

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية وأورطفونيا



درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
من وجهة نظر الأساتذة

المدارس المتوسطة -جيغل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

الأستاذة المشرفة:

- بشتة حنان

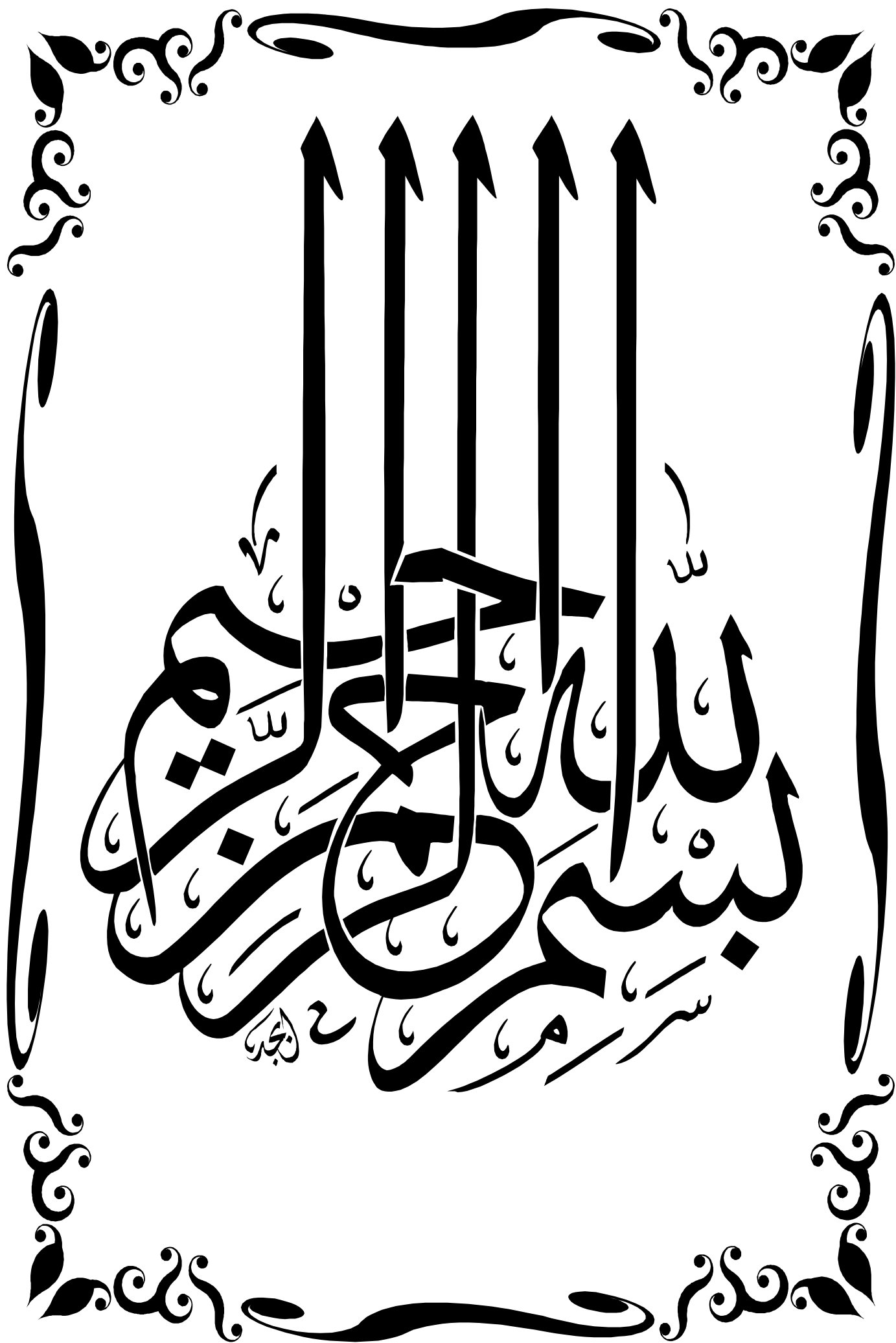
إعداد الطالبة:

- فدغوش مليكة

لجنة المناقشة:

الصفة	الأستاذ
رئيسا	1- بوراوي بوجمعة
مشرفا ومقرا	2- بشتة حنان
مناقشا	3- دعاس حياة

السنة الجامعية 2018/2017م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا
محمد خاتم الرسل والأنبياء وعلى آله وأصحابه
ومن ولاه وسار على خطاه إلى يوم نلقاه .
اتقدم باهداء هذا العمل المتواضع إلى من اعزها الله بضر اسمها إلى اسمه وتحت
طيات كتابه المجيد إلى من وهباني حياهما إلى من علماني الصدق والعطاء وكانا سندا
لقلبي لمن لا تسع لهما أقلام وأوراق الدنيا إلى أبي الغالي، أمي الغالية .
إلى من كانوا مسح ابنساماتي وموضع أسامري إلى من قاسموني تعبي وقاسمهم
مراحتي إلى من كانوا ولا زالوا وسيبقون جزءا من حياتي وأخوتي وأخواتي
إليك يا من وجدت فيك السند والقوة، أنت من كنت منبع قوتي حين فشلي
ومصدر ثقتي حين ترددي أنت يا من أبيت إلا أن تساندني في عملي
إلى زوجي العزيز زهير وإلى ابني الكنكوت أمير حفظه الله لي كما لا أنسى أمر
زوجي مزنيق حورية التي كانت لي السند في إتمام مشوارتي الدراسي
إلى كل من صادفنه وأفادني واستفاد مني في بلوغ هذا المستوى
إلى كل أسنانا نصحني وأرشدني وعلمني يوما ما
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسبهم قلبي .

مليكة

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين وصلي اللهم على نبينا
خير البشر المبعوث رحمة للعالمين سيدنا

محمد عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم أما بعد:

فإني أشكر الله التقدير أولا و أخيرا على توفيقه لي بإتمام هذه المذكرة المتواضعة،

فهو عزوجل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما ، و من ثم أتوجه بوافر من الشكر و التقدير لأستاذي
الفاضل ،

الدكتورة "بشنته حنان" التي كانت عوننا و سندنا لي ،

و نبعا علميا نهلت من صافي علمها القيم، حيث بفضل الله تعالى

ثم بفضل جهدهما المتواصل ، و توجيهاتها السديدة و رحاب صدرها

أثناء فترة الإشراف أتمت هذه الرسالة، و أسأل الله أن يجازيها خير الجزاء.

كما أتقدم بفائق الإحترام و التقدير إلى كل أساتذة قسم علم النفس

و علوم التربية وخاصة الذين لم ييخلوا عليا بأي معلومة فلهم الشكر الكثير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين للعناء الذي تكبدوه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة جامعة محمد "الصادق بن يحيى"

كما يطيب لي أن أشكر جميع زميلاتي ممن ساهمن بكلمة أو رأي ساعدني في هذا العمل.

و في النهاية يسرني أن أشكر كل من قدم لي يد العون من بعيد أو من قريب لإنجاز هذه

الرسالة على ما هي عليه

فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
6-4	1- الإشكالية
7-6	2- أسباب اختيار الموضوع
7	3- حدود الدراسة
7	4- أهمية الدراسة
8-7	5- أهداف الدراسة
10-8	6- مصطلحات الدراسة
10	7- فرضيات الدراسة
12-10	8- الدراسات السابقة
13-12	9- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في التعليم	
14	تمهيد
17-15	1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
18-17	2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
18	3- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
19-18	4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
20-19	5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
21-20	6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
21	7- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
22-21	8- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
23-22	9- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم
24	10- وظائف إدارة الجودة الشاملة
28-24	11- رواد إدارة الجودة الشاملة

28	12- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
37-28	13- التجارب الدولية لإدارة الجودة الشاملة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإدارة المدرسية	
40	تمهيد
42-41	1-تعريف الإدارة المدرسية
42	2-خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
43	3-أهمية الإدارة المدرسية
43	4-أسباب فشل الإدارة المدرسية
44	5-مجالات العمل في الإدارة المدرسية
44	6-أهداف الإدارة المدرسية
45	7-الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية
45	8-أسس نجاح الإدارة المدرسية
46	9-عناصر الإدارة المدرسية
49-47	10-أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها
50	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	1-الدراسة الإستطلاعية
53	1-1-إجراءات الدراسة
53	1-2- أهداف الدراسة
53	1-3- عينة الدراسة
53	1-4-أداة الدراسة
54-53	1-5- عرض نتائج الدراسة الإستطلاعية
54	2-الدراسة الأساسية
54	2-1- منهج الدراسة
54	2-2- عينة الدراسة الفعلية
55-54	2-3-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
63-57	2-4-صدق أداة الدراسة

63-62	2-5- ثبات أداة الإستبيان
	الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة
65	تمهيد
66	2- عرض نتائج الفرضية الأولى
68-67	2- عرض نتائج الفرضية الثانية
69-68	3- عرض نتائج الفرضية الثالثة
70-69	4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
71-70	5- عرض نتائج الفرضية الخامسة
72-71	6- عرض نتائج الفرضية العامة
	الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة
74	تمهيد
75	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
75	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
76-75	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
76	4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
77-76	5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
77	7- مناقشة نتائج الفرضية العامة
78-77	8- نتائج الدراسة
78	9- التوصيات
80	خاتمة
85-82	قائمة المراجع
	الملاحق.
	ملخص الدراسة

فهرس
الجداول
والأشكال

أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.	01
25	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة.	02

ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	آليات تطوير نظام الجودة النوعية	1
56	توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المجالات الخمسة.	2
56	مقياس التدرج الثلاثي ليكارت	3
57	الدرجات التصحيحية لأداة الدراسة	4
58	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	5
58	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التخطيط	6
59	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التنظيم	7
60	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم	8
61	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التقييم	9
62	صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التوجيه	10
63	معامل الارتباط ألفا كرونباخ	11
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الأول	12
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الثاني	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الثالث	14
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الرابع	15
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الخامس	16
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للمقياس ككل	17

المقدمة

نعيش اليوم عصرا تدفقت فيه المعرفة الإنسانية وتتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية وتعظم فيها الإبداعات التكنولوجية والطموحات العلمية العملية، هذه التكنولوجيا مسّت مجال التعليم ، الذي عرف تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وقد جاء التطور استجابة لمجموعة من التحديات التي واجهت التعليم والتي تمثلت عموما في تطور تقنياته وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والإلمام بمحاورها كخطوة رئيسية في تحقيقها بمراحل التعليم بما فيها الإدارة الجزائرية ، وتعرف الإدارة الجزائرية نوعا من التغيير في سياستها محاولة منها مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل، من خلال تجريد أداؤها وتحسين خدماتها من خلال محاولة تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التربوية.

ويكتسي موضوع الدراسة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة أهمية كبيرة لأنه يسלט الضوء على أحد العمليات الأساسية داخل أي منظومة تسعى إلى ضمان الاستمرارية في تحسين كفاءة طاقتها وصلا بأبحاث الدراسات الأكاديمية وقد قسمنا الدراسة الحالية إلى مقدمة والإطار المفاهيمي للدراسة، ودراستنا فيها كل ما يتعلق بالأدبيات المعرفية المتصلة بالمفاهيم المطروحة كمتغيرات.

وقد جاءت هذه الدراسة في جانبين: الجانب الأول نظري والثاني تطبيقي وتضمن الجانب النظري فصلا تمهيديا تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة، أهميتها وأهدافها، متغيراتها، فروض الدراسة صعوباتها مع التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها. إلى جانب فصلين آخرين حيث تناول الفصل الثاني موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال إبراز العناصر فيه كمبادئ وفوائد وأهداف ومراحل ومحاور إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى وظائفها ومتطلباتها وأبرز روادها كما تطرقنا إلى مزاياها ومعوقاتنا وختمنا الفصل بمبرراتها.

ويتضمن الفصل الثالث موضوع الإدارة المدرسية حيث تطرقنا فيه إلى تطور لمفهوم الإدارة المدرسية، خصائصها، أهميتها، أهدافها، أسبابها، أسس نجاحها، أهم عناصر الإدارة المدرسية ومجالات العمل فيها ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التعليمية وتطرقنا في الأخير إلى أنماط الإدارة المدرسية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي (الميداني) فجاء في فصلين فالفصل الرابع يتضمن الدراسة الاستطلاعية، إجراءاتها أهدافها، عينتها، أدواتها، نتائج الدراسة وكذلك الدراسة الأساسية التي تضمنت عينة

الدراسة، الأداة المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكو مترية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الخامس فقد خصصناه لذكر وعرض نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها ومناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وأخيرا تم ذكر أهم التوصيات بناء على النتائج المحصل عليها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- حدود الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مصطلحات الدراسة.
- 7- فرضيات الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

شهد هذا العصر تدفق هائل للمعلومات والمعرفة الإنسانية تنوعا في مصادرها هذه التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا أدت إلى تعدد الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية التي تقدمت وتطورت بشكل سريع.

إن هذا التطور السريع أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية وإعداد الفرد اعدادا يجعله قادرا على إنتاج المعرفة والتكنولوجيا وتطبيقها، وتكييفه مع العصر الجديد، والملاحظ أنه وبالرغم من هذا التقدم التكنولوجي الذي مس جميع المجالات ومنها التربية والتعليم، إلا أن معظم الدول العربية تعرف عجز فادح في مواجهة متطلبات هذا العصر خصوصا في التسيير الإداري والادارة التربوية بشكل عام و من بين هذه الدول نجد الجزائر.

لذلك كان لزاما على القائمين على التربية والتعليم في بلادنا العمل على وضع فلسفة ادارية جديدة لتطوير التعليم عن طريق تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة، و التي تعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، فجاءت الفكرة لاستفادة من هذه الفلسفة و استخدامه في المؤسسات التربوية التي تعمل على تطبيق منهج الجودة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلم ومخرجات مبدعة قادرة على ممارسة دورها بصورة أفضل في المجتمع والمساهمة في تنميته.(صباح، 2008، ص01)

إن تطبيق إدارة الجودة يتطلب الإلمام بمحاورها كخطوة رئيسية في تحقيقها بمراحل التعليم ولعل أهمها الإدارة المدرسية باعتبارها المسؤولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ الأهداف المنشودة وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية من أصغر التشكيلات الإدارية وهي من أهم الأسس على الإطلاق في النظام التربوي، لأنها تتعهد السياسة التعليمية وما تتضمنه من أهداف وغايات بالتنفيذ والتطبيق. (لبندة العابد، 2015، ص 05)

وهي نموذجا جيدا يساير المتغيرات الدولية، ويحاول التكيف معها فهي التحدي الحقيقي التي ستواجه الأمم في العقود القادمة. (سهى، 2014، ص02)

وكانت هناك حركات إصلاح تعليمية وإدارية سريعة على مستوى العالم المتقدم والنامي، التي ركزت على تطوير البنية الإدارية للمدرسة و إعادة هيكلة الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق فعالية الإدارة المدرسية وتحسين مستوى مخرجاتها التعليمية، وتبحث الجودة عن وضع مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها قياس الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كل نظام العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة، بهدف الحصول على نوعية متميزة من المخرجات وعلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية هذا إلى جانب الاهتمام بجودة التدريس ضمن إطار المناهج وارتباط الجودة بزيادة نسب التحصيل المحلي بأداء المدرسة، ومن التغييرات المنشودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة العملية التعليمية والإدارية وإعادة تغيير بنية أو هيكله المدارس وزيادة الدعم الإداري للإدارة المدرسية وهذا ما اشارت اليه دراسة عبير محفوظ آل مداوي والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالإدارة المدرسية في نظام التعليم السعودي (رجاء زهير ، 2007، ص04) و تقوم إستراتيجية تحسين الجودة داخل المدرسة على الالتزام المستمر من القمة الإدارية ، فالإدارة العليا عليها أن تتبنى وجهة نظر الجودة من خلال الرؤية الشاملة للمدرسة وتدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة والمشاركة في عمليات تحسين الجودة كما أشارت دراسة صبري كامل الوكيل (1997) في إدارة الجودة في التعليم واستهدفت دراسته إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية بمدارس ولاية نيوتان بالولايات المتحدة الأمريكية. (سلامة عبد العظيم حسين، 2004، ص46-52).

وتتمثل وظيفة الإدارة المدرسية في تنفيذ سياسة الجودة والتي قد تتضمن التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل التخطيط التربوي والتقييم ومراقبة الجودة (رجاء زهير، 2007، ص06) حيث أن المدرسة هي المسؤولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ الجودة الشاملة بها، وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث داخل المدرسة ولا يفرض عليها وتحاول الجزائر تطوير العمل ودفعه إلى أرقى المستويات بالأخذ بإدارة الجودة الشاملة كما ذكره هارمن Herman 1990 في إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتي ناقشت إدارة الجودة الشاملة كنموذج مثالي لإعادة بنية المدرسة، أما دراسة ديتريت وموريل اقتصرتا في الإجابة على هذا السؤال هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء للنظم المدرسة بطريقة لها معنى وكانت هناك مجموعة من المقترحات في الإطار النظري المستقبلي وبحوث العمليات لمدخل(T.Q.M) باعتباره برنامج الإصلاح أو التطوير التربوي.(أحمد إبراهيم أحمد، 2013، ص176-177)

فالاهتمام بالجودة وتحسين الخدمة هو محور الارتكاز بالنسبة للاقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، فبالإضافة إلى كونها مقياساً حقيقياً لتطور المجتمعات ورمزاً لقدرتها وقوتها، و تتطلب العناية والاهتمام فهما الأساس في تحقيق الجودة العالية، وأن التحسينات الجزئية أبسط للتحقيق مقارنة بالتحسين الكلي الذي يحدث دفعة واحدة، على الرغم من تعدد المسؤوليات وتشعب جهود الإدارة المدرسية ، فإنه يلقي على عاتقها نجاح ورقي العملية التعليمية فبإصلاح الإدارة ترتقي وترتفع العملية التعليمية في المدرسة وبقصورها تفشل تلك العملية فالإدارة المدرسية مسؤولة عن تحقيق أفضل نتائج بأيسر الطرق من خلال القائمين بها، فقادة المدرسة إما أن يكونوا تقليديين يحافظون على المناصب أو الوظائف أو مجددين مبدعين يحاولون ويسعون إلى إضافة كل ما يرتقى بالأداء ويحقق أفضل النتائج واضعين في أولى اعتباراتهم تحسين الجودة من خلال تذليل العقبات والمعوقات اعتماداً على الثقة والاحترام المتبادل.

ويعتبر تحسين جودة التعليم مرتبطة بتوافر الإدارة والمقومات ووضوح الرؤية المستقبلية لهذا التعليم وما الذي نريد تحقيقه وكيف نحققه فإدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية تعتمد على استخدام عدد من الأساليب الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة، بهدف تحقيق المطلوب في أعلى مستوى ممكن (سلامة عبد العظيم، 2004، ص52-53).

وعليه يمكن تحديد إشكالية الدراسة بالإجابة على التساؤل التالي:

ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط الإداري؟
- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم الإداري؟
- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم؟
- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التقويم الإداري؟
- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التوجيه الإداري؟

2- أسباب اختيار الموضوع

- انعدام الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية الجزائرية.
- الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والإدارة المدرسية.

– قابلية الموضوع للدراسة والتطبيق.

3- حدود الدراسة:

3-1- الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى 3 متوسطات بتاسوست ولاية جيجل.

3-2- الحدود الزمنية:

ونقصد به الزمن المستغرق لإجراء هذه الدراسة، فكانت أول فترة منذ موافقة اللجنة العلمية على موضوع الدراسة إلى غاية الانتهاء من جمع الاستبانات وتحليلها، وبعد جمع الأثر النظري للدراسة بناء على متغيرات الدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المتوسطات السالفة بالاعتماد على المقابلة مع الأساتذة في بداية الأمر، وقد تم الخلاص إلى مجموعة من النتائج والتي تم على أساسها صياغة فقرات الاستبانة وتم توزيعها 26-03-2018 إلى غاية 18-04-2018.

3-3- الحدود الموضوعية

عن درجة إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.

3-4- الحدود البشرية:

وتمثلت في الأساتذة حول معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمتوسطات تاسوست جيجل والبالغ عددهم (70).

4- أهمية الدراسة:

– عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لمدى القائمين على المؤسسات التعليمية.
– ضعف المخرجات في المدارس الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
– تزويد القيادات التعليمية والمدرسية بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية.

– محاولة تشجيع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في الغدارة المدرسية الجزائرية.

5- أهداف البحث:

– معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط الإداري.

- معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم الإداري.
- معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم.
- معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التقييم الإداري.
- معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التوحيد الإداري.

6- مصطلحات الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي باعتبارها الخلفية التي ينطلق منها الباحث في تحديد مسار دراسته.

❖ تطبيق:

مستوى من المستويات المعرفية والتي يستطيع المتعلم فيها أن يطبق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حيث تظل قيمة ما تعلمه الشخص في موقف ما محدودة إلى أن تتاح الفرصة لتطبيقه في مجالات الحياة اليومية. (سعيدة الجهوية 2005، ص33)

❖ الإدارة

أ- لغويا:

في اللغة العربية كلمة إدارة هنا مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه، أشرف، خدم، أعان، راقبوا من هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (طارق المجدوب، 2003، ص11)

ب- اصطلاحا:

الإدارة تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافا معينة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة. (محمد منير 2001، ص12)

ج- تعريفها في الموسوعات.

حسب موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه وأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. (طارق مجدوب، 1999، ص21)

❖ الجودة:

أ- لغة: أجاد: أتى بالجيد من القول أو العمل الجودة جعل الشيء جيداً. (رابحي 2007، ص125)
 ب-إصطلاحاً: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها لرفع المستوى التعليمي (طالب، مدرسة، فصل)،
 بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. (فواز التميمي، 2002، ص15)

❖ الشاملة:

تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداءً من التعرف على احتياجات
 المستفيد وانتهاءً بتقويم رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة. (مسعد محمد زياد، 2007، ص125)

❖ الجودة 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. (فاطمة عيسى،
 2001، ص38)

❖ إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية
 جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في
 مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة هدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا، وأيضا تحقيق أهداف
 الجامعة والمجتمع. (مهدي السامرائي، ص54)

❖ الإدارة المدرسية:

يعرفها (صلاح مصطفى) أنها جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين
 عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المدرسة.
 ويعرفها محمد العجمي بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة
 وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين معه بغرض بناء التلميذ من جميع نواحيه بحيث يستطيع
 أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويساهم في تقدمه.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة العمليات التي يقوم بها كل العاملين في المدرسة من تفاعل ضمن مناخ مناسب،
 داخل المدرسة وخارجها وفقا لأسس والسياسات والفلسفة التربوية الموضوعية من قبل الدولة رغبة في إعداد

النشء بما يتوافق مع المجتمع ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة والارتقاء بمستوى العاملين فيها. (محمود عبد المجيد، ص11)

7- فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية العامة:

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية متوسطة.

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية نذكر منها:

- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التوجيه متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التقييم متوسطة.

8- الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية:

❖ دراسة صباح سليم حمودة (2008) بعنوان درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات والمكونة من 116 فقرة في مرحلتها الأولية حيث تم عرضها على مجموعة من الخبراء يبلغ عددهم 10 وفي ضوء استجابة الخبراء تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة التي تكونت من 75 فقرة توزعت في 9 مجالات وتكونت عينة الدراسة من 50 مديرا ومديرة ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في المجالات كافة في المدارس الثانوية الخاصة بمتوسط حسابي مقداره (4.30) وانحراف معياري مقداره (0.36) وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($d < 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. (يزيد قادة، 2011، ص25).

❖ دراسة عيسى أبو عبده (2011) بعنوان: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت على المجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكلتا السلطتين المشرفتين السلطة الوطنية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (227) مديرا ومديرة و تم اختيار عينة قوامها (132) مديرا ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة وزعت عليهم إستبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير الجنس. (فاطمة عيسى، 2011، ص43)

❖ دراسة عبير محفوظ محمد آل مداوي (2012) بعنوان: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 13 مدير و 16 مديرة مدرسة و 32 وكيل مدرسة، و 42 وكيلة مدرسة (للمرحلة الثانوية) بمدينة أبها في منطقة عبير التابعة لوزارة التربية والتعليم وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقا لمتغيرات الدراسة.

-تقديم آلية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية. (عبير محفوظ محمد آل مداوي، 2012، ص33)

8-2 الدراسات الأجنبية

❖ دراسة ريجولد (1993) بعنوان: التحسين المستمر بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند

تطبيقها على البيئة التربوية

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لتحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية وعددها (24) مدرسة حيث استخدم طريقة البحث الوصفي المسحي واستخدم أداة المقابلة وتحليل المحتوى مع مديري تلك المدارس وأعد أداة قياس للتحقق من عدة جوانب تشمل الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في (المفاهيم والعلاقات والقوى المؤثرة) والطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس والتأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة فضلا عن وسائل التحسين المستمر وظروفه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوى عاليا في العلاقات القائمة بين العاملين فيها وأظهرت أيضا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

❖ دراسة فاليسكي وزملاءه (1993): دراسة هدفت إلى استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة لرفع فاعلية المدرسة واستخدموا فيها المنهج الوصفي والمنهج التجريبي وتكاد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الولايات المتحدة الأمريكية التي انصب الاهتمام فيها على المدرسة الأساسية وقد كشفت الدراسة بعد تطبيقها عن مدى فائدة هذا النموذج (T.Q.M) كإطار فلسفي تنظيمي لتفعيل عمل هذه المدرسة وأدائها. (صباح سليم حمودة، 2008، ص40-41)

9-التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث تمت الاستفادة منها وكذلك نتائج البحوث العلمية التي ساهمت في توسيع فكرتي حول موضوع الدراسة، كما استندت منها إثراء الجانب النظري من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

إلا أن هناك تباين وتشابه واضح بين هذه الدراسات ويمكن إيضاحه فيما يلي:

❖ من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبير محفوظ (2012) وصباح سليم حمودة (2008) وعيسى أبو عبيدة (2011) في اختيار المنهج الوصفي التحليل لدراسة موضوعاتها وقد اختلفت مع الدارستين الأجنبيتين دراسة زيچولد (1993) ودراسة فاليسكي باستخدامها المنهج الوصفي والمنهج التجريبي لفاليسكي واستخدام البحث الوصفي المسحي لريچولد، إلا أنني استقدت من دراستهما في جانب من جوانب الإطار النظري.

❖ من حيث الأدوات

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صباح (2008) من حيث الأداة باستخدام استبيان لدراسة الموضوع وقد اختلفت مع دراسة ريچولد والذي استخدم في دراسته أداة المقابلة وتحليل المحتوى.

❖ من حيث العينة:

لقد اتفقت دراسة صباح (2008) مع دراستي من حيث العينة حيث شملت 75 فقرة في صيغتها النهائية واختلفت دراساتها مع دراستي الحالية: حيث كانت دراسة صباح موجه نحو المدراء ودراستي الحالية موجهة للأساتذة أما دراسة عيسى (2011) شملت 227 مديرا ومديرة.

كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثين في تكوين تصور حول موضوع الدراسة وبناء خطة مبدئية حول كيفية القيام بالدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وتطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف كما تم الاستفادة منها في الإطار النظري.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد.

- 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 7- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 8- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 9- محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 10- وظائف إدارة الجودة الشاملة
- 11- رواد إدارة الجودة الشاملة
- 12- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 13- التجارب الدولية للجودة الشاملة

تمهيد

إن الجودة الشاملة في التعليم ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنفها الأمم وتستثمرها الشعوب وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة، وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات والمؤتمرات بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومشاركة الأساتذة والطلاب والأسرة في تحمل مسؤولية متابعة تطوير التعليم وتحقيق جودته وهذا ما سوف نتطرق إليه الباحثة في هذا الفصل من تعريف الجودة الشاملة ومبادئها، وأهدافها، ومعوقاتهما ومزاياهما.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

عرفها جوزيف جانبلوسكي بأنها: " شكل تعاوني لأداء الأعمال تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل". (فادية، 2010، ص54)

من خلال هذا التعريف يتضح أن العمل التعاوني لأداء الأعمال من طرف الإدارة والعاملين في المنظمة يؤدي إلى تحسين الانتاجية والجودة بشكل أكبر.

ويعرفها بوسلاو (2006) بأنها: " العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين والنظام والكلية في ظل توقعات الطلاب، من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ويستطيع المعلمون والطلاب تطوير جودة التعليم". (مهدي، 2006، ص37)

يتضح من خلال هذا التعريف أن تطوير وتحسين أداء المعلم (المستفيد) كلما كان المردود إيجابي في جميع مناحي العملية التعليمية.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم (2006) بأنها: " جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب) 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 التربية". (رشدي أحمد، 2006، ص26)

يتضح من خلال هذا التعريف أن جميع الطاقات والجهود المبذولة من طرف العاملين في مجال التربية تؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الطالب بما يتناسب مع متطلبات المجتمع والجهود.

يعرفها نجار (1999) بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكلفة". (عناية، 2007، ص126).

من خلال هذا التعريف أن العناية بالتطوير في العملية التعليمية توفر لجميع العاملين وفرق العمل فرصة لإشباع حاجات المنتج التربوي (الطالب) وجميع المستفيدين من عملية التعليم وتحقيق مردود إيجابي في كافة مناحي العملية التعليمية أو التربوية.

هناك تعريف آخر: "أسلوب في الممارسة الإدارية يتطلب تحولا كبيرا في إدارة مدخلات المؤسسة للعملية التعليمية بهدف الوصول إلى التحسن المستمر للمخرجات والخدمات التي تقدمها بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية والتعلمية". (محمد، 2010، ص33)

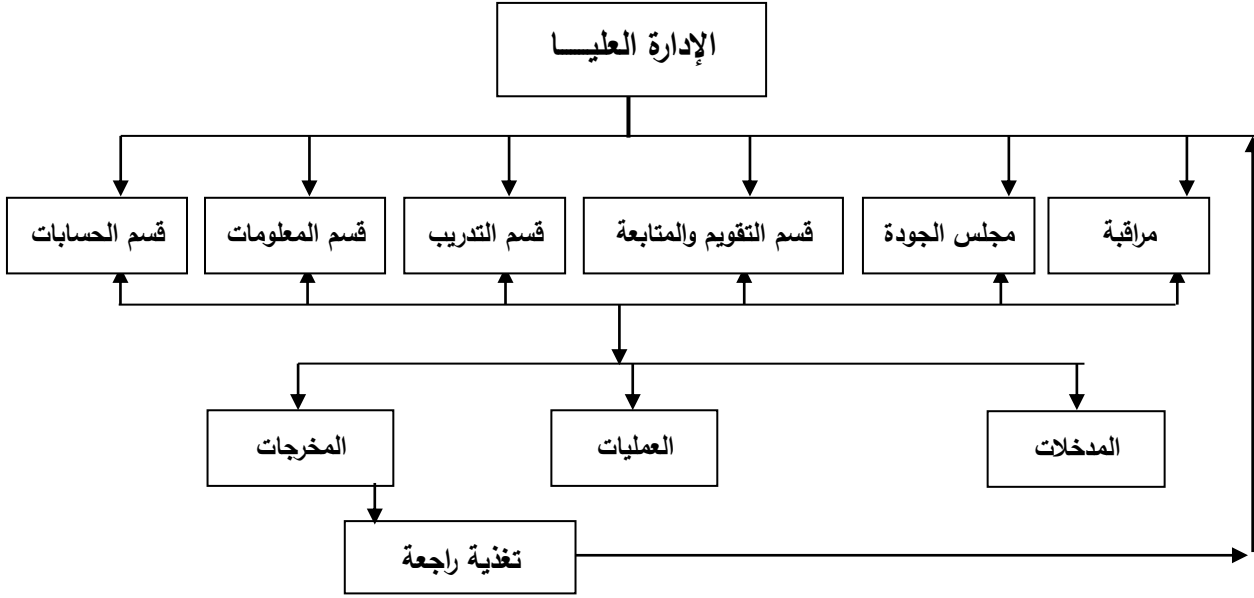
يتضح من خلال هذا التعريف بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تسعى إلى العناية والتحسين المستمر في مدخلات ومخرجات العملية التعليمية بما يضمن الرضا لجميع المستفيدين.

من خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم نستنتج أنها:

- تطوير كفاءة المدرسين من النواحي العملية والإنسانية.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والسلوكية.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تحقيق الرضا لكل من الطلبة، أولياء الأمور، سوق العمل، المجتمع (المستفيدين).
- التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة بشكل أكبر.

ومما سبق ذكره نخرج بتعريف كامل وشامل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: جملة من الجهود المبذولة من قبل جميع العاملين أو المستفيدين من تعاون أو تشارك في تحسين الإنتاجية وتحقيق أفضل خدمات تعليمية فكلما كان التطور مستمر كلما كان المردود إيجابي في جميع مناحي العملية التربوية بكفاءة الأساليب وأقل تكلفة.

الشكل رقم (01) إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.



نقلا عن مهدي، 2006، ص 129

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم: هناك مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

- التعليم وهي على النحو التالي:
- التركيز على الطالب (المستهلك).
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- التطبيق الفعلي لمعنى التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل المستمر أثناء مراحل العمل بالمدرسة. (عبد العزيز، 2007، ص360).
- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة
- التحسين والتطور المستمر لكل الوظائف التي تتم داخل المؤسسة. (حسين، 2004، ص38)
- التعامل الإيجابي مع الصراعات والاستخدام الأمثل لآليات الإدارة الفعالة للوقت لأن تنظيم الوقت يساعد المؤسسات التعليمية في التغلب على المشاكل قبل وقوعها.
- تشجيع وتبني الأفكار المبدعة والمبدعين.
- دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة. (أحمد، 2002، ص168)
- التركيز على الوسيلة.

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: فالقرارات الفعّالة لا تركز فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع إستنتاجات في خدمة متخذي القرار. (عمر الطس، 2002، ص45)

3- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: من أهداف إدارة الجودة الشاملة والتعليم نذكر منها:

- البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين.
- تقليل الوقت اللازم للإنجاز المهمات.
- تحقيق الجودة.
- تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية. (محسن، 2009، ص117)
- الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الانسانية.
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة.
- تحسين طرائق التدريس.
- بناء وتعزيز العلاقات الانسانية.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والجهد والتكلفة.
- تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية والتعليمية. (عبير، 2012، ص18-19)
- وقفة عند المناهج والمقررات وتطوير الوسائل المعنية للتعليم وتصميم العملية التعليمية بما يسمح بتنمية المهارات وتحقيق القدرة على الإبداع والابتكار والتدريب على التكنولوجيا في وقت مبكر من مراحل التعليم.
- التوجه نحو لا مركزية إدارة التعليم وإزالة العقبات والتحديات. (ابراهيم، 2013، ص34)

4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يعني تحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد التي سوف تحسن الأداء في العملية التربوية ومن بين هذه نذكر:

- الوفاء بمتطلبات التدريس وتقديم خدمة تعليمية علمية وفقا للاحتياجات الطلاب.
- ممارسة الديمقراطية في التعليم والحفاظ على التعليمات الرسمية دون الإخلال بها.
- مشاركة الطلاب في العمل ووضوح أدوارهم ومسؤوليتهم والالتزام بالنظام الموجود.
- تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب من خلال العمل الجماعي.

- الإحاطة بالمشكل وضبطه ونقص مظاهره وإيجاد الحلول المناسبة وتنفيذها. (عبد الوهاب، 2010، ص204)
- وضوح الأدوار وتحديد المستويات والصلاحيات.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
- تطوير كفاءة المتعلمين من النواحي العملية والإنسانية.
- توفير الأيدي العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية بالتخلص من حالات الإهدار إلى أقصى حد ممكن.
- انفتاح المؤسسات التعليمية على المجتمع بصورة أوسع.
- تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بمسايرة روح العصر ومتطلباته.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- تخفيض شكاوي الطلبة وأولياء الأمور وأرباب العمل في المؤسسات المختلفة. (مهدي، 2007، ص55)
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.
- تحسين المناهج التعليمية وتطويرها إلكترونياً لتلاءم متطلبات التعليم الإلكتروني. (فيصل، 2008، ص125)

5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: من معوقات إدارة الجودة في التعليم

نذكر:

- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم: بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة فلا يتيح الفرصة أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة.
- ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته وذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة بين الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات عن الإدارة المدرسية وتطويرها.
- تثبيت العاملين بالمؤسسة. (عبد العزيز ، 2007، ص373)

- انعدام التساوي في الأهداف والفرص.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة. (سلامة، 2004، ص43)
- عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.
- البعد عن التخطيطي الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.
- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي.
- عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي. (محمد وأغدير، 2009، ص36)
- قصور المناهج وطرائق التعليم: تتميز هذه المناهج بالقصور في محتواها وأساليب تقييمها ونقص وسائلها التعليمية وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ والتلقين. (محمد جاد، 2008، ص100)

6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي:
- **مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبذلك يبدأ المديرون بالمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.
 - **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام وفي هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين.
 - **مرحلة التقييم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات العامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها المبدأ في تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - ما الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟
 - ماذا يجب على المدرسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
 - ما المداخل المطبقة حاليا في المدرسة والتي تستهدف تحسين الجودة؟
 - **مرحلة التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً. (عبد العزيز، 2007، ص358)

7-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- ضرورة القيام بوضع معايير لتقييم الأداء المدرسي على أن تكون هذه المعايير هي النموذج الذي يقتدى به أعضاء هيئة التدريس واللجان العملية الواقعة وجميع دوائر الأنظمة العلمية والإدارية والبحثية.
- تتطلب الإدارة الفعالة للجودة الشاملة في التعليم ضرورة وجود قاعدة بيانات فرعية للمعلومات على مختلف أنواع وحدات العمل.
- وضع خطة للنهوض بالمكتبات وتزويدها بالمراجع الحديثة ووسائل الحفظ.
- العناية بتوفير التمويل اللازم للتدريب والتعليم المستمر وتشجيع البحوث الفردية والجماعية. (عبد القادر ، 2005، ص215)
- ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة وتطبيقه وبناء هذه القناعات لدى المعلمين والعاملين.
- ضرورة توجيه الأهداف المراد تحقيقها نحو احتياجات ورغبات الطلبة على المدى الطويل.
- تدريب المعلمين والعاملين وتعليمهم مبادئ حل المشكلات وتنفيذ العمليات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها. (صباح، 2008، ص67).

8-مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- كما أوردها الدكتور ناصر عليّات على النحو الآتي:
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا مع الإلتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسات التعليمية من حيث الموارد والوقت وغيرها. (عبد القادر، 2005، ص 320)

9- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم: من محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم نذكر:

❖ جودة المعلم:

- ليس هناك خلافا حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة التي يعمل بها ومن أهم خصائص جودة المعلم الناجح في عمله المتميز بالجودة النوعية في شخصيته وتفكيره ومعتقداته وأساليبه التعليمية والتربوية في المؤسسة التربوية ما يلي:
- أن يكون جاد ومخلصا في عمله.
 - أن يكون واثقا من معلوماته ومعرفته في المادة العلمية.
 - أن يكون نشيطا متفائلا مع طلابه في إعطاء وأداء عمله.
 - أن يكون مبدعا في أفكاره وطرقه.
 - أن يكون مرنا في سلوكه واضحا في شرحه وحيويا في حركاته.
 - أن يكون مبادرا في اقتراحاته وجددا في آراءه.

❖ جودة الطالب: حتى تتحقق جودة التعليم يجب على الطالب أن يتميز بالخصائص التالية:

- يقوم بدور المكتشف: أي يتعلم بالإكتشاف للحقائق والمعلومات مهما كان نوعها وعلى مستوى يتناسب مع عقله ونموه الفكري.
- يقوم بدور المجرب: أن يتعلم بإجراء تجارب استقرائية سواء في مادة علمية أو أدبية المهم أن يكون لديه حب التجربة والاكتشاف وبهذا الدور تشترك جميع خصائص الجودة في التعلم في عملية التجريب.
- يقوم بدور الباحث: أي يتعلم بإجراء بحث علمي بالتشاور والتفاعل مع المعلم.
- يقوم بدور المناقش المتفاعل: أي يتفاعل مع الآخرين ويناقش معهم وي طرح أسئلة ويقترح حلولاً لمسائل وقضايا معروضة للمناقشة.
- يقوم باستثمار معرفته السابقة. (محمد حسين، 2007، ص 283)

كما يتطلب في جودة الطالب ما يلي:

- تشجيع الطلاب على المشاركة في النشاطات المتنوعة لتوسيع معارفهم.
- إعداد برنامج لتوعية الطلبة والنهوض بمستوى تفكيرهم.
- متابعة الطلبة بعد تخرجهم في مواقع عملهم. (هشام فوزي، 2009، ص 49)

❖ جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة الأمر الذي من شأنه يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة الأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

❖ جودة المادة العلمية:

ويقصد بها جودة محتوياتها وتغييرها المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم.

❖ جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاماتها البارزة ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل: القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

❖ جودة التقويم:

بالنظر لأهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة محددة ويسهل استخدامها والقياس عليها إلى جانب الاستفادة من التغذية الراجعة وتوظيفها نحو التحسن والتقدم. (محمد حسين، 2007، ص 283-

(286

10-وظائف إدارة الجودة الشاملة:

- مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي لتحقيق الاستقرار والاستمرار.
- المساهمة في تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء وتطوير الميادين الاستثمارية.
- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء.
- تحسين برامج التدريب والتطوير والاستخدام الهادف.
- تعتبر مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة.
- التركيز على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية.
- استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء.(خضير ، 2010، ص45)

11-رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود الفضل لهم في إرساء هذه الفلسفة أو النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية وقد فتح الرواد أبوابا واسعة للباحثين وفيما يأتي استعراض للرواد البارزين أو المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة نذكر البعض منهم:

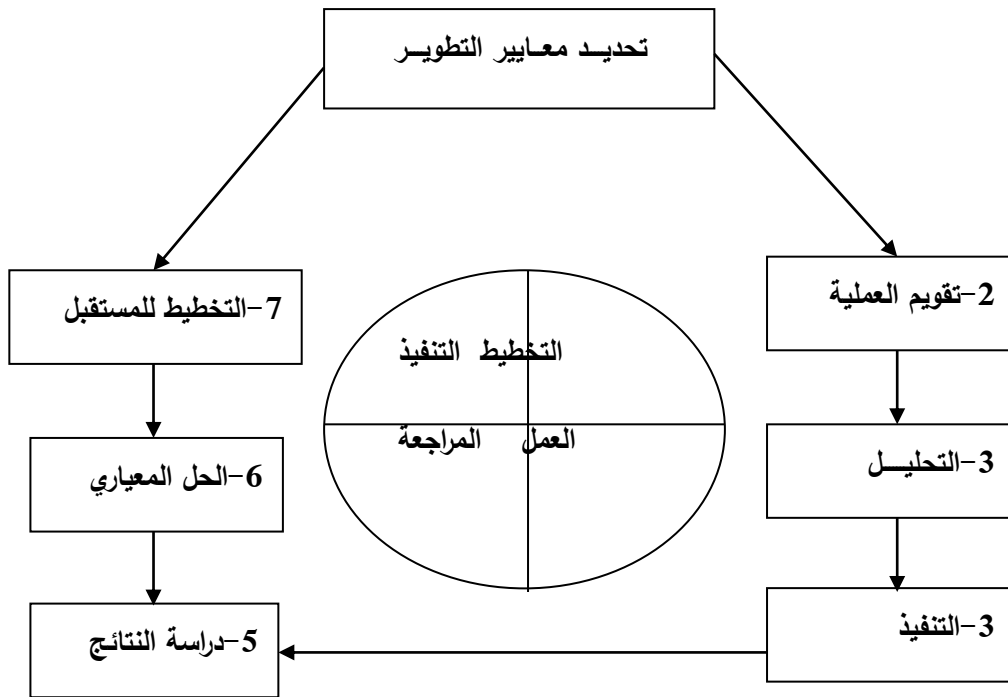
❖ والترشيوارت:

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان الرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة في معظم المنشآت الصناعية.(فواز وأحمد،2005، ص 33)

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ) وفيما يأتي إيضاح لهذه المفردات:

- **الخطوة:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم بنى ذلك إقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.
- **العمل:** ويراد به تجريب التطوير المفتوح على نطاق محدود في بيئة يمكن الحكم فيها والرقابة عليها.
- **المراجعة:** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المفتوح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.
- **التنفيذ:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

الشكل رقم (2): نموذج شوارت لإدارة الجودة الشاملة



نقلا عن مهدي، 2006، ص 129

❖ إدوارد ديمنج:

أطلق عليه بأبي التوعية وقد أسهم بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقات خرائط المراقبة

الإحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور إدارة الجودة. (أشرف السعيد، 2005، ص149).

ويرى ديمنج أن مسؤولية الجودة تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة فالجودة في جوهرها تعد ثمرة تصرفات الإدارة وقرارات الإدارة العليا وليست ثمرة تصرفات العاملين. (طارق، 2002، ص161) وأشار بوضوح من خلال تركيزه بوضع المعايير التي تعد بمثابة أسس علمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: بمعنى خلق ثبات واستقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- التكيف مع الفلسفة الجديدة: تعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: بمعنى عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساس للشراء بل اعتماد الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية وإقامة علاقات طويلة الأمد.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات: بمعنى متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة بشكل مستمر.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريسية والتعليم المستمر.
- إزالة العوائق والاتصالات: يتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم الأداء للعاملين.
- بعد أن أشار إلى أهمية النقاط أو المعايير أعلاه أكد على ضرورة التركيز على العوامل القائلة في إدارة الجودة الشاملة وهي:
- عدم ثبات الأهداف: حيث أن عدم ثبات الأهداف المتعلقة بالمنظمة أو المؤسسة من شأنها أن تخلق عدم رضا المستهلك.
- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأمد: تتمثل بتحقيق الأرباح حيث أن التأكد على هذه الحالة من شأنه أن يقلل الآفاق الحقيقية للمنظمة أو المؤسسة.

- **عدم ثبات الإدارة:** خصوصاً المدير العام الذي يعكس أثرها على تحقيق أهداف المنظمة. (أشرف السعيد، 2005، ص153-154).

❖ فيليب كروسبي:

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الو.م.أ ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل ويجب على كل واحد منهم معرفة ما هو مطلوب منهم (أمجد محمود، 2009، ص96) ويرى فيليب بأن نظام الجودة يتمثل في الوقاية ومطابقة المواصفات (نجم، 2010، ص40)، ولقد حدد خطوات سهلة الفهم للإدارة الجودة الشاملة وأسس مدرسة خاصة بالتدريب والتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولقد وضع كروسبي أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- تعرف الجودة على أنها توأم وتطابق المتطلبات.
- تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.
- معايير منهج كروسبي يتكون من مجموعة مبادئ منها:
 - التزام الإدارة العليا بالجودة.
 - إنشاء فريق لتحسين الجودة.
 - استعمال القياس كأداة موضوعية.
 - زيادة أهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج. (أمجد محمود، 2009، ص96)

❖ كاور وإيشكاوا:

يعتبر كاور وإيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية للإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من دومينيك وجوران ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة" والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة الانتاجية أو بيئة العمل... إلخ.

طور إيشكاوا مخطط السبب والذي عرف أيضاً بمخطط عظمة السمكة والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية أيضاً كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من

لدى العاملين. (محمود ، 2008، ص36) كما اقترح إيشكاوا ثلاث خطوات كأساس في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة وهي:

- فهم مواصفات الجودة الصحيحة.
- تحديد طرائق قياس واختيار مواصفات الجودة الصحيحة.
- اكتشاف مواصفات الجودة البديلة والفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة ومواصفات الجودة البديلة. (عواطف، 2009، 2012، ص56)

12-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لا يتم تطبيق أي شيء دون ان يكون هناك مبرر لهذا التطبيق فلإدارة الجودة الشاملة توجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم من بينها:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية.
- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.
- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.
- تزايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي.
- جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية. (أحمد إبراهيم، 2003، ص164)

13-التجارب الدولية للجودة الشاملة:

❖ تجربة الو.م.أ:

تعد الو. م. أ أول من راعى مبدأ تحقيق التوازن بين الحرية والجودة حيث سمحت للمئات من المؤسسات التعليمية بالانتشار، كما أن مؤسسات التعليم العالي فيها تتمتع باستقلالية كبيرة، إذ يعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر ولذلك فإن المسؤولية تقع على هذه المؤسسات في تنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت طلابها، وقد بدأت سمات الإستقلالية والتنوع في مؤسسات التعليم العالي ونظمها وضعف الرقابة الحكومية إلى نوع من الفوضى في قطاع التعليم العالي في نهاية القرن 19 الأمر الذي أدى بمؤسسات التعليم العالي المرموقة إلى التصدي لهذه الظواهر إدراكا منها بأنها إن لم تفعل شيئا

فإن التدخل الحكومي الذي لا ترغب به هذه المؤسسات سيصبح أمراً لا مفر منه، وهكذا بادرت هذه المؤسسات إلى اعتماد آلية تدرج ضمن الجودة وهي آلية الاعتماد التي تتخذ شكلين:

- **إعتماد مؤسسي:** وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها.
- **إعتماد تخصصي للبرامج الدراسية:** وتقوم به المجالس أو الرابطات المهنية الوطنية التي تضم عادة مهنيين وأكاديميين في حقل تخصص البرنامج المعني.

وتتطوي عملية الاعتماد على إجراءات تقييم ذاتي تقوم بها المؤسسة الراغبة بالحصول على الاعتماد في ضوء معايير عامة تضعها هيئات الاعتماد، وتلي عملية التقييم الذاتي زيارة يقوم بها فريق تقييم خارجي يؤلف عادة من أكاديميين متخصصين تعينهم هيئة الاعتماد المعنية، ثم مناقشة نهائية لاتخاذ قرار الاعتماد أو حجبها يقوم بها مجلس أكاديمي تابع لهيئة الاعتماد وفي سنة 1996 تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) وهو عبارة عن هيئة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد (مؤسسات غير حكومية وتقوم بعمل تطوعي) والاعتراف بها بناء على معايير موضوعة من قبلها، ويعاد اعتماد هذه المؤسسات مرة كل 10 سنوات بناء على تقرير يقدم كل (05) سنوات.

وتتمثل مهام هذه المؤسسات في مراجعة عمليات التقييم الذاتي، زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل سنة والعمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بجودة التعليم العالي للانضمام إلى المؤسسة (صليحة رقاد، 2014، ص 125).

إذ تعتبر جامعة نورث ويست ميسوري هي أول من طبق آليات الجودة عام 1984م كما أن جامعة أوريجون اشتهرت بتجربتها الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإحراز التميز وكان من أهم الخطوات التي اتبعتها في ذلك:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.
- تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنياتها وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
- وضع خطة لتقييم العمل بالكلية على ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي فيها مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين وعرض هذه النتائج على القيادات الخاصة باستشارة الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي تتم فيها سياسة الجودة الشاملة.
- تكوين فريق لمتابعة الجودة.

- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق المتابعة بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم وفنيات الجودة الشاملة.
- تحديد الفرق الوظيفية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعترض سبيل التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء.
- توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي عن طريق اللقاءات المتكررة وورش العمل.
- وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
- تنمية وتطوير عمليات التدريب للأفراد لتتأق مع واقع ما حدث من أخطاء أثناء التنفيذ في الخطط القادمة.
- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة للحصول على معلومات من أثر تنفيذ الجودة الشاملة والتغلب على الأخطاء مستقبلاً.
- لقد استفادت جامعة أوريغون من تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحصولها على نتائج إيجابية عديدة منها توفير الوقت وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلات والإحساس بالرضا لدى العاملين وتحقيق رغبات العملاء ورضاهم. (رافدة، 2010، ص 214-215)

❖ التجربة اليابانية

- يوجد في اليابان أضخم نظام للتعليم العالي في العالم، حيث يضم أكثر من 470000 مؤسسة تعليم عالي ذات مستوى متميز، وقد تأثرت اليابان كثيراً بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية "GUAA" التي أنشأت عام 1947 وهي هيئة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال التطوير الذاتي ويتم اعتماد الجامعات اليابانية من خلال نظامين هما: الاعتماد وإعادة الاعتماد.
- **النظام 1:** ويمنح الاعتماد وفق هذا النظام للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية في هيئة الاعتماد.
 - **النظام 2:** ويمنح إعادة الاعتماد بعد مرور 5 سنوات من الحصول على الاعتماد الأول بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد ويمنح 7 سنوات بالنسبة للجامعات التي حصلت على إعادة الاعتماد من قبل وفيما يتعلق بالتقييم فيشمل المجالات التالية:
- ◀ **المهمة والأهداف:** يجب أن تكون المهمة والأهداف واضحة ومحددة مع المحافظة على شرعية وقانونية هذه الأهداف ووضوحها أمام الجميع وأن تتفرد الجامعة بمهمة تميزها عن الجامعات الأخرى.

- ◀ **تنظيم التعليم والبحث:** في هذا المحور يتم التعرف على تنظيمات الجامعة في ميدان التعليم والبحث ومدى ارتباطهما في الأهداف.
 - ◀ **سياسة القبول والممارسة:** ينبغي التأكد من وجود سياسة واضحة ومحددة للقبول تتلاءم مع مهمة الجامعة وأهدافها ووضوحها.
 - ◀ **المناهج:** ويتم تقويم المنهج من حيث توفر المسافات الكافية للطلبة.
 - ◀ **الانشطة البحثية:** وفي هذا المحور ينبغي التأكد من اعتماد أنظمة تدعم البحث العلمي، توفير التمويل، وجود أدوات لازمة وإرساء نظام الرقابة على البحوث ليتم التأكد من جودة أنشطة البحث العلمي ومخرجاتها.
 - ◀ **الإدارة الجامعية:** وفي هذا المحور يتم التأكيد على الفصل الواضح للسلطات بين الإدارة والهيئات العاملة في معالجة الأمور الأكاديمية والإدارية.
- ومن بين الإجراءات لضمان الجودة في اليابان:
- إجراء تقييم ذاتي للمؤسسة أو البرنامج من قبل الجامعة نفسها.
 - تقدم المؤسسة التعليمية تقرير شامل عن أوضاعها الحالية.
 - إجراء تقييم خارجي بدون زيارة المواقع. (صليحة رقاد، 2014، ص113)
- **أسس الجودة الشاملة في التعليم الياباني:**
- الأصالة والمعاصرة: وتعني المحافظة على الثقافة القومية وقيمتها الذاتية الأصلية وتكيف وتأقلم الثقافات الغربية مع الثقافة القومية اليابانية.
 - **إثراء البيئة الخلقية في البيئة اليابانية:** إذ تعتبر الأخلاق اليابانية وما يرتبط بها من قيم أصيلة ركيزة أساسية في العلوم التربوية فالتعلم نشاط أخلاقي في البيئة والمدرسة والعمل يغرس فيهم الاحترام والالتزام والمسؤولية داخل المؤسسة.
 - **احترام فردية الإنسان:** تعني التركيز على الفردية من حيث الإنماء الكامل للشخصية اليابانية ورعاية قدرات الفرد على الإبداع والابتكار والتفكير وتزويده بأساسيات المعرفة.
 - **التعاون بين المدرسة والبيئة والمجتمع:** وذلك بإحياء التربية في البيئة ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة ومساهماتهم بفعالية في العملية التربوية إلى جانب إحياء مجالس الآباء والمعلمين.

- زيادة الفرص التعليمية طوال الحياة: وتتمثل في التحول إلى التعليم المستمر مدى الحياة باستعادة الوظيفة التربوية للمنزل والاهتمام بإكساب التلاميذ المهارات والمعارف الأساسية وتنمية القدرة على التعلم الذاتي.
- تحسين مستوى التعليم: أي التركيز على الموضوعات التي تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية والتفكير الناقد وفهم أعمق لثقافة اليابان وتقاليدها.
- تحسين نوعية المعلم: ويتم ذلك إعادة النظر في برامج إعداد المعلم بتصميم برامج أكثر مرونة لإعداد المعلمين وتنظيم برامج تدريبهم أثناء الخدمة والتركيز على طرق التدريس الحديثة. (يزيد قادة، 2012، ص80).

❖ تجربة ألمانيا:

فرضت سلسلة طويلة من الضغوط الخارجية والحكومة على مؤسسة التعليم العالي فألمانيا أن تبذل جهداً أكبر من أجل تحسين الجودة التعليمية في التعليم العالي، حيث تم تأسيس آليتين لنظام تطوير الجودة النوعية هي رقابة لنظام تطوير المتمثلة في رقابة داخلية ضمنية ورقابة خارجية كما يلي:

الجدول رقم (1): آليات تطوير نظام الجودة النوعية

صريح	ضمني	
بأن تكون أكثر صراحة ووضوح	بآلية ضمنية داخلية	داخلياً
التهديد بآلية رقابة خارجية بيروقراطية	خارجياً ضغوط خارجية	خارجياً

المصدر: طارق عبد الرؤوف، 2014، ص 301

وقد هدفت من أجل الإصلاح إلى ما يلي:

- التأكيد على الحد الأدنى للمستويات والمتطلبات الشائعة لجميع مناهج الدراسة وكان أساس برنامج الإصلاح الدراسي يقوم على التوفيق بين محتويات البرامج ومطالب مجالات تأهيل الخارجية المستقبلية.
- الحكم على جودة البرامج الدراسية على أساس المنافسة المهنية والعلمية التي تظهرها وينعكس هذا الاتجاه من خلال قانون التعليم الجامعي الفيدرالي والذي يقرر بوضوح بأنه على مؤسسات التعليم الجامعي إعداد طلابها للممارسة المهنية.
- تشترك جميع آليات وسياسات توكيد الجودة في التعليم الجامعي الألماني في حقيقة جوهرية مؤداها أن توكيد الجودة يتحقق من خلال النظام التعليمي نفسه حيث تهدف الإجراءات والشروط التي تم وضعها إلى

إنتاج الجودة المطلوبة في نظام الدراسة ومخرجاته وهذا ما يعرف بتأهيل الخريجين. (طارق عبد الرؤوف، 2014 ، ص301- 302)

❖ تجربة مصر:

إن التغيير الجذري الذي شهدته مصر في الفترة الأخيرة اشتق من خلال إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الذي اعتمدته في جودة الوظائف والأفراد تلك الوظائف التي تمنح لهم، أما الأفراد إخضاعهم مثلا لتكوين ودورات تدريبية تؤهلهم لذلك ولقد اعتمدت جمهورية مصر العربية على تقويم جودة التعليم وفق الآتي:

- اختيار الطلبة.
- نسبة عدد الطلبة إلى عدد هيئة التدريس.
- متوسط كلفة الطالب.
- الخدمات المقدمة للطلبة.
- دافعية الطلبة.
- نسبة المتخرجين الملتحقين بالدراسات العليا.
- مستوى الخريجين.
- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع.
- جودة المناهج الدراسية.
- اختيار الإداريين وتدريبهم.

وقد أدت التطورات الحديثة في العلوم والمجالات الأكاديمية المختلفة إلى تزايد الاهتمام بالجودة الأكاديمية في الآونة الأخيرة وأصبحت قضية الجودة وضمانها والتأكيد عليها في بؤرة اهتمام القيادة السياسية والتنفيذية على جميع المستويات من أجل الوصول بالخريجين إلى مستوى المعايير المعترف بها عالميا قادرين على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، ولذلك فقد أصبح مشروع ضمان الجودة والاعتماد أحد المشروعات والتي وافق عليها مؤتمر التعليم العالي القومي وفي عام 2001 تم اتخاذ قرار بإنشاء هيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

• مبررات حركة الاعتماد في مصر ومستوياتها المعيارية المستفادة من التجارب العالمية:

إن انظمة الاعتماد المختلفة تعمل على دعم قوة التعليم والحفاظ على تنوعه في المضامين العلمية والتربوية المختلفة وقد لعب الاعتماد منذ ظهوره دورين أساسيين في جميع الدول التي طبقتة وهما:

- اكتشاف الفساد والغش والتعسف في استغلال السلطات والقضاء على هذه الظاهرة داخل مؤسسات التعليم.
- الاطمئنان على وجود معايير ملائمة مواكبة لتغيرات العصر وفي قيام أنظمة الاعتماد بهاتين الوظيفتين تحدد معايير الجودة ولقد اعتمدت حركة المعايير في مصر على عدد من المستويات المنتقاة من عدد من التجارب العالمية والتي من الضروري الالتزام بها في مؤسسات التعليم الجامعي العالي تتحدد فيما يلي:
- ◀ **المستوى الأول:** أهداف المؤسسة ورسالتها وفعالية عملية التخطيط تنقسم المعايير في المستوى الأول إلى نوعين أحدهما يرتبط برسالة المؤسسة والآخر يرتبط بعملية التخطيط وهو يعتمد على معيارين وهما
- **المعيار الأول:** الرسالة والأهداف: يجب أن تعبر رسالة المؤسسة عن الحاجة إلى إنشائها.
- **المعيار الثاني:** تخضع هذه العملية لتقييم شامل ومستمر للتعرف على درجة إنجاز المؤسسة لرسالتها من جهة والاستفادة من نتائج التقييم في مواجهة الأهداف والرسالة والسياسات وتخصيص الموارد من جهة أخرى.
- ◀ **المستوى الثاني:** البرامج التعليمية
- تحدد من خلال هذا المستوى معايير خاصة بجودة البرامج التعليمية من خلال توافر عدد من الشروط الأساسية
- **المعيار الثالث:** شمولية وفعالية البرامج التعليمية.
- ينبغي أن توفر المؤسسة التعليمية عددا من البرامج التي تهدف إلى التعرف على قدرات الطلاب وتؤدي إلى الحصول على درجات أو شهادات في مجالات معترف بها للدراسة.
- **المعيار الرابع:** تخطيط وتقييم البرامج التعليمية
- يرتبط هذا المعيار بقدرة المؤسسة على تخطيط البرامج في ضوء عمليات التقييم المتمرة التي تقوم بها المؤسسة وتتم هذه العملية من خلال قيام المؤسسة بتحديد احتياجات التخصصات من التطوير المرتبط بالجديد في الفروع العلمية من جهة وبالتطورات في مجالات المهن وسوق العمل من جهة أخرى (وضوح إجراءات المؤسسة). (كمال وميلاء ، 2012 ، ص 136-144).

❖ تجربة العراق:

طبق نظام إدارة الجودة الشاملة في العراق بعد صدور الموافقة العالمية (9000) الخاصة بإدارة الجودة وتبلورت فكرة تحسين نظم إدارة الجودة الجامعية بتوفير متطلبات نظام إدارة الجودة وفق المواصفات العالمية، وبالتوازي مع تطبيق الملف التقييمي الخاص بنظام قياس الأداء الجامعي في العراق بشكل فريق عمل مختص بدراسة تناولت متطلبات نظام الجودة الجامعية في ظل المواصفات العالمية وتقديم نموذج مقترح لكيفية تطوير أنظمة الجودة وخططت وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق هذه التجربة ولقد تم تطبيق الملف التقييمي لقياس كفاءة النظام الجامعي وفق محورين:

- محور النظام (مدخلات، العمليات، المخرجات).
- مجالات النظام (هيكل النظام، الخدمات الجامعية، التدريس، الطالب، المناهج، طرق التدريس، البحث العلمي والخدمات الجامعية)
- ويعمل نظام الجودة في التعليم في العراق على:
- إعداد الخريجين على مستوى عال من الكفاءة.
- تنمية شخصيات الطلاب وصقل مواهبهم ومهاراتهم.
- نقل العلوم والمعارف وتبسيطها.
- الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة وتوظيفها لخدمة الطالب.
- إعداد وتأهيل الباحثين والمؤلفين.
- تطوير وتحسين العمل الإداري.
- تلبية متطلبات المجتمع والعمل على إرضاء الطالب والمجتمع وسوق العمل.
- التميز في إقليم الجودة إقليمياً وعالمياً.

❖ تجربة الإمارات العربية المتحدة:

انشئت جامعة زايد عام 1996 التي تعد نمطا جديدا للكليات والجامعات خاصة بالشباب ودفع حركة التطور في البلاد خلال القرن الحادي والعشرين (21) لاستيعاب الأعداد الضخمة من الطلبة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والتوجيهات ليتبوأ مكانة مرموقة في الأسرة الدولية ويعتمد مبدأ الجامعة في التخطيط على:

- الطالب محور العملية التعليمية: حيث يقضي يوميا 9 ساعات من اليوم في الجامعة بمعدل 5 أيام في الأسبوع وتشكل علاقة الطلبة بأعضاء هيئة التدريس إطارا وثيقا داخل قاعات المحاضرات وخارجها مما يشجع الطلبة على تحمل مسؤولية التعلم والبحث والاستكشاف الدائم.
- يقوم عضو هيئة التدريس بتقويم الطلبة من خلال تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة أثناء الدراسة مما يتيح الفرصة للتعرف على قدرات كل منهم.
- يركز المنهج على اهتمامات الطلبة وتشجيع البحث العلمي.
- تقويم الطلبة بإعداد تقارير وتقديمها على شكل عرض شفوي والمشاركة في المناقشة خلال المنتدى الذي يستمر لساعات في الأسبوع.

إن الجامعة تركز على استخدام أحدث التقنيات في التدريس بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات في قاعات المحاضرات ويسمح للطلاب بالحصول على حاسوب محمول لاستخدامه في الواجبات الدراسية ولقد استطاعت الجامعة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة لتلبية احتياجات المجتمع في مجالات التربية وإدارة الأعمال وتقنية المعلومات وعلوم الاتصال والعلوم الأخرى... إلخ. (رافدة، 2010، ص 239-240)

❖ مقارنة بين السياسة التربوية البريطانية والجزائرية في التعليم ضمن تحديات الجودة.

مقارنة سياسة الجزائر التربوية مع سياسة الجزائر التربوية مع سياسة مجتمعات أخرى لها نفس الاتجاه نحو التعددية، قد يكون ذا فائدة لاستخلاص الحلول البديلة للاختلافات التي يتم تشخيصها في المنظومة التربوية الجزائرية، في بريطانيا مثلا أهداف التربية صيغت كالتالي: تنمية الفرد في جميع أبعاده وهي صياغة تتجلى من خلالها فلسفة ترجع أهمية الفرد مقارنة للمجتمع، حيث أن الفرد هو محور العملية التربوية، وهي صياغة مغايرة تماما للصياغة التي كانت عليها أهداف التربية في الجزائر إبان فترة الحكم الاشتراكي.

إذا كانت صياغة الأهداف التربوية في بريطانيا تتمحور بكل وضوح حول الفرد فإن الصياغة الجزائرية تتمحور بكل وضوح حول أولويات اجتماعية، وهذا ما يفسر الاختلاف في طريقة انتقال الفئات المتمدرسة من مرحلة إلى أخرى، هي تتم وفق إستراتيجية في التوجيه في الجزائر في حين في بريطانيا تتم في إطار إرشاد الفرد المتمدرس في عملية خياراته لما يناسبه من مواد تعليمية.

تنظيم الانتقال في المدارس البريطانية من مرحلة التعليم الثانوي إلى مرحلة التعليم العالي مثلا يتم وفق ما تشترطه الجامعات من نجاح في مواد قليلة لها علاقة بالتخصص وهي مواد محددة عادة ليس أكثر من 3 مواد قد كان للفرد حرية اختيارها في مساره الثانوي، فالفرد المتمدرس لا يحتاج إلى توجيه بل

يحتاج إلى إرشاد في عملية اختيار المواد الدراسية التي ينبغي عليه التركيز عليها حتى ينجح فيها وتمكنه من دخول الجامعة إن رغب في ذلك، الطالب هناك لا يدخل الجامعة بشهادة نجاح إثر حصوله على معدل عام في حزمة من المواد كما تعبر عنها شهادة البكالوريا كما ترسخه في الجزائر فكرة الانتقال للجامعة بعد النجاح في شهادة البكالوريا بل وتعتبر أن من الرواسب الفكرية التي لم تتغير رغم بروز مؤشرات عدة أن الإصلاحات الجديدة في المنظومة التربوية تتجه نحو التعددية اللامركزية.

إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا إذا كانت الأهداف التي يقوم عليها واضحة الاستجابة لمطالب الفرد أو مطالب المجتمع، إشارتنا للتجربة البريطانية في الميدان التربوي لا يعني أننا اتخذنا نموذجا ومعيارا للجودة، المقارنة بينهما تقرب لنا معاني الاختلاف ومدى معقولية ما يجري في كل بلد، معيار الجودة هي المعقولية الانسجام، التوازن بين المنظومة التربوية بجميع مقوماتها ومحيط هذه المنظومة، التوازن كذلك بين أهداف هذه المنظومة وباقي مقوماتها فلماذا نستعير خبرة غيرنا ما نراه مفيدا لنا ومنسجما مع خصوصية واقعنا؟

فإذا كانت قضية التناسق والعقلنة ومعايير الجودة متوفرة في المؤسسات التعليمية في مجتمع آخر أكثر مما هي متوفرة عندنا؟

معايير الجودة الشاملة في التربية والتعليم تقتضي أولا جودة الأهداف (متمحورة حول الفرد أو متمحورة حول المجتمع) بما يتماشى وخصوصية المجتمع في اتجاهاته وحقائقه، يقتضي كذلك التناسق بين هذه الأهداف وباقي عناصر المنظومة التربوية، فحالة التوازن بين مختلف عناصر المنظومة التربوية لا تتحقق إلى بشرط واحد هو الشخص المناسب في المكان المناسب. (يوسف قادري، 2010، ص 125)

خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة، وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتضمن لها التميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

الفصل الثالث :

الإدارة المدرسية

تمهيد

- 1- تعريف الإدارة المدرسية
- 2- خصائص الإدارة المدرسية
- 3- أهمية الإدارة المدرسية
- 4- أسباب فشل الإدارة المدرسية
- 5- مجالات العمل في الإدارة المدرسية
- 6- أهداف الإدارة المدرسية
- 7- الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية
- 8- أسس نجاح الإدارة المدرسية
- 9- عناصر الإدارة المدرسية
- 10- أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها

تمهيد

إن الإدارة المدرسية الحديثة تتطلب إعدادات وكوادر مؤهلة علميا وفنيا وتتمتع بالإبداع والابتكار هذا ما يجعل الإدارة المدرسية الجزائرية مطالبة بتغيير فلسفتها لتواكب التقدم التكنولوجي الهائل الذي يعرفه هذا العصر خاصة أننا بحاجة إلى مخرجات ذات مستوى علمي عالي وذات جودة لتنمية وتطوير المجتمع وهذا ما قد توفره الإدارة المدرسية الحديثة.

1-تعريف الإدارة المدرسية:

تعريف جوردن: " الإدارة المدرسية هي جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية للإنجاز أهداف المجتمع التعليمية".

عرفها عرفات عبد العزيز سليمان: " بأنها كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف المرسومة".

ويراها سليمان عبد الرحمن الحقييل: " بأنها الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاتها المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع ومبادئه". (إسماعيل، 2001، ص98)

من خلال التعريفين السابقين يتضح بأن الإدارة المدرسية: هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة... الخ)، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بفرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويساهم في تقدم مجتمعه.

الإدارة المدرسية هي عملية تنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق غايات محددة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاية في ظروف إنسانية. (إبراهيم علي، 2013، ص181)

ويتضح أن هذا التعريف ركز على أهمية التنسيق في العمل الإداري في سبيل تحقيق الأهداف من خلال رفع كفايات العاملين في ظروف إنسانية.

يعرفها حسن مصطفى: " بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة ". (عبد العزيز، 2007، ص78)

وتعرف أيضا بأنها الجهاز العصبي الذي تقوم عليه المدرسة وهي المحرك الذي يكون موجه بطريقة صحيحة للإبراز طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية.

ومن خلال هاذين التعريفين يتضح بأن الإدارة المدرسية عبارة عن جهاز يقوده طاقم تربوي خاص ويتم بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل بينهم من أجل تحسين العملية التربوية والتعليمية.

كما تعرف أيضا أنها " الجهود المنسقة التي تقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، إدارية، وفنية، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيق يتماشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". (محمد، 2012، ص18).

من خلال هذا التعريف يتضح بأنها عمل منس ومنظم مع فريق العمل في الميدان التعليمي، من أجل تحقيق أهداف وغايات تخدم المدرسة.

ومن خلال ما ورد من تعاريف الإدارة المدرسية نستنتج أنها:

- جملة الجهود والأنشطة المنظمة والمنسقة التي يقوم بها المدير مع العاملين بغية تحقيق الأهداف التربوية.
- لا يمكن إنجاز الإدارة المدرسية إلا من خلال مجموعة من الجهود والأنشطة الجماعية للأفراد والإدارة المدرسية على نحو متكامل ومتعاون.
- عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف المرسومة.

2- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- لكي تكون الإدارة المدرسية إدارة ناجحة وقادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتحقيق الأهداف المنشودة، عليها أن تركز على مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يلي:
- أن تكون إدارة إيجابية: أي يكون لها دور إيجابي وقيادي في العمل وتوجيهه، وتتفاعل مع المواقف بحكمة.
- أن تكون إدارة قيادية تؤثر وتتأثر بما يجري حولها فتؤثر في المرؤوسين حيث يتم جذبهم للعمل.
- أن تكون اجتماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط.
- أن تكون إدارة إنسانية ديمقراطية.
- تتسم بالمرونة. (ليندة العابد، 2015، ص65).
- إرتباط المناهج والبرامج الدراسية وطرق التدريس بالأهداف الموضوعية للمدرسة. (محفوظ، 2006، ص125).
- كما لخص البوهي (2001) الخصائص فيما يلي:
- قيادة العمل المدرسي بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.
- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية.
- امتلاك مهارة تنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي. (عبدالوهاب، 2009، ص 95).

3- أهمية الإدارة المدرسية:

تتجلى أهمية الإدارة المدرسية في تحقيقها للعديد من الإيجابيات سواء بالنسبة للفرد والمجتمع ونذكر منها ما يلي:

- الجانب الإداري في المدرسة في غاية الأهمية لماله من تأثير سواء كان سلبيا أو إيجابيا على العملية التربوية وذلك لضخامة الأعداد الملتحقة بالمدارس في مختلف أطوارها. (راغب، 2011، ص 23).
- إعتبار المدرسة مؤسسة رسمية تقيمها الدولة بحيث أن المدرسة إطار إجتماعي مرسوم، تقيمها الدولة قصدا وبالذات لكي تتعهد بالناشئين الشباب إذ تهيب لهم نموهم الشامل روحيا وفكريا وإجتماعيا. (خلف، 1986، ص 33)
- الاهتمام بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية.
- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية.
- تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة لها وهذا ما يعكس بلا شك ما للإدارة المدرسية من أهمية. (بدران، 2006، ص 65)

4- أسباب فشل الإدارة المدرسية:

- من أسباب فشل الإدارة المدرسية نذكر ما يلي:
- عدم مواظبة مدير المدرسة على الحضور وجهله بالأنظمة واللوائح.
 - ضعف شخصية المدير وعدم فهمه للمجتمع المحلي.
 - اهتمام المدير بالجانب الإداري وترك الجانب التربوي والاجتماعي.
 - عدم وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة من بداية العام
 - سوء توزيع الاعمال بين المدرسين والاداريين والتحيز لبعضهم ولا يوجد اشراف على المدرسة اشرافا كليا. (عبد العزيز 2007، ص445-446)
 - لا توجد تهيئة للظروف والخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم في تحقيق النمو المتكامل
 - عدم اتباع الاساليب الايجابية في حل معوقات العمل المدرسي. (منيرة الهنائي، 2005، ص 125)

5-مجالات العمل في الادارة المدرسية

اتسعت مجالات العمل في الادارة المدرسية فلم يعد كافيا لتحسين العملية التربوية مجرد اهتمام المدير بطرق التدريس بل أصبح الامر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية ومن بين هذه المجالات نذكر:

- الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي فمدير المدرسة مسؤول عن تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي
- الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية
- الإدارة كمهارة في تنظيم العمل الجماعي أو الجمعي
- الإدارة كمهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل
- الإدارة كمهارة في التقويم. (عبدالفتاح، 2009، ص 72)

6-أهداف الإدارة المدرسية: من أهداف الإدارة المدرسية نذكر:

- العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع.
- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.
- تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الإبتكار والتجديد وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم. (عبدالصمد، 2012، ص32)
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم
- تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية من أجل التعاون.
- الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهارته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة. (عبد العزيز ، 2007، ص 82- 83).

7- الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

هناك فرقا بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فالإدارة التعليمية تعني الأعمال التي يقوم الإداريون في المستويات العليا للجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في المحليات وتخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات لخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات ودورها هو رسم السياسة التعليمية وهي عادة يرأسها الوزير.

أما الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم على رأسها المدير، ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوائم التعليمية التي تصدر من الوزارة.

ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصيته المدرسية تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانًا مستقلًا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (الإدارة التعليمية). (طارق عبد الحميد، 2008، ص52).

8- أسس نجاح الإدارة المدرسية:

لقد تعددت أسس نجاح الإدارة المدرسية نجد:

- القدرة على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة إليها بفعالية.
- تنظيم العمل والجهود البشرية وخلق روح العمل الجماعي.
- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار.
- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية.
- القيام بعملية التقويم. (محمود عبد المجيد، 2005، ص15).
- العمل على توجيه المعلمين، حيث تبادر الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير والمدير المساعد بالتشاور مع المعلمين لتحسين مستواهم مهنيًا وذلك من خلال الاجتماعات الدولية لفريق الإدارة المدرسية والمعلمين للتخطيط معًا. (إبراهيم محمد، 2011، ص128).

9- عناصر الإدارة المدرسية:

من عناصر الإدارة المدرسية نذكر البعض منها:

❖ التخطيط:

أي رسم طريق الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أن تقوم الإدارة المدرسية ممثلة بالإداريين فيها مع الفنيين والمعلمين كافة للتخطيط لمدرستهم، وخلال التخطيط يتم تحديد الأهداف والإجراءات (الوسائل والأساليب) المتبعة لتحقيق الأهداف وكذلك تحديد من هم المنفذون والمتابعون لهذه الإجراءات وتحديد الزمن المحدد، وكذلك مؤشرات النجاح لهذا الهدف والصعوبات التي تواجه المدرسة لتنفيذ هذا الهدف والتغلب على الصعوبات ثم إبراز خاتمة للملاحظات والمتابعة والتقويم. (عبدالفتاح، 2009، ص23).

❖ التنظيم

والتنظيم يعني في مجال الإدارة المدرسية وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية دراسة دقيقة للأوضاع المدرسية وحسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها وأيضاً الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسية خاصة.

❖ التنسيق

ويقصد به في الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام من مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد أهداف النشاط، وتوزيع الأعمال بكل دقة. (عبد العزيز، 2007، ص 88-91).

❖ التوجيه

يقوم مدير المدرسة ومساعديه ولجنة التطوير المدرسين في المدرسة بالإشراف على تحقيق الخطة التطويرية المرسومة للمدرسة والتي أعدت بناءً على حاجات المدرسة، كما يحرص مدير المدرسة على المكانة المرتفعة للروح المعنوية بهدف الحصول على نوعية ممتازة من المخرجات التربوية.

❖ الرقابة

يتأكد مدير المدرسة بأن العاملين معه يقومون بالمهام والأعمال المطلوبة منهم سواء أكانت التعلم أو الإشراف. (عبدالفتاح، 2009، ص23).

10- أنماط الإدارة المدرسية ونظرياتها:

هناك أربعة أنماط إدارية أو يمكن تسميتها قيادية إشرافية أو رئاسية وهي:

❖ الإدارة البيروقراطية:

النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي أو البيروقراطي ويتميز بأن مدير المدرسة أو رئيسها أو المشرف عليها هو المسيطر على الأمور فهو الناهي والموجه وهو الذي يخطط أهداف المدرسة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار والمسؤوليات ويوجه طريقة وكيفية العمل ويتابع التنفيذ، ويعاقب ويثوب من يشاء، السلطة مجتمعة ومركزة في يده وهو يشمل بذلك فعاليات وصلاحيات المدرسين والعاملين في المدرسة وهو أسلوب إداري يستعمل في المؤسسات ذات الحجم والعدد الكبير وتشتم بضخامة مكوناتها وبعتمادها التقني وبتوازن دقيق في قواها ومكوناتها الداخلية والخارجية وتدار غالباً بأسلوب مهني ضمن بناء مخطط لتحقيق هدف الموضوع مسبقاً ويتطلب تحقيقه نظم ضبط عالية وتعتبر نوعاً من الإدارة الكلاسيكية، وهو شائع خاصة في المصانع والشركات فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحياناً على العقلانية، وتتصف هذه الإدارة بالروتين وكثرة الأعمال الورقية والرسمية والأوامر والنواهي والقواعد الثابتة، وهي تركز على هدف المؤسسة أكثر من تركيزها على هدف الفرد، ونضع الجانب المادي للمؤسسة في اعتبارها قبل الجانب الإنساني.

❖ ومن خصائص البيروقراطية:

- إن تقسيم العمل المبني على التخصص الوظيفي.
- يوجد تسلسل هرمي واضح في السلطة.
- توج نظم وقوانين لوائح تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين.
- وجود علاقات غير شخصية.
- التوظيف والترقية مبنيان على القدرة أو المهارة التقنية.

❖ سلبيات البيروقراطية:

- وجود رؤساء بدون كفاءة تقنية حيانا.
- أحكام استبدادية غير واضحة.
- وجود تنظيمات غير رسمية بإمكانها إعاقة عمل المدرسة.
- الارتباك والصراع في الأدوار بين المدرسين والتلاميذ

- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.
- لا تسمح البيروقراطية بالنمو الشخصي أو النمو الإبداعي.
- تتبع نظام سلطوي نفوذي لا يناسب طبيعة العصر.

❖ بعض صفات المدير البيروقراطي:

- يجلس المدير بمفرده ويرى كل زوايا المشكلة، ويستخدم رؤيته الفردية.
- لا يعرف استعمال خبرات الآخرين ويهمش اقتراحاتهم وأفكارهم.
- يتقيد بالأمور الروتينية التفصيلية والتي لا يطبقها على نفسه.
- يتخذ قرارات كان يجب أن تتخذ من الجماعة.
- لا يعترف ولو حتى لنفسه أنه أوتوقراطيا.
- يضحى بكل شيء، المدرسين، التلاميذ، في سبيل أفكاره وقراراته الذاتية.

❖ الإدارة الدبلوماسية:

يكون المدير من هذا النوع ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره ويؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويميل إلى مناقشة مشكلات مدرسته مع المدرسين ذوي النفوذ وذلك قبل عرضها على مجلس المعلمين، وهو يدرك أن معارضة ذوي النفوذ من المدرسين للحصول على مساندتهم لأرائهم واقتراحاتهم قبل الاجتماع ويرأس هذا المدير اجتماعات مجلس المدرسة ويخطط لها ويشرك معه في التخطيط لها لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منظما تماما، وهذا المدير له قدرة على توجيه التفكير الجماعي، لأنه يعرف الذين يناصرونه والذين ينافسون أفكاره وكيف يسلك معهم، وهذه الإدارة تقوم بتوجيه المدرسين توجيهها طبقا لأداء الأعمال وبالرغم من أن المدرسين لا يشتركون في وضع سياسة العمل المدرسية ولا يحددون طرق ذلك العمل وبالرغم من أن مدير المدرسة لا يلقي أوامره فإنهم يكونون راضين عن العمل وعن مديرهم ويرون في وجهة نظره وطريقة عمله قيمة عظمى. (عبدالفتاح، 2009، ص41)

❖ الإدارة الترسلية:

يمتاز المدير بشخصيته المرحة وإطلاعه الواسع في النواحي الفنية والمتعلقة بمهنته، ويعتمد بوجود إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل الإبتكاري، يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم، أو فرض نمط معين عليهم، ويرى أن دوره في المدرسة هو توفير جو وبيئة

دراسية يسمحان بقيام المدرسين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه ملائماً، يستمع إلى كل مدرس بصبر وابتسامة دائمة ويتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسين. (محمد حسن، 2012، ص 97).

❖ الإدارة الديمقراطية:

إن النمط الإداري الديمقراطي يتميز بأن مدير المدرسة أو قائدها يأخذ برأي المدرسين والتلاميذ فيها في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم العمل والتنفيذ والمتابعة، ويتم ذلك خلال الاجتماعات والمناقشات وتبادل الرأي بين الجميع وعن طريق الاجتماع تارة وأخذ رأي الغالبية تارة أخرى، على اعتبار أن المدير صوته كصوت أي عضو في القوة، وتقوم الإدارة الديمقراطية على أسس منها:

- تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق علمية إنسانية.
- تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة.
- مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها.
- وضع كل مدرس في المكان المناسب له، من حيث الصف والمادة التي يفضلها ويحبها وفقاً لتخصصه وقدراته التدريسية.
- تحديد مسؤولية المدرسين في الأعمال المسندة إليهم وعدم تعارضها مع زملائهم.

❖ الإدارة الفوضوية

يتميز هذا النمط إذا صحّ التعبير عنه أنه أسلوب إداري يصف المدرسة أو مديرها بأن المدرسة أو قائدها أو المشرف عليها يكون في العادة غير مكثرت بواجباته الإدارية أو القيادية أو الإشرافية مهماً في القيام به ولا يؤدي إلاً دوراً شكلياً في المدرسة وعليه تكون المدرسة في حالة من الفوضى وعدم النظام.

❖ بعض صفات المدير الفوضوي:

- يتخذ قراراته اعتباطاً بلا تخطيط أو هدف أو بينة.
- لا ينطلق من فلسفة تربوية أو وعي فكري في قيادته للمؤسسة التربوية التي عهدت إليه أمانتها.
- يتصف بالمزاجية والفوضوية.
- لا يؤمن بتوظيف المعرفة والعلم والتجربة في عمله.
- لا يتصف بالمطالعة والبحث في مجال عمله. (عبدالفتاح، 2009، ص 41-42).

خلاصة الفصل :

من خلال تناولنا لهذا الفصل من تعريف وخصائص وأهمية وأهداف نستنتج أن الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية فهي لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غايته بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام وهذا ما يجعلها إدارة فاعلة ومتميزة.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

1-1- إجراءات الدراسة

1-2- أهداف الدراسة

1-3- عينة الدراسة

1-4- أداة الدراسة

1-5- عرض نتائج الدراسة الإستطلاعية

2- الدراسة الأساسية

2-1- منهج الدراسة

2-2- عينة الدراسة

2-3- أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

2-4- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

إذا كان الجانب النظري مهما لأي دراسة علمية كونه يتناول متغيرات الدراسة في إطارها النظري، والوصول إلى الحقائق الحاصلة لمجتمع الدراسة، فإن للجانب التطبيقي أهميته في توضيح الخطوات الأساسية التي تستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية المتعلقة بالدراسة وأساليب وطرق مناقشة فرضياتها، كما أنها تجسد العمل الفردي للباحث وتبين قدرته على التعامل مع فرضيات وعينة دراسته وقدرته على إختيار أنسب الطرق لتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وستتطرق الطالبة الباحثة في هذا الفصل إلى الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها، المتضمنة إجراءاتها، أهدافها، أدواتها، مناهجها، ثم سنتطرق إلى الدراسة الأساسية والتي تحتوي على منهج الدراسة، وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائصها السكومترية والأساليب الإحصائية وأهداف الدراسة .

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية أهم خطوة في سلسلة البحوث العلمية، حيث أنها تساعد الباحث في فهم المشكلة المدروسة في الدراسة، وقدمت الدراسة الإستطلاعية في بحثي الحالي باتباع الخطوات التالية:

1-1- إجراءاتها:

قامت الطالبة الباحثة بزيارة إستطلاعية للمدارس المتوسطة بتاسوست لولاية جيجل والمتمثلة في بوالزيت صالح، بوحلاس مسعود، وزيدان صالح وهذا بغرض إختيار عينة الدراسة (الاساتذة).

1-2- أهدافها:

تتحدد أهداف الدراسة الإستطلاعية فيما يلي:

- الإلمام بتفاصيل الدراسة من الجانب النظري أو التطبيقي.
- الكشف عن الصعوبات أو العقبات التي يمكن أن تواجهها أوتفاديها في الدراسة الأساسية.
- بناء أدوات الدراسة الأساسية.

1-3- عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة الإستطلاعية من 5 أساتذة من المدارس المتوسطة، تم إختيارهم بطريقة قصدية والهدف من ذلك التعرف على آراء الأساتذة الأولية حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية وهذا لبناء إستبيان أولي.

1-4- أداة الدراسة:

للتعرف على عينة الدراسة التي سوف نطبق عليها المقابلة والمتمثلة في الأساتذة الذين يطبقون معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية وكان عددهم 05.

1-5- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:**1-5-1- النتائج المتوصل إليها:**

تعتبر المقابلة من الأدوات المساعدة في جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة، ولقد إستفدت منها في بحثي وهذا من خلال الحصول على مجموعة من النتائج:

- معرفة آراء الأساتذة حول الإجراءات التي يقوم بها المدرء من أجل الرقي بالإدارة المدرسية.
- تحديد المعايير التي يطبقونها وهي 5 معايير (التخطيط، التنظيم، شؤون التلاميذ وحاجاتهم، التقويم، التوجيه).

- تم بناء أداة البحث النهائية وهي إستبيان بناء على الإستجابات المتحصل عليها من قبل الأساتذة. فيمايلي ملخص لأهم ما ورد في المقابلات وتفصيلها:
- بالنسبة لمفهوم الجودة الشاملة: هي التحفيز والتحسين المستمر هي التحفيز والتحسين المستمر في جميع مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.
- أما بالنسبة لتطبيقها في الإدارة المدرسية من حيث المعايير تختلف درجة تطبيقها من مجال لآخر
- بالنسبة للإجراءات التي يقوم بها المدرء من أجل الرقي بالإدارة المدرسية والعمل على تحسينها المستمر يرى الأساتذة أن الإجراءات هي:
- الرقابة.
- التنظيم والتوجيه السلس.
- العمل على حل مشاكل الأساتذة وتقبلها.
- تقييم عمل الأساتذة.
- المعاملة الحسنة.
- المرافقة.
- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- منهج الدراسة:

إن أي دراسة علمية يتطلب توفر المنهج الذي يحدد المسار الذي يتبعه الباحث خلال دراسته، والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها، وكل بحث له منهج خاص به وإختبار منهج الدراسة يكون وفقا لطبيعة الدراسة.

إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي عليها ويعرفه عليم عبد المؤمن (2008) "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات معينة، عن ظاهرة أو مشكلة ونحليها وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

2-2- عينة الدراسة الفعلية:

تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات المنهجية والضرورية والتي تتطلب من الباحث الدقة وتصميمه التي تثبت الصدق كلما زاد أفراد المجتمع الدراسة والعكس صحيح.

وقد تم إختيار عينة الدراسة الحالية بطريقة قصدية حيث تم التوجه إلى الأساتذة ولقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 70 أستاذ من أصل (90).

2-3- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

2-3-1- أداة الدراسة:

استخدمت الطالبة الباحثة الإستبانة بغرض التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة، حيث تعد الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

خطوات بناء الإستبانة:

- مراجعة 11 الأبحاث والوسائل الجامعية والدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، والمعايير التي يطبقونها في الإدارة المدرسية.
- تحديد أهداف الإستبانة والغرض العام للأداة والهدف العام من أداة الدراسة
- معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة بولاية جيجل.
- تحديد محاور القياس للأداة الدراسية التي تكونت من 5 مجالات و(42) فقرة في بداية الأمر.
- صياغة عبارات أداة الدراسة بصورتها الأولية ويعد تحديد مجالات الإستبانة تمت صياغة عبارات أداة الإستبانة من خلال مراجعة الجانب النظري.
- عرض أداة الدراسة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس بعد وضع الإستبانة في صورتها الأولية والبالغ عددهم 5 محكمين.
- من خلال آداء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث توضيح العبارات المبهمة وغير الواضحة وإعادة صياغته بالشكل الصحيح، وقد تكونت الإستبانة في صورتها النهائية على (37) فقرة.
- ومن الأساس تكونت الإستبانة في صورتها النهائية: عنوان الدراسة، والبيانات الشخصية، والمحاور الخمسة.

الجدول رقم (02): يبين توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المجالات الخمسة.

المجال	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
الأول	التخطيط	04 (فقرات)
الثاني	التنظيم	08 (فقرات)
الثالث	شؤون الطلبة وحاجاتهم	12 (فقرات)
الرابع	التقويم	08 (فقرات)
الخامس	التوجيه	05 (فقرات)

المصدر: من إعداد الطلبة

2-3-2- معيار الحكم على الإستبانة الدراسية:

تم استخدام مقياس التدرج كمعيار حكم على الإستبانة (عالية، متوسطة، منخفضة) وتم اعتماد القيم من 3 إلى 1 درجة لكل خيار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس التدرج الثلاثي ليكارت

الإستجابة	عالية	متوسطة	منخفضة
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

ثم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي للإستجابات والذي يحدد إتجاه إستجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس كما هو مبين في الجدول رقم (02) من خلال القانون الآتي:

$$3/1-3$$

3: هو عدد البدائل في هذا المقياس

1: الوزن النسبي في هذه الحالة والخاص بالبديل

3: وهي القيم التوصيفية (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة)

1.33: الوزن النسبي لكل قيمة توصيفية

الجدول رقم (04): يبين الدرجات التصحيحية لأداة الدراسة

القيم التوصيفية	الدرجة التصحيحية
ضعيفة	من 1 إلى 1.66
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
عالية	2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة

2-4-4- صدق أداة الدراسة

تعتبر الإستبانة صادق إذا كانت تقيس لما أعدت لقياسه، مع العلم أن هناك عدة أنواع للصدق، وقد عرف الصدق " شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، حيث تكون مفهومة لكل من إستخدامها (عبيدات وآخرون 2001، ص 25) وقد تم التأكد من صدق الأداة الدراسة من خلال:

2-4-4-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عرضت استبانة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين منى أطراف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المتخصصين بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا وهذا لأجل التحقق من الصياغة السليمة لبنود ومجالات الاستبانة، وقد إستجاب الطالبة الباحثة لأداء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة، وبذلك خرجت لإستبانة في صورتها النهائية.

2-4-4-2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي يريد الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة وللتحقق من الصدق البنائي قامت الطالبة الباحثة بحساب معامل إرتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للإستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): معامل إرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

المجال	المجال	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
01	التخطيط	0.555**	0.000
02	التنظيم	0.770**	0.000
03	شؤون الطلبة وحاجاتهم	0.806**	0.000
04	التقويم	0.783**	0.000
5	التوجيه	0.612**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

2-4-3- صدق الاتساق الداخلي لبنود الإستبيان

قامت الطالبة الباحثة بالتحليل الإحصائي لبنود الإستبيان على عينة الدراسة قوامها (70) أستاذ وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل بند من بنود الإستبانة باستخدام معامل الإرتباط كما هو موضح في الجداول التالية:

❖ الاتساق الداخلي لفقرات مجال التخطيط

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التخطيط

القيمة الاحتمالية (Sing).	معامل الإرتباط	الفقرات
0.000	0.645**	نحقق مفهوم المراقبة في المؤسسة التي تعمل بها من خلال المتابعة المستمرة للإنجازات المخططة.
0.000	0.672**	استخدام أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة
0.000	0.625**	إشراك الأساتذة في التخطيط للعام الدراسي
0.000	0.565**	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلا من التقليدي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)

* دال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

❖ الاتساق الداخلي لفقرات مجال التنظيم

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التنظيم

القيمة الاحتمالية (Sing)	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.528**	تحرص إدارة مدرستي على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل زيادة الفاعلية
0.000	0.475**	تنظم إدارة مدرستي ندوات حول طرق التدريس
0.000	0.477**	الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية
0.000	0.503**	العمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الإداري
0.000	0.601**	توفر الخبرة الحديثة التي تساعد الأساتذة على إثراء الدروس
0.000	0.436**	يقوم الأساتذة بتوضيح أهداف التعليم للمتعلمين
0.000	0.575**	التعامل بالمساواة وعدم التحيز بين العاملين في المؤسسة
0.000	0.574**	الحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة في مدرستي يزيد من أداء مردودية أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)

* دال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

❖ الاتساق الداخلي لفقرات مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم

الجدول رقم (08): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sing.)
توفر الكتب بشكل كاف	0.371**	0.000
وجود تفاعل بين التلاميذ والأساتذة في الأنشطة التعليمية.	0.437**	0.000
مساعدة مستشار التوجيه للتلاميذ في حل مشاكلهم.	0.482**	0.000
العمل باستمرار على التقليل من الهدر المدرسي.	0.565**	0.000
توفر خدمات الإرشاد النفسي للتلاميذ	0.602**	0.000
توفر المرافق في إدارة مدرستي كافية للتلاميذ (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)	0.421**	0.000
يتابع المدير التحصيل الدراسي للتلاميذ من أجل التحسين المستمر	0.551**	0.000
مراعاة الأساتذة للفروق الفردية	0.518**	0.000
يتم العمل مع التلاميذ في الحفاظ على نظافة بيئة المدرسة	0.402**	0.000
تشجع إدارة مدرستي إقامة النشاطات الصفية واللاصفية للتلاميذ	0.396**	0.000
يستخدم التلاميذ مكتبة المدرسة للمطالعة أعمال البحث في تنمية قدراتهم العقلية باستمرار.	0.383**	0.000
توجد علاقات وتفاعل إيجابيين للتلاميذ أنفسهم.	0.499**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)* دال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

❖ الاتساق الداخلي لفقرات مجال التقييم

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التقييم

القيمة الاحتمالية (Sing).	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.627**	تعمل إدارة مدرستي على تحسين القرارات التي تتخذها في المجال التربوي لتحقيق أحسن النتائج.
0.000	0.640**	يحرص مدير المدرسة على مساعدة الأساتذة في تقييم الأنشطة التعليمية.
0.000	0.637**	يتم تقييم مستوى تقدم التلاميذ تدريجياً طول العام الدراسي.
0.000	0.502**	تحرص الإدارة المدرسية على تقييم الأساتذة طول العام الدراسي.
0.000	0.738**	تركز إدارة مدرستي على تصحيح جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة.
0.000	0.620**	تنوع أساليب التقييم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ.
0.000	0.738**	تحت المدرسة الأساتذة على التقييم الذاتي.
0.000	0.580**	تتصف الاختبارات المستخدمة بالصدق والثبات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)

* دال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

❖ الاتساق الداخلي لفقرات مجال التوجيه.

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجال التخطيط

القيمة الاحتمالية (Sing).	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.686**	تعمل إدارة مدرستي على تشجيع كل العاملين في التحسن المستمر لأدائهم.
0.000	0.678**	يشجع المدير التكوين والتحسين الذاتي للأساتذة.
0.000	0.705**	العمل على رفع الروح المعنوية لكل العاملين في المؤسسة.
0.000	0.749**	الحرص على توجيه الأساتذة إلى أحدث الوسائل المستخدمة في جمع البيانات.
0.000	0.633**	حث الأساتذة في استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)

* دال عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

2-5- ثبات أداة الإستبيان

يمكن الثبات من الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف وبدرجة مقبولة من الاتساق والثقة.

وقد تم التأكد من ثبات الإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ عن طريق برنامج SPSS وقد طبق على عينة قوامها 70 أستاذ، ويمثل الجدول التالي معاملات الارتباط ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (11): معامل الارتباط ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	المحور	رقم المحور
0.519	التخطيط	1
0.612	التنظيم	2
0.678	شؤون الطلبة وحاجاتهم	3
0.467	التقويم	4
0.724	التوجيه	5
0.881	الأداة ككل	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

قصد التأكد من ان الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه تم استخراج معامل ثبات الاداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد كان معامل الثبات (0.881) مما يدل على أن معامل الثبات قوي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض نتائج الفرضية العامة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز النتائج، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة وهذا بهدف التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة بناء على متغيرات الدراسة التي ركزت عليها (التخطيط، التنظيم، شؤون التلاميذ وحاجاتهم، التقويم، التوجيه).

ولقد تم إجراء أبرز المعالجات الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الإستهانة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية SPSS للحصول على نتائج الدراسة والتي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

ونصّها: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط الإداري متوسطة"

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الأول:

رقم البند	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	نحقق مفهوم المراقبة في المؤسسة التي تعمل بها من خلال المتابعة المستمرة للإنجازات المخططة.	1.95	0.60	متوسطة
2	1	استخدام أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة	1.97	0.65	متوسطة
3	4	إشراك الأساتذة في التخطيط للعام الدراسي	1.75	0.72	متوسطة
4	3	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلا من التقليدي	1.84	0.62	متوسطة
		الأداة ككل	1.98	0.97	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة في "مجال التخطيط الإداري" من حيث كل بند مشكل لهذا المجال، حيث يتضح أن البند 2 أخذ الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي مرتفع عن البقية قدر بـ 1.97 وانحراف معياري (0.65)، والذي يشير إلى استخدام أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة لتلبيها البنود (1،4،3) بدرجات معيارية متوسطة أيضا ومتوسطات حسابية متوسطة هي الأخرى والتي قدرت على الترتيب (1.95،1.84،1.75) وانحرافات معيارية (0.60،0.62،0.72) على الترتيب، وهي بنود تشير إلى أن مفهوم المراقبة في المؤسسة التي تعمل بها يتحقق من خلال المتابعة المستمرة للإنجازات المخططة، وضرورة إشراك الأساتذة في التخطيط للعام الدراسي و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلا من التقليدي.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

ونصها: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم الإداري متوسطة".

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الثاني:

رقم البند	رتبة البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	4	تحرص إدارة مدرستي على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل زيادة الفاعلية	1.65	0.61	ضعيفة
6	1	تنظم إدارة مدرستي ندوات حول طرق التدريس	2.37	0.72	عالية
7	2	الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية	1.90	0.59	متوسطة
8	6	العمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الإداري	1.57	0.60	ضعيفة
9	3	توفر الخبرة الحديثة التي تساعد الأساتذة على إثراء الدروس	1.85	0.62	متوسطة
10	6	يقوم الأساتذة بتوضيح أهداف التعليم للمتعلمين	1.57	0.60	ضعيفة
11	7	التعامل بالمساواة وعدم التحيز بين العاملين في المؤسسة	1.41	0.55	ضعيفة
12	5	الحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة في مدرستي يزيد من أداء مردودية أداء العاملين	1.60	0.59	ضعيفة
		الأداة ككل	1.74	0.31	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة في مجال "التنظيم الإداري" حسب كل بند مشكل لهذا المجال حيث يتضح أن البند "6" احتل المرتبة الأولى بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدر بـ (0.72) والذي يشير إلى إدارة المدرسة تنظم ندوات حول طرق التدريس، أما البندين (9،7) فدرجتهم متوسطة بمتوسطات حسابية على الترتيب (1.85،1.90) وانحراف معياري قدره (0.62،0.59) واللذان يشيران إلى أن هناك اعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية وكذلك توفر الخبرة الحديثة التي تساعد الأساتذة على إثراء الدروس، في حين نجد البنود (6،12،10،8،11) فجاءت بمتوسطات حسابية متقاربة بدرجة

ضعيفة، حيث قدرت المتوسطات الحسابية على الترتيب (1.41،1.55،1.57،1.60،1.65)، وإنحاف معياري على الترتيب (0.59،1.61، 0.60،0.55،0.60) والتي تشير إلى أن الحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة في المدرسة يزيد من أداء مردودية أداء العاملين بدرجة ضعيفة وكذلك التعامل بالمساواة وعدم التحيز بين العاملين في المؤسسة، وتنظيم إدارة المدرسة لندوات حول طرق التدريس كان بدرجة ضعيفة.

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

نصّها: «درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم متوسطة»
الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رتبة البند	رقم البند
ضعيفة	0.53	1.35	توفر الكتب بشكل كاف	11	13
متوسطة	0.42	1.77	وجود تفاعل بين التلاميذ والأساتذة في الأنشطة التعليمية.	5	14
متوسطة	0.59	1.70	مساعدة مستشار التوجيه للتلاميذ في حل مشاكلهم.	7	15
متوسطة	0.70	1.81	العمل باستمرار على التقابل من الهدر المدرسي.	4	16
عالية	0.72	2.35	توفر خدمات الإرشاد النفسي للتلاميذ	1	17
متوسطة	0.64	1.90	توفر المرافق في إدارة مدرستي كافية للتلاميذ (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)	3	18
ضعيفة	0.54	1.61	يتابع المدير التحصيل الدراسي للتلاميذ من أجل التحسين المستمر	8	19
ضعيفة	0.54	1.60	مراعاة الأساتذة للفروق الفردية	9	20
ضعيفة	0.52	1.58	يتم العمل مع التلاميذ في الحفاظ على نظافة بيئة المدرسة	10	21
متوسطة	0.60	1.75	تشجع إدارة مدرستي إقامة النشاطات الصفية واللاصفية للتلاميذ	6	22
متوسطة	0.61	1.77	يستخدم التلاميذ مكتبة المدرسة للمطالعة أعمال البحث في تنمية قدراتهم العقلية باستمرار.	5	23
متوسطة	0.57	1.92	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين التلاميذ أنفسهم	2	24
متوسطة	0.27	1.76	الأداة ككل		

يوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة في مجال " شؤون الطلبة وحاجاتهم " حسب كل بند مشكل لهذا المجال حيث يتضح أن البند " 17 " احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي درجته عالية وهو (2.35) وانحراف معياري (0.72) وهي عبارة تشير إلى توفر خدمات الإرشاد النفسي للتلاميذ، وجاءت البنود (14،15،16،18،22،23،24) بمتوسطات حسابية متقاربة درجتها المعيارية متوسطة وهي على الترتيب (1.77،1.70،1.81،1.90،1.75،

1.92، 1.77) وانحرافات معيارية (0.42، 0.59، 0.70، 0.60، 0.61، 0.57) والتي تشير وجود تفاعل بين التلاميذ والأساتذة في الأنشطة التعليمية، و مساعدة مستشار التوجيه للتلاميذ في حل مشاكلهم، والعمل باستمرار على التقليل من الهدر المدرسي.

وجاء البندين (13،19،20،21) بمتوسطات حسابية هي الأخرى متقاربة وبدرجات ضعيفة حيث قدر المتوسط الحسابي لكليهما على الترتيب ب (1.35، 1.61، 1.60، 1.58) وانحرافات معيارية ب (0.53، 0.54، 0.54، 0.52) واللذين يشيرون إلى توفر الكتب بشكل كاف، ومتابعة المدير للتصحيح الدراسي للتلاميذ من أجل التحسين المستمر، مراعاة الأساتذة للفروق الفردية.

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة

نصّها: « درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم الإداري متوسطة ».

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال الرابع

رقم البند	رتبة البند	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	5	تعمل إدارة مدرستي على تحسين القرارات التي تتخذها في المجال التربوي لتحقيق أحسن النتائج.	1.54	0.55	ضعيفة
26	2	يحرص مدير المدرسة على مساعدة الأساتذة في تقويم الأنشطة التعليمية.	1.67	0.65	متوسطة
27	7	يتم تقييم مستوى تقدم التلاميذ تدريجيا طول العام الدراسي.	1.50	0.50	ضعيفة
28	1	تحرص الإدارة المدرسية على تقويم الأساتذة طول العام الدراسي.	1.71	0.54	متوسطة
29	4	تركز إدارة مدرستي على تصحيح جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة.	1.62	0.56	ضعيفة
30	3	تنوع أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ.	1.64	0.61	ضعيفة
31	2	تحت المدرسة الأساتذة على التقويم الذاتي.	1.67	0.60	متوسطة
32	8	تتصف الاختبارات المستخدمة بالصدق والثبات	1.41	0.55	ضعيفة
		الأداة ككل	1.59	0.36	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة في مجال " التقويم " حسب كل بند مشكل لهذا المجال حيث يتضح أن البند " 28 " احتل المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي درجته متوسطة وهو (1.71) وانحراف معياري (0.54) وهي عبارة تشير إلى حرص الإدارة المدرسية على تقويم الأساتذة طول العام الدراسي، ثم يليها البندين (26،31) بمتوسطات حسابية مقارنة درجتها المعيارية متوسطة وهي على الترتيب (1.67،1.67) وانحرافات معيارية (0.65،0.60) والذان يشيران إلى حرص مدير المدرسة على مساعدة الأساتذة في تقويم الأنشطة التعليمية وحث المدرسة الأساتذة على التقويم الذاتي.

وجاءت البنود (27،25، 29، 30، 32) بمتوسطات حسابية هي الأخرى مقارنة ودرجات ضعيفة حيث قدر المتوسط الحسابي على الترتيب بـ (1.41،1.64،1.62،1.50،1.54) وانحرافات معيارية بـ (0.55،0.61،0.56،0.50،0.5) واللذين يشيرون تعمل إدارة مدرستي على تحسين القرارات التي تتخذها في المجال التربوي لتحقيق أحسن النتائج، يتم تقييم مستوى تقدم التلاميذ تدريجياً طول العام الدراسي، و تركز إدارة مدرستي على تصحيح جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة، تنوع أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ، و تتصف الاختبارات المستخدمة بالصدق والثبات.

5- عرض نتائج الفرضية الخامسة

ونصّها: «درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التوجيه متوسطة».

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة المعيارية للمجال

الخامس

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
33	3	تعمل إدارة مدرستي على تشجيع كل العاملين في التحسن المستمر لأدائهم.	1.52	0.55	ضعيفة
34	5	يشجع المدير التكوين والتحسين الذاتي للأساتذة.	1.42	0.52	ضعيفة
35	2	العمل على رفع الروح المعنوية لكل العاملين في المؤسسة.	1.64	0.59	ضعيفة
36	1	الحرص على توجيه الأساتذة إلى أحدث الوسائل المستخدمة في جمع البيانات.	1.70	0.62	متوسطة
37	4	حث الأساتذة في استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم.	1.48	0.60	ضعيفة
		الأداة ككل	1.55	0.40	متوسطة

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة في مجال " التوجيه" حسب كل بند مشكل لهذا المجال حيث يتضح أن البند " 36" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي درجته متوسطة وهو (1.70) وانحراف معياري (0.62) وهي عبارة تشير الحرص على توجيه الأساتذة إلى أحدث الوسائل المستخدمة في جمع البيانات ، ثم جاءت البنود (33,34,35,37) بمتوسطات حسابية متقاربة درجتها المعيارية متوسطة وهي على الترتيب (1.52,1.42,1.64,1.48) وانحرافات معيارية (0.55,0.52,0.59,0.60) وللذين يشيرون على أن إدارة المدرسة تعمل على تشجيع كل العاملين في التحسن المستمر لأدائهم، وان المدير يشجع التكوين والتحسين الذاتي للأساتذة، العمل على رفع الروح المعنوية لكل العاملين في المؤسسة.

6- عرض نتائج الفرضية العامة

ونصها: «درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية متوسطة».

وللإجابة على فرضية الدراسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حسب كل محور وحسب المقياس ككل كما يوضحه الجدول (17).

الجدول (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية للمقياس ككل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	محاور المقياس	البند
متوسطة	0.97	1.98	المجال(1): التخطيط	01
متوسطة	0.31	1.74	المجال(2): التنظيم	02
متوسطة	0.27	1.76	المجال(3): شؤون التلاميذ وحاجاتهم	03
ضعيفة	0.36	1.59	المجال(4): التقويم	4
ضعيفة	0.40	1.55	المجال(5): التوجيه	5
متوسطة	0.27	1.71	الدرجة الكلية	

الجدول (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل محور، والدرجة الكلية للمقياس ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس الكلي (1.71) وانحراف معياري (0.27)، ودرجة معيارية متوسطة وهي تعتبر معبرة، حيث جاء المجالات (1) (2) و(3) اللذين يعبرون عن مجال التخطيط والتنظيم وشؤون الطلبة، بمتوسطات حسابية قدرت بـ (1.98، 1.74، 1.76) وانحرافات معيارية قدرت بـ (0.97، 0.31، 0.27).

في حين جاء المجالين (4) و(5) بدرجة معيارية ضعيفة، ومتوسط حسابي على الترتيب (1.59، 1.55)، وانحراف معياري (0.36، 0.40) مما يدل على أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مجالي التقويم والتوجيه كانت ضعيفة.

الفصل السادس:

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
6. مناقشة نتائج الفرضية العامة
7. نتائج الدراسة
8. التوصيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال ما سبق عرضه في الجدول رقم (12) يتضح أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التخطيط كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.98) بمعنى أنه لم يرقى إلى المستوى المطلوب وربما يعزى السبب إلى عدم إلمام الأساتذة بطرق تطبيق معايير إدارة الجودة، أو إلى عدم إشراك الأساتذة في التخطيط للعام الدراسي وعدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وانعدام التساوي في الأهداف والفرص.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمجال الأول المتعلق بمجال التخطيط، نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت جزئياً.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال ما سبق عرضه في الجدول رقم (13) يتضح أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التنظيم كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (1.74)، وربما يعزى السبب إلى عدم الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية بشكل كبير، ونقص الخبرة الحديثة لدى الأساتذة التي تساعد على إثراء الدروس، والبعد عن تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الإداري.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمحور الثاني المتعلق بمجال التنظيم نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم

من خلال ما سبق عرضه في الجدول رقم (14) يتضح أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ (1.76) بمعنى أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ويعزى السبب إلى عدم وجود تفاعل كافي بين التلاميذ والأساتذة في الأنشطة التعليمية، وكذلك قلة توفر خدمات الإرشاد النفسي للتلاميذ، وعدم متابعة المدير للتحويل

الدراسي للتلاميذ من أجل التحسين المستمر، وعدم مراعاة الأساتذة للفروق الفردية، وعدم توفر الكتب بشكل كاف.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمجال المرتبط بشؤون الطلبة وحاجاتهم نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

من خلال ما سبق عرضه في الجدول رقم (15) يتضح أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التقويم كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ (1.59) بمعنى أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب تماما.

ويعزى السبب إلى عدم تقييم مستوى تقدم التلاميذ وكذلك الأساتذة تدريجيا طوال العام الدراسي، وعدم التنوع في أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ، وعدم اتصاف الاختبارات المستخدمة في المدرسة بالصدق والثبات، إضافة إلى أن إدارة المدرسة لا تعمل على تحسين القرارات التي تتخذها في المجال التربوي لتحقيق أحسن النتائج،

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمجال المرتبط بالتقويم نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

من خلال ما سبق عرضه في الجدول رقم (16) يتضح أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التوجيه كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ (1.55) بمعنى أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب تماما. ويعزى السبب إلى عدم تشجيع المدير للتكوين والتحسين الذاتي للأساتذة، وعدم حث الأساتذة في استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم، وعدم الحرص على توجيه الأساتذة إلى أحدث الوسائل المستخدمة في جمع البيانات.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمجال المرتبط بالتوجيه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق، وهذا يعود إلى أن الإدارة الجزائرية مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في توجيه التلاميذ.

6- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال نتائج الفرضية العامة التي جاء نصها كما يلي: «درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة» والتي جاءت بدرجة متوسطة، يعني أن الأساتذة لا يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وإنما بدرجة متوسطة أي أن الأساتذة لم يرقوا إلى المستوى المطلوب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

أما فيما يتعلق بالمجالات المشكلة للمقياس والتي سبق وأن حددناها وهي: مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم، مجال التوجيه، فقد جاءت متقاربة في درجاتها حيث أن مجال التخطيط، ومجال التنظيم ومجال شؤون الطلبة وحاجاتهم، تصدروا المرتبة الأولى بدرجة متوسطة في حين أن مجال التقويم ومجال التوجيه جاء بدرجة ضعيفة.

ويعزى السبب إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية كعدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة تعسفية دكتاتورية في التسيير مما يجعل الأهداف والفرص غير متساوية وهذا ما تتسم به الإدارة الجزائرية التربوية التي مازالت تعتمد على أساليب التسيير التقليدية.

7- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الاساتذة إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بشكل عام متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم متوسطة.

- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التقويم ضعيفة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التوجيه ضعيفة.

8- التوصيات:

- تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها.
- تدريب المديرين والمعلمين باستمرار
- نشر ثقافة الجودة لرفع مستوى فعالية أدائهم بالنسبة للإداريين وحتى الاساتذة .
- تدريب إدارات المدرسة على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات ذلك في المجال المدرسي.

خَاتَمَةٌ

خاتمة

في نهاية الدراسة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عملية لابد منها، فهي تسعى دائما إلى التطوير المستمر في الأساليب الإدارية والتعليمية تحقيقا لجودة المخرج التعليمي وسعيا لمضاعفة إفادة المستفيدين من العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر رؤية تحقق للمدرسة مستقبلا زاهرا وهادفا وهذا في ضل إدارة الجودة الشاملة، فهي تعمل على تحسين المدرسة وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة الغد إضافة إلى التحسين المستمر عن طريق إيجاد التوافق بين الأهداف، حتى تجلب عنصر المنافسة مع المدارس الأخرى والتعرف على احتياجات وتوقعات التلاميذ والسعي لتحقيقها من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، وعليه فان الجودة الشاملة مرهونة بجودة الإدارة المدرسية وفعاليتها كالتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات التلاميذ والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين وأعضاء هيئة التدريس إضافة إلى برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، ومن هنا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة محور رئيسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية والارتقاء بها لأعلى المستويات خاصة ونحن في عصر المعلومات لذا يجب الالتزام بمعايير الجودة الشاملة واستخدام الأساليب المبدعة في الإدارات الجزائرية خاصة.

في الأخير يمكن القول أن دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري وما توصلت إليه الدراسة من نتائج وعليه فإن الإدارة المدرسية ملزمة بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة لأنها تسعى دائما إلى تطوير وتحسين المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم علي العمرو(2013): إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان.
2. إبراهيم محمد صالح: الإدارة والاشراف التربوي، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان
3. أحمد إبراهيم (2002): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، الاسكندرية،
4. أحمد إبراهيم أحمد (2003) الجودة الشاملة، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1.
5. أشرف السعيد أحمد محمد (2005):الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين الرؤية وما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، عمان.
6. أمجد محمود درادكة (2009): الإدارة والتخطيط التربوي، دار عالم كتب الحديث، عمان.
7. خضير كاظم حمود(2010): إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. خلف عمر محمد(1986): سياسة الإدارة والإقتصاد في المملكة العربية السعودية ، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض.
9. رابحي مصطفى عليان(2007): أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان.
10. راغب أحمد راغب(2011): الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون عمان.
11. رافدة عمر الحريري(2010): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. رشدي أحمد طعيمة وآخرون (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص26.
13. سلامة عبد العظيم حسين(2004): إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
14. شبل بدران، 2006، الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.

15. صليحة رقاد (2014): تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر.
16. طارق المجذوب(2003): الإدارة العامة، العمليات الإدارية الوظيفية العامة، الإصلاح الإداري منشورات الحلبي للحقوق، بيروت، لبنان.
17. طارق عبد الرؤوف(2000): الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عمان.
18. عبد الصمد الأغبري (2012): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر دار النهضة العربية، لبنان.
19. عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
20. عبد القادر شريف (2005): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
21. عبد الوهاب أحمد الجماعي(2010): كفايات تكوين المعلمين للغة العربية للمرحلة الثانوية نموذجاً، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
22. عواطف إبراهيم الحداد (2009): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
23. فواز التميمي وأحمد الخطيب(2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001) جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن.
24. فواز التميمي(2002): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
25. فوزي دباس العبادي (2009): إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث الفكر الإداري المعاصر الوراق عمان.
26. محسن علي عطية (2009): الجودة الشاملة والجديدة في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. محمد جاد أحمد (2008): التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

28. محمد حسين حمادات (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
29. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويجان(2009): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
30. محمد محمد العربي (2010): الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1، دار الكتاب، القاهرة.
31. محمد منير مرسي (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، نشر وتوزيع القاهرة.
32. مسعد محمد زياد(2007): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، منبر حر للثقافة والفكر والأدب، عمان .
33. مهدي صالح السامرائي(2006): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط1 دار جريب، عمان،.
34. نجم عبود نجم (2010): إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
35. محمود عبد المسلم الصليبي(2008): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: المعاجم

1. سعيدة الجهوية: مصطلحات ومفاهيم تربوية، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، العدد33.

ثالثا: المجلات

1. رجاء زهير خالد العسيلي(2007): تقدير درجة فعالية اداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، عمان.

رابعا: المذكرات

1. جباري فادية(2010): تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

2. سهى احمد خالد اليمين(2014): درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة النجاح فلسطين.
3. صباح سليم حمودة (2008): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية، عمان.
4. عبير محفوظ محمد آل مداوي(2012): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة ملك السعود (السعودية)،
5. عنابة محمد حضير(2007): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
6. فاطمة عيسى أبو عبيدة(2011): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
7. فيصل بن محمد عمر الطس: أداء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى.
8. محمود عبد المجيد رشيد عساف (2005): واقع الادارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة.
9. منيرة الهنائي(2005): معوقات الادارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية، جامعة السلطان قابوس، عمان.

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين:

الجامعة	التخصص	الاستاذة
جامعة جيجل	علم النفس العيادي	بكبيري نجبية
جامعة جيجل	علم النفس المدرسي	بوكراع إيمان
جامعة جيجل	علوم التربية	هاين ياسين
جامعة جيجل	عمل وتنظيم	كعبار جمال
جامعة جيجل	علم النفس العيادي	دعاس حياة

الملاحق

الإستمارة في حالتها النهائية
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص: علوم التربية

استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إدارة وإشراف
بيداغوجي

"درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من

وجهة نظر الأساتذة"

-المدارس المتوسطة جيجل نموذجاً-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نتقدم إليكم السادة / الأساتذة بهذه الإستمارة راجية منكم التكرم ومساعدتنا في إنجاز هذه
الدراسة التي تحمل عنوان: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة
نظر الأساتذة"

-المدارس المتوسطة جيجل نموذجاً-، بالإجابة على أسئلة هذه الدراسة بوضع إشارة (X) في
الخانة الملائمة للإجابة من وجهة نظركم، ونعدكم بأن المعلومات التي تقدمونها لا تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا كل الشكر والتقدير.

إعداد الطالبة الباحثة:

فدغوش مليكة

السنة الجامعية: 2017-2018

منخفضة	متوسطة	عالية	المجال الأول: التخطيط	
			01	نحقق مفهوم المراقبة في المؤسسة التي تعمل بها من خلال المتابعة المستمرة للإنجازات المخططة.
			02	استخدام أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة
			03	إشراك الأساتذة في التخطيط للعام الدراسي
			04	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلا من التقليدي
			المجال الثاني: التنظيم	
			05	تحرص إدارة مدرستي على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل زيادة الفاعلية
			06	تنظم إدارة مدرستي ندوات حول طرق التدريس
			07	الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تنظيم وضبط الوثائق المدرسية
			08	العمل على تنظيم الوقت وضبطه بين الطاقم الإداري
			09	توفر الخبرة الحديثة التي تساعد الأساتذة على إثراء الدروس
			10	يقوم الأساتذة بتوضيح أهداف التعليم للمتعلمين
			11	التعامل بالمساواة وعدم التحيز بين العاملين في المؤسسة
			12	الحرص على توفير بيئة تعليمية مريحة في مدرستي يزيد من أداء مردودية أداء العاملين
			المجال الثالث: شؤون الطلبة وحاجاتهم	
			13	توفر الكتب بشكل كاف
			14	وجود تفاعل بين التلاميذ والأساتذة في الأنشطة التعليمية.
			15	مساعدة مستشار التوجيه للتلاميذ في حل مشاكلهم.
			16	العمل باستمرار على التقليل من الهدر المدرسي.
			17	توفر خدمات الإرشاد النفسي للتلاميذ
			18	توفر المرافق في إدارة مدرستي كافية للتلاميذ (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)
			19	يتابع المدير التحصيل الدراسي للتلاميذ من أجل التحسين المستمر
			20	مراعاة الأساتذة للفروق الفردية
			21	يتم العمل مع التلاميذ في الحفاظ على نظافة بيئة المدرسة
			22	تشجع إدارة مدرستي إقامة النشاطات الصفية واللاصفية للتلاميذ

			23	يستخدم التلاميذ مكتبة المدرسة للمطالعة أعمال البحث في تنمية قدراتهم العقلية باستمرار.
			24	توجد علاقات و تفاعل إيجابي بين التلاميذ أنفسهم.
			المجال الرابع: التقويم	
			25	تعمل إدارة مدرستي على تحسين القرارات التي تتخذها في المجال التربوي لتحقيق أحسن النتائج.
			26	يحرص مدير المدرسة على مساعدة الأساتذة في تقويم الأنشطة التعليمية.
			27	يتم تقييم مستوى تقدم التلاميذ تدريجيا طول العام الدراسي.
			28	تحرص الإدارة المدرسية على تقويم الأساتذة طول العام الدراسي.
			29	تركز إدارة مدرستي على تصحيح جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة.
			30	تنوع أساليب التقويم لضمان نتائج موضوعية للتلاميذ.
			31	تحت المدرسة الأساتذة على التقويم الذاتي.
			32	تتصف الاختبارات المستخدمة بالصدق والثبات
			المجال الخامس: التوجيه	
			33	تعمل إدارة مدرستي على تشجيع كل العاملين في التحسن المستمر لأدائهم.
			34	يشجع المدير التكوين والتحسين الذاتي للأساتذة.
			35	العمل على رفع الروح المعنوية لكل العاملين في المؤسسة.
			36	الحرص على توجيه الأساتذة إلى أحدث الوسائل المستخدمة في جمع البيانات.
			37	حث الأساتذة في استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة في المدارس المتوسطة .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من 70 أستاذ واستخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة الإستبانة وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في تخصص علوم التربية وعلم النفس، وتم التحقق من ثباتها باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ، كما تم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية (spss) لتحليل النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بشكل عام كانت متوسطة .
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التنظيم كانت متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط كانت متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال شؤون التلاميذ وحاجاتهم كانت متوسطة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التقويم كانت ضعيفة .
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية في مجال التخطيط كانت متوسطة.

وإنتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات:

Abstract

- This study aims to identify the degree of the application of TQM in school's administration from the Middle school's teachers. In order to achieve this aim, a sample of 70 teacher was adopted from BOUZIT SALAH, SALAH ZIDANE AND MESSOUD BOUHLES. The descriptive analytical method have been used as it was based on the questionnaire and was presented to some experts in the field of educational science and psychology. The data was also processed using statistica packages (SPSS)
- The following results have been reached: *the degree of application of TQM in schools administration was medium *the degree of application of TQM in schools administration in the field of mating was medium *the degree of application of TQM in the schools administration in the field of planning was medium. *the degree of application of TQM in schools administration in the field pupil's affairs and needs was medium. *the degree of application of TQM in the schools administration in the field of evaluation was weak
- The study also ended with a set of recommendations: *adapting the overall quality standers in the school administration in order to improve their level of performance. * train managers and teachers and introduce them to the quality of the environment to improve the effectiveness of their performance. *training the school administrations on the modern methods in planning and implementation.