهم.

د- الإدارة العامة للكتب والمطبوعات

^(١) <http://www.moehe.gov.ps>، ٢٠١٦/٢/٢٢

^(٢) <http://www.moehe.gov.ps> (مرجع سابق)، ٢٠١٦/٢/٢٢

تقوم الإدارة العامة للكتب والمطبوعات التربوية بمهمتين أساسيتين: الأولى: توفير الكتب المدرسية لجميع الطلبة (الضفة وغزة)، ولجميع المراحل والفروع الأكاديمية والمهنية، بمن فيهم الطلبة المكفوفون، ومحو الأمية وتعليم الكبار، وكتب التعليم الموازي.

هـ- الإدارة العامة للصحة المدرسية

إنّ العلاقة بين الصحة والتعليم علاقة وثيقة وتبادلية؛ فالصحة الجيدة للطلبة لها تأثير كبير على تركيز الطلبة ومشاركتهم في الحصة الصفية والأنشطة المدرسية، ما ينعكس إيجاباً على مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي، فقد أثبتت الأبحاث أنّ ضعف الوضع الصحي للطلبة.

و- الإدارة العامة للتخطيط التربوي

تتولى الإدارة العامة للتخطيط مجموعة من المهام الأساسية لعمل الوزارة ومنها:

- إعداد الخطط الاستراتيجية، والخطط السنوية المنبثقة عنها، ومتابعة تنفيذها.

- المساهمة في وضع السياسات التربوية لقطاع التعليم العام.

وبالنظر إلى الإدارات العامة لوزارة التربية والتعليم السابقة، يرى الباحث أن بعض من مهامها يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن مهام الإدارة العامة للتخطيط التربوي، والإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي هي "التطوير والتحسين"، و"إعداد والخطط الاستراتيجية"، و"الخطط السنوية"، وكل ذلك يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فقد حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأخذت على عاتقها أن تتجج، ووضعت ذلك نصب عينيه هدفاً للتحقيق، وحين نتحدث عن إدارة شؤون ١,١ مليون طالب وأكثر من ٥٠ ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل بدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في

مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطّي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لحيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان. (١)

وتُعدّ وزارة التربية والتعليم من أهم مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، لأنها المؤسسة التي تؤثر في مختلف القطاعات، وهي من أهم الوزارات، كونها تشمل عدداً كبيراً من فئات المجتمع حيث يلتحق بالمدارس ما يقارب أكثر من ثلث سكان فلسطين، كما أن لها التأثير الأكبر على المجتمع من جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إن التفاوت ما بين (التيمس، TIMSS)، مستويات تحصيل الطلاب في دراسة التوجهات الدولية للرياضيات والعلوم (ونائج الشهادة الثانوية العامة ونتائج الامتحانات المدرسية، استدعى دراسة هذه المفارقة والوقوف عليها لتحليل واقع التعليم في فلسطين وبالذات نوعية التعليم وآلية تصويب المسار. (٢)

فالتعليم الفلسطيني يؤدي دوراً مهماً وفعالاً في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية، وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي، وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي، كما قام التعليم الفلسطيني بترسيخ الهوية الفلسطينية مما ساعد على المحافظة على بقاء الشعب على أرضه، ولكن التعليم في الأراضي الفلسطينية، يعاني كغيره من الدول العربية من مجموعة من المشاكل، منها ما هو مشترك مع هذه الدول، وبالأخص المجاورة، ومنها ما هو خاص بالواقع الفلسطيني.

- عهد السلطة الوطنية الفلسطينية: (٣)

بدأت هذه الفترة بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في عام ١٩٩٤م، وكننتيجة لإعلان المبادئ الذي تم توقيعه بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في أوسلو، ففي آب عام ١٩٩٤م تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية ملف التعليم بأكمله، بما فيه التعليم العالي، حيث شكلت وزارة التربية والتعليم العالي، ونظراً لأهمية التعليم العالي فقد أنشأت السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي في سبتمبر ١٩٩٦م والتي تولت مسؤولية التعليم العالي بكافة مؤسساته ومستوياته، حيث ركزت جهدها على استصدار قانون التعليم العالي الذي ينظم العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما استصدرت الأنظمة والتعليمات المختلفة

(١) <http://www.moehe.gov.ps>، (مرجع سابق)، ٢٠١٦/٢/٢٢

(٢) سائد عفونة (٢٠١٤)، ، واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية، مجلة جامعة للأبحاث، مجلد ٢٨، نابلس، فلسطين

(٣) جابي برامكي (٢٠٠٠) " تجربة التعليم العالي في فلسطين منذ الاحتلال : نشأته، الإشكاليات، الانجازات "، مجلة السياسة الفلسطينية، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، السنة السابعة، العدد ٢٧، ص ص

لتسيير التعليم العالي، ووضعت خطة لترشيد التعليم العالي لتحسين مستوى التعليم العالي بشكل عام، والتعليم المتوسط بشكل خاص، كما بحثت سبل تحسين المستوى الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والعامة، كما وضعت موازنة خاصة للقيام بهذه النشاطات بالإضافة إلى خطة لتأمين الدعم لتغطية العجز السنوي للمدارس.

وعلى الرغم من الانجازات التي حققتها السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم منذ بداية نشأتها في عام ١٩٩٤ ولغاية الآن، فإن قطاع التعليم ما زال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام، ويعاني قطاع التعليم في فلسطين من مجموعة من المشاكل والصعوبات، من بينها: ارتفاع عدد الطلبة في كل صف ولكل معلم، تدني نسبة المدارس الحكومية التي تمتلك مرافق وتقنيات تعليمية مثل المكتبات ومختبرات العلوم والحاسوب، تدني رواتب المعلمين الحكوميين، ووقوع قطاع التعليم كضحية للحصار السياسي والاقتصادي والاعلاقات العسكرية الإسرائيلية، وعدم مواءمة مخرجات التعليم العالي، بالإضافة لتدني مستوى الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص في مجال التعليم، وتبرز هذه المشاكل أيضاً في التعليم الأساسي، سواء في الضفة الغربية أم في قطاع غزة.^(١)

كما ساهمت بعض ممارسات السلطة في الميدان الاقتصادي، وغياب الخطط التنموية للاقتصاد الفلسطيني، وتقليص دعم القطاعات الإنتاجية في موازنتها العامة، في تراجع مقومات الاقتصاد الفلسطيني.

رابعاً- جهود تطوير التعليم في فلسطين:

انطلق العمل على تطوير قطاع التعليم في الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ تسلم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مسؤولية التعليم عام ١٩٩٤، حيث كان ولا يزال العمل لتطوير هذا القطاع جزءاً لا يتجزأ من المجهود الوطني الدؤوب والمستمر وعلى كافة الأصعدة ولبناء ما تم تدميره من قبل الاحتلال الإسرائيلي، حيث يعتبر قطاع التربية والتعليم من أبرز القطاعات التي شملتها الممارسات الإسرائيلية القمعية وعلى مختلف الأصعدة نظراً للدور المؤثر الذي يلعبه هذا القطاع في تاريخ الشعب الفلسطيني لما له من حضور موصول في تاريخ القضية الفلسطينية منذ ظهرت وحتى اليوم، وكذلك لما له من دور في مستقبل الشعب الفلسطيني وطموحاته الوطنية في الاستقلال، وإقامة دولته، على ترابه الوطني ووضع أسس بناء الدولة المنشودة، ولذلك تركز العمل في أول ستة أعوام على بناء الحد الأدنى من متطلبات إيجاد قطاع تعليمي قادر على توفير الحد الأدنى من الخدمات التعليمية، حيث ركزت تلك الحقبة الزمنية

(١) سياسات تحفيز استثمار القطاع الخاص في التعليم الأساسي في فلسطين، (٢٠٠٨)، معهد أبحاث

السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس، فلسطين، ص ١.

على الجانب الكمي من الخدمات والتي تضمن نوعاً ما توفير الفرصة التعليمية لكل طفل في فلسطين وفي سن التعليم المدرسي.

ومنذ عام ٢٠٠٠ دخل مفهوم تطوير القطاع التعليمي من خلال تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كانت إحدى أهم نتائجه إصدار - ولأول مرة - الخطة الخمسية الأولى لتطوير قطاع التعليم.^(١)

- الخطة الخمسية التطويرية الأولى (٢٠٠١ - ٢٠٠٥):

رغم حداثة التجربة الفلسطينية، استطاعت وزارة التربية والتعليم العالي ومن خلال تكامل العمل بين الخطة الطارئة والخطة الخمسية التطويرية الأولى (٢٠٠١ - ٢٠٠٥) أن تساهم وبشكل فاعل في النهوض بذلك القطاع متبينة خمسة مبادئ عامة تشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي قامت عليها كافة التوجهات السياسية التربوية للوزارة في ذلك الوقت وهي: التعليم حق إنساني، التعليم أساس المواطنة، التعليم أداة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم أداة الديمقراطية، والتعليم عملية مستمرة ومتجددة، كما اعتمدت وعلى مختلف الأصعدة مبدأ الشراكة مع المجتمع المحلي، والقطاع الخاص، ووكالة الغوث الدولية للاجئين UNRWA، وأيضاً المجتمع الدولي، من أجل ضمان الشمولية والتكامل في العمل للوصول إلى الأهداف المبتغاة وأيضاً للاستفادة من التجارب والخبرات في مجال التربية والتعليم.

وقد تمخض عن العمل في تلك الحقبة من الزمن العديد من الإنجازات التربوية على المستوى الكمي وأيضاً المستوى النوعي، ومن الأمثلة البارزة على ذلك: بناء المنهاج الفلسطيني الذي يعبر عن احتياجات الطلبة الفلسطينيين ومتطلبات مجتمعهم ويوحد النظام التعليمي الفلسطيني ويحل مسألة الازدواجية في الضفة وغزة، بالإضافة إلى زيادة عدد المدارس من ١٠٨٠ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى ١٦٦١ عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وتناقص معدل التسرب من ٣,٣٣ عام ١٩٩٤/١٩٩٥ ليصل إلى ١,١ عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وغيرها من المؤشرات المتوفرة في فصل تحليل الواقع التربوي، وعلى الرغم من استمرار الحاجة للعمل على صعيد التطور الكمي نتيجة لعدم استكمالها في الخطط السابقة وللتغير المستمر في معطيات الواقع الديمغرافي والجغرافي نتيجة للسياسات الإسرائيلية لتزيف ذلك الواقع، إلا أن الخطة الخمسية التطويرية الثانية ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ جاءت هادفة لتحقيق التطور النوعي بما ينسجم مع احتياجات ومتطلبات الواقع الفلسطيني وأيضاً معطيات عصر التكنولوجيا الذي يحتاج إلى مواكبة وتحديث مستمر.

- الخطة الخمسية التطويرية الثانية (٢٠٠٨ - ٢٠١٢):

كان الهدف من بناء الخطة الخمسية التطويرية الثانية (٢٠٠٨ - ٢٠١٢) وهو الانتقال بالتعليم الفلسطيني من مرحلة إعادة البناء لما دمره الاحتلال ووقف التدهور في العملية التعليمية إلى مرحلة التخطيط الشامل الذي يعنى بالكيف إلى جانب العناية بالكم، والربط بين الحاجات

(١) وزارة التربية والتعليم العالي (مرجع سابق)، 14/5/2015

التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبنيت الخطة على أساس دراسة معمقة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة، من خلال مشاركة كافة الأطراف العاملة في المجال التربوي للوصول إلى وصف وتحليل شمولي وموضوعي للواقع التربوي، وأيضاً بالعودة للخطط الاستراتيجية الوطنية المعتمدة ومن أهمها الخطة التنموية متوسطة المدى، وكذلك خطة التعليم للجميع، كما اعتمدت الخطة في كافة مراحل بنائها ثلاثة محاور أساسية تشمل مجموعها كافة المؤشرات المرتبطة بتطوير العملية التربوية، وهذه المحاور هي: الالتحاق، نوعية التعليم، والإدارة، وقد تم اعتماد تعريف لكل منها بالاعتماد على المرجعيات المحلية والدولية، مع اعتبار التداخل القائم بين المحاور الثلاثة والذي من الصعب فصله خاصة القضايا المتعلقة بنوعية التعليم والتي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بمعايير الالتحاق والإدارة المعتمدة، كما اعتمد بناء الخطة وضمن المحاور الثلاثة سابقة الذكر مختلف القطاعات التي يشكل منها القطاع التربوي وهي: رياض الأطفال، المرحلة الأساسية والثانوية، والتعليم غير النظامي ويشمل تعليم الكبار ومحو الأمية والتعليم المستمر، كما تم بناء نظام المحاكاة (Simulation Model) بهدف وضع السياسات التربوية، ووضع الخطة المالية من خلال برامج عمل سنوية، وقد تم بناؤه بالاعتماد على نظام المحاكاة الذي تم تطويره خلال الخطة الخمسية السابقة ٢٠٠١/٢٠٠٥ وذلك بجعل سنة ٢٠٠٥/٢٠٠٦ سنة أساس، كما تم استخدام الوضع القائم بسياسات التربية المختلفة للعام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ لتحديد الطلب على التعليم ومن ثم تقدير الاحتياجات التربوية حتى نهاية العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.^(١)

- الخطة الخمسية التطويرية الثالثة (٢٠١٤ - ٢٠١٩):

تمكنت وزارة التربية والتعليم العالي في العام ٢٠١٣ من تحقيق انجاز مهم، وهو إعداد الخطة الاستراتيجية للخمس سنوات المقبلة ٢٠١٤ - ٢٠١٩، ودخلت الخطة بالفعل حيز التنفيذ لإحداث نهضة شاملة في العملية التربوية والتعليمية.

وتشكل الخطة التي أنجزت بجهود من طواقم الوزارة والخبراء رافعة حقيقية للوطن ومستقبله، خاصة وأنها تحمل شعاراً كبيراً في محتواه ومسامه وهو "تعليم عالمي وسمو أخلاقي" فمن خلالها يتم تنفيذ التعليم العالمي والارتقاء بطلبتنا معرفياً وفكرياً، ومن خلالها أيضاً يتم الاهتمام بالبعد القيمي والأخلاقي لأبعد الحدود.

- إعداد الخطة الخمسية بشعارها الكبير " نحو تعليم عالمي وسمو أخلاقي".

تتطلق الخمسية برؤية ثابتة هي: " إنسان فلسطيني يعتز بهويته الإسلامية والعربية ويسهم في نهضة مجتمع قيمي، ويسعى للمعرفة والإبداع، ويتفاعل بإيجابية مع التطور العلمي والتكنولوجي، كما تتطلق من رسالة ضمان تحقيق التعليم للجميع والارتقاء بجودته لتلبية

(١) وزارة التربية والتعليم العالي (مرجع سابق)، ٢٠١٥/٥/١٢

احتياجات المجتمع للتكيف مع متطلبات العصر باعتماد الوعي العميق بروح الإسلام وتوفير بيئة متوازنة سليمة تؤهل للدفاع عن الحقوق الوطنية وأداء الواجب بكفاءة من خلال الشراكة مع المجتمع المحلي والانفتاح على المجتمعات الإنسانية.

وتهدف الخطة إلى ترسيخ القيم والأخلاق الفاضلة وتحسين مستوى الانضباط، وزيادة فرص الالتحاق بمراحل التعليم المختلفة، والارتقاء بمستوى مخرجات مراحل التعليم، وتحسين مستوى نوعية وجودة الأداء في عناصر العملية التربوية والتعليمية، وتطوير منظومة السياسات والأنظمة وأطر الشراكة المجتمعية في الوزارة، وتطوير منظومة التعليم المهني والتقني، وتوجيه البحث العلمي ومخرجاته لدعم التنمية الشاملة، وتطوير خدمات الإرشاد التربوي والتربية الخاصة.

- اعتماد تعديلات هيكلية الوزارة ٢٠١٣ من وزارة التخطيط وديوان الموظفين العام ومجلس الوزراء، والبدء بعمل وصف وظيفي لجميع الوظائف حسب الهيكلية الجديدة على النموذج الجديد والمعتمد من ديوان الموظفين العام.

- تم إصدار الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والعالي، ويحتوي الكتاب على جزأين: الجزء الأول: الكتاب الإحصائي لمدارس التعليم في قطاع غزة للفصل الأول (٢٠١٤-٢٠١٣) وهدف إلى توفير رقم إحصائي سنوي يعكس الواقع الفعلي للتعليم العام في قطاع غزة لمدارس الحكومة ووكالة الغوث والخاصة (من حيث عدد المدارس والطلبة والهيئات التدريسية ومؤشرات إحصائية متنوعة).

أما الجزء الثاني: فهو الكتاب الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الأكاديمي ٢٠١٣-٢٠١٤ الذي هدف إلى توفير رقم إحصائي سنوي يعكس الواقع الفعلي للتعليم العالي في محافظات غزة من حيث الحجم والاستيعاب والبرامج والتخصصات والشهادات والخريجين والعاملين. ^(١)

وبالنظر إلى الخطة الخمسية التطويرية الأولى، فإن من مبادئها هو أن "التعليم عملية مستمرة ومتجددة"، وتعتمد على مبدأ "الشمولية والتكامل في العمل". ^(٢)

وبالنظر إلى الخطة الخمسية الاستراتيجية الثانية، فإنها تهدف إلى "تطوير القدرات في التخطيط والإدارة وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية واستخدامها (الإدارة)". ^(٣)

(١) www.mohe.gov.ps 25/4/2014، مرجع سابق،

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة التعليمية الثانية (٢٠٠١-٢٠٠٥)

(٣) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة التعليمية الثانية (٢٠٠٨-٢٠١١)

الانتقال بالتعليم من مرحلة إعادة البناء إلى مرحلة "التخطيط الشامل"، واعتمدت هذه الخطة في كافة مراحل بنائها على ثلاث محاور وهي: (الالتحاق، نوعية التعليم، والإدارة)، كما واعتمد بناء الخطة على القطاعات التي يتشكل منها القطاع التربوي وهي: "رياض الأطفال، المرحلة الأساسية والثانوية، والتعليم غير النظامي، وهذا يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وجاءت الخطة الخمسية التطويرية الثالثة برؤية ثابتة هي "ضمان تحقيق التعليم للجميع والارتقاء بجودته لتلبية احتياجات المجتمع للتكيف مع متطلبات العصر"، و"الارتقاء بمستوى مخرجات مراحل التعليم، وتحسين مستوى نوعية وجودة الأداء في عناصر العملية التربوية والتعليمية"، و"تطوير منظومة السياسات والأنظمة وأطر الشراكة المجتمعية في الوزارة"، وذلك يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (١)

خامساً- النظم واللوائح المنظمة لسير العمل بالمدارس الأساسية في قطاع غزة: (٢)

يفتقر قطاع التعليم في الوقت الراهن إلى قانون فلسطيني محلي خاص بالتعليم العام، مع توقع الجهاز التعليمي بأن يتم العمل على إعداده بمجرد إقامة الدولة الفلسطينية، بمعنى آخر أن بعض قضايا التعليم المحددة كقضية التعليم في منطقة القدس على سبيل المثال، لا يمكن معالجتها بالكامل باعتبارها رهن الوضع السياسي القائم، ومفاوضات الوضع النهائي، أما بخصوص أنظمة ولوائح التعليم المعمول بها مثل إجراءات الامتحانات، التوظيف والشراء المستقاة من قوانين التعليم الأردني والمصري السابقين فقد جرى تعديلها بشكل أولي لتتلاءم مع احتياجات السياق الفلسطيني، وعلى هذا النحو أيضا تلعب القوانين الدولية بحكم الأمر الواقع دورا في تحديد الحقوق والواجبات الخاصة بقطاع التعليم في فلسطين.

تولي وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين عنصري السلوك والمواظبة في العملية التربوية درجة كبيرة من الأهمية عند صياغة مناهجها ورسم استراتيجياتها التربوية وذلك لأهميتها في تربية الإنسان وصياغة شخصيته، فالنظرة إلى الإدارة المدرسية من خلال كفايتها واقتدارها تحتل موقعها المهم في الإدارة التربوية وفي مقدمة أولويات العملية التعليمية، حيث إن أي جهد تربوي لن يكتب له النجاح ما لم يجد العون والوعي من الإدارة المدرسية في حسن التنفيذ، وفي ضوء الثقة الممنوحة للإدارة المدرسية التي تضمن لها المرونة وحسن التوجيه وسلامة الأداء،

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة التعليمية الثالثة (٢٠١٤-٢٠١٩)

(٢) ايلانة رمحي (٢٠١٠)، تقييم نظام التعليم في فلسطين من منظور المنظمات غير الحكومية، مركز إبداع

المعلم، <http://teachercc.org/functions.php?action=files&table=pubs&ID=20>

(٢٠١٦/٢/٢٢)

تأتي الصلاحيات التي تضمن معطيات تستثمر بالرشد المأمول وتستمد من الضوابط والنظم التي ارتضيها لتكون إطاراً ينظم عناصر الحق والواجب والالتزام والانضباط في مسيرة العملية التربوية. (١)

فهناك مرتكزات أساسية توضح آلية الانضباط المدرسي ونظامه لسير العمل داخل المدارس الأساسية في قطاع غزة وهي: (٢)

- النظر إلى الانضباط المدرسي ونظامه على أنه يعمل على تحقيق حماية الطفل باعتباره حقاً أساسياً من حقوقه التي يكفلها القانون الفلسطيني والقوانين العالمية.
- النظر إلى الممارسات المرغوب فيها في المدارس على أنها وسيلة وشرط لازم لتحقيق التعلم الفعال.
- عملية توفير وتطوير نظام مدرسي فعال هي مسؤولية كل من له علاقة بالعملية التربوية التعليمية.
- تحقيق الانضباط والنظام المدرسي يتطلب تنفيذ إجراءات نمائية وقائية علاجية للحد من مشكلات الانضباط المدرسي في إطار اجتماعي تشاركي تعاوني.
- الاهتمام بإنسانية الطلبة وحقوقهم في الحياة الكريمة والنمو والتعلم والاحترام.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة والاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات السلوكية في المدرسة يعد متطلباً أساسياً لمعالجة هذه المشكلات والتقليل من آثارها.
- الإعلان الواضح عن (تعليمات نظام الانضباط المدرسي) للطلبة والأهالي وجميع من لهم علاقة قبل تنفيذ أي إجراء.
- يحق لمدير المدرسة في حالات الخطر المحدق التي تهدد حياة أعضاء المجتمع المدرسي اتخاذ الإجراء الذي يراه مناسباً أو إبلاغ جهاز الشرطة بالتنسيق مع مدير التربية والتعليم للتدخل السريع وأية جهات ذات علاقة.
- يحق لمدير المدرسة أو المعلم ممارسة التأديب التربوي لوقف أي تجاوزات أو سلوكيات غير مرغوبة من الطالب.

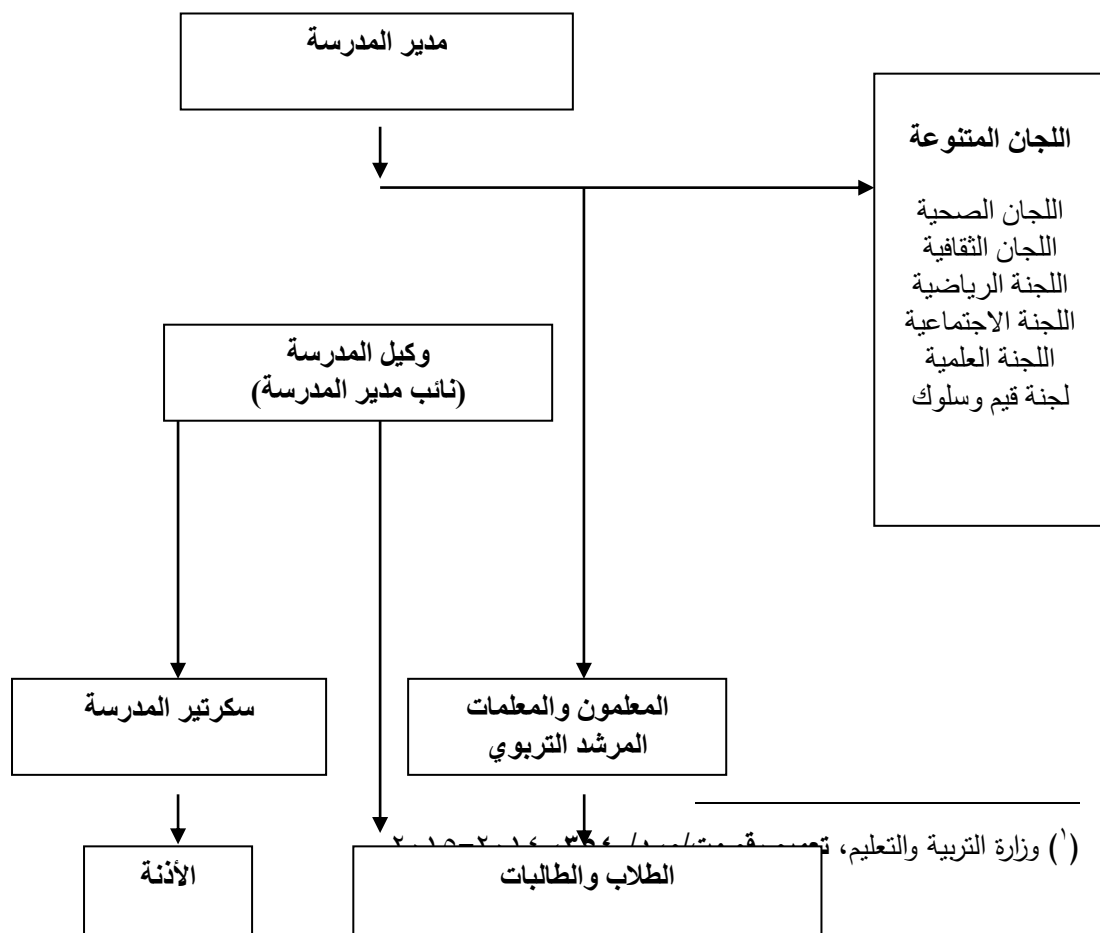
(١) وزارة التربية والتعليم العالي (مرجع سابق)، ٢٠١٦/٢/٢٢

(٢) <http://www.mohe.ps>، نظام-الانضباط-المدرسي-اللوائح، (٢٠١٦/٢/٢٢)

- هذا النظام يتطلب أن تكون المدرسة بيئة جاذبة صديقة للطفل وتوفر برامج توعية وإرشاد للطلبة والعاملين في المدرسة.
 - التركيز على التكامل في الأدوار ما بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.
 - لا يجوز لأي عضو من مجلس الضبط المدرسي أن يكون له علاقة مباشرة مع الطالب صاحب المشكلة قيد البحث ويستعاض عنه بعضو آخر يختاره باقي أعضاء المجلس.
 - هذا النظام يخضع للمراجعة والتعديل دورياً وفق الاحتياجات أو الظروف السائدة.
- ويرى الباحث أن المرتكزات الأساسية للنظم واللوائح المنظمة لسير العمل بالمدارس تفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وعملية توفير وتطوير نظام مدرسي فعال، والتركيز في التكامل في الأدوار، بالإضافة إلى توفير وتطوير نظام مدرسي فعال، جميعها يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: التنظيم الإداري للمدرسة في قطاع غزة:

بنيت هيكلية جديدة للمدرسة، حيث تجد مدير المدرسة، وكيل المدرسة(نائب المدير)، سكرتير المدرسة، مسئول المكتبة، مسئول المختبر، مسئول النشاط الرياضي، مسئول الكشافة، مسئول قسم الحاسوب، كما هو موضح في الشكل رقم (٣):^(١)



شكل رقم (٣)

التنظيم الإداري للمدارس في فلسطين

ويرى الباحث كما في شكل (٣)، أن التنظيم الإداري للمدرسة يتكون من جميع العاملين في المدرسة، واللجان التي يتم الاتفاق عليها وتشكيلها، والمهام الملقاة على عاتقها، وأعضاءها ومسؤوليها، وسنأتي بعد ذلك للوقوف على بعض مهام العاملين في المدرسة.

وبعد أن أصبحت الإدارة علما وفنا لها أصولها وقواعدها، فإنها تحتاج من الشخص الذي سيمارس مهام إدارية وخاصة "الإدارة المدرسية"، صفات شخصية ومهنية ونفسية وإدارية وثقافية واجتماعية، وهي الصفات التي تجعل من مدير المدرسة القائد التربوي الذي يحمل على عاتقه نجاح مهامه التعليمية.

ومن هذه الصفات الثقافة العالية والذكاء والثقة بالنفس والمرونة والجد والمثابرة والإخلاص والصدق وتحمل المسؤولية والتفاؤل والصبر وحسن الحديث والتحلي بالهدوء والسيطرة على الأعصاب في مواجهة، الأزمات لكي يتسنى له التعامل مع الموقف بحكمة.

وهذه مجموعة من المهام التي يقوم بها مدير المدرسة: ^(١)

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، مرجع سابق، ٢٠١٥/٥/١٨

١- مهام إدارية: وتتمثل في:

- إدارة شؤون الطلاب.
 - تنظيم التشكيلات المدرسية.
 - تنظيم قبول الطلاب الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم.
 - تنظيم السجلات والملفات المدرسية.
 - رعاية النظام والانضباط المدرسي.
 - تنظيم وإدارة أنشطة الطلاب المنهجية الصفية واللاصفية.
 - تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة.
 - رعاية الشؤون الصحية للطلاب.
 - رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي.
 - تنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها.
 - تنظيم إصدار الوثائق المدرسية الخاصة بالطلاب.
- واستنادا إلى المادة (٢٢٥) للنظام الإداري لوزارة التربية والتعليم نجد أنها حددت هذه المهام في أربع مجالات وهي: ^(١)

- العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها.
 - الإشراف على شؤون الطلبة.
 - الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.
 - الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة.
- ويرى الباحث أن مدير المدرسة عبارة عن مشرف دائم ومقيم في المدرسة، حيث تتلخص مهامه في الآتي:
- إعداد التشكيلات المدرسية.
 - توزيع المعلمين حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم.
 - تشكيل اللجان والموازنات.
 - التعاون مع المشرفين التربويين، والزوار، وأولياء الأمور.
 - متابعة تحصيل الطلبة.

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، مرجع سابق، ٢٠١٥/٥/١٩

٢- المعلم:

إن مهنة التعليم مهنة عظيمة، فهي أم المهن، وبالتالي يعتبر اختيار المعلم في مؤسسات الإعداد حجر الأساس لمشروع تخريج جيل متمكن من المعلمين، ومن المسلمات الأولية بهذا الشأن أن يتم اختيار هذا المعلم في ضوء المتطلبات المهنية العالمية التي تتطلبها مهنة التدريس، فهناك العديد من شروط القبول بمؤسسات الإعداد بالجامعات الفلسطينية منها:

- اللياقة الطبية الجسمية والنفسية.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- اجتياز اختبارات القبول.
- التفريغ للتدريس.
- وهناك مسؤوليات مهنية للمعلم وهي: ^(١)
- الانتماء إلى مهنة التعليم، وذلك من خلال مؤشرات أساسية، كثقته بدوره أهمية هذه المهنة، والعمل على تطوير ذاته مهنيًا وثقافيًا.
- الاطلاع على أبرز سياسات التعليم الفلسطينية وأهدافها، وسعيه إلى تحقيق أهدافها، وفق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم النظام التعليمي الفلسطيني.
- الأمانة في العلم وعدم كتمانها، ونقل ما تعلمه إلى الطلبة.
- المشاركة في الدورات التدريبية وإجراء الدراسات التربوية والبحوث الإجرائية، والاطلاع عليها.
- الابتعاد عن ممارسة أي عمل أو مهنة من شأنها أن تسيء إلى دوره كمعلم، ويرى الباحث أن التنظيم الإداري للمدرسة في قطاع غزة يفيد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، فاللجنة الثقافية تعمل على نشر كل ما يتعلق بما هو جديد بخصوص التعليم وتطويره، ومن جهة أخرى نجد أن من مهام مدير المدرسة كما حددتها وزارة التربية والتعليم هي "العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها"، وإعادة تنظيم التشكيلات المدرسية، وذلك يفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً- مشكلات إدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة: ^(٢)

يعاني قطاع التعليم بشكل عام، والمدارس الأساسية بشكل خاص من العديد من المشكلات التي تعوق تقدمه، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، مرجع سابق، ٢٠١٥/٥/١٨

(٢) www.pcbs.gov.ps، (٢٠١٦/٢/٢٢)

١. ضعف البنى التحتية في العديد من المدارس
ضعف البنى التحتية للمدارس يسبب الكثير من المشكلات، وهذا يؤثر سلباً على تحقيق أى تقدم في المدرسة، وذلك لنقص المرافق المهمة التي تساعد على تحسين وتطوير المدرسة.
٢. ٦٨% من المدارس لا يتوفر فيها ممرات لذوي الاحتياجات الخاصة
وهذا يسبب إشكالات ومعيقات للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، فهم يحتاجون إلى ممرات وأماكن خاصة بهم لتساعدتهم في التنقل بسهولة وعدم إجهادهم.
٣. ٦٨% من المدارس لا يتوفر فيها صابون على المغاسل
نسبة كبيرة من المدارس لا يوجد بها منظفات ومطهرات، وهذا يؤثر سلباً على الطالب وعلى المدرس.
٤. نسبة ٥٠% من المدارس فيها عدد المغاسل غير كافية
يضطر الطلاب في أغلب الأحيان للانتظار كثيراً من أجل غسل أيديهم أو للشرب، وهذا يسبب لهم التأخير عن الحصص.
٥. حوالي نصف المدارس ٤٦% لا يوجد فيها حدائق مدرسية
الحديقة هي منظر لائق وجميل، ويبعث على الراحة النفسية، وتغيير الانطباع التقليدي عن المدارس بأنها مجرد صفوف دراسية وجدران، نقص الحدائق يعنى أن الجو المدرسي السائد هو جو تقليدي قديم، لا يحسن من نفسية الطالب أو المدرس نفسه، وإدارة الجودة الشاملة تبحث عن الراحة النفسية للجميع داخل أسوار المدرسة، وقلة الحدائق أو انعدامها في بعض المشاكل يتعارض مع تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.
٦. نسبة ٥٤% من المدارس فيها صفوف بحاجة لتهوية
فالصفوف المدرسية يجب أن يكون بها تهوية، ونقص التهوية يؤدي إلى انتشار الأمراض، وخاصة الأمراض المعدية، ولكن إدارة الجودة الشاملة تركز على نظافة وتهوية الصف الدراسي من أجل الراحة النفسية للطالب، وتوفير الجو الهادئ والمناسب لإنجاح العملية التعليمية.
٧. نسبة ٣٧% من المدارس لا يوجد فيها حاويات خارج المدرسة
نظافة المدرسة تعني سيادة الراحة النفسية للعاملين داخل المدرسة، ونقص الحاويات يدفع الطلاب لعدم الاكتراث بالنظافة، وهذا يشوه المنظر العام للمدرسة.
- ٢٣,٤ من المدارس تتعرض غالباً أو أحياناً للروائح، بالنسبة لمصدر الروائح للمدارس التي تتعرض أحياناً أو غالباً لهذا المؤثر هناك ٧١,٩% من المدارس تعرض له من قبل

مكبات النفايات، ٤٠,١% من قبل حاويات النفايات، ٣٠,٢% من قبل أماكن التخلص من المياه العادمة.

- ٩٨,٧% من المدارس مزودة بالكهرباء من قبل الشبكات العامة، مقابل ١,٠% تستخدم المولدات الخاصة بالكهرباء، ٠,٣% من المدارس لا يوجد فيها كهرباء.
- ٦٧,٧% من المدارس الفلسطينية لا يوجد فيها مكيفات أو مراوح.
- ٨٩,٧% من المدارس الفلسطينية لا يوجد فيها تدفئة بالغرف الصفية.
- ٩٧,٦% من المدارس لديها خزانات مياه منها ٧٨,٠% لديها ٩ خزانات فأقل، ٥,٤% من المدارس التي فيها خزانات لم تقم بتنظيفها ولو لمرة واحدة خلال السنة الماضية (٢٠٠٧) و ١٥,٨% لم تقم بإجراء فحص لهذه الخزانات ولو لمرة واحدة خلال السنة الماضية (٢٠٠٧).
- ٤١,٦% من المدارس تتخلص من المياه العادمة فيها عن طريق الحفر الامتصاصية، و ١١,٤% عن طريق حفر صماء.
- ٨٨,٢% من المدارس يوجد فيها اقل من ٢٠ مرحاض، و ٣٠,٤% من المدارس تبعد المراحيض فيها عن صنادير المياه مترين فأقل.

في دراسة أجريت من قبل وزارة التربية والتعليم لتقيس واقع وتفعيل مختبرات العلوم في مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية عام ٢٠٠٦، والتي أجريت على المدارس التي فيها مختبر علوم خاص، أظهرت الدراسة بعض المشكلات التي تقف عائقاً أمام تفعيل مختبر العلوم المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث أشارت الإجابات التي تراوحت بين مشكلة بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، ليس مشكلة (النتائج بالمتوسط) إلى أن: ^(١)

- كثرة عدد الطلاب في المختبر ٨٢,٦%
- طول منهاج العلوم ٧٩,٣%
- قلة خبرة المعلم في استخدام أجهزة المختبر ٣٧,٣%
- قلة الأجهزة والمواد اللازمة لإجراء التجارب ٧٤,٦%
- نصاب الحصص التي يدرسها المعلم أسبوعياً ٦٩,٣%
- عدم وجود حوافز مالية ومعنوية لمعلم العلوم ٧٥,٦%
- عدم وجود دليل للمعلم يشرح التجارب العلمية ٦٣,٦%
- عدم قدرة المعلم على السيطرة على الطلاب أثناء العمل المخبري ٢٧,٣%

- عدم توفر وسائل السلامة العامة بالمختبر ٥١,٩%^(١)
وبالإضافة لما سبق فهناك مشكلات أخرى، وهي:^(٢)

١. عدم كفاية عدد المدارس:

١١% من المدارس تداوم فترتين صباحية ومساءلية: وهذا دفع بعضها للدوام فترتين صباحية ومساءلية، حيث بلغ عدد المدارس التي تداوم فترتين صباحي ومساءلي ٢٧٣ من أصل ٢٤٣٠ مدرسة، أي ما نسبته ١١% من مجموع المدارس (عدد المدارس التي تداوم فترة مساءلية في الضفة الغربية ٣١ مدرسة منها ٢٧ حكومة و ٤ وكالة وفي قطاع غزة ٢٤٢ مدرسة منها ١٤٥ حكومة و ٩٧ مدرسة وكالة).

٢. الكثافة الصفية:

تعتبر الكثافة الصفية المتخصصة أحد الشروط الأساسية لجودة الخدمة التعليمية، إلا أن هذه الكثافة مرتفعة إلى حد كبير مما يشكل عائقاً أمام أي تطوير لخدمة التعليم.

ومعدلات الكثافة الصفية في قطاع غزة في المدارس الحكومية (٣٨) طالبا في الشعبة الواحدة، مقابل (٣٧,٣) طالبا في مدارس وكالة الغوث، (٢١,٧) طالبا في المدارس الخاصة، (حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم في غزة).

بينما أشارت إحصائيات الضفة الغربية إلى معدل كثافة الصف في المدارس الحكومية ٣٠,٤ وفي مدارس الوكالة ٣٦,١ والمدارس الخاصة ٢٤,٦، (حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي).^(٣)

فالمعدل العام للكثافة الصفية في الضفة الغربية وقطاع غزة ٣٢,٦ طالب في الصف الواحد.

وبلغ متوسط عدد الطلبة في الشعبة الصفية ٣٢,٧ طالبا في المرحلة الأساسية، و٢٩,٧ طالبا في المرحلة الثانوية في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ (حسب تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني بتاريخ ٢٠١٠/٤/٤)، بينما يشير المقياس العالمي للنسبة الأفضل لعدد الطلاب بالصف ٢٤ هي طالب.

وتجدر الإشارة إلى أن طريقة احتساب هذه النسب بالمتوسط، بالتالي نود هنا الإشارة إلى أن هناك مدارس في المدن يبلغ فيها عدد طلاب الصف ٤٠ طالب أحيانا، وهناك إجراء لدى

(١) وزارة التربية والتعليم العالي، www.mohe.gov.ps، ٢٠١٥/٤/١٥

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي، إحصائيات، ٢٠١٥/٤/١٥

(٣) www.mohe.gov.ps، ٢٠١٥/٣/١٦

وزارة التربية والتعليم إلى قرار بالتشعيب في حال وصل عدد الطلاب إلى ٤٠ بشرط توفر غرف صفية إضافية، وإذا لم يتوفر ممكن أن يزيد عدد طلاب الصف عن ٤٠ لغاية ٥٠ طالب.

٣. الخدمات الأساسية:

ومن مستلزمات العملية التعليمية أن تتوفر في المدارس مجموعة من المرافق والخدمات الأساسية، كالماء، والكهرباء، ودورات المياه، والمكتبات، والمختبرات، والملاعب، وأدوات الترفيه، والتكنولوجيا، والوحدات الصحية، والتي تشير الإحصائيات إلى عدم توفرها في ٤٣% من مدارس قطاع غزة، وحسب الكتاب الإحصائي لوزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ يشير إلى الآتي:

- نسبة المدارس في الضفة الغربية وقطاع غزة التي لا يتوفر فيها مكتبات ٢٧%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها مختبرات علمية ٣٣,٨%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها مختبر حاسوب ٣٧,٩%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها غرف خاصة للرياضة ٦٧,٥%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها غرف تدبير منزلي ٧٧,٤%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها غرف مصادر ٧٢,٧%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها غرف تمرير ٩٥%
 - نسبة المدارس التي لا يتوفر فيها غرفة مرشدة/ ٤٢,٥%
٤. الأمن الوظيفي للمعلمين:

وانخفاض رواتب المعلمين مقارنةً بمستوى المعيشة المرتفع يؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي وأدائهم ومكانتهم في المجتمع، إلى جانب الإجراءات التي تم ممارستها في الضفة الغربية وقطاع غزة من فصل وإيقاف رواتب على خلفيات سياسية.

٥. الموارد المالية:

يشكل نقص الموارد المالية إشكالية تحد من إمكانية تطوير حقيقية أو المساهمة في وضع حد للأزمات المتفاقمة.

٦. التسرب من المدارس:

في الضفة الغربية: أشارت إحصائية لمعدلات التسرب الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (أحدث بيانات) المعدل العام للتسرب لعام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ للمراحل الأساسية والثانوية بلغ ١,٢٢% منهم ذكور بنسبة ١,٤٨% وإناث بنسبة ٠,٩٥%.

وحول معدلات التسرب في قطاع غزة أشار تقرير إحصائي صادر عن الإدارة العامة للتخطيط التربوي- تقرير التسرب الطلابي للفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩م، إلى نسبة التسرب العامة في المدارس الحكومية بلغت (١,٤٦%) بارتفاع (٠,٣٧%) من العام الماضي، وقد بلغت نسبة التسرب لدى الذكور (١,٩٧%) بواقع (٢٢٣٠) طالب، في حين بلغت نسبة التسرب لدى الإناث (٠,٩٨%) بواقع (١١٨٨) طالبة.

وأشارت نتائج التقرير أن أعلى نسبة تسرب كانت في مديرية رفح (٢,٣٥%)، وأن أدنى نسبة تسرب كانت في مديرية غرب غزة بنسبة (١,٠٢%)، وأظهر التقرير أن (١٤٨٤) طالباً وطالبة تسربوا لأسباب تربوية، في حين تسرب (١٠٨٣) طالباً وطالبة لأسباب اجتماعية، وتسرب (٢٧٦) طالباً وطالبة لأسباب اقتصادية، وتسرب (٥٧٦) طالباً وطالبة لأسباب أخرى.

ويرى الباحث أن هناك ارتباط بين هذه المشكلات وبين تفعيل إدارة الجودة الشاملة، فهذه المشكلات تقف عائقاً أمام تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذه المشكلات التي تعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة هي:

- نصاب الحصص التي يدرسها المعلم أسبوعياً، وهذا يشكل عبئاً على كاهل المعلم.
- عدم قدرة المعلم على السيطرة على الطلاب.
- قلة خبرة المعلم في استخدام الأجهزة العلمية.
- النقص في الخدمات الأساسية (كالكهرباء، والمختبرات).

وإضافة لما سبق، قام الباحث بتوجيه سؤال لعينة استطلاعية تتكون من (٤٠) مدير ووكيل، بهدف التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المدارس الأساسية العليا وتحد من فاعلية المدرسة وتحقيق أهدافها، حيث وجه الباحث إليهم السؤال التالي: ^(١)

(١) ملحق رقم (١)، مقابلة استطلاعية

ما هي الصعوبات التي تواجه إدارة المدارس الأساسية العليا وتحد من فاعلية المدرسة وتحقيق أهدافها؟

وكان من أهم الصعوبات التي ذكرها المفحوصين هي:

- تدني المستوى التحصيلي للطلاب الناتج عن الترفيع الآلي بنسبة ٠,٧٧%
- تحديد نسبة الرسوب مسبقا في كل عام بنسبة ٠,٤٧%
- صعوبة المناهج الدراسية بنسبة ٠,٩٥%
- الكثافة الطلابية، ويزيد عدد الطلاب في الغرفة الدراسية الواحدة عن ٤٥ طالب بنسبة ٠,٧٧%
- نظام الفترتين (صباحي ومساءلي) بنسبة ٠,٤٢%
- ضعف الجوانب المهنية لبعض المعلمين بنسبة ٠,٢٢%
- الخلافات الأسرية وانعكاساتها على الطلاب بنسبة ٠,١٥%
- سلبية العلاقة بين المدير والمعلم ، بنسبة ٠,٠٧%
- عدم توفر مرافق مدرسية كافية للطلاب بنسبة ٠,١٢%
- تدني رواتب المعلمين مما ينعكس سلبا لدى البعض على أداءهم بنسبة ٠,١%
- زيادة نصاب المعلمين بنسبة ٠,٨٢%
- الانقطاع المستمر في التيار الكهربائي بنسبة ٠,٣٥%
- البيئة المدرسية وعدم تجديد المباني القديمة بنسبة ٠,٢%
- انفراد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة ٠,٠٥%

وبالتعرف على المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الأساسية، يرى الباحث أن هذه المشكلات تقف عائقا أمام تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتحد من توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس لتفعيلها، وهذا يسبب أحد المشكلات التي يواجهها التعليم، ويحد من فاعلية المدرسة.

الخلاصة:

يخلص الباحث مما سبق إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه التعليم وسير العملية التعليمية في قطاع غزة، وقد بين الباحث الكثير من المشكلات التي تواجه قطاع التعليم، والخدمات الأساسية التي يحتاجها من أجل الرقي والتطور بالتعليم، ويرى الباحث أنه يجب التغلب على هذه المشكلات ومعالجتها بالطرق الحديثة، الحد قدر الإمكان منها، وهذا يؤدي إلى إنجاح وتطوير وتجويد التعليم في قطاع غزة.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١. أهداف الدراسة الميدانية
٢. مجتمع الدراسة
٣. عينة الدراسة
٤. أداة الدراسة
٥. خطوات بناء أداة الدراسة
٦. صدق أداة الدراسة
٧. ثبات أداة الدراسة
٨. إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٩. أساليب المعالجة الإحصائية

ثانياً: شرح وتفسير النتائج

١. النتائج المتعلقة بنشر ثقافة الجودة الشاملة
٢. النتائج المتعلقة بتخطيط الجودة الشاملة
٣. النتائج المتعلقة بتحسين الجودة الشاملة
٤. النتائج المتعلقة بقيادة الجودة الشاملة
٥. النتائج المتعلقة بتقويم الجودة الشاملة

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، لاسيما وأن المنهجية العلمية هي نسق من القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها البحث العلمي، وهذا النسق مرن وغير مغلق، لذا فهو غير منزّه عن الخطأ، إلا أنه يبقى أساسياً في تدوين المعلومات والبيانات التي يحتاجها أي باحث لإنجاز وتحقيق أهداف بحثه، كما أن المنهج العلمي يلزم

الباحث بالدقة والموضوعية، ويضمن حياده النسبي الموضوعي بعيداً عن أهوائه وميوله الشخصي، وبالتالي يلزم الباحث بعدم إبداء رأيه الشخصي دون تعزيزه بآراء لها قيمتها العلمية، والتقيد بإخضاع أي رأي للنقد، فلا رأي فوق النقد والنقاش مهما كانت درجة الثقة فيه، إذ لا توجد حقيقة راسخة بذاتها .

ويستعرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة على عدة خطوات، تتمثل في: منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وأبعاد الدراسة، وصدق وصلاحية أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي التي يتم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة .

١- أهداف الدراسة الميدانية:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها، ومن خلال إجراء الدراسة الميدانية التي تهدف إلى الكشف عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في قطاع غزة، وبالتالي الوقوف على أهم هذه المتطلبات من أجل تطوير وتجويد التعليم .

٢- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة، وقد اختار الباحث تطبيق دراسته على المدارس الأساسية العليا في محافظة شمال غزة، والتي بلغ عددها (٤٠) مدرسة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على جميع هذه المدارس من خلال اختيار عينة من المعلمين والمدراء الذين استعدوا للتعاون مع الباحث .

٣- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الكلي، حيث شملت على (٢٨٦) من مديري ومعلمين، وتشمل (٨٦) من المديريين، و(٢٠٠) من المعلمين .

حصل الباحث على (٢٣٠) استبانة صالحة للإدخال والتحليل من أصل (٢٨٦) من المديريين والمعلمين، وهذه الاستبيانات كان (٣٠) منها للمدراء، و(٢٠٠) للمعلمين، حيث امتنع أصحاب الاستبيانات المرجعة عن إبداء أسباب الإرجاع، وبرر آخرين بضيق الوقت لديهم .

٤- أداة الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بإعداد وتصميم استبانة بعد اطلاعه على الأدب النظري الخاص بمجال الدراسة، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع مثل: (دراسة عناية محمد خضير) لجمع بيانات الدراسة من العينة في ضوء الأهداف المرجو تحقيقها، ولدراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة .

حيث قسم الباحث الاستبانة إلى قسمين:

القسم الأول: تكون من أربع متغيرات، شملت: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

والقسم الثاني: تكون من خمسة محاور وهي: نشر ثقافة الجودة، وتخطيط الجودة، وتحسين الجودة، وقيادة الجودة، وتقويم الجودة.

استخدم الباحث تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) للحصول على استجابات أفراد العينة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليه أو تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الموافقة على الفقرة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

حيث يتضح من الجدول رقم (١) أعلاه بأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (٣)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها غير موافق تأخذ الدرجة (٢)، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (١)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول رقم (٣) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

٥- خطوات بناء الدراسة:

ومن ثم أعد الباحث مسودة أولية للاستبانة من أجل تقييمها وذلك بعرضها على المشرفين، كما تم النقاش معهم حول ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس ما وضعت لقياسه وقدرتها على التعبير عن مضمون البحث، بعد مراجعة المشرفين للاستبانة تم إعادة ترتيب أبعاد الاستبانة وإعادة صياغة بعض الفقرات وفق التعديلات التي أبداهها المشرفين.

بعد ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من دكاترة ومختصين، وأخيراً في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

وتكونت الاستبانة من بعض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتكونت من عدة أبعاد للوقوف على

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في قطاع غزة، حيث شملت هذه الاستبانة على (٤٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد أساسية، الجدول رقم (٢) أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد المكونة لها

البعد	عدد الفقرات
نشر ثقافة الجودة الشاملة	٧
تخطيط الجودة	١١
تحسين الجودة	٩
قيادة الجودة	٧
تقويم الجودة	١١
مجموع الفقرات	٤٥

٦- صدق أداة الدراسة:

الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):

يستخدم أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم .

وبناءً عليه عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات والتخصصات، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات على أداة الدراسة، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات وأعاد صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي .

صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد المكونة لها، حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٩٢٠) وذلك للبعدين الثاني والثالث "تخطيط الجودة"، "تحسين الجودة"، و(٠,٩٥٥) وذلك لبعد "نشر ثقافة الجودة الشاملة" .

وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على الموافقة.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نشر ثقافة الجودة الشاملة	٧	*٠,٩٥٥	٠,٠٠٠
تخطيط الجودة	١١	*٠,٩٢٠	٠,٠٠٠
تحسين الجودة	٩	*٠,٩٢٠	٠,٠٠٠
قيادة الجودة	٧	*٠,٩٤٨	٠,٠٠٠
تقويم الجودة	١١	*٠,٩٥٢	٠,٠٠٠

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥.

الشديدة لنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس كما هو موضح في جدول رقم (٣)، وتأتي بعد ذلك الأبعاد الأخرى والتي تترتب على نشر ثقافة الجودة الشاملة .

ويرجع الباحث سبب الموافقة الشديدة لبعد نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس لأهميته، وأن التعريف بثقافة الجودة ونشرها يساهم بشكل كبير في معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين وتطوير التعليم .

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد التي تتكون منها .

جدول رقم (٤)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "نشر ثقافة الجودة الشاملة"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	- تنظيم المحاضرات، أو الندوات، أو المؤتمرات، أو الدورات التدريبية .	*٠,٧٧٦	٠,٠٠٠

٢	-	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .	*٠,٨٨٤	٠,٠٠٠
٣	-	نشر ثقافة التطوير الذاتي في المدرسة .	*٠,٧٠٥	٠,٠٠٠
٤	-	عقد ورش عمل لتنمية وعي أعضاء مجتمع المدرسة .	*٠,٨٩٠	٠,٠٠٠
٥	-	تعديل التشريعات والسياسات التي تعوق نشر ثقافة الجودة الشاملة .	*٠,٨٦٧	٠,٠٠٠
٦	-	إصدار نشرات دورية للتعريف بثقافة الجودة الشاملة .	*٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
٧	-	إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة .	*٠,٩١٥	٠,٠٠٠

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٤) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "نشر ثقافة الجودة الشاملة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (٠,٧٠٥) للفقرة الثالثة التي تنص على "نشر ثقافة التطوير الذاتي في المدرسة" و (٠,٩١٥) للفقرة السابعة والأخيرة التي تنص على "إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة"، ويترتب على إنشاء الموقع الالكتروني معرفة فوائد تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا، ومعرفة كل ما يخص هذه الثقافة من تحسين وتطوير للتعليم، وتخزين البيانات ومراجعتها وتحديثها .

جدول رقم (٥)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تخطيط الجودة"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	- تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة	*٠,٧٤٨	٠,٠٠٠
٢	- تحديد أهداف الجودة بالتنسيق مع المستويات والوظائف التنظيمية المختلفة	*٠,٨٧٢	٠,٠٠٠
٣	- رصد نقاط القوى في المدرسة وتدعيمها	*٠,٧٧٤	٠,٠٠٠
٤	- تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة بالمدرسة	*٠,٧٣٨	٠,٠٠٠
٥	- تحديد آليات تنفيذ الجودة	*٠,٨٩٣	٠,٠٠٠
٦	- تطوير المناهج والسبل التي يمكن من خلالها انجاز	*٠,٧١٥	٠,٠٠٠

		بعض من جوانب المعرفة العلمية	
٧	-	إحداث التكامل بين الخطط التعليمية والخطط المدرسية على كافة المستويات والأنواع	*٠,٨٠١ ٠,٠٠٠
٨	-	التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة	*٠,٩٢١ ٠,٠٠٠
٩	-	تفعيل مبدأ المحاسبية ضمانا للجودة	*٠,٦٦٨ ٠,٠٠٠
١٠	-	وضع خطط عمل إجرائية لجميع مكونات المنظومة التعليمية	*٠,٧٠٠ ٠,٠٠٠
١١	-	تحويل خطط العمل إلى أداء عملي	*٠,٨٣٦ ٠,٠٠٠

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٥) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تخطيط الجودة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (٠,٦٦٨) للفقرة التاسعة التي تنص على "تفعيل مبدأ المحاسبية ضماناً للجودة" و (٠,٩٢١) للفقرة الثامنة التي تنص على "التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة".

ويلاحظ الباحث من الجدول رقم (٥) أن "التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة" من أهم الأبعاد في البعد "تخطيط الجودة"، وهذا يدل على أهمية المتابعة والتقييم باستمرار من أجل ضمان التخطيط الناجح للجودة، حيث يعتبر المحور (تخطيط الجودة) صادق لما وضع لقياسه، وأن عملية التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة يقف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف تمهيدا لمعالجتها .

جدول رقم (٦)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "تحسين الجودة"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	- إشراك جميع أعضاء المجتمع المدرسي في إحداث الجودة وتطويرها	*٠,٧٨١	٠,٠٠٠
٢	- تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع	*٠,٩١١	٠,٠٠٠
٣	- دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير	*٠,٧٣٥	٠,٠٠٠
٤	- تخصيص فريق لكل مشروع تحسين، مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه	*٠,٨٦٦	٠,٠٠٠

٥	- توفير الموارد والتدريب اللازم لكل فريق عمل	*٠,٨٩٣	٠,٠٠٠
٦	- توفير بيئة عمل داعمة لعمليات الجودة	*٠,٩٠٠	٠,٠٠٠
٧	- رصد الميزانية المناسبة لتنفيذ خطة التحسين	*٠,٩٠٨	٠,٠٠٠
٨	- تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار	*٠,٨٩٨	٠,٠٠٠
٩	- توثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها	*٠,٧٣١	٠,٠٠٠

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٦) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "تحسين الجودة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (٠,٧٣١) للفقرة التاسعة والأخيرة التي تنص على "توثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها" و(٠,٩١١) للفقرة الثانية التي تنص على "تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع"، بمعنى مواصلة تطوير وتحسين الأداء بناء على تحليل الواقع بشكل دقيق، مما يضمن نتائج أكثر ايجابية وواقعية، حيث يعتبر المحور (تحسين الجودة) صادق لما وضع لقياسه .

ويرجع الباحث أسباب الارتفاع في نسبة الفقرة "تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع" الى أن تحليل الواقع يدرس الواقع الفعلي ومعرفة نقاط القوة والضعف، وما المتطلبات التي تتعامل مع الواقع لتحسين الأداء .

جدول رقم (٧)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "قيادة الجودة"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	- مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية	*٠,٨٤٩	٠,٠٠٠
٢	- تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية	*٠,٩٢٩	٠,٠٠٠
٣	- إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة	*٠,٩٤٣	٠,٠٠٠
٤	- منح الثقة لفرق العمل لتنمية قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي	*٠,٩١٩	٠,٠٠٠
٥	- تخصيص الوقت الكافي للبحث في قضايا تحسين الأداء	*٠,٨١٥	٠,٠٠٠

٦	- استمرارية تقييم نواتج التعليم ومطابقتها للمعايير الموضوعية	*٠,٨٢١	٠,٠٠٠
٧	- تقييم أداء العاملين والإداريين بالمدرسة وفقا لمعايير واضحة	*٠,٨٤٤	٠,٠٠٠

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٧) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "قيادة الجودة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (٠,٨١٥) للفقرة الخامسة التي تنص على "تخصيص الوقت الكافي للبحث في قضايا تحسين الأداء" و (٠,٩٤٣) للفقرة الثالثة التي تنص على "إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة"، ويترتب على ذلك معرفة كل مسئول أو موظف صلاحياته، حيث يعتبر المحور (قيادة الجودة) صادق لما وضع لقياسه.

ويرجع الباحث أسباب الارتفاع في نسبة الفقرة "إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة" الى ايجابيات إتباع آليات واضحة ومحددة في تفويض السلطة، وتوزيع المهام على ذوي الاختصاص، وهذا يسهل عملية اتخاذ القرارات السليمة.

جدول رقم (٨)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "تقويم الجودة"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	- تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	*٠,٦٨٢	٠,٠٠٠
٢	- تحديد الوسائل المناسبة لقياس الأهداف والمخرجات التعليمية	*٠,٨٠٨	٠,٠٠٠
٣	- تحديد الأساليب التي تقيس مدى تحقيق الأهداف والمخرجات	*٠,٩٠٠	٠,٠٠٠
٤	- الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران)	*٠,٧٨١	٠,٠٠٠
٥	- المتابعة المستمرة لمواضع التميز ومواطن الضعف لمعالجتها	*٠,٧٣٨	٠,٠٠٠
٦	- تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها	*٠,٩٠١	٠,٠٠٠

		للمواصفات التي يتوقعها المستفيد	
٧	-	مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعية سلفاً	٠,٨٨١ *
٨	-	التأكد من مدى مطابقة النشاطات والأعمال للمعايير الموضوعية، ومدى تحقيقها للأهداف	٠,٧٥٩ *
٩	-	وضع مقاييس ومؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف	٠,٨١٥ *
١٠	-	تبني حلول إبداعية	٠,٧٧٧ *
١١	-	تشكيل فريق لإدارة الأزمات	٠,٨٣٦ *

• دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٨) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "تقويم الجودة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (٠,٦٨٢) للفقرة الأولى التي تنص على "تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية" و(٠,٩٠١) للفقرة السادسة التي تنص على "تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد"، وذلك لأن المستفيد هو محور الاهتمام، والوصول لتوقعات المستفيد يعنى نجاح التطبيق وذلك بالاستمرار في عملية تقييم نواتج التعليم أولاً بأول، حيث يعتبر المحور (تقويم الجودة) صادق لما وضع لقياسه .

ويرجع الباحث أسباب ارتفاع نسبة الفقرة "تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد" لأن المستفيد وتوقعاته هما محور الاهتمام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاستمرارية في تقييم نواتج التعليم يساهم بشكل كبير في مطابقة المواصفات التي يتوقعها المستفيد .

٧- ثبات أداة الدراسة:

إنه لمن الضروري جداً استخدام مقاييس دقيقة وثابتة في مجال البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لان المقاييس الغير ثابتة لا تعطي صورة صادقة عن الوضع الراهن موضوع الاهتمام، أي أن نتائج المقاييس الغير ثابتة لا تساعد الباحث على الوقوف على حقيقة الظاهرة التي يدرسها، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة الدراسة، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس

النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة .

ويقدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على الطرق التالية في حساب الثبات:

طريقة التجزئة النصفية:

يتم قياس الثبات في البيانات باستخدام طريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال تجزئة الفقرات المراد قياس الثبات لها إلى نصفين، النصف الأول يضم الفقرات الفردية والنصف الثاني يضم الفقرات الزوجية، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ومن ثم يتم تعديله باستخدام معادلة سبيرمان برون (Spearman- Brown)، والجدول رقم (٩) أدناه يوضح نتيجة ذلك .

جدول رقم (٩)

ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المعامل الارتباط بعد التعديل	المعامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
٠,٩٣٩	٠,٨٨٢	٧	- نشر ثقافة الجودة الشاملة
٠,٩٤٢	٠,٨٩٠	١١	- تخطيط الجودة
٠,٩٦٢	٠,٩٢٥	٩	- تحسين الجودة
٠,٩٧٤	٠,٩٤٩	٧	- قيادة الجودة
٠,٩٧٠	٠,٩٤١	١١	- تقويم الجودة
٠,٩٩٠	٠,٩٨١	٤٥	- الاستبانة ككل

يلاحظ من خلال الجدول (٩) أن معاملات الارتباط المعدلة باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية للأبعاد تراوحت بين (٠,٩٣٩) لبعد "نشر ثقافة الجودة الشاملة"، و(٠,٩٧٤) لبعد "قيادة الجودة" بلغ (٠,٩٧٣)، وبشكل عام نلاحظ أن معامل سبيرمان براون المعدل للاستبانة ككل بلغ (٠,٩٩٠)، ونستنتج من خلال ذلك أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة، مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدارسة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة، وهذا دليل على الصدق في إجابة المفحوصين لفقرات الاستبانة.

ويستنتج الباحث من الارتفاع في النسب للأبعاد الخمسة أن البيانات التي تم الحصول عليها من جميع أفراد العينة صادقة، ومن جهة أخرى تدلل هذه النتائج على أهمية المحاور الخمسة السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا .

طريقة ألفا كرونباخ:

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات الأفراد على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانساً فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، والجدول رقم (١٠) أدناه يوضح نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات .

جدول رقم (١٠)

ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفاكرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
- نشر ثقافة الجودة الشاملة	٧	٠,٩٢٢
- تخطيط الجودة	١١	٠,٩٣٥
- تحسين الجودة	٩	٠,٩٤٨
- قيادة الجودة	٧	٠,٩٤٨
- تقويم الجودة	١١	٠,٩٤٤
- الاستبانة ككل	٤٥	٠,٩٨٤

يتضح من خلال الجدول (١٠) السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفاكرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد الاستبانة، حيث نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفاكرونباخ تراوحت بين (٠,٩٢٢) للبعد الأول "نشر ثقافة الجودة الشاملة" و(٠,٩٤٨) للبعدين الثالث والرابع "تحسين الجودة"، "قيادة الجودة"، وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة ألفاكرونباخ بلغ (٠,٩٨٤).

ويرى الباحث أن جميع النتائج السابقة تشير إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، ويرجع الباحث أسباب الارتفاع في معاملات الثبات إلى أهمية أبعاد الاستبانة التي اعتمد عليها الباحث لجمع البيانات المطلوبة، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الإحصائيين نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (٣٠) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (٣٠) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية، كما توصل (Geoff Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.^(١)

٨- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، وإخراجها بصورتها النهائية، تمت مخاطبة مديرية التعليم بشمال غزة للدراسات والبحوث بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة لإصدار كتاب للباحث ليطبق دراسته في المدارس الأساسية العليا، وتسهيل مهمته، وذلك بتاريخ (٢٠١٤/٥/٢٠)، وبعد إصدار كتاب تسهيل مهمة للباحث بتاريخ (٢٠١٥/٥/٢٥)، قام الباحث بتوزيع الاستبيانات في الفترة (٢٠١٤/٥/٢٦) حتى (٢٠١٤/٦/٢) على عينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٨٦).

٩- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V,22) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

١. معامل ارتباط سبيرمان برون (Spearman- Brown) لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

٢. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في البيانات .

٣. الوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة.

٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها.

٥. اختبار (One Sample T- test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة حول القيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.

(١) ربيع، أسامة (٢٠٠٧) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS - الجزء الأول-كلية التجارة، جامعة

المنوفية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر

Norman, Geoff, Likert(2010) scales, levels of measurement and the “laws of statistics, Adv in Health Sci Educ 15: pp, 625–632

٦. تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA): لاختبار الفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة وفق المتغيرات التي تشمل على أكثر من فئتين وهما (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٧. اختبار (Independent Samples T- test): لاختبار الفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة وفق المتغيرات التي تشمل على فئتين فقط وهما (الجنس، المسمى الوظيفي).

ثانياً: شرح وتفسير النتائج

يستعرض الباحث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما وتم وصف عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية، وكذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والمتعلقة بفقرات وأبعاد ومجالات الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة لعرضها وتحليلها .

١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمسمى الوظيفي

الجدول رقم (١١) أدناه يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمسمى الوظيفي .

حيث يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تبلغ (٥٦,٧%) مقارنة بنسبة الإناث التي تبلغ (٤٣,٣%)، كما أن نسبة الذكور والإناث لكل من المدراء والمعلمين كل على حدا كانت متقاربة إلى حدا ما، بمعنى أن نسبة توزيع أفراد العينة الدراسية حسب الجنس كانت موزعة بشكل متقارب.

ويرجع تقارب نسبة المعلمين الذكور إلى عدد المدارس التي تضم الذكور من ناحية، وعدد المدارس الذي يضم الإناث من ناحية أخرى، وكذلك عدد المدارس التي تضم المدراء والمديرات، ويرجع سبب هذا التقارب إلى تأنيث المدارس، بمعنى (أن جميع العاملين بالمدرسة من الإناث).

جدول رقم (١١)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمسمى الوظيفي

الوصف	المتغير	مدير مدرسة		معلم		المجموع	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
ذكر		٢٧	٤٣,٣	١٤٦	٠,٥٨	١٤٦	٥٦,٧
أنثى		١٩	٥٦,٧	٩٤	٠,٤٢	١١٣	٣,٤٣
المجموع		٤٦	١٠٠,٠	٢٤٠	٠,١٠٠	٢٥٩	٠,١٠٠

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي

الجدول رقم (١٢) أدناه يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (٩٢,٢%) من حملة شهادة البكالوريوس، ويرجع هذا العدد الكبير إلى اشتراط وزارة التربية والتعليم أن المتقدم لوظيفة معلم يجب أن يكون حاصل على شهادة البكالوريوس على الأقل، وينطبق ذلك على المديرين، كما نلاحظ من خلال الجدول أن جميع مدراء المدارس الأساسية في عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة (٨٦,٧%) والماجستير بنسبة (١٣,٣%)، أما فيما يتعلق بالمعلمين فيلاحظ من الجدول أن غالبيتهم من حملة البكالوريوس بنسبة (٩٣%)، مع وجود (٦) معلمين بنسبة (٣%) من حملة درجة الدبلوم، وحملة الدبلوم تم تعيينهم قبل مدة طويلة قبل إصدار قرار الحصول على شهادة البكالوريوس، وكذلك (٣%) من حملة درجة الماجستير في حين كان هناك معلمين بنسبة (١%) من حملة شهادة الدكتوراه .

جدول رقم (١٢)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي

الوصف	المتغير	مدير مدرسة		معلم		المجموع	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
دبلوم		٠	٠,٠	٦	٣,٠	٦	٢,٦
بكالوريوس		٢٦	٨٦,٧	١٨٦	٩٣,٠	٢١٢	٩٢,٢
ماجستير		٤	١٣,٣	٦	٣,٠	١٠	٤,٣
دكتوراه		٠	٠,٠	٢	١,٠	٢	٠,٩
المجموع		٣٠	١٠٠,٠	٢٠٠	١٠٠,٠	٢٣٠	١٠٠,٠

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

الجدول رقم (١٣) أدناه، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة توزعت حسب سنوات الخبرة على نحو (٤٨,٧%) بواقع (٢٤) مدير و(٨٨) معلم، تتراوح خبرتهم من (٦ إلى أقل من ١٠) سنوات، و(٣٠,٩%) بواقع (٥) مدراء و(٦٦) معلم خبرتهم تزيد عن (١٠) سنوات، وكذلك (٢٠,٤%) بواقع (١) مدير و(٤٦) معلم خبرتهم أقل من (٥) سنوات، ويرجع ذلك إلى تنوع العينة التي اختارها الباحث من حيث العمر .

جدول رقم (١٣)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

الوصف	المتغير	مدير مدرسة		معلم		المجموع	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
أقل من ٦ سنوات		١	٣,٣	٤٦	٢٣,٠	٤٧	٢٠,٤
من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات		٢٤	٨٠,٠	٨٨	٤٤,٠	١١٢	٤٨,٧
من ١٠ سنوات فأكثر		٥	١٦,٧	٦٦	٣٣,٠	٧١	٣٠,٩
المجموع		٣٠	١٠٠,٠	٢٠٠	١٠٠,٠	٢٣٠	١٠٠,٠

أولاً-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما هي الأوضاع الراهنة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟"، ويتفرع من هذا السؤال ستة أسئلة فرعية حسب عدد أبعاد الدراسة جاءت نتائج تحليلها على النحو الآتي:

١. ما هو وضع نشر ثقافة الجودة الشاملة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الأول لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في "نشر ثقافة الجودة الشاملة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T- Test)، والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (١٤)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "نشر ثقافة الجودة الشاملة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الترتيب	درجة الموافقة
- تنظيم المحاضرات، أو الندوات، أو المؤتمرات، أو الدورات التدريبية .	4,06	0,84	81%	19,18*	3	مرتفعة
- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة.	4,14	0,75	83%	23,17*	1	مرتفعة
- نشر ثقافة التطوير الذاتي في المدرسة .	4,12	0,71	82%	23,84*	2	مرتفعة
- عقد ورش عمل لتنمية وعي أعضاء مجتمع المدرسة .	4,00	0,89	80%	16,98*	4	مرتفعة
- تعديل التشريعات والسياسات التي تعوق نشر ثقافة الجودة الشاملة .	3,84	0,90	77%	14,18*	6	مرتفعة
- إصدار نشرات دورية للتعريف بثقافة الجودة الشاملة.	3,83	0,89	77%	14,11*	7	مرتفعة
- إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة	3,87	1,01	77%	13,07*	5	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		3,98	0,64	80%	23,24*	مرتفعة

• الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح

• تعني ان الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (نشر ثقافة الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,١٤ من ٥) للفقرة التي تنص على "تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة" بوزن نسبي ٨٣% والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويرجع سبب الارتفاع في هذه النسبة إلى أن جميع أعضاء المجتمع المدرسي توافق على أن المجتمع المدرسي يجب أن يشارك في أعمال الجودة لإنجاح نشر ثقافة الجودة في المدارس، و(٣,٨٣ من ٥) للفقرة التي تنص على " إصدار نشرات دورية للتعريف بثقافة الجودة الشاملة" بوزن نسبي(٧٧%) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويرجع سبب ذلك إلى أن نشر ثقافة الجودة عن طريق إصدار النشرات الدورية للتعريف بثقافة الجودة قد يواجه

أهمية قليلة نظرا لاهتمام المجتمع بأمور أخرى لتعريف ثقافة الجودة مثل المحاضرات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وهذا يشجع المجتمع المدرسي ككل إلى معرفة ثقافة الجودة،

ويلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى ٠,٠٥ وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (٣)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (٣) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات بعد "نشر ثقافة الجودة الشاملة" يتجه نحو الموقف الإيجابي،

ويشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد الأول قد بلغ (٣,٩٨ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٤) ووزن نسبي (٨٠%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات "نشر ثقافة الجودة الشاملة" من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويرجع الباحث سبب الارتفاع في نسبة الفقرة التي تنص على "تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة" إلى إيمان إدراك العينة مدى أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة، لأنهم من أهم العناصر المهمة والمعنية بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق نتائج هذه النتيجة مع دراسة (مطر الريامي، ٢٠١٣)، ودراسة (عبير آل مداوي، ٢٠٠٧) في أهمية بعد نشر ثقافة الجودة الشاملة .

ومن خلال ما سبق، يمكننا الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق ببعد تقييم الجودة الشاملة والقول بأن هناك مستوى جيد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بقطاع غزة .

٢. ما هو وضع تخطيط الجودة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟ "،

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الثاني لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في "تخطيط الجودة الشاملة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T- Test)، والجدول رقم (١٥) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (١٥)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تخطيط الجودة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الترتيب	درجة الموافقة
- تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة.	4,20	0,75	84%	24,30*	1	مرتفعة
- تحديد أهداف الجودة بالتنسيق مع المستويات والوظائف التنظيمية المختلفة .	4,09	0,79	82%	20,77*	5	مرتفعة
- رصد نقاط القوى في المدرسة وتدعيمها .	4,16	0,74	83%	23,82*	2	مرتفعة
- تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة بالمدرسة	4,06	0,93	81%	17,25*	6	مرتفعة
- تحديد آليات تنفيذ الجودة،	4,09	0,86	82%	19,15*	5	مرتفعة
- تطوير المناهج والسبل التي يمكن من خلالها انجاز بعض من جوانب المعرفة العلمية .	4,06	0,93	81%	17,31*	6	مرتفعة
- إحداث التكامل بين الخطط التعليمية والخطط المدرسية على كافة المستويات والأنواع	4,16	0,82	83%	21,40*	2	مرتفعة
- التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة .	4,10	0,79	82%	21,16*	4	مرتفعة
- تفعيل مبدأ المحاسبية ضمانا للجودة	3,92	0,79	78%	17,72*	8	مرتفعة
- وضع خطط عمل إجرائية لجميع مكونات المنظومة التعليمية .	4,03	0,82	81%	19,13*	7	مرتفعة
- تحويل خطط العمل إلى أداء عملي	4,12	0,82	82%	20,54*	3	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد	4,09	0,61	82%	27,30*		مرتفعة

• الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح

• تعني أن الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (تخطيط الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٠ من ٥) للفقرة التي تنص على "تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة" بوزن نسبي ٨٤% والتي جاءت في المرتبة الأولى، ويرجع هذا الارتفاع في النسبة إلى

موافقة المجتمع المدرسي على أن تكون أهداف المدرسة بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ضرورة وضوح ومعرفة الأهداف المراد تحقيقها للبدء بالعمل، و(٣,٩٢ من ٥) للفقرة التي تنص على "تفعيل مبدأ المحاسبية ضماناً للجودة" بوزن نسبي ٧٨% التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، وهذا يدل على أن تفعيل مبدأ المحاسبية يلقى اهتمام قليل من قبل المجتمع المدرسي.

وبلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى ٠,٠٥ وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (٣)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (٣) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه "تخطيط الجودة الشاملة" في المدارس الأساسية العليا يتجه نحو الموقف الإيجابي، بمعنى موافقة أفراد العينة بشكل كبير على محور تخطيط الجودة الشاملة.

وبشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ (٤,٠٩ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦١) ووزن نسبي (٨٢%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "تخطيط الجودة الشاملة" من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويرجع الباحث سبب الارتفاع في نسبة الفقرة التي تنص على "تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة" إلى أن تحديد أهداف المدرسة هو بداية عملية التخطيط، والذي يساهم بشكل كبير في تحديد إطار العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مطر الريامي، ٢٠١٣)، ودراسة (أماني البوعينين، ٢٠١٣)، ودراسة (ماجد حلس، ٢٠١٠)، ودراسة (David and Moses Stephen, 2006) في أهمية بعد "تخطيط الجودة".

ومن خلال ما سبق، يمكن الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق ببعد تخطيط الجودة الشاملة والقول بأن هناك مستوى جيد من تخطيط الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بقطاع غزة، وذلك لأن التخطيط يساعد بشكل كبير في إنجاح أي عمل، واحتمالية مواجهة المشكلات في المستقبل وتوقع حدوثها لتجنبها.

٣. ما هو وضع تحسين الجودة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟،

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الثالث لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في "تحسين الجودة الشاملة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات

الإجابة على فقرات البعد للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T- Test)، والجدول رقم (١٦) يوضح نتائج التحليل،

جدول رقم (١٦)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تحسين الجودة الشاملة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الترتيب	درجة الموافقة
- إشراك جميع أعضاء المجتمع المدرسي في إحداث الجودة وتطويرها .	4,22	0,78	84%	23,89*	2	مرتفعة جداً
- تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع .	4,13	0,84	83%	20,38*	4	مرتفعة
- دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير .	4,27	0,76	85%	25,28*	1	مرتفعة جداً
- تخصيص فريق لكل مشروع تحسين، مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه .	4,13	0,92	83%	18,59*	4	مرتفعة
- توفير الموارد والتدريب اللازم لكل فريق عمل .	4,20	0,85	84%	21,41*	3	مرتفعة
- توفير بيئة عمل داعمة لعمليات الجودة .	4,13	0,87	83%	19,66*	4	مرتفعة
- رصد الميزانية المناسبة لتنفيذ خطة التحسين .	4,07	0,93	81%	17,37*	5	مرتفعة
- تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار .	4,06	0,85	81%	18,83*	6	مرتفعة
- توثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .	4,13	0,77	83%	22,24*	4	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد	4,15	0,64	83%	27,09*		مرتفعة

• الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح،

• تعني ان الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥،

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن درجة الموافقة على فقرات بعد (تحسين الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٧ من ٥) للفقرة التي تنص على "دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير" بوزن نسبي ٨٥% والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، حيث يشجع المجتمع المدرسي أي جهود تساهم في دعم وتطوير المدرسة، و(٤,٠٦ من ٥) للفقرة التي جاءت في

المرتبة الأخيرة بوزن نسبي ٨١% والتي تنص على "تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار"، وترجع هذه النسبة إلى أن تقييم الخطط يأتي في المراحل الأخيرة لتحسين الجودة .

ويلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (٣)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (٣) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه بعد "تحسين الجودة الشاملة" يتجه نحو الموقف الإيجابي .

ويشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (٤,١٥ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٤) ووزن نسبي (٨٣%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "تحسين الجودة الشاملة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ويرجع الباحث ارتفاع النسبة المئوية للفقرة التي تنص على " دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير" إلى أن الأنشطة والأدوات تساعد وتساهم بشكل كبير في تحسين الجودة الشاملة، وتمثل الفقرة التي تنص أيضاً على " تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار" النسبة الأدنى في بعد "تحسين الجودة الشاملة"، فتقييم الخطط بالنسبة للعينة المفحوصة يأتي في المراحل الأخيرة في نشر ثقافة الجودة الشاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أمني البوعينين، ٢٠١٣)، ودراسة (Lukhwareni، ٢٠٠٣)، ودراسة (خيري حمودة، ٢٠١٢) في أهمية بعد "تحسين الجودة" .

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق ببعد "تحسين الجودة" الشاملة والقول بأن هناك مستوى جيد من تحسين الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بقطاع غزة بعد نشرها وتطبيقها واعتمادها كأسلوب ومنهج للتطوير والتحسين.

٤. ما هو وضع قيادة الجودة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟

،"

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الرابع لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في "قيادة الجودة الشاملة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات

الإجابة على فقرات البعد للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T- Test)، والجدول رقم (١٧) يوضح نتائج التحليل .

جدول رقم (١٧)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "قيادة الجودة الشاملة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الترتيب	درجة الموافقة
- مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية .	4,20	0,82	84%	22,24*	1	مرتفعة
- تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية .	4,07	0,81	81%	19,98*	5	مرتفعة
- إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة .	4,05	0,82	81%	19,47*	6	مرتفعة
- منح الثقة لفرق العمل لتنمية قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي .	4,14	0,80	83%	21,52*	2	مرتفعة
- تخصيص الوقت الكافي للبحث في قضايا تحسين الأداء .	4,09	0,79	82%	20,77*	4	مرتفعة
- استمرارية تقييم نواتج التعليم ومطابقتها للمعايير الموضوعية .	4,05	0,84	81%	19,01*	6	مرتفعة
- تقييم أداء العاملين والإداريين بالمدرسة وفقا لمعايير واضحة .	4,10	0,82	82%	20,30*	3	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد	4,10	0,65	82%	25,49*		مرتفعة

• الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح

• تعني ان الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥ ،

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (قيادة الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٠ من ٥) للفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي والتي تنص على "مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية" بوزن نسبي (٨٤%)، فعمليات التجديد تعنى التطوير وذلك بإسهامات قيادة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الأداء بشكل عام، و(٤,٠٥ من ٥) للفقرة التي تنص على "إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة"، والفقرة

"استمرارية تقييم نواتج التعليم ومطابقتها للمعايير الموضوعية" بوزن نسبي (٨١%) واللذان جاءتا في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي .

ويلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى ٠,٠٥ وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (٣)، ويشير ذلك لان متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (٣) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويشير ذلك لان موقف أفراد عينة الدراسة تجاه بعد "قيادة الجودة الشاملة" في المدارس الأساسية العليا يتجه نحو الموقف الإيجابي .

وبشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد الرابع ككل قد بلغ (٤,١٠ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٥) ووزن نسبي ٨٢% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات البعد "قيادة الجودة" من قبل أفراد عينة الدراسة .

ويرجع الباحث ارتفاع قيمة الفقرة التي تنص على " مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية" إلى أن عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية تدعم بشكل كبير عمليات التجديد والتحديث من ناحية، وإيجاد الطرق والحلول الإبداعية لقيادة الجودة الشاملة، وذلك يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويرجع سبب الانخفاض في النسبة المئوية للفقرة التي تنص على " إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة" تفويض السلطة يأتي تفويض السلطة يأتي حسب الموقف والحاجة، ويقل من فرصة العمل كفريق واحد .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر أبو علي، ٢٠١٦)، ودراسة (مطر الريامي، ٢٠١٣)، ودراسة (Esen Altunay، ٢٠١٢)، ودراسة (Paul Hirtz، ٢٠٠٧) على أهمية البعد " قيادة الجودة " .

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق " ببعد قيادة " الجودة الشاملة والقول بأن هناك مستوى جيد من قيادة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بقطاع غزة .

٥- ما هو وضع تقويم الجودة لإدارة المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة؟

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالبعد الخامس لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتمثل في "تقويم الجودة الشاملة"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات

الإجابة على فقرات البعد للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T- Test)، والجدول رقم (١٨) يوضح نتائج التحليل . جدول رقم(١٧)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تقويم الجودة الشاملة"

جدول رقم (١٨)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد "تقويم الجودة الشاملة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	الترتيب	درجة الموافقة
- تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية	4,27	0,79	85%	24,56*	1	مرتفعة جداً
- تحديد الوسائل المناسبة لقياس الأهداف والمخرجات التعليمية.	4,19	0,76	84%	23,66*	3	مرتفعة
- تحديد الأساليب التي تقيس مدى تحقيق الأهداف والمخرجات.	4,20	0,74	84%	24,43*	2	مرتفعة
- الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران).	4,01	0,81	80%	19,05*	11	مرتفعة
- المتابعة المستمرة لمواضع التميز ومواطن الضعف لمعالجتها .	4,16	0,72	83%	24,19*	5	مرتفعة
- تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستقبل .	4,11	0,78	82%	21,48*	8	مرتفعة
- مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوع سلفاً .	4,06	0,91	81%	17,58*	10	مرتفعة
- التأكد من مدى مطابقة النشاطات والأعمال للمعايير الموضوعه، ومدى تحقيقها للأهداف.	4,15	0,75	83%	23,20*	6	مرتفعة
- وضع مقاييس ومؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف .	4,14	0,73	83%	23,71*	7	مرتفعة
- تبني حلول إبداعية .	4,17	0,83	83%	21,29*	4	مرتفعة
الدرجة الكلية للبعد		4,14	0,60	28,72*		مرتفعة

• الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح

• تعني ان الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (تقويم الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٧ من ٥) للفقرة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي تنص على "تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية" بوزن نسبي (٨٥%)، و(٤,٠١ من ٥) للفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي التي تنص على "الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران)" بوزن نسبي (٨٠%)، وترجع أسباب الارتفاع في نسبة

فقرة تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية لأن ذلك يوحد الجهود التعليمية والتطويرية، ولتحديد الأولويات بالنسبة للأهداف العامة للتعليم، وبالنسبة لفقرة الاستعانة بهيئات خارجية، فالاستعانة بهيئات خارجية قد يواجه بعض المصاعب والمشكلات، كالمشكلات المادية والمعنوية .

وبلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (٣) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (٣)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (٣) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات البعد "تقويم الجودة الشاملة" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكل عام يلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (٤,١٤ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٠) ووزن نسبي ٨٣% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على بعد "تقويم الجودة الشاملة" في المدارس الأساسية العليا وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويرجع الباحث الارتفاع في نسبة الفقرة التي تنص على " تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية" إلى أن تحديد الأهداف التعليمية هو من الأولويات لتقويم عملية تفعيل وتقويم الجودة الشاملة، ورسالة المؤسسة ورؤيتها يجب أن تكون لها أهداف محددة وواضحة، أما سبب الانخفاض في قيمة فقرة "الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم، (تقويم الأقران)"، يرجع إلى حساسية الموقف بالنسبة لتقييم العمل من جهات خارجية، وقد يواجه الموضوع بصعوبات أخرى لاستقطاب جهات خارجية لعملية التقويم مثل الصعوبات (المادية، والنفسية، والأدائية).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دعاء الفراء، ٢٠١٣) .

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق ببعد تقويم الجودة الشاملة والقول بأن هناك مستوى جيد من تقويم الجودة الشاملة في المدارس الأساسية بقطاع غزة، وذلك يدعم في اتجاه الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتدعيمها.

والجدول رقم (١٩) يلخص نتائج التحليل لأبعاد الجودة الشاملة، حيث نجد أن بعد "تحسين الجودة" جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (٤,١٥ من ٥)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "تقويم الجودة" بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥)، بينما في المرتبة الثالثة جاء بعد "قيادة الجودة" بمتوسط حسابي (٤,١٠ من ٥)، ومن ثم في المرتبة الرابعة جاء بعد

"تخطيط الجودة" بمتوسط حسابي (٤,٠٩ من ٥)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد "نشر ثقافة الجودة" بمتوسط حسابي (٣,٩٨ من ٥)، كما وبلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الجودة معاً (٤,١٠ من ٥) بوزن نسبي ٨٢% وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على مستوى الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا من قبل المدراء والمعلمين في المدارس الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة .

جدول رقم (١٩)

ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الجودة الشاملة

الدرجة الموافقة	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	5	23,24*	80%	0,64	3,98	- نشر ثقافة الجودة الشاملة
مرتفعة	4	27,30*	82%	0,61	4,09	- تخطيط الجودة
مرتفعة	1	27,09*	83%	0,64	4,15	- تحسين الجودة
مرتفعة	3	25,49*	82%	0,65	4,10	- قيادة الجودة
مرتفعة	2	28,72*	83%	0,60	4,14	- تقويم الجودة
مرتفعة		29,64*	82%	0,65	10,4	الدرجة الكلية للاستبانة

- الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح
- تعني ان الاختبار معنوي عند مستوى ٠,٠٥

من خلال النتائج السابقة المتعلقة بتحليل فقرات وأبعاد الجودة الشاملة، يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الذي يهتم بوصف واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة، وعليه يمكننا القول بأن هناك مستوى جيد من إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على "إلى أي مدي تختلف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهو (One way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي نتائج ذلك .
بالنسبة لمتغير الجنس.

باستخدام اختبار (Independent Samples T- test) تم اختبار الفرضية العدمية (Ho) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (٢٠) أدناه يوضح نتيجة الاختبار .

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار الفروق في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T- test	Sig
- ذكر	4,11	82%	0,57	0,431	0,667
- أنثى	4,08	82%	0,54		

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة تبلغ (Sig = 0,667) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (٠,٠٥)، ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس .

وبناءً على ذلك يمكننا الإجابة على السؤال المتعلق بالفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة وفق متغير الجنس والقول بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة، لا تختلف باختلاف جنس المستجيبين .

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

باستخدام اختبار (Independent Samples T- test) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (٢١) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار الفروق في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متغير المسمى الوظيفي

الجنس	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T- test	Sig
- مدير مدرسة	4,49	90%	0,61	٤,٢٨	٠,٠٠٠
- معلم	4,04	81%	0,52		

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($Sig = 0,000$) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أقل من مستوى ($٠,٠٥$) ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه الفروق كانت لصالح المدراء حيث بلغ متوسط إجاباتهم ($٤,٤٩$ من ٥) مقابل متوسط إجابات المعلمين الذين بلغ ($٤,٠٤$ من ٥)، وهذا يعكس مدى الاهتمام الكبير في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

وبناءً على ذلك يمكننا الإجابة على السؤال المتعلق بالفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة وفق متغير المسمى الوظيفي والقول بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة، تختلف باختلاف مسمى المستجيبين، حيث ان وجهة نظر المدراء كانت أكثر إيجابية من وجهة نظر المعلمين .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٢٢) أدناه يوضح نتيجة الاختبار .

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار الفروق في مدى اختلاف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T- test	Sig
- دبلوم	٤,٣٣	٨٧%	٠,٠٨	٢,٦٧	٠,٠٧١
- بكالوريوس	٤,٠٧	٨١%	٠,٥٧		
- ماجستير ودكتوراه	٤,٤١	٨٩%	٠,٣٨		

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أعلاه بأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية بلغت ($Sig = 0,071$)، وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية البديلة التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وبناءً على ذلك يمكننا الإجابة على السؤال المتعلق بالفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة وفق متغير المؤهل العلمي والقول بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة، لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى اختلاف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى

اختلاف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (٢٣) أدناه يوضح نتيجة الاختبار .

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار الفروق في مدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق متغير سنوات الخبرة

Sig	T- test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة
0,247	1,407	0,49	80%	4,02	- أقل من ٦ سنوات
		0,54	83%	4,16	- من ٦ الي أقل من ١٠ سنوات
		0,63	81%	4,05	- من ١٠ سنوات فأكثر

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أعلاه بأن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($Sig = 0,247$) للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أكبر من مستوى دلالة ٠,٠٥ ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية البديلة التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وبناءً على ذلك يمكننا الإجابة على السؤال المتعلق بالفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة وفق متغير سنوات الخبرة والقول بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا بقطاع غزة، لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والإجراءات المقترحة

أولاً: ملخص النتائج:

- ملخص نتائج الجانب النظري
- ملخص نتائج الدراسة الوثائقية
- ملخص نتائج الجانب الميداني

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتفعيل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الأساسية العليا في شمال

قطاع غزة

١. في مجال نشر ثقافة الجودة
٢. في مجال تخطيط الجودة
٣. في مجال تحسين الجودة
٤. في مجال قيادة الجودة
٥. في مجال تقويم الجودة

ثالثاً: مقترحات عامة

رابعاً: بحوث ودراسات مقترحة

الفصل الخامس

ملخص النتائج والإجراءات المقترحة

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج المتعلقة بالنتائج النظرية، وما اشتملت عليه من متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا لقطاع غزة، وملخصاً لأهم النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، بالإضافة للإجراءات المقترحة لتفعيل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الأساسية العليا، واقتراح بحوث ودراسات .

أولاً- ملخص النتائج:

قام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة إلى: (نتائج الجانب النظري، ملخص نتائج الدراسة الوثائقية ونتائج الجانب الميداني) وهي كالتالي:

- ملخص نتائج الجانب النظري

في ضوء ما طرحه الإطار النظري لموضوع البحث، فإن الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري وهي:

١. يوجد تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، وتصنف هذه التعريفات حسب المجال الذي يستعمل فيه هذا الأسلوب، مثال (تعريف إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي يختلف عنه في المجال التربوي).

٢. هناك محاولات من الإدارات التعليمية لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

٣. هناك مجموعة المنظومات للتعرف على مكونات واليات العمل في إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

٤. هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

- ملخص نتائج الدراسة الوثائقية:

في ضوء ما طرحه الإطار الوثائقي، فإن الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

١. أن الوضع الراهن لإدارة المدارس الأساسية في قطاع غزة يعاني من بعض جوانب القصور في تطوير الإدارة نتيجة لغياب السياسات الواضحة والتخطيط الناجح .

٢. أن الأوضاع السياسية في قطاع غزة غير مستقرة، وهذا يؤثر سلباً على التعليم .

٣. أن المدارس في قطاع غزة تعاني من مشكلات عديدة، والتي تحد من فعالية التعليم، وكان من أهم هذه المشكلات (السياسات التعليمية الغير واضحة، وغياب الرؤية الواضحة والخطط المناسبة لإصلاح وتطوير التعليم، بالإضافة إلى النقص الكبير في البنى التحتية للمدارس) .

٤. هناك العديد من المحاولات لإصلاح وتطوير وتحسين التعليم .

- ملخص نتائج الجانب الميداني:

- أظهرت نتائج الجانب الميداني أن نسبة الذكور في عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمسمى الوظيفي تبلغ ٥١,٧% مقارنة بنسبة الإناث، والتي تبلغ ٤٨,٣%، كما أن نسبة الذكور والإناث لكل من المدرء والمعلمين كل على حدا كانت متقاربة إلى حدا ما، بمعنى أن نسبة الجنس في العينة الدراسة كانت موزعة بشكل متقارب .

- يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (٩٢,٢%) من حملة شهادة البكالوريوس كما ذكرنا في السابق أن السبب يعود في هذه النسبة الكبيرة إلى أن وزارة التربية والتعليم تشترط حصول المتقدم إلى وظيفة معلم على درجة البكالوريوس، ويلاحظ أن جميع مدرء المدارس الأساسية في عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة (٨٦,٧%)، والماجستير بنسبة (١٣,٣%)، أما فيما يتعلق بالمعلمين فيلاحظ من الجدول أن غالبيتهم من حملة البكالوريوس بنسبة (٩٣%)، مع وجود (٦) معلمين بنسبة (٣%) من حملة درجة الدبلوم، وكذلك (٣%) من حملة درجة الماجستير في حين كان هناك معلمين بنسبة (١%) من حملة شهادة الدكتوراه .

- أظهرت النتائج بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، كآآتي، (٤٨,٧%) بواقع (٢٤) مدير و(٨٨) معلم خبرتهم تتراوح من (٦) إلى أقل من (١٠) سنوات، و(٣٠,٩%) بواقع (٥) مدرء و(٦٦) معلم خبرتهم تزيد عن (١٠) سنوات، وكذلك (٢٠,٤%) بواقع (١) مدير و(٤٦) معلم خبرتهم أقل من (٥) سنوات .

- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات بعد (نشر ثقافة الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، وهذا يدل على أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة بالنسبة للمديرين والمعلمين على حد سواء، وأشارت النتائج إلى أن فقرة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أهمية تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة، وأن الفقرة رقم (٧) جاءت في المرتبة الأخيرة، وتأتي الفقرات الأخرى (١، ٣، ٤، ٥، ٦) بعد الفقرة رقم (٢) .

- أن درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (تخطيط الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٠ من ٥) للفقرة التي تنص على "تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة" بوزن نسبي ٨٤% والتي جاءت في المرتبة الأولى، و(٣,٩٢ من ٥) للفقرة التي تنص على "تفعيل مبدأ المحاسبية ضمانا للجودة" بوزن نسبي ٧٨% التي جاءت في المرتبة الأخيرة .

- درجة الموافقة على فقرات بعد (تحسين الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٧ من ٥) للفقرة التي تنص على "دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير" بوزن نسبي ٨٥% والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، و(٤,٠٦ من ٥) للفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي ٨١% والتي تنص على "تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار".

- درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (قيادة الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٠ من ٥) للفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي والتي تنص على "مساعدة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية" بوزن نسبي (٨٤%)، و(٤,٠٥ من ٥) للفقرة التي تنص على "إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة"، والفقرة "استمرارية تقييم نواتج التعليم ومطابقتها للمعايير الموضوعية" بوزن نسبي (٨١%) واللذان جاءتا في المرتبة الأخيرة،

- درجة الموافقة على جميع فقرات بعد (تقويم الجودة الشاملة) كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (٤,٢٧ من ٥) للفقرة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي تنص على "تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية" بوزن نسبي (٨٥%)، و(٤,٠١ من ٥) للفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي التي تنص على "الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران)" بوزن نسبي (٨٠%) .

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتفعيل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة

المدارس الأساسية العليا في شمال قطاع غزة

- في مجال نشر ثقافة الجودة الشاملة:

يقترح البحث في هذا المجال ما يلي:

- ١- تزويد العاملين بمعلومات ايجابية وصريحة بالترويج والتعريف بالجودة الشاملة.

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. تنظيم المحاضرات، أو الندوات، أو المؤتمرات، أو الدورات التدريبية .
 - ب. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .
 - ج. نشر ثقافة التطوير الذاتي في المدرسة .
 - د. إصدار نشرات دورية للتعريف بثقافة الجودة الشاملة .
 - هـ. إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة .
- ٢- وعي أعضاء المدرسة بسلبيات الثقافة السائدة بها .

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. عقد ورش عمل لتنمية وعي أعضاء مجتمع المدرسة وتعريفهم بسلبيات الثقافة السائدة بها.
 - ب. زيادة وعي أعضاء المجتمع المحلي بالحاجة إلى الإصلاح والتغيير عن طريق فحص وتقييم الثقافة السائدة في المدرسة.
 - ج. إبراز نقاط الضعف التي تسود الثقافة السائدة بالمدرسة عن طريق تقييم الثقافة السائدة.
- ٣- خلق قيادة تعليمية ومدرسية مؤهلة:

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. تعديل التشريعات والسياسات التي تعوق نشر ثقافة الجودة الشاملة .
- ب. إيجاد قيادة مؤهلة، تعمل على مساعدة أفراد المجتمع المدرسي على تفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الأدوات والوسائل لأداء العمل على نحو أفضل .
- ج. إعطاء المزيد من الصلاحيات للقيادة التعليمية والمدرسية للتصرف بما يناسب تفعيل إدارة الجودة الشاملة .

- في مجال تخطيط الجودة:

يقترح البحث في هذا المجال ما يلي:

- ١- وضع سياسات وخطط على مستوى الوزارة والمديريات والمدارس.

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. تحديد الأهداف والسياسات العامة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة .
 - ب. رصد نقاط القوى والضعف تمهيدا لمعالجتها .
 - ج. تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة .
 - د. تحديد آليات التنفيذ .
 - هـ. إحداث التكامل بين الخطط التعليمية والخطط المدرسية على كافة المستويات والأنواع.
- ٢- تحديد أهداف الجودة بالتنسيق مع المستويات والوظائف التنظيمية المختلفة

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. رسم السياسات العامة بالتعاون مع قسم التخطيط في وزارة التربية والتعليم .
- ب. تغيير الخطط وتحديثها بما يتناسب مع الأوضاع والمستجدات التعليمية .
- ج. تحويل خطط العمل إلى أداء عملي .

- في مجال تحسين الجودة:

يقترح البحث في هذا المجال ما يلي:

- ١- دعم الأنشطة والأدوات التي تنتجها بالمدرسة نحو التطوير .
- ويتحقق ذلك عن طريق الإجراءات التالية:

- أ. توفير الموارد المادية والتكنولوجية التي تساعد وتسهل عملية التحسين .
- ب. رصد ميزانية خاصة لدعم عمليات التحسين والتطوير .
- ج. تسريع عمليات التحسين وتلافي العيوب .
- ٢- تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار .

ويتحقق ذلك عن طريق:

- أ. دراسة تجارب سابقة في تحسين الجودة تمهيدا للأخذ بها .
- ب. تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع .
- ج. تخصيص فريق لكل مشروع تحسين، مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه .
- د. توفير بيئة عمل داعمة لعمليات الجودة .
- هـ. توثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .

- في مجال قيادة الجودة:

يقترح البحث في هذا المجال ما يلي:

- ١- تدريب وتعيين قيادات مؤهلة .

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- أ. إرسال بعثات خارجية لتدريبها على القيادة .
- ب. تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية وتعيين القيادة التي تتابع عمليات التخطيط والتنفيذ .
- ج. إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة .
- د. منح حرية التصرف وإعطاء الصلاحيات الكاملة للقيادات .
- ٢- الأخذ بمبدأ تفويض السلطة، والعمل بالمشاركة .

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- أ. تشكيل فريق عمل، وتوزيع المهام على الفريق .
- ب. توزيع المهام بما يتناسب مع التخصصات .
- ج. حرية التصرف للقيادات المسؤولة عن تفعيل إدارة الجودة الشاملة .
- د. إعطاء مزيد من الصلاحيات وحرية التصرف للقيادات في حال حدوث مستجدات .
- هـ. منح الثقة لفرق العمل .

- في مجال تقويم الجودة:

يقترح البحث في هذا المجال ما يلي:

- ١- تحديد الوسائل والطرق والبيانات تمهيدا لمعرفة ما توصلت إليه نتائج تطبيق إدارة الجودة .

ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- أ. تحديد المقاييس والوسائل والبيانات التي يتم من خلالها جمع المعلومات لمعرفة مدى التقدم في تطبيق إدارة الجودة .
- ب. الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران) .
- ج. تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد .
- د. مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعة سلفا .
- هـ. وضع مقاييس ومؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف .
- ٢- المتابعة المستمرة لسير العمل .

ويتحقق ذلك من خلال:

- أ. التأكد من مدى مطابقة النشاطات والأعمال للمعايير الموضوعة، ومدى تحقيقها للأهداف .
- ب. تحديد الأساليب التي تقيس مدى تحقيق الأهداف والمخرجات .

ج. تشكيل فريق لإدارة الأزمات .

د. الأخذ بنظام المحاسبية، ونظام المكافآت والعقوبات .

٣- الرقابة الذاتية .

ويتحقق ذلك من خلال:

أ. منح الثقة لأفراد العمل للعمل بحرية وصدق .

ب. التشجيع المادي والمعنوي .

ج. تشجيع فريق العمل على التطوير الذاتي، بالإضافة لتزويدهم بمزيد من المعلومات والدورات التنشيطية التي تطور وتحسن أداءهم وثقتهم بأنفسهم، مع زيادة الحوافز المادية والمعنوية .

ثالثاً- مقترحات عامة:

- اهتمام القيادة التعليمية والسياسية بقضية التعليم والارتقاء بمستواه لتحقيق الجودة والتميز .
- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والترويج لها .
- تفعيل مبدأ اللامركزية في الإدارات التعليمية لإعطاء مديري المدارس الأساسية العليا أدوات تمكنهم من الأداء الفعال .
- إعادة هيكلة المدارس الأساسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .
- تدريب جميع الأفراد العاملين في المدرسة من أجل الارتقاء بمستوياتهم .
- تشكيل فرق عمل جماعية، وتوزيع المهام في المدرسة .
- تقييم الأداء باستمرار، ومعالجة نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة .
- رصد حوافز من أجل تشجيع العاملين بالمدارس بالمنافسة بروح تعاونية .
- تحديد الأهداف التي تسعى المدارس الأساسية لتحقيقها .
- توفير أماكن وحدات وإدارات لمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- رصد ميزانية خاصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

رابعاً- بحوث ودراسات مقترحة:

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعياً إلى إثراء الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحث يقترح المزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم يتطرق إليها هذا البحث، ويقترح البحث الحالي الموضوعات التالية:

١. إجراء دراسات أخرى للتعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

٢. دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين التعليم .
٣. دور وزارة التربية والتعليم في تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المناهج .
٤. قياس دور المدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
٥. تصورات مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس .

قائمة الملاحق

**THE ARAB LEAGUE
ALECSO**

**Institute of Arab Research & Studies
Department of Research &
Educational Studies
Cairo**



**جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة**

مقابلة استطلاعية

السيد / السيدة: مدير المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد،،

يجري الباحث دراسة عن (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين) لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية .

ومن أجل إتمام الدراسة العلمية المذكورة أعلاه فإن الأمر يتطلب استطلاع رأيكم في السؤال التالي- علما بأن آراءكم سوف تكون في سرية تامة وستستخدم من أجل البحث.

١- ما الصعوبات التي تواجه إدارة المدارس الأساسية العليا وتحد من فاعلية المدرسة وتحقيق أهدافها؟

ولكم خالص الشكر والتقدير ،،،

الباحث

أحمد عمر صافي

السلطة الوطنية الفلسطينية

Ministry of Education & Higher Education

Assistant Deputy Minister's office



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: و.ت.ع. مذكرة داخلية (٣٢٩٩)

التاريخ: 2014/5/25

الموافق: 26 رجب 1435 هـ



2012

مناهج التعليم الفلسطيني

المحترم

السيد / مدير التربية والتعليم - شمال غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسميل مهمة بحث

تهديكم أطيب التحيات، ولتمنى لكم موفقور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسميل مهمة الباحث / أحمد عمر صافي والذي يجري بحثاً بعنوان :

"متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة"

من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد البحوث والدراسات العربية التابع

لجامعة الدول العربية تخصص إدارة تربوية، يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الباحث في الحصول على

البيانات والمعلومات، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. أنور علي البرعاوي

الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية



د. علي عبد ربه خليفة

مدير عام التخطيط التربوي

محرر

محرر

السيد / مدير التربية والتعليم العالي

السيد / وكيل الوزارة المساعد للشؤون التربوية

محرر

Abu Ali Abu Ali

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax: (08-2641292)

- هاتف (08-2641298 - 2641297) فاكس (08-2641292)

E-mail: moe@qov.ps

الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

السيد الدكتور: حفظه الله

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " لاستكمال إجراءات الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة بغرض الوقوف على متطلبات عناصر وثقافة إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا بقطاع غزة، وبالتالي إمكانية توظيفها واقعا ملموسا في المدارس خلال الفترة القادمة، ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فإن الباحث يتمنى الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وسوف تكون إجاباتكم عوناً للباحث في الوصول لنتائج جيدة تفيد الدراسة، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط .

مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

أحمد عمر صافي

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " لاستكمال إجراءات دراسته، وتم تصميم هذه الاستبانة بغرض الوقوف على متطلبات عناصر وثقافة إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا بقطاع غزة، وبالتالي إمكانية توظيفها واقعا ملموسا في المدارس خلال الفترة القادمة، ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فإن الباحث يتمنى الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وسوف تكون إجاباتكم عوناً للباحث في الوصول لنتائج جيدة تفيد الدراسة، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفا،،

١- الجنس:

ذكر

أنثى

٢- المسمى الوظيفي:

مدير مدرسة

معلم

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

٤- سنوات الخبرة:

أقل من ٦ سنوات

من ٦ - ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

الباحث

أحمد عمر صافي

درجة الموافقة					العبارات	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	أولاً: نشر ثقافة الجودة الشاملة	
					١ تحديد أهداف مكتوبة للجودة .	
					٢ يغذي العمل الجماعي إدارة الجودة الشاملة .	
					٣ تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالمنتج التعليمي أو الاعتماد عليه .	
					٤ جوهر إدارة الجودة هو عملية التحسين المستمر .	
					٥ عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة لتقليل الأشياء التالفة وإعادة انجازها.	
					٦ أحاول أن أنشر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين في المدرسة .	
					٧ تحقق إدارة الجودة النجاح طويل الأمد .	
					٨ تحتاج إدارة الجودة إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز .	
					٩ زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي، وتحقيق فعالية الاتصال .	
					١٠ أؤكد بأن عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة .	
					١١ تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات .	
					١٢ تتبنى إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الأمثل لحل المشكلات .	
					١٣ تعتبر إدارة الجودة الشاملة تغيرا كبيرا في ثقافة وفلسفة المؤسسة.	
					ثانياً: تخطيط الجودة	
					١٤ أسعى إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	
					١٥ أميل إلى توفير فرق العمل الجماعي .	
					١٦ أسلوب تفويض السلطات في تحقيق نجاح السياسات .	
					١٧ يهتم العاملين بالتدريب والمشاركة .	

درجة الموافقة					العبارات	م
					أميل إلى استخدام أسلوب حل المشكلات .	١٨
					يؤدي منح العاملين الثقة بأنفسهم إلى أداء أفضل .	١٩
					أقدر المتميز من العاملين في المؤسسة .	٢٠
					أعتبر كل فرد من العاملين بأنه رائد جودة .	٢١
					يعتبر أسلوب المساندة في متابعة الأمور أسلوب مجدي	٢٢
					مناقشة المعلم في الأخطاء التي يقع فيها لها تأثير كبير في النظام الإداري .	٢٣
					أستثمر الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة .	٢٤
					أقبل التغيير باعتباره حقيقة .	٢٥
					ثالثاً: تحسين الجودة	
					تعزز إدارة الجودة الشاملة استخدام مهارات العمل الجماعي .	٢٦
					تستند إدارة الجودة الشاملة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي .	٢٧
					تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات الإدارية .	٢٨
					تراقب العمليات اليومية لقياس أثرها على التطورات المستقبلية،	٢٩
					تطبق إدارة الجودة الشاملة أسلوب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التعليمية .	٣٠
					تستخدم إدارة الجودة الشاملة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلات .	٣١
					تستعين إدارة الجودة الشاملة بأساليب إدارة الصراع للتغلب على الصراعات بين فرق العمل .	٣٢
					تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على عملية اتخاذ القرار .	٣٣

درجة الموافقة					العبارات	م
					تتخذ إدارة الجودة الشاملة إجراءات وقائية للاستفادة من التغيير الإيجابي .	٣٤
					تتبع إدارة الجودة الشاملة فرص التواصل والحوار بين المدرسة والمجتمع .	٣٥
					تشترك إدارة الجودة الشاملة المجتمع المحيط بالمدرسة بحل المشكلات .	٣٦
					تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الأساليب الحديثة في التعامل مع فريق العمل .	٣٧
					رابعاً: قيادة الجودة	
					تطبق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من البرامج الحديثة لتطوير الإدارة .	٣٨
					تتبع إدارة الجودة الشاملة بتشكيل فريق عمل ذاتي من العاملين.	٣٩
					تتبع إدارة ضبط الجودة العاملين على الأساليب الحديثة لحل المشكلات .	٤٠
					تتبع إدارة ضبط الجودة العمل باستمرار .	٤١
					تتبع إدارة ضبط الجودة على فكرة التعليم المستمر .	٤٢
					تتبع الإدارة على وجود مركز تعليمي تابع لها في كل محافظة	٤٣
					تتبع الإدارة العليا لضبط الجودة بتدريب القادة باستمرار .	٤٤
					تتبع الإدارة العليا لضبط الجودة مهام العمل للعاملين .	٤٥

الاستبانة في صورتها النهائية

**THE ARAB LEAGUE
ALECSO**

**Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & political
Studies
Cairo**



**جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد البحوث والدراسات العربية
قسم البحوث والدراسات التربوية
القاهرة**

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانته

السيد الدكتور: حفظه الله

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " لاستكمال إجراءات الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة بغرض الوقوف على متطلبات عناصر وثقافة إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا بقطاع غزة، وبالتالي إمكانية توظيفها واقعا ملموسا في المدارس خلال الفترة القادمة، ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فان الباحث يتمنى الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وسوف تكون إجاباتكم عوناً للباحث في الوصول لنتائج جيدة تفيد الدراسة، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط، حيث تهدف هذه الدراسة للوقوف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة .

حيث تتكون الاستبانة من المحاور التالية:

١. نشر ثقافة الجودة
٢. تخطيط الجودة
٣. تحسين الجودة
٤. قيادة الجودة
٥. تقويم الجودة

المشرف: ا.د. شاكر فتحي

الباحث

أحمد عمر صافي

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الباحث بإجراء دراسة ماجستير بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " لاستكمال إجراءات دراسته، وتم تصميم هذه الاستبانة بغرض الوقوف على متطلبات عناصر وثقافة إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا بقطاع غزة، وبالتالي إمكانية توظيفها واقعا ملموسا في المدارس خلال الفترة القادمة، ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فان الباحث يتمنى الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وسوف تكون إجاباتكم عونا للباحث في الوصول لنتائج جيدة تفيد الدراسة، علما بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط، حيث تهدف هذه الدراسة للوقوف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفا،،

الباحث

أحمد عمر صافي

٢- الجنس:

ذكر

أنثى

٢- المسمى الوظيفي:

مدير مدرسة

معلم

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

٤- سنوات الخبرة:

أقل من ٦ سنوات

من ٦ - ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

الباحث

أحمد عمر صافي

م	العبارات	الوضوح		الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		التعديلات إن وجدت
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المحور الأول: نشر ثقافة الجودة الشاملة: تسعى الإدارة المدرسية لنشر ثقافة الجودة من خلال:							
١	تنظيم المحاضرات، أو الندوات، أو المؤتمرات، أو الدورات التدريبية،							
٢	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .							
٣	نشر ثقافة التطوير الذاتي في المدرسة.							
٤	عقد ورش عمل لتنمية وعي أعضاء مجتمع المدرسة.							
٥	تعديل التشريعات والسياسات التي تعوق نشر ثقافة الجودة الشاملة.							
٦	إصدار نشرات دورية للتعريف بثقافة الجودة الشاملة							
٧	إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة.							
	عبارات أخرى يرجى إضافتها:							
	المحور الثاني: تخطيط الجودة: يتحقق هذا المحور من خلال:							
١	تحديد أهداف المدرسة لتكون بمثابة إطار عمل لتطبيق الجودة الشاملة .							
٢	تحديد أهداف الجودة بالتنسيق مع المستويات والوظائف التنظيمية المختلفة.							
٣	رصد نقاط القوى في المدرسة وتدعيمها .							
٤	تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة بالمدرسة .							
٥	تحديد آليات تنفيذ الجودة .							

م	العبارات	الوضوح		الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		التعديلات إن وجدت واضحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
٦	تطوير المناهج والسبل التي يمكن من خلالها انجاز بعض من جوانب المعرفة العلمية.							
٧	إحداث التكامل بين الخطط التعليمية والخطط المدرسية على كافة المستويات والأنواع.							
٨	التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة.							
٩	تفعيل مبدأ المحاسبية ضمانا للجودة.							
١٠	وضع خطط عمل إجرائية لجميع مكونات المنظومة التعليمية.							
١١	تحويل خطط العمل إلى أداء عملي.							
	عبارات أخرى يرجى إضافتها:							
	المحور الثالث: تحسين الجودة: تسعى الإدارة للتحسين المستمر للأداء من خلال:							
١	إشراك جميع أعضاء المجتمع المدرسي في إحداث الجودة وتطويرها.							
٢	تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع.							
٣	دعم الأنشطة والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير.							
٤	تخصيص فريق لكل مشروع تحسين، مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه .							
٥	توفير الموارد والتدريب اللازم لكل فريق عمل .							
٦	توفير بيئة عمل داعمة لعمليات الجودة .							
٧	رصد الميزانية المناسبة لتنفيذ خطة التحسين .							
٨	تقييم خطط التحسين لجميع الأقسام باستمرار .							
٩	توثيق النتائج والاحتفاظ بقاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .							

م	العبارات	الوضوح		الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		التعديلات إن وجدت واضحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمة	غير منتمة	
	المحور الرابع: قيادة الجودة: تتبنى القيادة المدرسية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال:							
١	مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية .							
٢	تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية.							
٣	إتباع آليات واضحة ومحددة لتفويض السلطة							
٤	منح الثقة لفرق العمل لتنمية قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي							
٥	تخصيص الوقت الكافي للبحث في قضايا تحسين الأداء							
٦	استمرارية تقييم نواتج التعليم ومطابقتها للمعايير الموضوعية .							
٧	تقييم أداء العاملين والإداريين بالمدرسة وفقا لمعايير واضحة .							
	عبارات أخرى يرجى إضافتها:							
	المحور الخامس: تقويم الجودة تسعى الإدارة المدرسية لمتابعة وتقويم الأداء من خلال:							
١	تحديد الأهداف التعليمية التي تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية							
٢	تحديد الوسائل المناسبة لقياس الأهداف والمخرجات التعليمية .							
٣	تحديد الأساليب التي تقيس مدى تحقيق الأهداف والمخرجات .							
٤	الاستعانة بهيئات خارجية لمراجعة التقويم (تقويم الأقران) .							

م	العبارات	الوضوح		الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		التعديلات إن وجدت واضحة واضحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
٦	المتابعة المستمرة لمواضع التميز ومواطن الضعف لمعالجتها .							
٧	تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد .							
٨	مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعية سلفا .							
٩	التأكد من مدى مطابقة النشاطات والأعمال للمعايير الموضوعية، ومدى تحقيقها للأهداف .							
١٠	وضع مقاييس ومؤشرات نجاح واضحة ومحددة لجميع الأهداف .							
١١	تبني حلول إبداعية .							
١٢	تشكيل فريق لإدارة الأزمات .							
	عبارات أخرى يرجى إضافتها:							

أسماء السادة الحكيمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	الوظيفة	جهة العمل
١	أ. د صفاء أحمد شحاتة	دكتوراه	أستاذ التخطيط والسياسات التعليمية	جامعة عين شمس
٢	أ. د رمضان أحمد عيد	دكتوراه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	جامعة عين شمس
٣	أ. د سلامة العطار	دكتوراه	أستاذ أصول التربية	جامعة عين شمس
٤	أ. د نهلة عبد القادر هاشم	دكتوراه	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	جامعة عين شمس
٥	د. هيثم محمد الطوخي	دكتوراه	أستاذ مشارك بمعهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة
٦	أ. د محسن خضر	دكتوراه	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية	جامعة عين شمس
٧	أ. د عطا حسن درويش	دكتوراه	أستاذ المناهج	جامعة الأزهر/ غزة
٨	أ. د فاطمة الزهراء سالم مصطفى	دكتوراه	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة عين شمس
٩	أ. د دعاء عثمان عزمي	دكتوراه	أستاذ مساعد في أصول التربية بمعهد البحوث التربوية	جامعة القاهرة
١٠	أ. د محمود حسان سعد	دكتوراه	أستاذ أصول التربية بمعهد الدراسات التربوية	جامعة القاهرة
١١	أ. د إيهاب السيد إمام	دكتوراه	أستاذ أصول التربية	جامعة عين شمس
١٢	د. رامز عمر صافي	دكتوراه	أستاذ مساعد - أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
١٣	د. علي عبد ربه خليفة	دكتوراه	مدير عام التخطيط	وزارة التربية والتعليم العالي
١٤	د. عبد العظيم المصدر	دكتوراه	أستاذ علم النفس التربوي	جامعة الأزهر/ غزة
١٥	د. خليل عبد الفتاح حماد	دكتوراه	مدير عام التعليم الجامعي	وزارة التربية والتعليم العالي
١٦	د. علاء الدين عبد العاطي	دكتوراه	أستاذ مساعد - علم النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة
١٧	د. يوسف حسن صافي	دكتوراه	أستاذ أصول التربية	جامعة الأقصى

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) " الإدارة المدرسية والصفية - منظومة الجودة الشاملة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٧٦ - ٨٣
٢. ابراهيم عميرة، (١٩٨١) حتى نفهم البحث التربوي، دار المعارف، القاهرة
٣. أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٠)، التعليم في مصر: ماضيه ومستقبله وحاضره، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، المجلد الأول
٤. أحمد درباس (١٩٩٤)، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، العدد ٤، ص ص ١٥ - ٤٩
٥. أحمد محمد بدح (٢٠١٣)، درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 9001: 2000)، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ٣
٦. أسامة ربيع، (٢٠٠٧) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS - الجزء الأول - كلية التجارة، جامعة المنوفية، الطبعة الثانية، القاهرة
٧. أماني أحمد البوعينين (٢٠١٣)، متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام في مملكو البحرين على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة
٨. توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠١)، " تخطيط ومراقبة جودة المنشآت (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٢٠
٩. جوزيف جابلونسكي (١٩٩٣)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، ص ٣٠
١٠. حسن أحمد الطعاني (٢٠١٢)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٢٠٠
١١. حسين بهاء الدين (١٩٩٧)، التعليم والمستقبل، دار المعارف، القاهرة، ص ٣٥

١٢. خالد بن محمد صالح الشعبان (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
١٣. خيرى عمران حمودة (٢٠١٢)، "مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين .
١٤. دليل تطوير الإدارة التربوية والمدرسية في ضوء متطلبات الجودة (٢٠٠٩)، مكتبة معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ص ص ٢١ - ٢٢
١٥. رامز عمر صافي (٢٠١٣)، تصور مقترح لإدارة الخدمات الطلابية بجامعة القدس المفتوحة بفلسطين في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر
١٦. رفيقة حروش (٢٠١٦)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٣٥
١٧. رياض البنا (2007)، (مرجع سابق)، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي، من الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير <http://mbagroup,ibda3,org/t122-topic>, ٢٠١٤/٩/٣
١٨. رياض رشاد البنا (٢٠٠٧)، الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين، للتعليم الإعدادي، في الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير، السعودية، ص ٤
١٩. سائدة عفونة (٢٠١٤)، واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٨، العدد ٢، ص ٢٧٦
٢٠. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ص ١١١
٢١. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات - المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص ٧٧ - ٧٩

٢٢. سوسن شاكر مجيد (٢٠١٢)، تجارب الدول العالمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي لبرامج التربية، مجلة الحوار المتمدن، عدد ٣٧١٣ ، http://www.ahewar.org/debat/show_art.asp?aid=305672 ، ٢٠١٤/٩/٣

٢٣. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص ٢١٦ - ٢١٧

٢٤. شهرزاد محمد شهاب (٢٠٠٩)، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة تربوية، العدد الثامن، تشرين الأول، ص ٣

٢٥. صالح عليما (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق، ص ٩٩

٢٦. صالح ناصر عليما (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٥٣

٢٧. عامر الخطيب (٢٠٠١) فلسفة النظام التعليمي الفلسطيني قبل النكبة وانعكاساته خلال فترة الانتداب البريطاني، دار الإعلام والثقافة، فلسطين، ص ٣٥

٢٨. عبد الراضي حسن المراغي (٢٠٠٨)، تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٥٠

٢٩. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة - (بميك)، القاهرة، ص ١٢

٣٠. عبد القادر أبو علي (٢٠١٦)، "تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، ص ص ٣٠٦ - ٣٠٧ .

٣١. علي صالح محمود (٢٠١١)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الرابع، كلية التربية، جامعة عين شمس

٣٢. علي بن عبد الله الحاجي (٢٠١٢)، الوعي بثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية العامة في مدينة الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) - الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، عدد

٣٣. عماد أبو الرب (٢٠١٠)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى، ص ١٢٥
٣٤. عماد أبو الرب، عيسى قدامة (٢٠١٠)، محمود الوادي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
٣٥. فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١)، " الإدارة التعليمية والمدرسية "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٣٧٧
٣٦. فاطمة عيسى أبو عبده (٢٠١١)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين
٣٧. فؤاد العاجز وجميل تشوان (٢٠٠٥)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ١٠٢
٣٨. ليلي العساف (٢٠١١)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة "مجلة دراسات تربوية"، المجلد الثاني، العدد الثالث والرابع، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٧
٣٩. ماجد يوسف حلس (٢٠١٠) الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين
٤٠. محسن بن نايف العتيبي (٢٠٠٧)، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ص ٦
٤١. محمد العجمي (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٣٧
٤٢. محمد الفوال، وبسام الصافتي (٢٠١٢)، تصميم مقياس مقترح لتقويم جودة أداء معلمي مدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٣، الأردن .
٤٣. محمد جواد شبع (٢٠١٠)، تجارب عالمية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق

٤٤. محمد سعد الدين بيان (٢٠١٠)، "فاعلية برنامج تدريبي لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق
٤٥. محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠٥)، "المدرسة الحديثة"، جامعة القدس، دار الشروق، مصر، ص ١٩١
٤٦. محمد عبود الحراشنة (٢٠١١)، تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت"، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي لضمان الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ١
٤٧. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين (١٩٩٩) منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة البريطانية - دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن
٤٨. محمد علي حلواني (٢٠٠٤)، مفهوم الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر
٤٩. محمد عنتر أحمد (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٤٣
٥٠. محمد محمد شراوي (٢٠١٢) "المتعلم المبدع ومعايير الجودة الشاملة والاعتماد"، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ص ص ٥٦ - ٦٦
٥١. محمود فوزي أحمد بدوي (٢٠١٠)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، القاهرة، دار التعليم الجامعي، ص ص ١ - ٢٩٦
٥٢. مطر بن سالم الريامي (٢٠١٣)، متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ص ٦٥
٥٣. معزوز علاونة (٢٠٠٤)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، الفترة من ٣ - ٥ تموز
٥٤. معزوز علاونه (٢٠٠٤)، واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، من ٣ - ٤ تموز

٥٥. نبيل سعد خليل (٢٠١١) " إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ١٠٧ - ١١٠
٥٦. نعمة عبد الرؤوف منصور (٢٠٠٥)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، مقدمة لقسم الإدارة والأصول التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين
٥٧. نواف محمد البادي (٢٠١٠)، " الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٠٨
٥٨. نور الدين حامد (٢٠١٢)، وليلى عبد الرحيم، مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم العالي، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع، في الفترة ٢- ٣ سبتمبر، القاهرة، ص ٢٨٣
٥٩. هناء محمود القيسي (٢٠١١)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
٦٠. هيام مصلح صلاح أبو ميالة (٢٠١٣)، إدارة التعليم العام في فلسطين - دراسة مقارنة بين فترة الاحتلال الإسرائيلي (١٩٦٧ - ١٩٩٣) وفترة السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٤ - ٢٠٠٥)، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Edward Sallis(2002) **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, third edition, London, pp 13- 15
2. Esen Altunay and others (2012), A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and non –Award Winning Schools Case in Study of (TQM), **educational science magazine**, Edam, Turkey, pp 725- 730
3. Gavriel Meirovich and Edward J, Romar(2006): " **The difficulty in implementing TQM in higher education instruction**: The duality of instructor/student roles", **Quality Assurance in Education**, Volume 1, issue 4, pp 423- 337
4. Hon Yau & Alison Cheng(2013) Four Types of Schools Environment, **educational research and evaluation**, Routledge, V, 10, Hong Kong, pp 71- 74, <http://www.tandfonline.com/loi/nere20>

5. **Jan Wellman (2003) "Accreditation and credit hour"**, New Dissertation in Higher Education, No, 122, p, 57
6. Jebet Miriam Kosgei (2015), Challenging Facing the Implementation of (TQM) in Secondary schools, published research, ECRTD, **European –American Journals**, United Kingdom, pp 12- 18
7. Karakus Toremén (2009), **Total Quality Management practices in Turkish Primary Schools**, Quality Assurance in Education, (17), pp 30- 37
8. Logothetis N (1997) **‘Managing for total quality from Deming to Taguchi and SPC’**, PHI Pvt, Ltd, New Delhi
9. Lukhwareni, M, (2003), **Total quality management as a response to educational in school management**, (Doctoral Dissertation University of Pretoria, South Africa)
10. Margarat Ruinge (2015), **International Journal of Education and Practice**, V, 3, PAK, Kenya, pp 66- 79
11. Mohammed Jaradat (2013), Impact Degree of The (TQM) on the Public schools Effectiveness in the Governorate of Jarash As Viewed by the Educational Supervisors, **European Scientific Journal**, Vol, 9, Jordan, pp 180- 193
12. Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero(2006), **"Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice Quality Assurance in Education**, Volume 14, issue 4
13. Ndabazinhle Ncube (2004), **Managing the Quality of Education in Zimbabwe**, Doctoral Dissertation, University of South Africa
14. Norman, Geoff, Likert scales, **levels of measurement and the “laws” of statistics**, Adv in Health Sci Educ (2010) 15: 625–632 DOI 10, 1007/s10459- 010- 9222- y
15. Paul Hirtz (2007), The Effect of Leadership on Quality, **Engineering Management Journal**, ABI/Inform Global, Turkey, V, 19, pp 22- 27 Venkatraman, Sitalakshmi, (2007) **"A framework for implementing TQM in higher education programs"**, Quality Assurance in Education, Volissue: 15, 1, pp, 92 – 112
16. Rhodes, Lewis, A: (1997), **“ On the road to quality”**, Congress library, U, S, A

ثالثاً- مواقع الانترنت:

1. <http://www.iugaza.edu.ps/Default.aspx?tabid=11375>, (5-7-2014)
2. <http://www.qou.edu/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/jamel.htm>, (3/9/2014)
3. <https://ar-ar.facebook.com/sabeel.tdqc/posts/282829768436>
(3/9/2014)
4. www.alzaytouna.net/arabic/ (12/8/2015)
5. <http://mbagroup.ibda3.org> (9/11/2015)
6. <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=305672>
(9/11/2015)
7. www.hadaf-hr.org/arabic/modules/myfiles/files/.pdf (13/11/2015)
8. <http://www.tanwer.org/tanwer/news/89.html> (18/2/2016)
9. www.site.iugaza.edu.ps/ssayma/files/ppt, (22/2/2016)
10. www.pcbs.gov.ps (22/2/2016)

ملخص البحث

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

يعالج هذا البحث مشكلة حقيقية تمس واحدًا من أهم القطاعات المؤثرة بشكل مباشر في التنمية

الشاملة، وهو قطاع التعليم والذي يرتقي بالمجتمع، والقادر على مواكبة التطور في عالم يتميز بالتغير المستمر.

كما جاء هذا البحث ليسلط الضوء على موضوع هام وجديد يستقطب اهتمام العالم بشكل جدي وهو موضوع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة العالمي في التعليم، فقد لاحظ الباحث أن الاهتمام بهذا الموضوع قد بدأ فعليًا في قطاع غزة، وهو في نمو متزايد، إلا أنه لم يشمل كافة مستويات التعليم حتى الآن .

فقد هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس قطاع غزة الأساسية العليا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلم ومدير مدرسة من المدارس الأساسية الواقعة بشمال قطاع غزة .

حيث اشتمل البحث على (٤) متغيرات وهي: النوع (ذكر - أنثى)، المسمى الوظيفي (مدير أو معلم، المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، سنوات الخبرة، ولها ثلاث مستويات (أقل من ٦ سنوات)، (من ٦ - ١٠ سنوات)، و(أكثر من ١٠ سنوات) .

وقد استخدم الباحث في هذا البحث (الاستبانة)، حيث تأكد من صدقها وثباتها، وهي مكونة من (٥) محاور و(٤٥) فقرة موزعة على هذه المحاور .

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة محاور مهمة لتطبيق إدارة الجودة في المدارس الأساسية العليا في مدارس شمال قطاع غزة وهي:

١. نشر ثقافة الجودة

٢. تخطيط الجودة

٣. تحسين الجودة

٤. قيادة الجودة

٥. تقويم الجودة

وفي ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى مجموعة من المتطلبات أهمها:

١. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .
٢. إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة .
٣. التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة .
٤. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .
٥. رصد الميزانية المناسبة لتنفيذ خطة التحسين .
٦. تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية .
٧. تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد .
٨. تحديد الوسائل المناسبة لقياس الأهداف والمخرجات التعليمية .
٩. تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

٦١. إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) " الإدارة المدرسية والصفية - منظومة الجودة الشاملة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص ٧٦ - ٨٣
٦٢. إبراهيم عميرة، (١٩٨١) حتى نفهم البحث التربوي، دار المعارف، القاهرة
٦٣. أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٠)، التعليم في مصر: ماضيه ومستقبله وحاضره، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، المجلد الأول
٦٤. أحمد درباس (١٩٩٤)، إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، العدد ٤، ص ص ١٥ - ٤٩
٦٥. أحمد محمد بدح (٢٠١٣)، درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 9001: 2000)، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ٣
٦٦. أسامة ربيع، (٢٠٠٧) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS - الجزء الأول - كلية التجارة، جامعة المنوفية، الطبعة الثانية، القاهرة
٦٧. أماني أحمد البوعينين (٢٠١٣)، متطلبات تحسين أداء مدارس التعليم العام في مملكو البحرين على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة
٦٨. توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠١)، " تخطيط ومراقبة جودة المنشآت (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٢٠
٦٩. جوزيف جابلونسكي (١٩٩٣)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، ص ٣٠
٧٠. حسن أحمد الطعاني (٢٠١٢)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٢٠٠
٧١. حسين بهاء الدين (١٩٩٧)، التعليم والمستقبل، دار المعارف، القاهرة، ص ٣٥

٧٢. خالد بن محمد صالح الشعبان (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية

٧٣. خيرى عمران حمودة (٢٠١٢)، "مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين .

٧٤. دليل تطوير الإدارة التربوية والمدرسية في ضوء متطلبات الجودة (٢٠٠٩)، مكتبة معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ص ص ٢١ - ٢٢

٧٥. رامز عمر صافي (٢٠١٣)، تصور مقترح لإدارة الخدمات الطلابية بجامعة القدس المفتوحة بفلسطين في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر

٧٦. رفيقة حروش (٢٠١٦)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٣٥

٧٧. رياض البنا (2007)، (مرجع سابق)، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي، من الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير <http://mbagroup.ibda3.org/t122-topic> / ٣ / ٢٠١٤/٩

٧٨. رياض رشاد البنا (٢٠٠٧)، الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسائها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين، للتعليم الإعدادي، في الفترة ٢٤ - ٢٥ يناير، السعودية، ص ٤

٧٩. سائدة عفونة (٢٠١٤)، واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٨، العدد ٢، ص ٢٧٦

٨٠. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ص ١١١

٨١. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات - المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص ٧٧ - ٧٩

٨٢. سوسن شاكر مجيد (٢٠١٢)، تجارب الدول العالمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي لبرامج التربية، مجلة الحوار المتمدن، عدد ٣٧١٣ http://www.ahewar.org/debat/show_art.asp?aid=305672, ٢٠١٤/٩/٣
٨٣. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم (دراسات تطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص ٢١٦ - ٢١٧
٨٤. شهرزاد محمد شهاب (٢٠٠٩)، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة تربوية، العدد الثامن، تشرين الأول، ص ٣
٨٥. صالح عليجات (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق، ص ٩٩
٨٦. صالح ناصر عليجات (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٥٣
٨٧. عامر الخطيب (٢٠٠١) فلسفة النظام التعليمي الفلسطيني قبل النكبة وانعكاساته خلال فترة الانتداب البريطاني، دار الإعلام والثقافة، فلسطين، ص ٣٥
٨٨. عبد الراضي حسن المراغي (٢٠٠٨)، تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٥٠
٨٩. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة - (بميك)، القاهرة، ص ١٢
٩٠. عبد القادر أبو علي (٢٠١٦)، "تطوير الأداء القيادي لمديري مدارس التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، ص ص ٣٠٦ - ٣٠٧ .
٩١. علي صالح محمود (٢٠١١)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الرابع، كلية التربية، جامعة عين شمس

٩٢. علي بن عبد الله الحاجي (٢٠١٢)، الوعي بثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية العامة في مدينة الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) - الرياض، رسالة التربية وعلم النفس، عدد ٣٩، ص ١
٩٣. عماد أبو الرب (٢٠١٠)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى، ص ١٢٥
٩٤. عماد أبو الرب، عيسى قدامة (٢٠١٠)، محمود الوادي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
٩٥. فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١)، " الإدارة التعليمية والمدرسية "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٣٧٧
٩٦. فاطمة عيسى أبو عبده (٢٠١١)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين
٩٧. فؤاد العاجز وجميل نشوان (٢٠٠٥)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ١٠٢
٩٨. ليلى العساف (٢٠١١)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة "مجلة دراسات تربوية"، المجلد الثاني، العدد الثالث والرابع، جامعة مؤتة، الأردن، ص ٧
٩٩. ماجد يوسف حلس (٢٠١٠) الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين
١٠٠. محسن بن نايف العتيبي (٢٠٠٧)، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، ص ٦
١٠١. محمد العجمي (٢٠٠٠)، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٣٧
١٠٢. محمد الفوال، ويسام الصافنتلي (٢٠١٢)، تصميم مقياس مقترح لتقويم جودة أداء معلمي مدارس الحلقة الأولى في التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٧، ع ٣، الأردن .

١٠٣. محمد جواد شبع (٢٠١٠)، تجارب عالمية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق
١٠٤. محمد سعد الدين بيان (٢٠١٠)، "فاعلية برنامج تدريبي لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق
١٠٥. محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠٥)، "المدرسة الحديثة"، جامعة القدس، دار الشروق، مصر، ص ١٩١
١٠٦. محمد عبود الحراحشة (٢٠١١)، تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت"، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي لضمان الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء، الأردن، ص ١
١٠٧. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين (١٩٩٩) منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة البريطانية- دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن
١٠٨. محمد علي حلواني (٢٠٠٤)، مفهوم الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر
١٠٩. محمد عنتر أحمد (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٤٣
١١٠. محمد محمد شرقاوي (٢٠١٢) " المتعلم المبدع ومعايير الجودة الشاملة والاعتماد"، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ص ص ٥٦ - ٦٦
١١١. محمود فوزي أحمد بدوي (٢٠١٠)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، القاهرة، دار التعليم الجامعي، ص ص ١ - ٢٩٦
١١٢. مطر بن سالم الريامي (٢٠١٣)، متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ص ٦٥
١١٣. معزوز علاونة (٢٠٠٤)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، الفترة من ٣ - ٥ تموز

١١٤. معزوز علاونه (٢٠٠٤)، واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، من ٣ - ٤ تموز
١١٥. نبيل سعد خليل (٢٠١١) " إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ١٠٧ - ١١٠
١١٦. نعمة عبد الرؤوف منصور (٢٠٠٥)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، مقدمة لقسم الإدارة والأصول التربوية، الجامعة الإسلامية، فلسطين
١١٧. نواف محمد البادي (٢٠١٠)، " الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٠٨
١١٨. نور الدين حامد (٢٠١٢)، وليلى عبد الرحيم، مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم العالي، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع، في الفترة ٢ - ٣ سبتمبر، القاهرة، ص ٢٨٣
١١٩. هناء محمود القيسي (٢٠١١)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
١٢٠. هيام مصلح صلاح أبو ميالة (٢٠١٣)، إدارة التعليم العام في فلسطين - دراسة مقارنة بين فترة الاحتلال الإسرائيلي (١٩٦٧ - ١٩٩٣) وفترة السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٤ - ٢٠٠٥)، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة

ثانياً- المراجع الأجنبية:

17. Edward Sallis(2002) **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, third edition, London, pp 13- 15
18. Esen Altunay and others (2012), A Qualitative Study on Change Management in Primary Schools Award Winning and non –Award Winning Schools Case in Study of (TQM), **educational science magazine**, Edam, Turkey, pp 725- 730
19. Gavriel Meirovich and Edward J, Romar(2006): " **The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles**", Quality Assurance in Education, Volume 1, issue 4, pp 423- 337

20. Hon Yau & Alison Cheng(2013) Four Types of Schools Environment, **educational research and evaluation**, Routledge, V, 10, Hong Kong, pp 71- 74, <http://www.tandfonline.com/loi/nere20>
21. **Jan Wellman (2003) "Accreditation and credit hour"**, New Dissertation in Higher Education, No, 122, p, 57
22. Jebet Miriam Kosgei (2015), Challenging Facing the Implementation of (TQM) in Secondary schools, published research, ECRTD, **European –American Journals**, United Kingdom, pp 12- 18
23. Karakus Toremén (2009), **Total Quality Management practices in Turkish Primary Schools**, Quality Assurance in Education, (17), pp 30- 37
24. Logothetis N (1997) ‘**Managing for total quality from Deming to Taguchi and SPC**’, PHI Pvt, Ltd, New Delhi
25. Lukhwareni, M, (2003), **Total quality management as a response to educational in school management**, (Doctoral Dissertation University of Pretoria, South Africa)
26. Margarat Ruinge (2015), **International Journal of Education and Practice**, V, 3, PAK, Kenya, pp 66- 79
27. Mohammed Jaradat (2013), Impact Degree of The (TQM) on the Public schools Effectiveness in the Governorate of Jarash As Viewed by the Educational Supervisors, **European Scientific Journal**, Vol, 9, Jordan, pp 180- 193
28. Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero(2006), **"Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice Quality Assurance in Education**, Volume 14, issue 4
29. Ndabazinhle Ncube (2004), **Managing the Quality of Education in Zimbabwe**, Doctoral Dissertation, University of South Africa
30. Norman, Geoff, Likert scales, **levels of measurement and the “laws” of statistics**, Adv in Health Sci Educ (2010) 15: 625–632 DOI 10, 1007/s10459- 010- 9222- y
31. Paul Hirtz (2007), The Effect of Leadership on Quality, **Engineering Management Journal**, ABI/Inform Global, Turkey, V, 19, pp 22- 27 Venkatraman, Sitalakshmi, (2007) **"A framework for implementing TQM in higher education programs"**, Quality Assurance in Education, Volissue: 15, 1, pp, 92 – 112
32. Rhodes, Lewis, A: (1997), **“ On the road to quality”**, Congress library, U, S, A

ثالثاً- مواقع الانترنت:

- 11.<http://www.iugaza.edu.ps/Default.aspx?tabid=11375>, (5- 7- 2014)
- 12.<http://www.qou.edu/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/jamel.htm>, (3/9/2014)
- 13.<https://ar-ar.facebook.com/sabeel.tdqc/posts/282829768436> (3/9/2014)
- 14.www.alzaytouna.net/arabic/ (12/8/2015)
- 15.<http://mbagroup.ibda3.org> (9/11/2015)
- 16.http://www.ahewar.org/debat/show_art.asp?aid=305672 (9/11/2015)
- 17.www.hadaf-hr.org/arabic/modules/myfiles/files/.pdf (13/11/2015)
- 18.<http://www.tanwer.org/tanwer/news/89.html> (18/2/2016)
- 19.www.site.iugaza.edu.ps/ssayma/files/ppt, (22/2/2016)
- 20.www.pcbs.gov.ps (22/2/2016)

ملخص البحث

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية العليا في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

يعالج هذا البحث مشكلة حقيقية تمس واحدًا من أهم القطاعات المؤثرة بشكل مباشر في التنمية

الشاملة، وهو قطاع التعليم والذي يرتقي بالمجتمع، والقادر على مواكبة التطور في عالم يتميز بالتغير المستمر.

كما جاء هذا البحث ليسلط الضوء على موضوع هام وجديد يستقطب اهتمام العالم بشكل جدي وهو موضوع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة العالمي في التعليم، فقد لاحظ الباحث أن الاهتمام بهذا الموضوع قد بدأ فعليًا في قطاع غزة، وهو في نمو متزايد، إلا أنه لم يشمل كافة مستويات التعليم حتى الآن .

فقد هدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس قطاع غزة الأساسية العليا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلم ومدير مدرسة من المدارس الأساسية الواقعة بشمال قطاع غزة .

حيث اشتمل البحث على (٤) متغيرات وهي: النوع (ذكر - أنثى)، المسمى الوظيفي (مدير أو معلم، المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)، سنوات الخبرة، ولها ثلاث مستويات (أقل من ٦ سنوات)، (من ٦ - ١٠ سنوات)، و(أكثر من ١٠ سنوات) .

وقد استخدم الباحث في هذا البحث (الاستبانة)، حيث تأكد من صدقها وثباتها، وهي مكونة من (٥) محاور و(٤٥) فقرة موزعة على هذه المحاور .

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة محاور مهمة لتطبيق إدارة الجودة في المدارس الأساسية العليا في مدارس شمال قطاع غزة وهي:

٦. نشر ثقافة الجودة

٧. تخطيط الجودة

٨. تحسين الجودة

٩. قيادة الجودة

١٠. تقويم الجودة

وفي ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى مجموعة من المتطلبات أهمها:

١٠. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .
١١. إنشاء موقع الكتروني يختص بتعريف ونشر ثقافة الجودة الشاملة .
١٢. التخطيط للمتابعة بآليات مستمرة .
١٣. تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في أعمال الجودة .
١٤. رصد الميزانية المناسبة لتنفيذ خطة التحسين .
١٥. تشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية .
١٦. تقييم نواتج التعليم باستمرار من خلال مطابقتها للمواصفات التي يتوقعها المستفيد .
١٧. تحديد الوسائل المناسبة لقياس الأهداف والمخرجات التعليمية .
١٨. تحسين الأداء بناء على تحليل دقيق للواقع .

SUMMARY

The requirements of application of total quality management in higher primary schools in Gaza Strip from the perspective of principals and teachers

This research deals with a real problem affecting one of the most influential sectors directly involved in development .

Overall, the education sector and to lift the community, and is able to keep pace with development in a world characterized by constant change .

As stated this research to shed light on an important and a new topic attracts the world's attention in earnest a subject applying the concept of the global total quality management in education, the researcher noted that interest in the subject may actually began in the Gaza Strip, which is growing, but it did not cover all Education levels yet

And the goal of this research is to identify the application of total quality in the Gaza Strip basic schools management requirements from the perspective of headmasters and teachers .

And the research study sample consisted of (240) teacher and headmaster of the School of basic schools in the northern Gaza Strip .

Where A search on (4) variables: the **type** (male- female), **Job Title** (headmaster or teacher, **educational qualification** (Diploma- Bachelor- Master- Doctorate), **years of experience**, and has three levels (less than 6 years old), (from 6- 10 years), and (over 10 years) .

Researcher has been used in this research (Questionnaire), so make sure of validity and reliability, it is made up of (5) axes and (45) items, distributed on these themes .

And the study results indicated that there are several important themes for the application of quality management in higher primary schools in the schools of the northern Gaza Strip:

1. Dissemination of a culture of quality
2. Quality Planning
3. Improve quality
4. Quality leadership
5. Quality correction (evaluation)

In light of the search results, the researcher a set many requirements, including:

Create a Website regard to the definition and dissemination of the culture of total quality .

1. Planning for continuity and follow- up mechanisms .
2. Identify quality objectives in coordination with the various organizational levels and functions .
3. Improve performance, based on a thorough analysis of reality .
4. Appropriate budget to improve plans .
5. Form working groups to implement change plans which are compatible with the renewal and develop creative processes .
6. Education is constantly evaluating products through compliance with the specifications expected by the beneficiary .
7. Determine the appropriate means to measure the educational goals and outcomes .
8. Encourage members of the school community to participate in the quality work .

**THE ARAB LEAGUE
ALECSO**

**Institute of Arab Research & Studies
Department of Research & political
Studies
Cairo**



**The requirements of application of total quality management
in higher primary schools in Gaza Strip from the
perspective of principals and teachers**

**To obtain Master Degree in The Educational Studies
" Educational Administration "**

Submitted by

Ahmed Omar Deeb Safi

Supervised by

Prof.Dr

Shaker Mohammed Fathi Ahmed

**Professor of Comparative Education and Educational
Administration Collage of Education**

Ain Shams University

**Cairo
2016**