"تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال من منظور المشرفات التربويات بمحافظة صنعاء"

إعداد

الباحثة/ أميره عبد الرقيب محمد عقيل (*)

الإشـــراف

أ.د/عاطف عدلي فهمي

أستاذ تربية الطفل وعميد كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة القاهرة

أ.د. السيد عبد القادر شريف

أستاذ أصول تربية الطفل ورئيس قسم العلوم التربوية كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة القاهرة

مقدمة:

يعتبر النظام التربوي والتعليمي في أي بلد الأداة الأساسية ، في إحداث التغيير والتطوير، خصوصاً مع ارتفاع التقدم التقني، والثقافي، والاجتماعي، وزيادة تطلعات وتوقعات المجتمعات ، مما يفرض على المؤسسة التربوية عامة ومؤسسة رياض الأطفال خاصة ، أن تتبنى أساليب عمل جديدة ، للوصول إلى نتائج ذات كفاءة وجودة عالية.

لا شك أن رياض الأطفال مرحلة متميزة لنمو الطفل، وهي مرحلة لتشكيل القيم الأخلاقية والاجتماعية، والاستقلال الذاتي، وحب العمل، والإنجاز والتعاون، لذلك فقد أجمع علماء النفس والتربية على وصف الطفولة المبكرة بـ "المرحلة الحرجة"، لما لها من تأثير بالغ في تشكيل شخصية الطفل ، وتنمية قدراته واستعداده للتعلم.

وركزت دراسة (Mashburn , A,. 2008)؛ إلى اهمية الجودة الشاملة في التعليم بمرحلة رياض الأطفال، من خلال وضع برامج للروضة ذات جودة عالية ومتوسطة ومنخفضة، بهدف المقارنة بين الروضات.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات الحديثة أهمية إدخال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي ، اعتبارها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة ، في العصر الحالي ومن هذه الدراسات دارسة (عبدالله الغفيلي ٢٠١١) والتي وأوصت إلى ضرورة وجود خطة استراتيجية، ورؤية واضحة للأشراف التربوي،

(*) مدرس مساعد بمركز البحوث والتطوير التربوي في محافظة صنعاء – الجمهورية اليمنية.

قائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة التربية والتعليم ليستطيع المشرف التربوي على ضوئها وضع خطة استراتجية للأداء الإشرافي، وضرورة التركيز على الجوانب العلمية والفعلية التي يحتاجها الميدان التربوي.

وأكدت دراسة (Farooq ., et al. 2007) على تبني نماذج إدارية حديثة (إدارة الجودة الشاملة) وتطبيقها في مجال التعليم ، من خلال مراجعة الأدب الجديد على الإنترنت ومصادر أخرى ، بالإضافة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدوارد ديمينج : أربعة عشر مبادئ لضمان الجودة، فيليب كروسبي: أربعة عشر نقطة لإدارة الجودة ، وجوران المجالات الثلاثة: تخطيط الجودة، وتحسين الجودة، ومراقبة الجودة.

وأشارت دراسة (إيناس الشتيحي،٢٠١٥) إلى التعرف على مفهوم ثقافة الجودة برياض الأطفال وتحديد أبعادها ومستواها ومعوقات سيادتها من وجهة نظر المعلمات، وكذلك السعي إلى التعرف ما إذا كان مستوى الجودة يتأثر بنوع الروضة تبعاً لاعتمادها (معتمدة/ غير معتمدة)، وكذلك مكان وجودها (ريف/ حضر) مع تقديم تصور مقترح للارتقاء بثقافة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال.

وقد أوصت دراسة (أميره عقيل ،٢٠١٢) بضرورة وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية إلىمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وهكذا فإن مرحلة رياض الأطفال سوف تتضمن برامج تتسم بالمرونة بما فيه الكفاية للتكيف مع مستويات التنمية الفردية، وتساعد على تحسين نتائج المعرفة في مرحلة الطفولة المبكرة على المدى البعيد.

بالإضافة إلى ما لاحظته الباحثة من الواقع الفعلي لعدد من الروضات بمحافظة صنعاء أثناء مشاركتها لبعض الورش التعليمية داخل هذه الروضات مع فريق عمل لمركز البحوث والتطوير التربوي بالعاصمة صنعاء، حيث لمست من خلال مناقشتها مع مديرات ومعلمات رياض الأطفال لبعض المشاكل منها غياب لثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم لهذه المرحلة ، وهذا ما لفت نظر الباحثة في البحث الحالي بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

من هذا المنطلق تحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة على السؤال الرئيسى الآتي:

ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال من منظور المشرفات التربويات بمحافظة صنعاء؟.

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٢-ما المعوقات التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء وكيف يمكن التغلب عليها ؟.

٣-ما التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات؟.

أهداف البحث:

١- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

٢- تحديد مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات بآمانة العاصمة صنعاء.

٣- حصر المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات.

٤- التعرف على وجهة نظر المشرفات التربويات في التغلب على تلك المعوقات

٥- التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في هذا البحث.

أهمية البحث :

تبرز أهمية هذا البحث في الآتي:

١- **الأهمية النظرية:**

- تعود أهمية هذا البحث إلى أهمية مرحلة رياض الأطفال ، وأهمية التعلم في هذه المرحلة الذي يسهم في تلبية متطلبات التنمية للمجتمع اليمني، ونظراً لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في رياض الأطفال وأثرها الكبير في عمليتي التعليم والتعلم برياض الأطفال.
- قد يوفر هذا البحث رؤية موضوعية عن الممارسات الإشرافية المشرفي ومدري مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٢-**الأهمية التطبيقية:**

- قد تفيد نتائج هذا البحث القائمين على مرحلة رياض الأطفال وصانعي السياسات التربوية في اليمن في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وتفعيل دور هذه المؤسسات في خدمة المجتمع اليمني.
- يساعد البحث الحالي الإداريين في تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة ، ويقدم تصوراً مقترحاً يمكن الاستفادة منه عند تطبيق تلك مبادئ في رياض الأطفال.

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يرتكز على جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية لملائمة، ويهدف إلى رصد الواقع الحالي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات لهذه المرحلة، بطريقة علمية ومنهجية منظمة، والتعرف على مدى تطبيق تلك مبادئ في مؤسسات رياض الأطفال، في آمانة العاصمة صنعاء.

مجتمع البحث عينته :

- يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع المشرفات التربويات على مرحلة رياض الأطفال (١٠٠) مشرفة ، كما أن عينة البحث تتمثل في(٣٠) مشرفة تربوية برياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء . تم اختيارهن بطريقة عمدية ممن يستخدمن التواصل الاجتماعي حيث أنها تمثل (٣٠%) من مجتمع البحث.

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث الحالي في استبانة تهدف إلى معرفة مستوى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الروضة من وجهة نظر المشرفات التربويات لرياض الأطفال بكونهن أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع الروضة والأكثر دراية بمشاكلها ؛ حيث تألفت هذه الاستبانة من عدد من الفقرات وهي (٥٠) فقره موزعه على مجالين ، والاجابة على كل فقرة يتم من خلال اختيار احدى الثلاث الاجابات (موافق جدا – موافق – غير موافق)، ترتيب الدرجات (٣- ٢- ١).

حدود البحث:

ينحصر حدود هذا البحث في الآتي:

١) الحدود البشرية: المشرفات التربويات، برياض الأطفال آمانة العاصمة صنعاء ، وعددهن(٣٠) مشرفة.
٢) الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٦).
٣) الحد المكاني : الإدارة العامة للتوجيه والأشراف التربوي لرياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء.
٤) الحد الموضوعي : يهتم البحث الحالي بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات.

مصطلحات البحث:

- **التطوير:(Development)** التطوير نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير الأنظمة والسلوك، وتحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعة لها (نهلة نوفل، ٢٠٠٧، ٧) .
- إدارة الجودة الشاملة: **(Total Quality Management)** تعريف بأنها " نهج إداري جديد يركز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة على المدى الطويل بهدف تلبية متطلبات العملاء والمجتمع" (Waldman ,2009,368).
- وتعرف الباحثة لإدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال "بأنها أسلوب استراتيجي إداري منهجي منظم ومخطط ومنسق، يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسؤولية بين جميع العاملين في الروضة، وذلك لتحقيق أهدافها المأمولة.
- وتعرف المشرف التربوي: "هو شخص متخصص ميولاً ووظيفةً للقيام بمهام الإشراف وملاحظة وتقييم الواقع المدرسي ، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه البشرية والسلوكية والمهنية والنفسية والمادية ، تمهيدا لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى".

(محمد حمدان ، ١٩٩٢: ٥)

- تعرف الباحثة المشرفة التربوية لرياض الأطفال: بأنها أحد عناصر النظام التعليمي برياض الأطفال كونها تهتم بإحداث تطوير شامل للعملية التعليمية في رياض الأطفال.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يتحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بناءً على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

١- **تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة:** أي أن التعليم بيئة تنافسية، إذ تسعى النظم التعليمية إلى منافسة التحديات الاقتصادية العالمية وإدخالها في المنظومة التعليمية، فكل عضو في منظمة التعليم يجب أن يتعلم المهارات الجديدة التي تُدعم ثورة الجودة، ويجب أن يكون للأفراد الاستعداد لقبول تحديات الجودة وأن يسعوا إلى تحمل مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعميل (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٧، ٢٦) .

٢- **الهدف:** وهو أن كلٌ منتج أو خدمة يصل إلى أية فئة من المستهلكين داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطابق عناصر نظام الجودة للمواصفات(ISO 9002).

٣- **العملية:** أي التغذية الراجعة من جانب المساهمين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات والخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة.

وأيضا عرفها كروسبي : بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً؛ إذ أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع المشكلات وتجنبها من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء ، باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية .

.(Al-Swid & Mahmod, 2011, 270)

من خلال التعريفات السابقة لإدارة الجودة اشاملة في التعليم يتضح أنها تركز على المتعلم باعتباره المستهلك الرئيس والذي تسعى المؤسسة التربوية لإرضائه وتلبية احتياجاته ، وترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة في الإشراف تعني: مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في العملية الإشرافية بكافة أبعادها من خطط وبرامج ، التي من شأنها إشراك جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في العملية التعليمية والإشرافية بكل طاقاتهم وإمكاناتهم ، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضمن نموا شاملا للأطفال ، في ضوء الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية المتاحة.

ثانياً : المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي برياض الأطفال:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من اهم الموضوعات التي تدور حول المناقشات في مجال التعليم في الوقت الحاضر، وتتنوع الأفكار الخاصة بالجودة بتعدد المدارس؛ حيث أن العملية التربوية بحاجة إلى قيادات متدربة ومؤهلة لتعامل مع المنظومة التعليمية المواكبة لفترة التقدم العلمي، والتوسع في عملية التدريب الداخلي والخارجي والعملي لتأهيل القيادات الإشرافية، ونقل الخبرات التي تنعكس على تحسين مستوى الإدارة كونها إشراف داخلي في المؤسسات التعليمية.

وقد أكدت دراسة (Wa, Dora , 2011) على أهمية تحديد الأدوار القيادية لجودة برامج الطفولة المبكرة في مرحلة التعليم ما قبل المدرسة في هونج كونج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الإدارية كانت على درجة عالية من القيم الأخلاقية وفقاً المعايير المهنية والقيادات الفعالة وتعتبر نموذج يقتدى به، الاعتماد على المركزية الشديدة في الإدارة وعدم تفويض السلطات، هناك مجالات محدودة تقدمها الإدارة للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور، الدعم والمشاركة في اتخاذ القرار بالروضة، وتنظيم برامج مهنية عالية الجودة لتطوير أداء قيادات التعليم برياض الأطفال.

وعلى الرغم من التباين الواضح بين الباحثين في تحديد المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاق على عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي يمكن تحديدها في ثمان محاور أساسية هي: (شاكر، والاحمدي، ٢٠١١: ١١٩)

١- **التركيز على العميل المستفيد من التعليم:**

- **العميل الداخلي:** هو كل من يشارك في تقديم الخدمة من الموظفين والعملين والإداريين حيث يعتبر كل فرد داخل إدارة التعليم مستفيد داخلي وكلا يكمل الاخر حتي تخرج هذه الخدمة لكل من يستفيد من خدمات إدارة التعليم سواء المعلم او الطفل او المجتمع الخارجي.
- **العميل الخارجي** :هو متلقي الخدمة وهو الذي انشئت المنظمة من اجله خدمته، فالمستفيد من الخدمة هو مراقب الجودة الأول وهو محور اهتمام المنظمات ومصدر دخلها وتطورها.

٢- **التحسين المستمر للعمليات:** ينبغي التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية؛ فهو الهدف الدائم، والاستمرار في التحسين والتطوير دون نهاية ، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، وبما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين غير ثابتة ، فمن هنا تأتي أهمية تقويم الجودة، والعمل على تحسينها بشكل منتظم، وذلك وفقاً للمعلومات التي يتم جمعها، وتحليلها بصورة دورية (نهله نوفل ،٢٠٠٧: ٥٧).

٣- **منع الأخطاء قبل وقوعها** : لكي يتحقق التحسين المستمر في مجال التعليم بمؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال عقد ورش لجميع العاملين في الإشراف التربوي المسؤولين عن رياض الأطفال والمديرين والمعلمين لتدريبهم على مهارات القيادة الإشرافية والاتصال التربوي الفعال، وهذا كله يساهم في تحقيق التحسين المستمر لأداهم، ويمكن أن يكون ذلك في نشاط دوري لضمان تحسين الأداء بشكل مستمر.

٤- **تحفيز خبرات القوى العاملة:** يعتمد نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة ، لذلك لابد أن يعامل هؤلاء الأفراد باحترام وتقدير، من أجل المساهمة في شكل فعال في تحقيق الجودة وتلبية، احتياجات العملاء، فيجب على الإدارة هنا أن تعتبر العاملين شركاء مهمين في تطبيق الجودة، من خلال القيام بالمهام التالية التي من شأنها ضمان فعالية مشاركة العاملين في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (سمير عبد الوهاب ،٢٠٠٠: ٤٩):

- تأهيل الأفراد للتغيير من خلال التغلب على العوائق التي ربما تنشأ من جراء مقاومة التغيير، وكذلك من خلال السيطرة على المخاوف التي تصاحب التغيير.
- توفير التدريب على إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لكل العاملين .
- وضع برامج يشترك فيها جميع العاملين .

- تصميم الوظائف بحيث يتم تفويض السلطة للعاملين ، والسماح لهم باتخاذ بعض القرارات.

٥- **التركيز على العمليات والنتائج معاً** : يقصد هنا بالتركيز على العمليات والنتائج معاً هو الاهتمام بدراسة إدارة تحسين كافة العمليات في المؤسسة ، وليس المنتج فقط ، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل ، وأن تشمل كافة الأنشطة والعمليات والمستويات في جميع المجالات داخل المؤسسة ، وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين الخدمة يأتي عن طريق تحسين النظام ككل بكافة مكوناته ، كما يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبل تحسين الخدمات (سلامة عبد العظيم حسين،٢٠٠٤: ٦٥).

٦- **التعاون بدلاً من المنافسة:** أن المعتقدات القديمة في الإدارة التقليدية والتنافس بين العاملين يؤدي إلى نتائج أفضل ، وإدارة الجودة الشاملة تقوم علي العمل الجماعي، وبروح الفريق الواحد ، لأن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في الإدارات التربوية ، ويمكن تحقيق التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال إيجاد وسائل اتصال فعالة ، مع احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم في دعم التعاون بدلاً من التنافس وعدم التنسيق ، والتعاون يشعر جميع العاملين في الإدارة بأن جودت التعليم وخدمة المستفيد مسؤولية العاملين جميعاً ،وهذا هو جوهر تطبيق إدارة الجودة في إدارة التربية والتعليم (شاكر، والاحمدي، ٢٠١١: ١٢٦- ١٢٧).

٧- **اتباع المنهج العلمي:** تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات ، من خلال فرص التحسين ، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين ، والفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات ، وبذلك يتم التركيز على استخدام البيانات ، لتحليل العمليات، وتحديد المشكلات ، وقياس الأداء ، ويمكن اختبار هذه التغيرات والبيانات التي تم تحليلها للتأكد من أن هذه التغييرات أدت إلى التحسين، واعتبار البيانات كأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٥: ٦٤).

٨- **التغذية الراجعة** : تتم التغذية الراجعة من خلال التوجيهات ، أو المعلومات الشفوية ،أو التقارير أو البيانات الإحصائية، وهناك نقطة أساسية في عملية التغذية الراجعة ، وهي ضرورة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب على أن يتم توصيل هذه المعلومات إلى الجهات المعنية لاتخاذ الخطوات الازمة لعملية إصلاح الأخطاء وإدخال التعديلات والتحسينات. (موسى اللوزي، ١٩٩٩: ٢٤٠)

وهذ ما استهدفت دراسة (هاني العزب ٢٠٠٩) التعرف على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومتطلبات تحقيقها في إدارة رياض الأطفال في مصر، والاستفادة من خبرة بعض الدول لمواكبة لحركة تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

ومن خلال ما سبق فأن لباحثة ترى أن هذا التطبيق يحتاج إلى تحديد متطلبات الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال، فلابد من تحديد تلك المتطلبات، وتحليلها بدقة ووضوح، لكي تساعد هذه المؤسسات على وضوح رؤية استعدادها، وقدرتها على البدء في تنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة من أجل تكوين تصورات واضحة حول هذه المبادئ.

ثالثاً: الإشراف التربوي في برياض الأطفال:

إن الإشراف عملية مركبة تتطلب مهارات وقدرات لا بد أن تمتلكها المشرفة لإقناع المعلمة بتطوير إمكاناتها وتنمية كفاءاتها بهدف استثمار المعلمة بأقصى صورة وتحسين إنتاجيتها ، والهدف من الإشراف ليس هو التحسين الطارئ في مستوى الأداء بل هو استمرار الرغبة والدافعية في التعلم الذاتي من المعلمة بالإضافة إلى اكتساب المرونة والقدرة على التكيف مع مستجدات التربية ، والإشراف التربوي ، ومن خلال الآراء المتباينة للإشراف التربوي نستطيع أن نذكرها من خلال الآتي: (رافدة الحريري، ٢٠٠٧:٢٢٤)

- الإشراف التربوي "عملية اجتماعية ، تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع ، وتعمل على بلوغ هذه الأهداف بواسطة طرق سليمة ، تتفق مع نظم المجتمع ، ويشترك فيه الأفراد والجماعات في رسم خطواتها، وتحديد معالمها.
- المشرف التربوي هو قائد يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية والتعلمية إلى تحسينها وتطويرها ، ليستطيع أن يؤدي هذه الأدوار المختلفة بفاعلية وكفاءة، لذا يجب أن تتوافر لدية مجموعة من المهارات والكفايات الخاصة؛ كالقدرة على العمل بكفاءة بمستوى رفيع من الأداء، والتي تتمثل بمجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والسلوك (ابو طالب، الصايغ، ٢٠٠٨، ١٧٣).

وأكدت دراسة **(Dakhiel, 2017)** على تحديد الخصائص الأساسية المطلوبة في المشرفين العاملين في المجال التعليمي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة في تحديد أهمية الخصائص الأساسية المطلوبة للممارسين بالعملية الإشرفية ، وعدم وجود اختلاف في وجهة نظر عينة الدراسة حول المؤهل العلمي، نوعه وعدد سنواته ، وأوصت الدراسة بضرورة تحديد شروط أساسية لاختيار المشرف التربوي للغات الإنجليزية ، وأن تعقد إدارة اللغات دورات تدريبية للمشرفين من أجل رفع كفاءتهم، بالإضافة إلى وضع دليل للمشرفين العاملين فيها.

والإشراف التربوي الذي يسعى إليه الباحثون والمربون يحب أن يراعي التطورات والتغيرات، ويركز على جميع عناصر النظام التعليمي بتفاعلاته ، وما يرتبط به من ظروف وعوامل ، وعلى ضوء ما تم عرضه ترى الباحثة أن الإشراف التربوي برياض الأطفال ، يمكن وصفه بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالنظام التعليمي برياض الأطفال بجميع عناصره ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه ،

وتقويمها للعمل على تنظيمها وتطويرها ، من أجل الارتقاء بمستوى أداء هذا النظام بشكل عام ، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة منه.

مما سبق عرضه نجد أن فالمشرفة التربوية في الجمهورية اليمنية، والتي حددتها اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي ، لها مهام تفصيلية تنبع من قيمة وأهداف الإشراف التربوي ، إلا أنها ليست مقيدة بالتحسين للعمل التربوي والتعليمي ، الذي ركزت عليه اللائحة التنظمية ، التي يتضح من خلالها بأن المعلم كونه حجر الزاوية ، والطفل محور العملية التعليمية ، والمنهج لكونه الوسيلة العامة ، وعلى الإدارة يقع الدور الأساسي في نجاح العملية الإشرافية ، والبيئة المحلية ، لما لها من تأثير في نجاح العملية التعليمية، وفي هذا الصدد نجد فجوة بين ما تنص عليه اللائحة، وبين واقع التنفيذ، وأن هذه المهام لم تترجم في الواقع العملي، حيث نجد أن المعلمات غالباً ما يتذمرن من الأساليب التسلطية للمشرفات ، ودائماً يمارسن النقد ونادراً ما يقدمن النصائح، والمساعدة لهن. أما بقية المهام تكاد تكون مفقودة، كما يتضح الغياب التام للإشراف التربوي برياض الأطفال، وذلك لعدم وعي المشرفات بمهامهن ووظائفهن الإشرافية ، وبحاجات الأطفال الفسيولوجية ومتطلبات نموهم، واحتياجات المعلمات للنمو المهني كون المشرفات غير متخصصات، وغير تربويات.

إجراءات البحث:

اشتملت إجراءات البحث على الآتي:

- تحديد مشكلة البحث، وأسئلتها، ومتغيراتها.
- بناء أداة البحث، وتحديد مجالاتها من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة.
- تحديد مؤسسات رياض الأطفال الحكومية التابعة لمنطقة معين والسبعين بأمانة العاصمة صنعاء.
- توزيع الأستبانة على مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمنطقتي معين والسبعين
- تم تصحيح الاستبانة بوضع علامة لكل مجيب عن كل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام المقياس التدريجي (١- ٣) إذ تم أختيار موافق جدا حصل على علامة (٣) وموافق حصل على علامه (٢) وغير موافق حصل على علامه (١) .
- تم أدخال هذه العلامات في الحاسوب وبأستخدام البرنامج الأحصائي للعلوم الأجتماعية (SPSS) لإستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة أثر تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة على تطوير مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات بأمانة العاصمة صنعاء- الجمهورية اليمنية.

١- إعداد أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة لمشرفة الروضة ، لمعرفة مستوى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الروضة من وجهة نظر المشرفات التربويات لرياض الأطفال ، كونهن أكثر العناصر البشرية تفاعلاً مع الروضة والأكثر دراية بمشاكلها ؛ حيث تألفت هذه الاستبانة من عدد من الفقرات وهي (٥٠) فقره ، موزعه على محورين ، المحور الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ويتكون من أربعة مبادئ ، كل مبدأ يحتوى (١٠) فقرات ، والمحور الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال يحتوي على عشر فقرات ، والاجابة على كل فقرة يتم من خلال اختيار احدى الثلاث الاجابات (موافق- موافق الى حد ما- غير موافق).

٢- تحكيم أداة البحث:

تم تحكيم الاستبانة في ضوء آراء الأساتذة المحكمين ، والمتخصصين في أصول التربية ، وتم استبعاد عدد (٦) فقرات ، وتعديل البعض الاخر ، للوصول إلى الصورة النهائية لأداة البحث (الاستبانة) ، والتي بلغ عدد فقراتها (٥٠) موزعه على خمس محاور، وفقا لمتغيرات الدراسة .

٣- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات بأمانة العاصمة صنعاء، بينما تكونت عينة البحث من(٣٠) مشرفة تربوية ، حيث تم أخيارها بطريقة عمدية من مديرية (معين –السبعين) في آمانة العاصمة صنعاء ، كما في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة البحث من المشرفات التربويات بآمانة العاصمة صنعاء بحسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	المؤهل	العدد	النسبة
منطقة السبعين التعليمية	بكالوريوس	٢٠	%٦٧
منطقة معين التعليمية	بكالوريوس	١٠	%٣٣
المجموع		٣٠	%١٠٠

٤- تطبيق الأداة على عينة البحث.

٥- نتائج البحث ، في ضوء تساؤلاته تحقيق أهدافه:

يمكن تنظيم عرض نتائج البحث الحالي على النحو الآتي:

نتائج السؤال البحثي الأول : ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ وسيتم من خلال ما يلي:

(أ) <u>المبدأ الأول</u> : مستوى درجة اقتناع أدارة الروضة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

للتعرف على مستوى درجة اقتناع إدارة الروضة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفات التربويات، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة، بالنسبة للمبدأ الأول ، وذلك من خلال الجدول رقم(٢):

الجدول رقم (٢)

مستوى درجة اقتناع إدارة الروضة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والرتب (الوزن النسبي لكل فقرة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
١	توفر الروضة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة	٢،٧٠	٠،٦١٥	٥
٢	تتبوأ وحدة الجودة مكانة ملائمة ضمن الهيكل التنظيمي	٢،٧٩	٠،٤٩٩	٢
٣	تكلف الروضة قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة	٢،٨٢	٠،٤٧٦	١
٤	تحرص الروضة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين	٢،٧٥	٠،٥٨٥	٣
٥	تؤسس الروضة نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة	٢،٧١	٠،٦٥٩	٤
٦	تشكل الروضة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها	٢،٥٤	٠،٧٤٤	٨
٧	تنسجم أهداف الجودة مع الأهداف العامة للروضة	٢،٦٨	٠،٦٧٠	٦
٨	تسعى الروضة لتطوير النظام الأساسي ليتلاءم مع سياسة الجودة (الرسالة والرؤية والأهداف والصلاحيات)	٢،٥٤	٠،٦٩٣	٨
٩	تتطور سياسة التقييم في الروضة من التفتيش إلى التحسين المستمر	٢،٦٨	٠،٥٤٨	٦
١٠	تركز الروضة على النظام ككل في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة	٢،٦٤	٠،٦٢١	٧
	المتوسط العام الخاص المبدأ الأول	٢،٦٩	٠, ٦١١	

يتضح من الجدول رقم (٢): أن المتوسطات جميعها في المبدأ الأول المتعلق: بمستوى اقتناع إدارة الروضة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات ، تنحصر ما بين (٢،٥٤ – ٢،٨٢)، وأن المتوسط العام لهذا لمجال بلغ (٢،٦٩) وبانحراف معياري (٠،٦١١) مما يبين أن مجتمع البحث موافق بالإجماع على أهمية اقتناع إدارة الروضة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالروضة ، وتعزز الباحثة درجة اقتناع أدارة رياض الأطفال بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالروضات بأمانة العاصمة صنعاء إلى النتائج الإيجابية التي حققتها بعض رياض الأطفال بتطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

فقد حصلت الفقرة القائلة بأن " تُكلف الروضة قيادات مؤهلة لإدارة نظم مبادئ الجودة الشاملة "، على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في المبدأ الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢،٨٢) وبلغ انحرافها المعياري (٠،٤٧٦) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفع. ويلاحظ هنا أن أغلب أفراد العينة موافقون على أهمية اقتناع إدارة الروضة بتكليف قيادات مؤهلة لإدارة نظم أدارة مبادئ

الجودة الشاملة في الروضة، وهذا يرجع إلى قناعة مجتمع البحث بأن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتطوير أداء العاملين بالروضة وتحسين جودة مخرجاتها باعتبارها من أهم أهدافها.

بينما حصلت الفقرتين " الأولى: بأن تشكل الروضة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها؛ والثانية: بأن تسعى الروضة لتطوير النظام الأساسي ليتلاءم مع سياسة الجودة (الرسالة والرؤية والأهداف والصلاحيات) " على المرتبة الأخيرة في المبدأ الأول بمتوسط حسابي بلغ (٢،٥٤)، وانحراف معياري بلغ (٠،٦٩٣)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي تحت نطاق الموافقة بحسب المعيار، كما يلاحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري منخفضة، وتعزو الباحثة الى وجود اتفاق بين مفردات عينة البحث على أن منهج أدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لتطوير وتحسين أداء العاملين بالروضة ، وتحسين جودة مخرجاتها بالشكل المطلوب.

(ب) <u>المبدأ الثاني</u> : التركيز على المستفيدين:

ولمعرفة مستوى درجة اهتمام أدارة الروضة بتلبية احتياجات المستفيدين من وجهة نظر المشرفات التربويات ، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمبدأ الثاني، وذلك من خلال الجدول رقم (٣) التالي:

الجدول رقم (٣) يوضح

مستوى درجة اهتمام أدارة الروضة بالمستفيدين تبعاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	يعتبر الطفل الأساس في تصميم الخدمة الإشرافية	٢،٥٧	٠،٦٧٩	٤
٢	تبني خطتها الإشرافية بناء على حاجات المستفيدين	٢،٥٣	٠،٧٧٦	٥
٣	تترجم احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة	٢،٧٧	٠،٥٠٤	١
٤	تصوغ إجراءات العمل بما يتفق مع معايير الجودة المحددة	٢،٥٧	٠،٧٢٨	٤
٥	تقوم بعمليات المراقبة لفحص الوفاء بمعايير الجودة المحددة	٢،٤٧	٠،٧٧٦	٦
٦	تعمل على تنمية النمو المهني للمعلمات	٢،٧٣	٠،٥٢١	٢
٧	تعمل على امتلاك الأطفال المهارات الأساسية	٢،٦٧	٠،٦٠٦	٣
٨	توظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات المستفيدين	٢،٧٧	٠،٥٠٤	١
٩	تحدد معايير أداء المعلمة بناء على درجة تحقيق رغبات الأطفال	٢،٧٣	٠،٥٨٣	٢
١٠	يعتبر إشباع حاجات الأطفال مقياس مهم للجودة	٢،٧٣	٠،٥٨٣	٢
	المتوسط العام الخاص المبدأ الثاني	٢،٦٥	٠،٦٢٦	

يتضح من الجدول رقم (٣) : أن المتوسطات الحسابية جميعها في المبدأ الثاني،المتعلق بدرجة اهتمام إدارة رياض الأطفال بتلبية أحتياجات المستفيدين، من وجهة نظر المشرفات التربويات ، تنحصر، بين (٢،٤٧– ٢،٧٧)، وأن المتوسط العام لهذا المبدأ بلغ (٢،٦٥) وبأنحراف معياري (٠،٦٢٦)، مما يبين أن (٢،٦٥) تقع تحت نطاق درجة الاستجابة (موافق جداً) ، أي أن مجتمع البحث متفقون بالاجماع على ان إدارة رياض الأطفال يجب ان تهتم بتلبية أحتياجات المستفيدين من رياض الأطفال

بشكل دائم، ولهذا فقد حصلت الفقرتين القائلتين " يجب أن تترجم احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة ، وكذلك يجب ان توظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات المستفيدين " على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في المبدأ الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين (٢،٧٧)، وبلغ أنحرافهما المعياري (٠،٥٠٤)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي للفقرتين مرتفعة، وهذه النتيجة تؤكد على الميل االدائم نحو المفهوم الذي تنص علية الفقرتين التي حصلت على المرتبة الأولى من المبدأ الثاني، والتي تهدف الى زيادة أهتمام الإدارة بترجمة احتياجات المستفيدين من رياض الأطفال وكذلك أهتمامها بتوظف الأساليب المتعددة للكشف عن احتياجات المستفيدين، مما يدل على توافر الأهتمام الدائم من قبل أدارة رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء بتطبيق أدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها العلمي والدقيق ومدى ممارستها في مرحلة رياض الأطفال والذي يراعي فيها تلبية أحتياجا المستفيدين، وتوظيف مختلف الأساليب العلمية للكشف عن احتياجاتهم، واستجاباتها للتطور العلمي المطلوب، فيما حصلت الفقرة القائلة " تقوم الأدارة بعمليات المراقبة لفحص الوفاء بمعايير الجودة المحددة " على المرتبة السادسة والأخيرة في المبدأ الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٧)، وأنحراف معياري (٠،٧٧٦)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة بحسب المعيار، كما لوحظ أن نسبة التشتت التي يوضحها الانحراف المعياري متقاربة ، وتعزي الباحثة ذلك الى قناعة مديرات الروضات، وتجربتهن العملية من خلال تطبيهن لمبادئ أدارة الجودة الشاملة وملا حظتهن الى نتائجها الإيجابية برغم ممارستهن لها منذو مدة بسيطة ، بالأضافة على ان هناك توجه واضح من قبل الجهات المسئولة عن الاشراف على تلك المرحلة على تدريب المديرات على تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة، ومراحل تنفيذها .

(ج) <u>المبدأ الثالث</u> : العمل الجماعي

ولمعرفة مستوى درجة أهتمام أدراة الروضة بالعمل الجماعي، من وجهة نظر المشرفات التربويات ، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمجال الثالث، وذلك من خلال الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

الاهتمام العمل الجماعي تبعا المتوسطات الحسابية ولانحراف المعياري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	تقوم بتشكيل لجان للبحث من المعلمات	٢،٦٣	٠،٦٦٩	٥
٢	تفوض الصلاحيات اللازمة للمعلمات	٢،٧٠	٠،٥٩٦	٢
٣	تسمح للمعلمات بتبادل الأدوار والمسئوليات	٢،٧٠	٠،٥٩٦	٢
٤	تقوم بتكوين فرق عمل لتحليل الأنشطة وتطويرها	٢،٦٠	٠،٦٢١	٦
٥	توظف أساليب التنمية المهنية للمعلمين التي تتطلب عملا جماعيا	٢،٦٣	٠،٦٦٩	٥
٦	تمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفريقي	٢،٤٣	٠،٧٢٨	٧
٧	تعمل على مشاركة المعلمات في عمل البحوث والمشاريع التطويرية	٢،٦٣	٠،٦١٥	٥
٨	تقوم بتدريب المعلمات على استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات	٢،٦٣	٠،٦٦٩	٥
٩	تشارك في تشكيل مجالس الروضة وتفعيلها بشكل مستمر	٢،٨٣	٠،٣٧٩	١
١٠	تعمل على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل الروضة	٢،٦٧	٠،٦١١	٣
	المتوسط العام الخاص المبدأ الثالث	٢،٦٥	٠,٦١٥	

يتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسطات الحسابية جميعها في المبدأ الثالث، المتعلق، بمستوى درجة أهتمام أدراة الروضة بالعمل الجماعي، من وجهة نظر المشرفات التربوية ، تنحصر بين (٢،٤٣–٢،٨٣) ، وأن المتوسط العام الخاص بالمبدأ الثالث بلغ (٢،٦٥)، وبأنحراف معياري (٠،٦١٥) مما يبين أن (٢،٦٥) ، تقع بحسب المعيار تحت مجال (موافق) بحسب موافقة مجتمع الدراسة ،على أنهم يمارسون المشاركة في عملية أتخاذ القرار بصفة دائمة ، وقد حصلت الفقرة التاسعة القائلة " تشارك في تشكيل مجالس الروضة وتفعيلها بشكل مستمر " على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الخاص بالمبدأ الثالث ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢،٨٣) ، وانحراف معياري (٠،٣٧٩) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك الى مدى حرص إدارة رياض الأطفال على مشاركة العاملين بتشكيل مجلس الروضة بصفة مستمرة ، وقد لاحظت الباحثة وجود ذلك في مواقع تلك المؤسسات على صفحة الانترنت ، بينما حصلت الفقرة السادسة القائلة " تُمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفريقي " على المرتبة الأخيرة في هذا المبدأ بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤٣) ، وأنحراف معياري بلغ (٠،٧٢٨)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي هنا مرتفعة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة رياض الأطفال بامانة العاصمة صنعاء تمارس أساليب اشرافية جماعية كالاشراف الفريقي بشكل كبير.

(د) <u>المبدأ الرابع</u> : التحسين المستمر :

ولمعرفة مستوى درجة أهتمام أدراة الروضة بالتحسين المستمر، من وجهة نظر المشرفات التربويات ، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمجال الثاني، وذلك من خلال الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

مدى إلتزام مديرات الروضة بالتحسين المستمر للجودة الشاملة تبعا لنسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	تعمل على تحديث معلومات المعلمات في بصورة مستمرة	٢،٧٠	٠،٦٥١	٤
٢	تعمل على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التعليم عند المعلمات	٢،٦٧	٠،٦٠٦	٥
٣	تساعد على تنمية المعلمة المبتدئة مهنيا بمختلف الوسائل المتاحة	٢،٧٣	٠،٥٨٣	٣
٤	تشجع على الزيارات المتبادلة بين المعلمات لتبادل الخبرات التربوية	٢،٦٧	٠،٥٤٧	٥
٥	تشجع المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم بصورة مستمرة	٢،٧٠	٠،٥٩٦	٤
٦	تعزز النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الأطفال	٢،٨٠	٠،٤٨٤	١
٧	تشجع على استثمار أعمال الأطفال الإبداعية	٢،٧٧	٠،٥٠٤	٢
٨	تعمل على تطوير أدوات واساليب التقويم بروضة بشكل مستمر	٢،٧٠	٠،٥٣٥	٤
٩	تشجع إدارة الروضة على تبني أساليب إدارية حديثة	٢،٧٠	٠،٥٣٥	٤
١٠	تعمل على إقامة علاقات مميزة بين أولياء الأمور والروضة	٢،٨٠	٠،٤٠٧	١
	المتوسط العام الخاص المبدأ الرابع	٢،٧٢	٠, ٥٤٤	

يتضح من الجدول رقم (٥) : أن المتوسطات الحسابية جميعها للمجال الرابع ، المتعلق، بمستوى درجة أهتمام أدراة الروضة بالتحسين المستمر للجودة، من وجهة نظر المشرفات التربوية والتي تنحصر مابين (٢،٦٧ –٢،٨٠)، وأن المتوسط العام لهذا المبدأ بلغ (٢،٧٢)، وبأنحراف معياري (٠،٥٤٥) ، مما يبين أن (٢،٧٢) تقع بحسب المعيار تحت مجال موافق بحسب آراء مجتمع الدراسة على أن إدارة رياض الأطفال دائماً ملتزمة بالتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة للعملية التربوية برياض الأطفال، وقد حصلت الفقرتين السادسة والعاشرة القائللتين " تعزز النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الأطفال بشكل مستمر وتعمل على إقامة علاقات مميزة بين أولياء الأمور والروضة " على المرتبة الأولى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (٢،٨٠) ، وانحراف معياري (٠،٤٠٧) ،وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين مرتفع ، وتعزو الباحثة ذلك الى حرص إدارة رياض الأطفال على عملية تطوير وتحسين العملية التربوية برياض الأطفال بامانة العاصمة صنعاء بصفة مستمرة ، وقد لاحظت الباحثة وجود ذلك من خلال زياراتها الميدانية لتلك المؤسسات وفي مواقعها على صفحة الانترنت ، بينما حصلت الفقرتين القائلتين " تعمل على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التعليم عند المعلمات و تشجع على الزيارات المتبادلة بين المعلمات لتبادل الخبرات التربوية " على المرتبة الأخيرة في هذا المبدأ بمتوسط حسابي بلغ (٢،٦٧)، وأنحراف معياري بلغ (٠،٥٤٧)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي هنا مرتفعة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدارة رياض الأطفال بامانة العاصمة صنعاء، حريصة على تحديث المفاهيم والأساليب التربوية لدى المعلمات وتبادل الخبرات من خلال الزيارات.

ومن خلال ما سبق : تم الإجابة على التساؤل البحثي الأول وهو: ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في مؤسسات رياض أطفال بآمانة العاصمة صنعاء، من وجهة المشرفات التربويات ؟ ،

وذلك خلال النتائج التي تم التوصل اليها في المبادئ السابقة، والتي أكدت فيها على أهمية درجة تطبيق مؤسسات رياض الأطفال، في أمانة العاصمة صنعاء، لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، من وجهة نظر المشرفات التربويات .

❖ **نتائج السؤال البحثي الثاني:** المعوقات التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء، وكيف يمكن التغلب عليها، وجهة نظر المشرفات التربويات. سيتم من خلال ما يلي:

١- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفات التربويات:

للتعرف على معوقات، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المشرفات التربويات، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة، بالنسبة للسؤال البحثي الثاني ، من خلال الجدول رقم (٦) :

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
١	ضعف إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في رياض الاطفال.	٢،٨٥	٠،٦٠٣	٢
٢	مقاومة التغير لبرامج تحسين الجودة في رياض الأطفال من قبل معلمات ومديرات رياض الاطفال.	٢،٨٢	٠،٤٨٢	٣
٣	قلة توافر الكوادر المؤهلة والمدربة في مجال الجودة الشاملة في رياض الاطفال .	٢،٧٩	٠،٤٧٥	٤
٤	ضعف قدرة إدارة الروضة على توظيف التقنيات الحديثة في العمل برياض الأطفال.	٢،٦٤	٠،٦٩١	٨
٥	جمود الأنظمة واللوائح المعمول فيها حاليا في إدارة الروضة .	٢،٨٧	٠،٥٩٧	١
٦	ضعف التزام المعلمات بالروضة بأسلوب فريق العمل.	٢،٥٤	٠،٧٩٨	١٠
٧	ضعف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بين أدارة الروضة والعاملين .	٢،٦٨	٠،٦٨٥	٧
٨	ضعف أهتمام مديرة الروضة بشكاوي وملاحظات العاملين بالروضة.	٢،٧١	٠،٦١٦	٦
٩	ضعف نظام التشجيع والحوافز المقدمة للعاملين بالروضة .	٢،٦٢	٠،٧٦١	٩
١٠	قلة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير رياض الأطفال وفق لمبادئ الجودة.	٢،٧٥	٠،٥٧٢	٥
	المتوسط العام لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة	٢،٧٦	٠, ٦٠٣	

يتضح من الجدول رقم (٧) أن متوسطات فقرات درجة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال في امانة العاصمة تراوحت بين (٢،٥٤- ٢،٨٧)، وقد بغلت درجة المتوسط العام لدرجة المعوقات التي قد تواجه تطبيق مديرات الروضات لمبادئ أدارة الجودة الشاملة(٢،٧٦)، وبانحراف معياري (٠،٦٠٣) ، مما يبين أن (٢،٧٦) تقع بحسب المعيار تحت مجال كبيره جدا بحسب آراء

المشرفات التربويات، على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق رياض الأطفال لمبادئ أدارة الجودة الشاملة ، وقد حصلت الفقرة الخامسة " جمود الأنظمة واللوائح المعمول فيها حاليا في إدارة الروضة "، على المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي (٢،٨٧)، وانحراف معياري (٠،٥٩٧).، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفع ، وتعزو الباحثة ذلك، الى عدم اهتمام إدارة رياض الأطفال بتطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة واللوائح الحالية ، بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية، ، بينما حصلت الفقرة " ضعف التزام المعلمات بالروضة بأسلوب فريق العمل" على المرتبة الأخيرة ،في هذا المبدأ بمتوسط حسابي بلغ (٢،٥٤)، وانحراف معياري بلغ (٠،٧٩٨)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي هنا كبيرة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة، بأن إدارة رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء حريصة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق باتباع الطرق والأساليب الحديثة لمعالجة المشكلات والعمل على حلها.

٢- طرق التغلب على معوقات تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفات:

سيتم عرض الطرق والأساليب اللازمة، للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء ، من وجهة نظر المشرفات التربويات ، من خلال التصور المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات:

المقدمة:

بالرجوع إلى النتائج التي رصدها البحث الحالي، نجد أن هناك الكثير من أوجه القصور في النظام الاداري لمؤسسات رياض الأطفال في اليمن التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؛ الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهه . فالإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير ملائمة لعصر التحديات والانفجار المعرفي وعصر نظام المعلومات الادارية.

في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تم طرحها ومناقشتها في البحث الحالي ، تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد النماذج العالمية لتقييم التعليم ؛ حيث أنها النهج الذي قد يسبب تطور في نظام التعليم ، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة ، أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة التحسين المستمر التي هي قادرة على توفير مجموعة من الأدوات والتقنيات العملية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتعليم ، وتزيد من وتوقعات أي مؤسسة تعليمية من خلال تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها(**Nayereh S,. 2017:58).**

وللتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات ،هذا ما يحاول البحث الحالي من خلال الاجابة علي هذا السؤال:

أولاً: مبررات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المشرفات ، إذ يكشف الواقع الاداري لتلك المؤسسات عن وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

١. انعدام الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، المركزية المتبعة في صنع السياسات التربوية.
٢. الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية الروضة ، ضعف القيادات التربوية.
٣. عدم استغلال التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال.
٤. تنادي الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الادارات المسؤولة عن هذه المرحلة بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية، والسعي وراء التقدم والتحديث.
٥. تؤكد الاتجاهات الادارية المعاصرة أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الاداري.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

استناداً للمبررات السابقة ، ولكي تتمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواجهة التحديات ومعايشة عصر العولمة والتعامل الجيد مع التقنيات الحديثة، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الحث على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.
- التغلب على أوجه القصور الاداري، ورفع مستوى فاعلية الأداء في تلك مؤسسات.
- مواكبة التغيرات العالمية من حيث تحقيق متطلبات الجودة في العملية الإدارية .
- تقليل الأعمال الادارية الروتينية، تقوية الانتماء للمؤسسة التربوية.
- الاهتمام بالعاملين والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير أساليب العمل.
- الأخذ بأساليب الادارة الحديثة ، وإنشاء فرق عمل داخل المؤسسات.
- السعي إلى تغيير شامل في أداء المؤسسة. تنمية الوعى بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- معايشة العصر بتقلباته. السعي وراء إنتاج مخرج مجود.

ثالثاً: المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي حددتها الباحثة في أربعة مبادئ على النحو الآتي:

المبدأ الأول : اقتناع إدارة رياض الأطفال باليمن بمنهج إدارة الجودة الشاملة:

تنطلق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم من أهمية اقتناع إدارة رياض الأطفال بتبني منهج الجودة الشاملة في مدارس رياض الأطفال بآمانة العاصمة صنعاء ، وعلية فلابد على إدارة الروضة تحقيق ما يلي :

- توفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة، ونشر ثقافتها بين العاملين.
- إعطاء وحدة الجودة مكانة ملائمة ضمن الهيكل التنظيمي وتتبع مدير الروضة مباشرتاَ.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- تشكل فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها.
- تطوير سياسة النظام المتبع بشكل عام ليتلاءم مع سياسة الجودة.

المبدأ الثاني :التركيز على المستفيدين:

تركز فلسفة الجودة الشاملة في التربية والتعليم في المقام الأول على المستفيدين (العملاء) من العملية وأهميتهم وعلية يجب اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم : وعليه فلا بد من تحقيق ما يلي:

- يعتبر الطفل الأساس في تصميم الخدمة الإشرافية.
- تبني خطتها الإشرافية بناء على حاجات المستفيدين.
- ترجمة احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة.
- صياغة إجراءات العمل بما يتفق مع معايير الجودة المحددة.
- القيام بعمليات المراقبة لفحص الوفاء بمعايير الجودة المحددة.

المبدأ الثالث : الاهتمام بالعمل الجماعي:

اهتمت إدارة الجودة الشاملة بتنمية معارف ومهارات كافة العاملين ،من خلال الاهتمام بعملية التدريب، والمشاركة في تنفيذ الاعمال بدقة وسرعة عن طريق حلقات الجودة . وعلية يتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تشكيل لجان للبحث من المعلمات والمشرفات داخل الروضة.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للمعلمات .
- تقوم بتكوين فرق عمل لتحليل الأنشطة وتطويرها
- مشاركة معلمات الروضة في عمل البحوث والمشاريع التطويرية.
- المشاركة في تشكيل مجالس الروضة وتفعيلها بشكل مستمر.
- تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل الروضة .

المبدأ الرابع : التحسين المستمر :

الجودة الشاملة تعني انجاز الأعمال بطريقة صحيحة ومن اول مرة ، ثم الاهتمام بعملية تطوير وتحسين أداء أعمال المؤسسات التعليمية بجميع مظاهره، ومنها مؤسسات رياض الأطفال، وفقا لمعايير الجودة وبصورة مستمرة. ويتم ذلك من خلال تحقيق ما يلي :

- تحديث معلومات جميع العاملين في بصورة مستمرة.
- تنمية مهارات المعلمة المبتدئة مهنيا بمختلف الوسائل المتاحة.
- تشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمات بشكل مستمر لتبادل الخبرات التربوية
- تشجع المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم بصورة مستمرة.
- اشتراك أولياء الآمور بعملية التخطيط لاستثمار مصادر البيئة المحلية بالتعليم في الروضة.

المجال الثاني : طرق التغلب على معوقات تطبيق الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المحددات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال في أمانة العاصمة صنعاء ، من وجهة نظر المشرفات التربويات، كونهن يمثلن همزة الوصل بين الجهات المسؤولة عن رسم السياسات ووضع الخطط العامة لرياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم، ومؤسسات رياض الأطفال ، وتتمثل بالتالي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بالوزارة بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال.
- الاهتمام الكافي بعملية تدريب وتأهيل العاملين برياض الأطفال على تطبيق منهج الجودة الشاملة ، واشراك كافة العاملين بالروضة بعملية صنع واتخاذ القرارات.
- تحديث وتطوير البرامج التعليمية لمرحلة رياض الأطفال بصفة مستمرة.
- وضع نظام لتلقي شكاوي ومقترحات العاملين بالروضة.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

١) احمد إبراهيم احمد (٢٠٠٧): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي، (ط١).

٢) تغريد أبو طالب، ليلى الصابغ (٢٠٠٨): إدارة الحضانة ورياض الأطفال، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الحديثة.

٣) رافدة عمر الحريري (٢٠٠٧). إعداد القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر العربي، عمان الأردن.

٤) سلامة عبد العظيم حسين .(٢٠٠٥) . ضمان الجودة والاعتماد في التعليم . الرياض : الدار الصولتية للنشر والتوزيع.

٥) سلامة عبد العظيم حسين. (٢٠٠٤).الاتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة.عمان–الأردن ، دار الفكر العربي ، ط(١).

٦) محمد زياد حمدان. (١٩٩٢). الإشراف في التربية المعاصرة . عمان: دار التربية

٧) أسامة محمد شاكر ،حميد محمد الأحمدي.(٢٠١١).إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية.

٨) إيناس سعيد الشتيحي.(٢٠١٥). عاد ثقافة الجودة برياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية . مجلة الطفولة العربية ،الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية. (٦٥) (٥٥–١٠٦).

٩) سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٠).إدارة الموارد البشرية . القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

١٠) أميره عبد الرقيب محمد عقيل.(٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. ماجستير ،كلية رياض الأطفال ،جامعة القاهرة.

١١) علي محمد الغامدي (٢٠٠٧).تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة ISO9002،.مؤتمر عن الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية من ١٥–١٦ مايو.

١٢) ، عبدالله بن جديع الغفيلي.(٢٠١١). تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين. ماجستير ،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية.

١٣)، موسى اللوزي .(١٩٩٩). التطوير التنظيمي :أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن : دار وائل.

١٤)محمد صالح الزهري (٢٠٠٨).تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة–الإمكانية والمعوقات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

١٥)محمدالخطيب (٢٠٠٧): مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ١٥– ١٦/٥.

١٦)نهلة محمد نوفل (٢٠٠٧).استخدام مدخل الجودة الشاملة في تطوير إعداد معلمات رياض الأطفال بالجامعات المصرية .رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.

١٧)هاني السيد العزب. (٢٠٠٩). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دكتورة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

18) Al-Swidi Abdulla K & Mahmod, Rosl (2011): Fostering the Performance of Banks Through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective. European Journal of Social Sciences; 19 (2) : 270.

19) Dakhiel .M,. (2017). Essential Characteristics of EFL Practicum Supervisors from Their Perspective. Universal Journal of Educational Research 5(6): 1021-1029.

20) Farooq M .S., et al,.(2007). Application of Total Quality Management in Education. Journal of Quality and Technology Management. Volume III, Issue I1, Dec, pg 87-97.

21) Francisc, A R et al.(2005): Quality Early Childhood Education in Costa Rica? Policy, Practice, Outcomes and Challenges. Early Years; 25 (1): 113–127.

22) Mashburn, Andrew J (2008): Quality of Social and Physical Environments in Preschools and Children's Development of Academic, Language,

and Literacy Skills. Applied Developmental Science; 12(3):113-127 .

23) Nayereh Shahmohammadi1.(2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). International Education Studies; Vol. 10, No. 4;58-64.

24) Wa, Dora, Co (2011):Identifying leadership roles for quality in early childhood education programmes, International Journal of Leadership in Education. INT.J. Leadership in Education; 14, (1) 47–59.

25) Waldman -Julia (2009): Improving children's attainment through a better quality of family based support for early learning. Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People's Services (C4EO).1-53. www.c4eo.org.u k