



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل
إدارة الجودة الشاملة
TQS

دراسة بعنوان :

واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام

الآيزو من وجهة نظر لجنة التميز والجودة في مدينة

حائل

إعداد

الاستاذة / هند بنت محييد الفقيه
الأستاذة / مريم بنت عبدالله الناحل

2018م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام الآيزو من وجهة نظر أعضاء لجنة التميز والجودة في مدارس تعليم حائل، ومدى وجود ذات دلالة احصائية لوجهات نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت اداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة الدراسة المكونه من (158) عضو من اعضاء لجنة التميز والجودة موزعين على (20) مدرسة من مدارس تعليم حائل، واطهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، أي أن جنس المستجيب ليس له تأثير على اتجاه العينة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو، كما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، أي أنه لا تأثير للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على تقييم العينة لدرجة تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل.

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying the quality standards to the schools applied to the ISO system from the point of view of the members of the Committee of Excellence and Quality in the Hail Education Schools and identify of a statistically significant presence of their views due to the gender, the scientific qualification and the years of experience. The study followed the surveying descriptive method. It was applied to the study sample which consisted of (158) members of the committee of excellence and quality distributed in (20) schools of Hail schools. The results showed that there are no differences in the average responses of sample members due to gender. The results indicated that there were no statistically significant differences between the sample response averages due to the difference in the academic qualification and the years of experience. In other words, the scientific qualification and the years of experience did not affect the assessment of the sample to the degree Application of quality standards in schools applied to ISO in Hail.

المقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، قال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴾ [سورة الأحزاب 70 - 71].

أصبحت الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الحكومية أمراً ضرورياً، بعد أن أصبحت هذه المؤسسات حقيقة واقعية بدخول القطاع الخاص مستثمراً في مجال التعليم في جميع مراحل العام والعالي، لذا يجب أن تتجه الجهود نحو التحسين في هذه المؤسسات لضمان جودة التعليم في مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات، والالتزام بأهداف التعليم العام ووسائله، وتوفير الفرص التعليمية بزيادة فرص الالتحاق بالمدارس الخاصة عن طريق الطاقة الاستيعابية، وضمان قدرة الأسر على تحمل الرسوم والنفقات الدراسية .

وقد ركز الفكر الإداري التربوي مؤخراً على أهمية التنظيم الإداري كعامل أساسي في إيصال المدرسة إلى درجة من الفاعلية التي تحقق أغراض التربية . والنظر إلى الفاعلية عادةً ما يكون عن طريق التعرف على نسبة مدخلات النظام إلى مخرجاته، سواء كانت هذه المخرجات نوعية أو كمية وهذه المخرجات تشكل المؤثر الذي يبني عليه الحكم على نجاح المؤسسة التربوية، وهذه المخرجات تعكس صورة المدرسة بكامل نظامها وصورتها الحقيقية من جهة، وتشير إلى فاعلية جهودها، وعصارة سعيها الدؤوب للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة من جهة أخرى .

وتشمل المدخلات في هذا المجال عناصر كثيرة منها (الطالب، المعلم، المنهاج، البناء المدرسي، المناخ الصفّي، والأهداف) وتشمل المخرجات جميع الأهداف المتحققة سواء كان تحقيقها كاملاً أم بنسبة معينة وهذه المخرجات بأوزانها المختلفة هي الترجمة العلمية والعملية للهدف الذي وضعته المدرسة، وسعت إلى تحقيقه عن طريق عمليات تفاعلت مع المدخلات، وأنتجت نتاجاً مقياساً، فإذا كان النتاج كمياً فهو يعني بالكم مثل عدد الطلبة، أو عدد المعلمين أو الكلفة. وإذا كان نوعياً فهو يعني نوعية الخريج، ودرجة تطابقه مع النموذج الذي تسعى إليه التربية (الكيلاي، 1993، ص7).

لذا أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كأفضل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة ، وانتشرت تطبيقاته في دول العالم وانتشرت نجاحاته المتعددة . وأصبحت كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة على معرفة بإدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه وذلك يساهم في رفع الإنتاجية ، وتحقيق جودة المنتج ، من خلال استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة .

وأصبح الاهتمام بالجودة الشاملة بشكل كبير في الإدارة التربوية ، لا يختلف حقل التعليم عن المجالات الأخرى ، وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً حيث أصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التربوية الحالية والمستقبلية . وأصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة موضوعية من أجل التفاعل والتعامل مع متغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي ، مما يزيد حدة المنافسة بين المؤسسات .

وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدة مفاهيم إدارية حديثة مدروسة، تقوم على الدمج بين المبادئ الإدارية، والأفكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الارتقاء بالأداء والوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين. (الخطيب، 2000).

ويرتكز أيضاً تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، مما يبرز ذلك الاختلاف والتميز في التنفيذ بين مؤسسة وأخرى. ويعتبر القائد في المؤسسة حلقة الوصل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية داخلها (بدح، 2003).

ومن خلال تتبع أثر هذا المفهوم والنمط الإداري الجديد على اتجاهات العاملين، فقد أدى إلى تحريك سلوك العاملين نحو التغيير، من خلال القيم التي باتوا يؤمنون بها والتي تقودهم فيما بعد للتغيير نحو بيئة العمل الجديدة. فمن ثمرات تبني أعضاء المؤسسة للتغيير وإيمانهم به سيجنون الفائدة للمؤسسة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى تكيفهم بشكل أسرع مع نظام العمل الجديد. (Neiva, , 2005, Rose, and Torres).

في إطار التوجهات المستقبلية لإدارة التعليم في حائل ومواصلة تحقيق أهدافها نحو بناء صرح علمي مميز يعد الطالب محور العملية التعليمية، لذلك سخرت كافة إمكانياتها البشرية والمادية، وجميع الإدارات فيما بينها إدارة الجودة الشاملة لتبني تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة مدارسها من خلال منهجية معينة تم فيها تدريب جميع المعنيين بالموضوع ، ويترجم رؤية قيادة المملكة العربية السعودية لتطوير التعليم ويحقق طموحها نحو رؤية 2030 بإتباع أحدث أساليب التدريس والبحث المتطورة والكفيلة بنشء متعلمين على مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة .

مشكلة الدراسة :

لا شك أن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هدف كبير من أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية، ولا بد أن يقوم هذا الهدف على أسس راسخة، وأساليب حديثة تثمر في تحقيقه. ويرى فريق البحث أن كثيراً من الدول قد سبقتنا في تحقيق الجودة الشاملة مستندة إلى التطور الهائل في استخدام التقنية الحديثة، ونظراً لتطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام مواصفة الآيزو في تعليم حائل، ولأهمية معرفة مدى واقع تطبيق هذه المعايير فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة :

ما واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام الآيزو من وجهة نظر لجنة التميز والجودة في مدارس تعليم حائل ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي السؤال الفرعي التالي :

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية ($a \leq 0.05$) في متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس المطبقة لنظام مواصفة الآيزو في تعليم حائل من وجهة نظر أعضاء لجنة التميز والجودة فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟

فروض الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام الآيزو من وجهة نظر أعضاء لجنة التميز والجودة في مدارس تعليم حائل .

أهمية الدراسة :

وتتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

○ توضيح أهمية التطوير والتحسين الإداري في حال ارتكازه إلى معايير الجودة الشاملة في المدارس الأساسية فمعايير إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في الحقل

التربوي من معلمين وقائدي مدارس، ومديري تعليم في تحسين العملية الإدارية والتعليمية في المدارس.

○ تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من الاهتمام بالمدرسة كوحدة تطوير، وتعطي أهمية خاصة لتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين باعتبار هذه العملية من مفاتيح التطوير التربوي لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

○ تبني إدارة الجودة لمشروع التطوير الإداري والتعليمي في مدارسها وفق معايير الجودة الشاملة والحاجة إلى التعرف إلى مدى تطبيق هذه المعايير في مدارس مدينة حائل .

الإطار النظري :

المقدمة :

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

لقد كان الجانب الأكبر منصباً على الجودة الشاملة التي تولدت لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، محاولة منها للتكيف مع هذه المتغيرات، مما أدى إلى اعتبار الجودة الشاملة من الركائز الأساسية لنموذج إداري جديد، واعتباره التحدي الحقيقي للعقود القادمة . (أحمد، 2003).

مفهوم إدارة الجودة الشامل في الميدان التربوي:

عرفت إدارة الجودة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين والتطوير المستمرين من خلال أنشطة منظمة تسعى من جهة إلى تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بغتباع أفضل الطرق واقلها تكلفة، من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين (جودة، 2004).

فيما رأى كل من لويس وسميث (Lewis & Smith, 1997) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى نظام تعاوني تتفق فيه المدارس ممثلة (بالمديرين، والمعلمين، والموظفين) في التبادل والمشاركة على توفير الاحتياجات، وتغطية الطلبات للمستفيدين (الطالب، والمجتمع).

وقد تم تكييف مبادئ ديمينج (Deming) في إدارة الجودة الشاملة في الصناعة وإدارة الأعمال لتناسب التعليم هذه المبادئ خلاصة الجودة في التعليم (Essence of Quality in Education) كما سماها أركارو (Arcaro, 1997, p63) وهي :

- (1) العمل على ثبات الهدف (الأهداف) باتجاه تحسين الطلبة والخدمات .
- (2) العمل على تبني الفلسفة الجديدة ، والتكيف معها ، وتدعم القيادة التغيير .
- (3) التوقف عن الاعتماد على الاختبار لإجراء الجودة ، وذلك من خلال توفير خبرات التعليم التي تواجه إدارة الجودة .
- (4) العمل على التعاون مع المؤسسات التعليمية التي منها الطلبة ومحاولة تخفيض كلفة التعليم الإجمالي ، من خلال تحسين مستوى الطلبة المقبولين في المدرسة .
- (5) العمل على استمرار التحسين لنظام تعليم الطلبة ، وتطوير الخدمات التعليمية ، وذلك لتحسين جودة الطالب .
- (6) العمل على تدريب المعلمين ، والإداريين ، والعاملين باستمرار وإعادة التدريب ، وقد سماه (Arcaro) التعلم المستمر (Life Long Learning) .
- (7) إنشاء مراكز ومؤسسات متخصصة في التدريب ، حتى يكون التدريب فعالاً للقيام بالأعمال حسب معايير الجودة .
- (8) التخلص من الخوف حتى يتسنى للمعلمين والعاملين العمل بفاعلية دون خوف ، وتوفير الدافعية والمناخ المشجع للتعلم والتعليم والإبداع .
- (9) إزالة الحواجز والحدود والعراقيل بين الأقسام حتى يعمل الجميع بروح الفريق الواحد .
- (10) إتاحة الفرصة للطلبة والمعلمين والإداريين للعمل التشاركي والإنجاز المميز والافتخار فيما وصلوا إليه .
- (11) توفير برنامج تعليمي قوي ، قابل للتحسين للجميع وفي كل المراحل .
- (12) تشجيع للقيادة والمعلمين والعاملين من خلال مكافآت المبدعين حتى يستمروا بالعمل بفاعلية.
- (13) المسؤولية والالتزام.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي:

تبذل غالبية الدول جهوداً كبيرة من أجل رفع مستوى العملية التعليمية، باعتبار أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، ولذلك لا بد أن يتم بناؤه بأفضل وأحسن الوسائل التعليمية (مصطفى والأنصاري، 2002).

ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من تطوير وظيفة المؤسسات التعليمية ودورها القيادي في رقي المجتمع باعتبارها مصانع هذا الإنسان، و تطوير الاتجاهات والمفاهيم التربوية السائدة، والاهتمام بتنمية القوى البشرية باعتبارها اللبنة الأساسية في مجال الاقتصاد وأداة التنمية الشاملة (سويلم، 1424هـ). فكان لا بد لنظام الإدارة التربوية في المؤسسة التعليمية أن يتسم بالمرونة والتكيف السريع مع رغبات وتوقعات الطلاب المتغيرة، وتكنولوجيا الاتصالات والتكنولوجيا التربوية التي ترتبط بقدرة المؤسسة التعليمية على اعتماد الجودة أثناء تقديم خدماتها مباشرة أو من خلال الإنترنت (مصطفى والأنصاري، 2002).

وكأي موجة إدارية، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تظهر وتطبق وتحظى بالانتشار، وباهتمام الباحثين. وقد وجد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آثار إيجابية على أداء المنظمة التي تعتمدها، وذلك من خلال تحسين الأرباح وانخفاض التكاليف، وتحسين علاقات الموظفين وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. ومن هنا ازدادت أهميتها وسرعة انتشارها (Buttier, 1996).

وباستخدام الإدارة التعليمية لنظام إدارة الجودة الشاملة بطريقة منهجية منظمة، فإن ذلك يساعد على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية، لأن مبادئها، وأساليبها، وأدواتها، وإجراءاتها تؤكد على توفير البيانات حول جوانب العمل ومجالاته المختلفة، ثم تقوم بتفسيرها وتحليلها من أجل اتخاذ القرار الأفضل لأجل تطوير وتحسين الأداء المدرسي (العسيلي ، 2007).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أهميته لتحقيق الأهداف في الوصول إلى الجودة، إلى أنه يحتاج إلى متطلبات لا بد من معرفتها ومراعاتها وتوافرها كما رآها (البوهي، 2001، ص 369-370).

(1) ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة و تطبيقه وبناء هذه القناعات لدى المعلمين والعاملين .

(2) تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .

- (3) ضرورة توجيه الأهداف المراد تحقيقها نحو احتياجات ورغبات الطلبة على المدى الطويل.
- (4) تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتعاون في كافة أقسام المدرسة أو المنظمة .
- (5) تدريب المعلمين والعاملين وتعليمهم مبادئ حل المشكلات ، وتنفيذ العمليات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- (6) ضرورة توافر قاعدة معلومات عريضة ، تشتمل على كل ما يلزم من البيانات والمعلومات.
- (7) تفويض السلطة اللازمة للموظف وتدريبه على تحمل المسؤولية ومنحه الثقة اللازمة لتنفيذ عمله.
- (8) توفير المصادر المالية للمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة .
- (9) نبذ الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- (10) اعتبار عملية التحسين عملية طويلة ومستمرة ودائمة ، وليس هدفاً قريباً يمكن تحقيقه بسهولة .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتقد عبد المحسن (1996) بضرورة مرور عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بخمس مراحل أساسية لتحقيق النجاح المطلوب وذلك من خلال عدة مراحل أولها مرحلة الاقتناع والتبني لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يبدأ الاهتمام من قبل الإدارة العليا وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام، وأهميته، ومتطلباته، والمبادئ التي يستند إليها.

وتضم المرحلة الثانية عملية التخطيط وتشمل وضع الخطط التفصيلية وتحديد متطلبات تطبيق النظام . ويأتي التقييم بالمرحلة الثالثة والتي تشمل عدد من التساؤلات الهامة التي يتم في ضوءها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما المرحلة الرابعة فتشمل التنفيذ الذي يتطلب اختيار فرق العمل التي ستقوم بعملية التنفيذ، حيث سيتم تدريبهم بأحدث الطرق المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، ويرى جابولنسكي (Jablonski, 1991) أن ذلك يتم من خلال اختيار المدربين من جميع المستويات الإدارية من داخل المنظمة بحيث تتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها، وتدريب من وقع عليهم الاختيار تدريباً مكثفاً بكل ما يتعلق بالجودة الشاملة من مبادئ وأدوات بواسطة مختصين وخبراء في هذا المجال، ثم توفير مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة تضم

المراجع ومواد التوثيق لكافة جوانب العمل في الجودة، وتشكيل فريق العمل الذي يضم ممثلين عن العاملين والإدارة الوسطى والعليا، وأخيراً تأتي المرحلة الخامسة والتي تشمل تبادل ونشر الخبرات حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة (القيوي، والمطيري، 2007).

توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة المدرسية:

لقد اعتمد الباحثون في المجالات التربوية، قديماً وحديثاً، على الأفكار التي نادى بها علماء الاقتصاد أمثال ديمنج وجوران وإيرفن، واعتمدوا مبادئهم التي صاغوها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمواكبة الميدان التربوي للعصر وتطور التعليم كما وكيفاً، ولتجنب المشاكل والتخلف الذي طغى على ميدان التربية فيما مضى، وقد تم الربط بين المبادئ الاقتصادية والمبادئ التربوية في إدارة الجودة الشاملة وتوضيحها من خلال التأكيد على ضرورة اقتناع جميع مستويات الإدارة التربوية في المدرسة بفكرة الجودة الشاملة، كما ولا بد من التزامهم بها، مع أهمية تحديد أهداف المدرسة بحيث تكون أهدافاً قصيرة المدى، منبثقة من رغبات المعنيين من طلبة ومعلمين ومجتمع محلي، كما ولا بد من إشراكهم في تحديد هذه الأهداف، أما عن العلاقة بين الإدارة والعاملين، فيجب أن تتسم بالاحترام المتبادل، ويجب أن تلتزم الإدارة من جانبها بحفظ حقوق العاملين وتلبية رغباتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية، ويضاف إلى ذلك ضرورة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، واستغلالها لتحديد حاجاته وحاجات سوق العمل، وتصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية وأساليب تعليمية مبتكرة وملائمة لتنفيذ الأعمال. ومن الأهمية بمكان ضرورة تحقيق التكامل بين المواد الدراسية المختلفة، والتركيز على قيمة الوقت كأحد الموارد الرئيسة في المدارس، ومن المبادئ أيضاً ضرورة توثيق كل ما يتعلق بالتحسين بشكل واضح ومنظم ليسهل عرضه والرجوع إليه عند الحاجة، والتأكيد على توظيف تكنولوجيا المعلومات، وضرورة إعداد قاعدة بيانات شاملة لكل جوانب العمل المدرسي، بحيث يتم تحديثها دورياً لخدمة اتخاذ القرارات، وتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي (عليما، 2004).

أما ديمنج (1982)، رائد الجودة الشاملة، فقد قدم هو الآخر نموذجاً يتضمن أربعة عشر بنداً، يربط فيه بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية والتعليمية، حيث أكد على أهمية اختيار

القيادة المدرسية الفاعلة التي تتسم بالديمقراطية، وتعمل على تنمية مفهوم الجودة وثقافتها لدى العاملين في المدرسة، وتقوم بتحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة، وتقوم بدراسة الواقع الحالي للمدرسة لأغراض توفير الاحتياجات والتخطيط المستقبلي، كما يجب أن تهتم بالجودة فكرياً وتطبيقاً. ووضح أهمية كشف الخطأ ومنعه أثناء العمل، واهتم بالرقابة الداخلية والتقييم الذاتي، ومنع الحاجة إلى التفتيش. وتبنى النهج الشمولي لكافة مجالات النظام ابتداءً من صياغة الأهداف، مروراً بأساليب العمل المتبعة والدافعية وانتهاءً بالتقويم. واعتبر كل عملية من العمليات الإدارية أو التعليمية جزءاً من النظام المحلي. وأكد على ضرورة إزالة الخوف لدى الإدارات المدرسية والهيئات التدريسية، لما لها من تأثير سلبي على روح المبادرة والتجديد والإنتاجية.

أما الدرادكة (2001) فقد أضاف مجموعة من المبادئ تتعلق بهذا المجال كضرورة تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة والتدريب والتقويم المستمر على مستوى المدرسة، على أن يتم هذا التقويم بواسطة جهاز متخصص يمتاز بالكفاءة ويهتم بالجودة التعليمية، وتكون مهماته تحديث هذه البرامج وتطويرها بما يتناسب مع سوق العمل ويواكب التطورات العلمية والعالمية، وضرورة التخفيف من التكاليف قدر الإمكان بضمان عدم التأثير على نتائج العمل بشكل سلبي، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي لا الفردي.

ويضيف الصالحي (2003) مبادئ أخرى يرى أهميتها للتطوير الإداري في ظل الجودة الشاملة ومنها: توفير نظام تواصل فعال داخل المدرسة وخارجها، وضرورة التوجه نحو اللامركزية على مستوى الإدارة، وتفويض الصلاحيات للأفراد والجماعات، وتوفير معايير واضحة للرقابة والمتابعة المستمرة مدى تحقيق الأهداف، والحاجة إلى الوقت الطويل للتطبيق وذلك لضخامة الجهود المبذولة في نشر الثقافة والتخطيط والتطبيق وصولاً إلى النتائج المرجوة.

عوامل ومبررات تحسين الجودة في المدارس:

تتوفر مبررات عديدة تجعل الإصلاح المدرسي ضرورة لا غنى عنها انطلاقاً من الواقع الذي تحياه المدارس، ومن هذه المبررات التطورات السريعة التي يشهدها العصر، وتدني مخرجات التعليم المدرسي، وعدم إشباعه لطموحات التنمية، بالإضافة لضرورة نشر ثقافة معاصرة تبعد المدرسة عن الطرق التقليدية القديمة كالحفظ والتلقين، واستبدالها بطرق جديدة تركز على التعلم البنائي، والتعلم النشط، والتعلم ذي المعنى، والتعلم من خلال الجماعة، بالإضافة إلى التأكيد على انفتاح المدرسة

على المجتمع بعد أن كانت النظرة التقليدية القديمة تعزلها عنه. كما أنه لا بد من استخدام التقويم الشامل للمدرسة، وعدم الاكتفاء بمجرد تقويم تحصيل التلاميذ، والعمل على تغيير الدور التقليدي للمعلم في المدرسة وتغيير نمط المسؤوليات الملقاة على عاتقه، من مجرد ملقن ومصدر وحيد للمعرفة، إلى موجه ومرشد وباحث ومنظم لتعلم التلاميذ من خلال المجموعات، والاهتمام بحاجة المعلم إلى برامج إعداد علمي ومهني متطورة، نظراً لقصور برامج الإعداد والتدريب المهني الحالية، بالإضافة لضرورة توفير بيئة مدرسية تعليمية جاذبة ومعززة وداعمة للتلاميذ، تمتاز بالاحترام، والشعور بالأمان والمودة، وضرورة إقرار وتطبيق ومتابعة معايير الأداء المتميز في المدارس في جميع مجالات العمل المدرسي (الصغير، 2005).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ككل النظم والبرامج التي تطبق، لا بد أن تحيط بها بعض المعوقات، وفي دراسة هذه المعوقات فائدة كبرى لمن أراد أن يخوض التجربة بأقل الخسائر والاستفادة من خبرة الآخرين في توفير الوقت والجهد والوصول إلى الهدف بأقصر الطرق، وأول هذه المعوقات أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر موضوع حديث نسبياً، وخاصة في الدول النامية وهذا يفسر سبب عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة، بالإضافة إلى عدم توفير الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين، أما عن العاملين فيتميز بعضهم بمقاومتهم للتغيير، ووجود اعتقاد خاطئ لدى بعضهم بعدم حاجتهم للتدريب، وأحياناً عدم توفر الانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها مع بعض، ومن الصعوبات أيضاً استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وإحجام المديرين عن تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى الرغبة بإحراز النتائج السريعة مما يؤثر سلباً على مواقف العاملين وقناعاتهم بجدوى التطوير، يضاف إلى ذلك عدم فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل والإنجازات (مجيد والزيادات، 2008).

الدراسات السابقة :

قام فريق البحث بالإطلاع على الدراسات التالية :

قام **الرجب (2001)** بدراسة ميدانية ، وأعد فيها استبانة تحتوي على ستة مجالات ، رأى أنها تمثل إدارة الجودة في التعليم ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة أرب ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة. وجاءت درجة قابلية التطبيق مرتبة تناولياً حسب المجالات على التوالي (المناهج الدراسية ، التقييم ، الطلاب ، الهيئة التدريسية ، الإدارة المدرسية ، الإمكانيات المادية).

وقام **إبراهيم (2002)** بدراسة هدفت إلى تعرف مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، للاستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة والكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر والتعرف إلى المشكلات التي تواجه المدرسة والتوصل إلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

قامت **الشعلان (2007)** بدراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (الشرقية) ورصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث السياسات والهياكل التنظيمية ونشر الثقافة الخاصة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة . كما أوضحت النتائج وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة .

دراسة **خضير (2007)** وهدفتها التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أجريت الدراسة على عينة قوامها (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام استبانة ذات خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، بينما اتضح وجود فروق دالة إحصائية بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة

الشاملة في مديريات التربية والتعليم، من وجهة نظر العاملين فيها ولصالح التطبيق، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعرفة لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في درجة التطبيق ولصالح أصحاب الخبرة (أقل من 6 سنوات) على أصحاب الخبرة (أكثر من 12 سنة) .

دراسة موسى ودافيد وستيفن (Moses , David and Stephen,2006) :

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس. كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

أجرت كوتان (Cottan , 2001) هدفت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

التعليم الثانوي في مقاطعة ستيكا Sitika بولاية الاسكا وقد وضعت معيار محدد لعملية التحسين المستمر للطلاب في مدرسة إيدج كومب الثانوية ، وتوصلت الدراسة إلى إمكان تحسين عملية التدريس عن طريق المنهج الذي يتم تخطيطه من قبل وإمكان توجيه الطلاب نحو فهم دروسهم حيث يتأكد المعلمون من فهمهم لأهداف هذه الدروس وإن فهم الطلاب لاستراتيجيات التعليم وفهم المعلمين للفروق الفردية بين الطلاب يساعد على تسهيل عملية التدريس وضرورة انخراط الأفراد في التنمية المهنية المستمرة .

منهجية الدراسة:

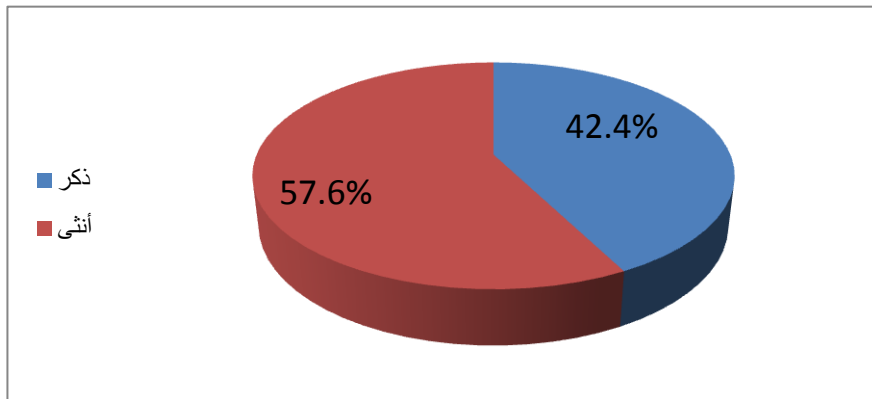
استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

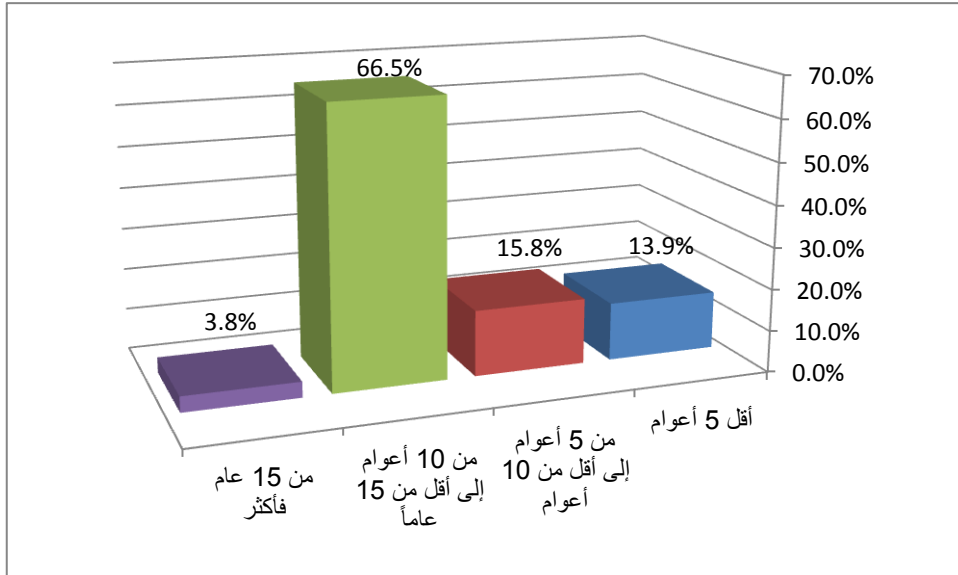
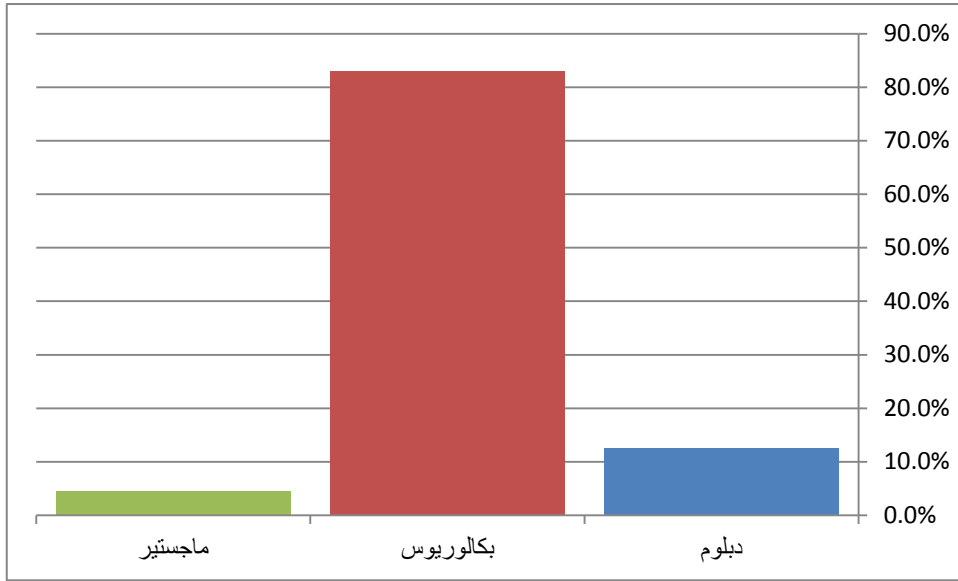
مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء لجنة التميز والجودة في المدارس المطبقة لنظام مواصفة الأيزو وقد بلغ عددهم (216) عضو موزعين على (20) مدرسة من مدارس تعليم حائل، وقد تكونت عينة الدراسة الحالية (158) من أعضاء لجنة التميز والجودة أي بنسبة (73%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية والجدول يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

النسبة المئوية	العدد	التصنيف	
42.4	67	ذكر	الجنس
57.6	91	أنثى	
100.0	158	الكلية	
12.7	20	دبلوم	المؤهل الدراسي
82.9	131	بكالوريوس	
4.4	7	ماجستير	
100.0	158	الكلية	
13.9	22	أقل 5 أعوام	عدد سنوات الخبرة
15.8	25	من 5 أعوام إلى أقل من 10 أعوام	
66.5	105	من 10 أعوام إلى أقل من 15 عاماً	
3.8	6	من 15 عام فأكثر	
100.0	158	الكلية	





أداة الدراسة :

طور فريق البحث أداة للدراسة وهي عبارة عن إستبانة مكونة من تسع مجالات تغطي (79) فقرة، لقياس واقع تطبيق معايير إدارة الجودة في المدارس المطبقة لنظام مواصفة الأيزو في تعليم حائل من وجهة نظر لجنة التميز والجودة فيها، حيث قاموا بتطويرها لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. اختيار المجالات والبند الملائمة واستبعاد البعض الآخر لتجنب الإطالة أو التكرار.

3. تعديل بعض البنود لتلائم التعليم المدرسي.
4. عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين.
5. العمل بنصائح السادة المحكمين والقيام بالتعديلات المناسبة.
6. تعميم الاستبانة بصورتها النهائية.
7. إجراء التحليل الإحصائي المناسب، والخروج بالنتائج والتعليق عليها.
8. إعداد التوصيات المناسبة في ضوء هذه النتائج.

صدق وثبات الأداة :

إجراءات الدراسة:

- لقد اتبع فريق البحث الخطوات الآتية في إجراء هذه الدراسة:
1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
 2. توجيه خطاب من إدارة تعليم حائل ممثل بإدارة الجودة الشاملة للمدارس لتسهيل تطبيق الإستبانة.
 3. قام فريق البحث بتعميم الإستبانة على أعضاء لجنة التميز والجودة إلكترونياً.
 5. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة.

- الصدق (صدق الإتساق الداخلي):

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.717**	يحافظ الطلبة على نظافة المدرسة	.584**	تشمل تخطيط وتنظيم وتوثيق الوثائق المرجعية لإدارة المدرسة.
.664**	يمثل الطالب محور العملية التعليمية	.662**	رصد وقياس الجودة في إدارة المدرسة ويتم من خلال معرفة مدى كفاءة العمل المنفذ بالمدرسة.
.651**	تصمم على أساس المرونة والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة	.623**	تشجيع الأفراد ومساعدتهم على تحديد وإنشاء مشاريع تحسين الجودة داخل نطاق المدرسة
.631**	تصمم على أساس المرونة والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة	.663**	تطبيق الجودة من خلال المراجعات المستمرة والإجراءات الرسمية

.644**	تدمج التكنولوجيا في المناهج لاستخدامها من قبل المعلمين	.655**	تتبع ومراجعة العيوب في كل مرحلة من مراحل العمل وتذليل الصعوبات التي تعيق العمل بها
.737**	تتنوع مصادر الحصول على المعرفة للمقررات الدراسية	.667**	يجب التأكد من أن جميع المعايير التي تم إقرارها في عملية التخطيط للجودة قد تم العمل بها
.716**	يستخدم أسلوب القراءة الذاتية والتعليم الذاتي للطلبة	.512**	توضيح أدوار فريق العمل بالجودة وتحديد الآلية المناسبة للتواصل الفعال بين أعضاء الفريق .
.836**	تنمي أسلوب الابتكار والإبداع والتخطيط وحل المشكلات	.668**	إجراء التحسينات اللازمة على العمليات عندما تشير المؤشرات الى ذلك باستخدام أسلوب ديمنج لتحسين العملية (خطط، افحص، نفذ، حسن)
.796**	توظيف أساليب التعليم والتعلم التعاوني في المدرسة	.636**	رفع تقارير شهرية وفصلية لمدير إدارة الجودة وفق النماذج المعتمدة
.769**	يتم التنوع في الطرائق والأساليب التدريسية المستخدمة	.661**	تهتم بالتخطيط الاستراتيجي بدلاً من التقليدي
.788**	تراعى الفروق الفردية بين الطلبة من خلال التطبيق الفاعل للأساليب التعليمية.	.676**	تضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات
.721**	يتم الإثراء الدائم للمناهج بما يلبي حاجات الطلبة	.697**	تعرض المدرسة رسالتها للمجتمع بشكل واضح
.743**	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مقرر دراسي	.715**	تضع الأهداف المرحلية حسب الرؤية والرسالة
.751**	تنوع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعية	.697**	تضع برامج تعزيزية وفقاً لتحديد نقاط القوة في المدرسة
.762**	تتصف الاختبارات التحصيلية المستخدمة بالصدق والثبات	.729**	تضع برامج علاجية وفقاً لتحديد نقاط الضعف في المدرسة
.661**	الابتعاد عن الذاتية في تقويم الطلبة	.749**	تضع برامج فاعلة لتحقيق الأهداف الموضوعية
.735**	يحقق التقويم الأهداف التعليمية لكل منهج دراسي	.736**	تترجم الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية
.761**	يتم تقييم الطلبة وفق أسس منهجية وموضوعية	.758**	تدخل التعديلات المطلوبة ضمن مراحل الخطة
.723**	تلائم البنية التحتية المعلم والمتعلم	.699**	تهتم إدارة المدرسة بالإبداع
.775**	تستثمر الموارد البشرية بكفاءة	.656**	تهتم بممارسة النشاطات الصفية واللاصفية للطلبة
.760**	تستثمر الموارد المالية بكفاءة	.651**	يوجد فريق خاص لدعم وتطبيق أنشطة الجودة في المدرسة
.607**	توجد لجنة مالية تحدد أوجه الصرف المالي وتشرف عليها	.649**	يوجد تعاون بين فريق الجودة في المدرسة وكافة منسوبيها
.713**	تتوفر المختبرات العلمية والمهنية بتجهيزاتها في المدرسة	.724**	تلبى الإدارة حاجات منسوبي المدرسة حسب الأولويات
.676**	تتوفر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة	.732**	تشجع المدرسة التنمية المهنية لمنسوبيها باستمرار
.623**	تتوفر مكتبة المدرسة بشكل كاف	.714**	توفر فرص التدريب المتواصل للمعلمين

.615**	تناسب المرافق والتجهيزات اللازمة لإحتياجات الطلبة (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)	.709**	تشجع إدارة المدرسة منسوبيها الإطلاع على آخر المستجدات التربوية والعلمية
.739**	يتم قياس رضا المستفيدين من الجهات بشكل دوري	.694**	يوجد نظام لتلقي الشكاوي والمقترحات لتحسين العمل
.827**	تراعي خطة المدرسة لاجات المجتمع المحلي	.685**	توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين
.851**	تراعي خطة المدرسة لاجات المجتمع المحلي	.743**	تحرص ادارة المدرسة على دمج المعلمين لخبراتهم في إثراء المناهج وتطويرها
.802**	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي	.744**	يقوم المعلمون بتوضيح أهداف التعلم للطلبة
.789**	يشارك المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم	.773**	توظيف أساليب الإشراف الفعالة في تحسين أداء المعلمين
.705**	يشارك المجتمع المحلي في دعم المدرسة	.721**	يتابع قائد القائد التحصيل الدراسي للطلبة
.733**	تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي	.676**	يقدر قائد المدرسة الطلبة المتميزين والمتفوقين
.769**	يشارك المجتمع المحلي في عملية التقييم للمدرسة	.722**	يتابع قائد المدرسة الطلبة ضعاف التحصيل
.830**	توفير التغذية الراجعة في تطوير الخطة المدرسية	.666**	يراعي قائد المدرسة عدد الطلبة المناسبة في غرفة الصف
.817**	توفير التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف	.623**	تتوفر خدمات الإرشاد النفسي للطلبة
.832**	توفير التغذية الراجعة عن عملية التعليم والتعلم	.680**	يشارك قائد المدرسة الطلبة في حل مشكلاتهم
.830**	توفير التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين	.724**	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين الطلبة والمعلمين
.791**	توفير التغذية الراجعة عن فريق الجودة الشاملة في المدرسة	.646**	يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث
.844**	تفعيل المتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين	**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%	

- الثبات:

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.994	0.987	79

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة على سؤال البحث الرئيسي:

ما واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام الآيزو من وجهة نظر لجنة التميز والجودة في مدارس تعليم حائل؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

تم تصنيف مستوى الموافقة على أسئلة المقياس كما في الجدول الآتي:

مستوى التطبيق	الوسط الحسابي
ضعيف جداً	من 1 - 1.80
ضعيف	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسط	أكبر من 2.60 - 3.40
كبير	أكبر من 3.40 - 4.20
كبير جداً	أكبر من 4.20 - إلى 5

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها حسب الأهمية			
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
11	.566	4.59	تشمل تخطيط وتنظيم وتوثيق الوثائق المرجعية لإدارة المدرسة.
18	.665	4.53	رصد وقياس الجودة في إدارة المدرسة ويتم من خلال معرفة مدى كفاءة العمل المنفذ بالمدرسة
34	.783	4.41	3 تشجيع الأفراد ومساعدتهم على تحديد وإنشاء مشاريع تحسين الجودة داخل نطاق المدرسة .
24	.626	4.49	تطبيق الجودة من خلال المراجعات المستمرة والإجراءات الرسمية
38	.754	4.38	تتبع ومراجعة العيوب في كل مرحلة من مراحل العمل وتذليل الصعوبات التي تعيق العمل بها
7	.594	4.61	يجب التأكد من أن جميع المعايير التي تم إقرارها في عملية التخطيط للجودة قد تم العمل بها
9	.597	4.60	توضيح أدوار فريق العمل بالجودة وتحديد الآلية المناسبة للتواصل الفعال بين أعضاء الفريق .
26	.655	4.48	إجراء التحسينات اللازمة على العمليات عندما تشير المؤشرات الى ذلك باستخدام اسلوب ديمنج لتحسين العملية (خطط، افحص، نفذ، حسن)
39	.761	4.37	رفع تقارير شهرية وفصلية لمدير إدارة الجودة وفق النماذج المعتمدة
31	.672	4.44	تهتم بالتخطيط الاستراتيجي بدلاً من التقليدي
13	.672	4.56	تضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات
16	.674	4.54	تعرض المدرسة رسالتها للمجتمع بشكل واضح
10	.619	4.59	تضع الأهداف المرحلية حسب الرؤية والرسالة
19	.645	4.53	تضع برامج تعزيزية وفقاً لتحديد نقاط القوة في المدرسة
25	.626	4.48	تضع برامج علاجية وفقاً لتحديد نقاط الضعف في المدرسة
22	.626	4.50	تضع برامج فاعلة لتحقيق الأهداف الموضوعية
35	.724	4.41	تترجم الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية
37	.683	4.38	تدخل التعديلات المطلوبة ضمن مراحل الخطة
5	.582	4.62	تهتم إدارة المدرسة بالإبداع

14	.692	4.54	تهتم بممارسة النشاطات الصفية واللاصفية للطلبة
20	.763	4.51	يوجد فريق خاص لدعم وتطبيق أنشطة الجودة في المدرسة
6	.636	4.61	يوجد تعاون بين فريق الجودة في المدرسة وكافة منسوبيها
29	.795	4.46	تتلي الإدارة حاجات منسوبي المدرسة حسب الأولويات
12	.662	4.57	تشجع المدرسة التنمية المهنية لمنسوبيها باستمرار
27	.780	4.47	توفر فرص التدريب المتواصل للمعلمين
8	.685	4.61	تشجع إدارة المدرسة منسوبيها الإطلاع على آخر المستجدات التربوية والعلمية
55	.825	4.27	يوجد نظام لتلقي الشكاوي والمقترحات لتحسين العمل
3	.623	4.63	توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين
30	.802	4.45	تحرص ادارة المدرسة على دمج المعلمين لخبراتهم في إثراء المناهج وتطويرها
28	.728	4.46	يقوم المعلمون بتوضيح أهداف التعلم للطلبة
21	.656	4.50	توظيف أساليب الإشراف الفعالة في تحسين أداء المعلمين
4	.614	4.62	يتابع قائد القائد التحصيل الدراسي للطلبة
1	.590	4.71	يقدر قائد المدرسة الطلبة المتميزين والمتفوقين
17	.746	4.54	يتابع قائد المدرسة الطلبة ضعاف التحصيل
33	.847	4.43	يراعي قائد المدرسة عدد الطلبة المناسبة في غرفة الصف
32	.832	4.43	تتوفر خدمات الإرشاد النفسي للطلبة
23	.729	4.50	37 يشارك قائد المدرسة الطلبة في حل مشكلاتهم
15	.674	4.54	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين الطلبة والمعلمين
77	1.088	3.89	يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث
65	.885	4.14	يحافظ الطلبة على نظافة المدرسة
2	.609	4.65	يمثل الطالب محور العملية التعليمية
69	.841	4.11	تصمم على أساس المرونة والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة
68	.834	4.11	تصمم على أساس المرونة والتكامل في الخبرات استجابة للتغيرات العالمية السريعة
44	.773	4.35	تدمج التكنولوجيا في المناهج لاستخدامها من قبل المعلمين
47	.789	4.31	تتنوع مصادر الحصول على المعرفة للمقررات الدراسية
70	.862	4.09	يستخدم أسلوب القراءة الذاتية والتعليم الذاتي للطلبة
64	.830	4.21	تنمي أسلوب الابتكار والإبداع والتخطيط وحل المشكلات
41	.760	4.37	توظيف أساليب التعليم والتعلم التعاوني في المدرسة
43	.774	4.35	يتم التنوع في الطرائق والأساليب التدريسية المستخدمة
40	.802	4.37	تراعى الفروق الفردية بين الطلبة من خلال التطبيق الفاعل للأساليب التعليمية.

53	.857	4.27	يتم الإثراء الدائم للمناهج بما يلبي حاجات الطلبة
74	.998	3.94	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مقرر دراسي
50	.841	4.30	تنوع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعية
48	.879	4.30	تنصف الاختبارات التحصيلية المستخدمة بالصدق والثبات
36	.758	4.41	الابتعاد عن الذاتية في تقويم الطلبة
45	.795	4.34	يحقق التقويم الأهداف التعليمية لكل منهج دراسي
42	.784	4.36	يتم تقييم الطلبة وفق أسس منهجية وموضوعية
66	.973	4.12	تلائم البنية التحتية المعلم والمتعلم
59	.865	4.25	تستثمر الموارد البشرية بكفاءة
61	.950	4.23	تستثمر الموارد المالية بكفاءة
46	.979	4.32	توجد لجنة مالية تحدد أوجه الصرف المالي وتشرف عليها
62	.874	4.23	تتوفر المختبرات العلمية والمهنية بتجهيزاتها في المدرسة
56	.892	4.27	تتوفر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة
78	1.081	3.87	تتوفر مكتبة المدرسة بشكل كاف
75	1.066	3.94	تناسب المرافق والتجهيزات اللازمة لإحتياجات الطلبة (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)
71	1.015	4.05	يتم قياس رضا المستفيدين من الجهات بشكل دوري
51	.885	4.30	تراعي خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي
52	.841	4.30	تراعي خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي
72	1.056	4.01	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي
73	.981	3.98	يشارك المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم
79	1.043	3.86	يشارك المجتمع المحلي في دعم المدرسة
67	.980	4.12	تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي
76	1.028	3.89	يشارك المجتمع المحلي في عملية التقويم للمدرسة
57	.800	4.26	توفير التغذية الراجعة في تطوير الخطة المدرسية
63	.809	4.22	توفير التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف
60	.785	4.24	توفير التغذية الراجعة عن عملية التعليم والتعلم
54	.817	4.27	توفير التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين
58	.823	4.26	توفير التغذية الراجعة عن فريق الجودة الشاملة في المدرسة
49	.780	4.30	تفعيل المتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين
	.824	4.35	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يتضح من الجدول السابق أن الإجابات جاءت كلها عند مستوى موافقة عالية أي أن درجة التطبيق كبيرة كما بلغ المتوسط الحسابي العام 4.35 ويشير إلى مستوى تطبيق عالية جداً، وجاء السؤال الثاني (يقدر قائد المدرسة الطلبة المتميزين والمتفوقين في المرتبة الأولى من حيث موافقة العينة وإجماعها عليه، في حين جاء السؤال السابع (يشارك المجتمع المحلي في دعم المدرسة) في المرتبة الأخيرة.

فروض الدراسة:

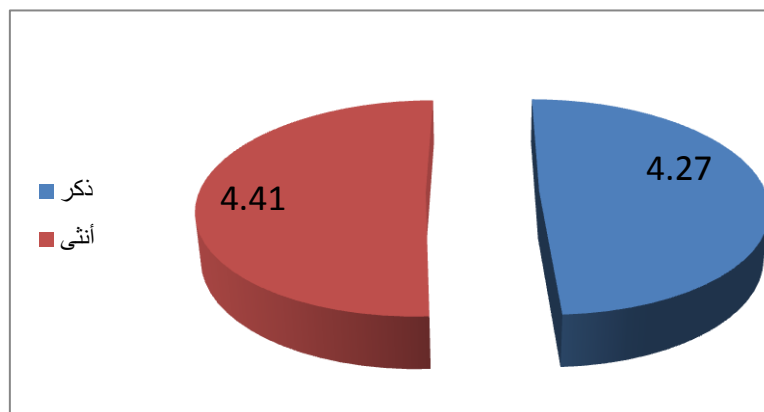
الفرض الأول:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل تبعاً لمتغير الجنس."

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة

نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير الجنس						
الجنس						
Sig	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.132	156	1.513	.548	4.27	67	ذكر
			.573	4.41	91	أنثى

من الجدول السابق نجد أنه لا يوجد فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ت=1.513، Sig=0.132) أي أن جنس المستجيب ليس له تأثير على اتجاه العينة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو.



الفرض الثاني:

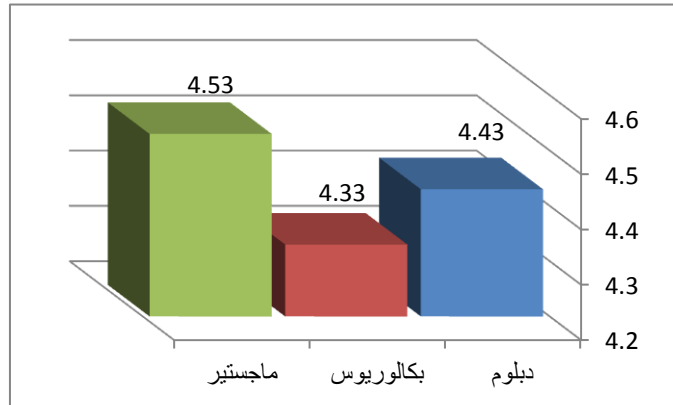
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي."

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وكانت النتائج كما في الجدولين الآتيين:

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	20	4.43	.621
بكالوريوس	131	4.33	.566
ماجستير	7	4.53	.353

الجدول رقم () نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	.447	2	.223	.697	.500
داخل المجموعات	49.700	155	.321		
الكلية	50.146	157			

من الجدول السابق نجد ($F=0.697$, $Sig=0.500 > 0.05$) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أي أنه لا تأثير للمؤهل العلمي على تقييم العينة لدرجة تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل.



الفرض الثالث:

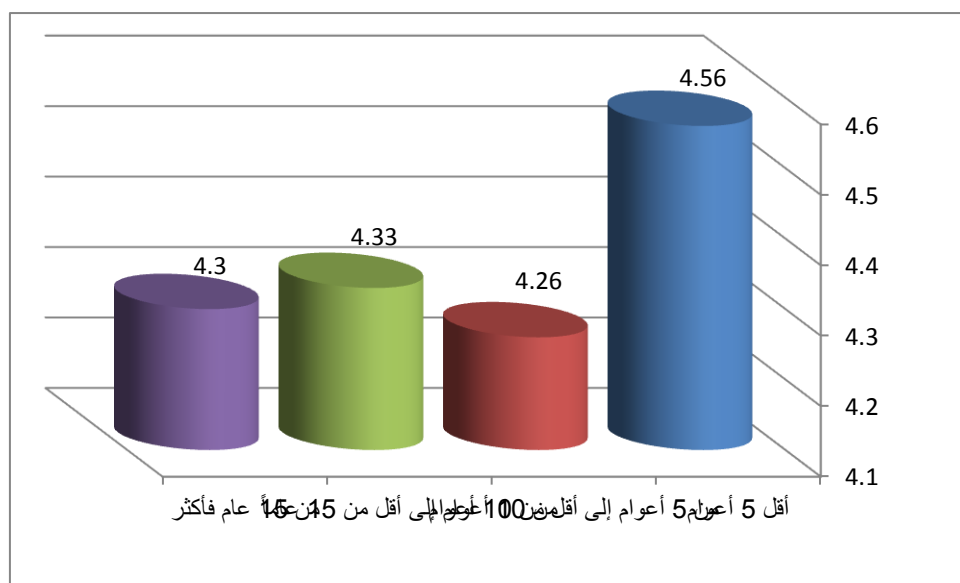
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الآيزو في مدينة حائل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة."

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وكانت النتائج كما في الجدولين الآتيين:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.456	4.56	22	أقل 5 أعوام
0.648	4.26	25	من 5 أعوام إلى أقل من 10 أعوام
0.554	4.33	105	من 10 أعوام إلى أقل من 15 عاماً
0.712	4.30	6	من 15 عام فأكثر

الجدول رقم () نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة					
Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.258	1.357	.431	3	1.292	بين المجموعات
		.317	154	48.855	داخل المجموعات
			157	50.146	الكلية

من الجدول السابق نجد ($F=1.357$, $Sig=0.258>0.05$) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، أي أنه لا تأثير لسنوات الخبرة على تقييم العينة لدرجة تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الأيزو في مدينة حائل.



النتائج :

حاولت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة على المدارس المطبقة لنظام الأيزو من وجهة نظر أعضاء لجنة التميز والجودة في مدارس تعليم حائل فيما اظهرت الورقة النتائج التالية :

أنه لا يوجد فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ($t=1.513$, $Sig=0.132$) أي أن جنس المستجيب ليس له تأثير على اتجاه العينة حول واقع تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الأيزو، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أي أنه لا تأثير للمؤهل العلمي ($F=0.697$, $Sig=0.500>0.05$) على تقييم العينة لدرجة تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الأيزو في مدينة حائل، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ($F=1.357$, $Sig=0.258>0.05$) أي أنه لا تأثير لسنوات الخبرة على تقييم العينة لدرجة تطبيق معايير الجودة في المدارس المطبقة لنظام الأيزو في مدينة حائل.

التوصيات:

- في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن فريق البحث أوصى بما يلي:
 - إعداد قوائم بمعايير الإدارة المدرسية والعمليات التي تتم في المدرسة وفق أسس ومبادئ الجودة الشاملة، ونشرها في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس، وتطبيقها وممارستها ومتابعتها من قبل المسؤولين.
 - زيادة التوجه نحو اللامركزية في إدارة المدارس على جميع المستويات، ومنح ثقة وصلاحيات أكبر لقائدي المدارس، لتمهيد الطريق في تبني اللامركزية ومنهج جودة الإدارة الشاملة.
 - تصميم آليات لاطلاع المجتمع ومؤسساته ومنظماته على عناصر عملية التعليم وكيفية تفاعلها، ومساهمتها في تحقيق متطلبات المجتمع أو العميل.
 - إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المدارس وإمكانية تطبيقها، ومدى القدرة على التغلب على الصعوبات التي تواجه التطبيق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم ، سامح عبدالمطلب (2002)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المنوفية، المنوفية، جمهورية مصر العربية .
- أحمد، إبراهيم أحمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بدح ، أحمد (2003)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- البوهي، فاروق شوقي، (2001)، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ج م ع .

- الخطيب، أحمد (2000)، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. العدد المتخصص (3)، جامعة اليرموك، الأردن .
- خضير، عناية (2007)، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جودة، محفوظ (2004)، ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. الطبعة الأولى . عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الرجب، غازي (2001)، مدى قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن.
- سويلم، عبد العزيز محمد . تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتغيرات العصر. مجلة الرأي للجميع الالكترونية. 1424 هـ: مسترجع من الموقع [http:\www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com) .
- الشعيلان، نوره، (2007)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، الإدارة العامة للتربية والتعليم، المملكة العربية السعودية ، المنطقة الشرقية .
- الصالحي، نبيل محمود (2003). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة . (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الصغير، قراوي (2005). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة- دراسة حالة جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر. المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي . كلية التربية، جامعة البحرين.البحرين .

- عبد المحسن، توفيق (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات - مدخل إدارة الجودة الشاملة، مقبول للنشر في معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الرقازيق، جمهورية مصر العربية.
- العسيلي، رجاء زهير (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة، الشاملة في مدينة الخليل. مقبولة للنشر. مجلة العلوم التربوية والنفسية . المجلد 8 ، العدد 4، كانون أول. فلسطين.
- عليّات، صالح ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الفتلاوي، سهيلة محسن (2008). الجودة في التعليم - المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم أحمد، والمطيري، يوسف محمد (2007). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور . مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
- الكيلاني، أنمار، (1993)، إدراكات مدير المدرسة ركنة الإدارة المدرسية، الأردن، مجلة الطالبة / المعلم، العدد 1 و 2 ، معهد التربية - الأونروا .
- مجيد، سوسن شاكر و الزبادات، محمد عواد (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد، والأنصاري، محمد مصلحي (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arcaro , Jerome, S(1997) **Quality in Education : an Implementation – HANDBOOK** , published by Vanity Books I nternational – New Delhi .
- Buttler, D.: **Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to**

Improved performance. 4.1996.pp.1-7.

<http://www.dbainc.com/dba2/library/survey/section>.

- Cotton, Kathleen (2001). **Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education, School Improvement Research Servies (SIRS)**, the Office of Educational Research and Improvement, U.S. (<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>)

- Deming W.E (1982) **Quality and productivity and competitive position – Cambridge**. Massachusetts Institute of Technology.

- Jablonski Joseph R.: **Implementers Total Quality Management on Overview**. USA: without publisher. 1991.

- Lewis , R.G. and Smith , D.H. (1997). **Why Quality Improvement in Higher Education . International Journal VOL .1** , January December, pp. 18-19.

- Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero: "**Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, Quality Assurance in Education**". Volume 14, issue 4.2006.

-Nevia, Dlane, Ros M. and das Gracias Torres da Paz M: "**Attitudes Toward Organizational Change :Validation of Scale**", Psychology in Spain, 9 (1) 81-91. 2005.