



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق

بحث لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالبة:

هادية محمد رفيق الحلواني

إشراف الدكتورة:

سمية منصور

الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة

العام الدراسي
2013/ 2012 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلِمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْأَعْلَمُ الْدَّكِيمُ“

سورة البقرة: الآية (32)

”إِنَّ إِلَهَ السَّمَاوَاتِ يَصْطَبِينَا النَّجَاحُ

وَنَدَنْ بِشَرْ نَقْوَمْ وَنَبْنَى“

الأنجيل: (سفر نحميا 20:2)

”اَطْلُبُو الْدِكْمَةَ وَلَوْ فِي الصَّينِ“

(كونفوشيوس)

شکر و تقدیر

الحمد لله جل وعلاً أولاً وأخراً فقد أعاد وووفق (رب أوزعني أنأشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا نرضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) صدق الله العظيم.

انطلاقاً من هدفي المسطوفي (ص) : (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فيطيب لي وبشرفي أن أقدم بجزيل الشكر والامتنان لمن كانت سبباً في أن يبصر هذا البحت النور، إلى أسنادي الفاضلة الدكتور سميث منصور الذي أمدني من فكرها العميق وعلمهها النير، وكانت لي خبر محبن مما يجعلني مدربته لها بكل احترام ووفاء وتقدير، داعية الله أن يعطيها للعلم ذخراً، وللباحثين سندًا وجزاها الله عن كل خبر، كما أقدم بواهر شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور فاضل حنا رئيس قسم التربية المقارنة في كلية التربية، لما قدمه لي من مساعدة وتحفيز على العمل، فله مني كل الامتنان.

وبسعادة وبشرفي أن أقدم بكل الامتنان والعرفان إلى السادة الأساتذة محلمي الاستبانة، لنفضلهم بنعديهم ملحوظاتهم القيمة، وشكري الجزيل لأعضاء لجنة الحكم الأفضل مقدرة لهم جهودهم في قراءة هذه الرساله ونقويمها.

وأقدم آيات الشكر والامتنان إلى كل من ساندني من أفراد عائلتي، للكل ما قدموه لي من تشجيع وعون.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
3	المقدمة
4	أولاً- مشكلة البحث وأسئلته.
6	ثانياً- أهمية البحث.
6	ثالثاً- أهداف البحث.
6	رابعاً- فرضيات البحث.
7	خامساً- متغيرات البحث.
7	سادساً- أداة البحث.
7	سابعاً- منهج البحث.
8	ثامناً- حدود البحث.
8	تاسعاً- المجتمع الأصلي للبحث وعينته.
9	عاشرًا- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.
11	الحادي عشر - الدراسات السابقة:
11	• الدراسات العربية.
31	• الدراسات الأجنبية.
38	• تعليق على الدراسات السابقة.
40	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر (الإطار النظري المعياري)
42	أولاً- تطور مفهوم الجودة الشاملة.
44	ثانياً. الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.
47	ثالثاً- مراحل تطور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9001).
48	رابعاً. مبررات التوجه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

51	خامساً. أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
52	سادساً. المنطقات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
60	سابعاً. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
62	ثامناً. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي.
67	تاسعاً. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
68	الفصل الثالث: واقع التعليم الثانوي العام وإدارته في الجمهورية العربية السورية
70	أولاً. نشأة التعليم الثانوي وتطوره في سوريا.
74	ثانياً. أهمية التعليم الثانوي العام في سوريا.
75	ثالثاً. أهداف التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
76	رابعاً. أنواع التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
76	خامساً. شروط القبول بالتعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
77	سادساً. الخطة الدراسية في التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
77	سابعاً. الهيئة التعليمية في التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
78	ثامناً - الهيئة الإدارية في التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية(من حيث شروط التعيين والمهام المنوطة بهم).
83	تاسعاً. التقويم في التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
83	عاشرأً. مشكلات التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية.
86	الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية
88	أولاً- إعداد الاستبانة:
88	1 . صياغة الاستبانة في صورتها الأولية.

88	2 . تحكيم الصورة الأولية للاستبانة.
89	3 . الدراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة.
89	4 . الاستبانة في صورتها النهائية.
90	5 . الدراسة الاستطلاعية الثانية للاستبانة (عينة الصدق والثبات).
91	6 . دراسة الصدق البنائي للاستبانة.
91	6-1 صدق المحكمين للاستبانة.
91	6-2 الصدق التمييزي.
93	6-3 صدق الاتساق الداخلي.
91	7 - ثبات الاستبانة.
96	8 . إجراءات تطبيق الاستبانة.
96	ثانياً. المجتمع الأصلي وعينة البحث.
104	ثالثاً - القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.
105	الفصل الخامس: مناقشة وتقسيير أسئلة البحث وفرضياته
107	أولاً- مناقشة وتقسيير أسئلة البحث
107	1- الإجابة عن السؤال الرئيس.
114	2- الإجابة عن الأسئلة الفرعية.
126	ثانياً- مناقشة وتقسيير فرضيات البحث.
141	ثالثاً- ملخص نتائج البحث الميداني.
143	رابعاً- مقترنات البحث.
145	ملخص البحث باللغة العربية
149	المراجع
159	الملاحق
177	ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى
90	الجدول رقم (1): دلالات الاستبانة.
92	الجدول رقم (2): الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة الدراسة ومحاورها.
93	الجدول رقم (3): الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية.
94	الجدول رقم (4): معامل الترابط (بيرسون) (للمديرين/للمديرات) في التطبيقين الأول والثاني.
94	الجدول رقم (5): معامل الترابط (بيرسون) (للمدرسين/المدرسات) في التطبيقين الأول والثاني.
95	الجدول رقم (6) قيمة معادلة (ألفا كرونباخ) (للمديرين/للمديرات).
95	الجدول رقم (7) قيمة (ألفا كرونباخ) (للمدرسين/المدرسات).
97	الجدول رقم (8): المجتمع الأصلي لعينة (المديرين/المديرات) و(المدرسين/المدرسات) في محافظة دمشق.
98	الجدول رقم (9): توزع عينة البحث وفق متغير التوصيف المهني
98	الجدول رقم (10): توزع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير الجنس.
99	الجدول رقم (11): توزع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير المؤهل العلمي.
100	الجدول رقم (12): توزع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير سنوات الخبرة.
100	الجدول رقم (13): توزع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية.
101	الجدول رقم (14): توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير الجنس.
102	الجدول رقم (15): توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير المؤهل العلمي.
102	الجدول رقم (16): توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير سنوات الخبرة
103	الجدول رقم (17): توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية.
108	الجدول رقم (18): فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها.
108	الجدول رقم (19): المعيار المعتمد للحكم على درجة أهمية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.

108	الجدول رقم (20): المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الاستبانة، وللدرجة الكلية يبين الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة للعينة ككل.
110	الجدول رقم (21): المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات المديرين والمديرات لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية.
112	الجدول رقم (22): المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات المدرسين/ المدرسات لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية.
115	الجدول رقم (23): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمدرسين.
117	الجدول رقم (24): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بال المتعلمين.
118	الجدول رقم (25): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمناهج.
120	الجدول رقم (26): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالبيئة المدرسية.
122	الجدول رقم (27): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمباني المدرسية.
123	الجدول رقم (28): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالإدارة المدرسية.
126	الجدول رقم (29): الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
129	الجدول رقم (30) الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.
130	الجدول رقم (31): قيم ف لمتغير المؤهل العلمي لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية.
132	الجدول رقم (32): المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.

133	الجدول رقم (33): قيم ف لمتغير سنوات الخبرة لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية.
135	الجدول رقم (34): المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.
138	الجدول رقم (35): قيم ف لمتغير عدد الدورات التدريبية لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية.
139	الجدول رقم (36): المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث وفق متغير الدورات التدريبية.

فهرس الأشغال

رقم الصفحة	المحتوى
97	الشكل (1): يوضح سحب أفرد عينة البحث (المديرين).
97	الشكل (2): يوضح سحب أفرد عينة البحث (المدرسين).
98	الشكل (3): يوضح توزع عينة البحث وفق متغير التوصيف المهني.
99	الشكل (4): يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير الجنس.
99	الشكل (5): يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير المؤهل العلمي.
100	الشكل (6): يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير سنوات الخبرة.
101	الشكل (7): يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية.
101	الشكل (8): يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير الجنس.
102	الشكل (9): يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير المؤهل العلمي
103	الشكل (10): يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير سنوات الخبرة.
104	الشكل (11): يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية.
110	الشكل (12): يبين الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة.
112	الشكل (13) يبين متوسط الدرجة الكلية للمحاور كافة من وجهة نظر (المديرين/المديرات).
114	الشكل (14): متوسط الدرجة الكلية للمحاور كافة من وجهة نظر (المدرسين/المدرسات).
128	الشكل رقم (15): يبين الفروق بين إجابات (المديرين/ والمدرسين) فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فهرس الملحق

رقم الصفحة	المحتوى
160	الملحق رقم (1) :استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
161	الملحق رقم (2) :استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق بالصورة الأولية.
166	الملحق رقم (3) :استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
172	الملحق رقم (4) :موافقة تسهيل المهمة لتطبيق البحث
173	الملحق رقم (5) :توزيع المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق
175	الملحق رقم (6) : الخطة الدراسية في المرحلة الثانوية العامة «الفرع الأدبي»
176	الملحق رقم(7) : الخطة الدراسية في المرحلة الثانوية العامة « الفرع العلمي »

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

. المقدمة.

أولاً - مشكلة البحث وأسئلته.

ثانياً - أهمية البحث.

ثالثاً - أهداف البحث.

رابعاً - فرضيات البحث.

خامساً - متغيرات البحث.

سادساً - أداة البحث.

سابعاً - منهج البحث.

ثامناً - حدود البحث.

تاسعاً - المجتمع الأصلي للبحث وعيته.

عاشرًا - مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

الحادي عشر - الدراسات السابقة.

- المقدمة:

يحظى التطوير التربوي باهتمام التربويين في البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء، وفي الآونة الأخيرة شاع الحديث عن تحسين التربية وتجويدها من خلال مفهوم جديد حقق نتائج إيجابية في مجالات عديدة اقتصادية وإنتجاجية مختلفة هو مفهوم الجودة الشاملة Total Quality (TQ) الذي حقق نتائج إيجابية أيضاً في التربية في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أخرى.

لذا بات من المسلم به علمياً بأن الاستقراء والتحليل لواقع التجارب الإنسانية واعتماد الصيغ الرشيدة في نقل وتطويع بعض آفاق التكنولوجيا الحديثة وتسخير السبل الكفيلة بملاءمتها مع واقع وطبيعة الشعوب الإنسانية الناهضة حقيقة أساسية لا بد أن توفر لها العديد من المجتمعات كافة السبل الكفيلة مادياً وبشرياً لاعتراضها بما يتلاءم مع معطيات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة فيها.

وفي إطار عمليات الجودة الشاملة داخل مؤسسة الإدارة المدرسية تبحث الجودة عن وضع مجموعة من المؤشرات التي يتم على أساسها قياس الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كل نظام العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة، و تهدف الحصول على نوعية متميزة من المخرجات التعليمية (المتعلمين) وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، هذا إلى جانب الاهتمام بجودة التدريس.

ومن التغييرات المنشودة لتطبيق الجودة الشاملة في منظومة العملية التعليمية والإدارية –إيمان القيادات التربوية العليا والتزامها في تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس، تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة في المدرسة، توفير الإمكانيات المادية والبشرية، بالإضافة إلى التدريب المستمر واتباع نظام الحواجز والمكافآت.

وعليه يؤكد علماء إدارة الجودة الشاملة أن من ضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم والإدارة المدرسية هو القيادة الفاعلة، والتعاون المستمر بين الأفراد بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

ومن أجل تطوير العملية الإدارية في المدارس والارتقاء بها لمسايرة الاتجاهات الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية، كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبعة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها ويتمثل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) . Total Quality Management

وقد حظيت الجودة بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة). فقد أصبحت الجودة أهم الأساليب لتحسين نوعية التعليم في العصر الحالي، فهي لم تعد ترقى ترناً إلى المؤسسات التربوية، بل أصبحت ضرورة ملحة ودليلًا على بقاء المؤسسة التعليمية.

فأسليوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر إحدى الدعائم الأساسية لمودج الإدارة الجديد، وتشكل إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً جديداً وفعالاً لكل المؤسسات، يهدف إلى التحسين المستمر، ويحقق أفضل الخدمات التعليمية بأقل التكاليف في الوقت والجهد.

من هنا أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة سمة العصر وضرورة لتطبيق مبادئها في النظام الإداري المدرسي، إن التدريب على إدارة الجودة الشاملة وتدريب الكوادر الإدارية أصبح في غاية الأهمية. ولذلك حاولت الباحثة في هذا البحث تسلیط الضوء بالتفصیل على المتطلبات (الإدارية والمادية، والبشرية)، الازمة لتطبيق الجودة الشاملة على مدارس التعليم الثانوي، من خلال رصد آراء مديرى مدارس التعليم الثانوى، والمدرسين، بهدف الوقوف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوى في محافظة دمشق.

أولاًً- مشكلة البحث وأسئلته:

يعد التعليم وضرورة تطويره والارتقاء بكفاءته من أهم القضايا التي تحظى بالاجتماع الوطني والعالمي وذلك لأهميته ودوره الأساسي في رقي وتقدير المجتمع وضرورة تطويره، لأن موضوعه بناء الإنسان قادر على التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تغيرات وتطورات متسرعة على المستويين الوطني والعالمي، والتي لا خيار أمامها إلا بناء الإنسان باعتباره وسيلة التنمية وغايتها المنشودة.

ويشهد التعليم الثانوي في سوريا العديد من الإصلاحات خلال العقود الأخيرة في سوريا ولا سيما منذ تسعينات القرن العشرين من حيث سياسة القبول والأخذ بتطبيق التكنولوجيا فيه، وتطوير مناهجه، لكن هذا التعليم ما زال يعاني من مشكلات متعددة على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات فيه، أهمها عدم الرضا عن التعليم الثانوي من حيث نقص الكفاءة الداخلية، ومشكلة الفاقد التعليمي في الانتقال من التعليم الأساسي إلى التعليم الثانوي حيث إن نسبة الالتحاق بهذا التعليم لا تتجاوز 32% على الرغم من مجانيته، إضافة إلى المشكلات المرتبطة بقصور التقنيات ونظم الامتحانات، والبناء المدرسي، كذلك النقص بالكادر التدريسي المؤهل بصورة مناسبة حيث تشير الإحصائيات الواردة بهذا الخصوص إلى أن 84% من إجمالي المدرسين بالتعليم الثانوي العام دون مستوى التأهيل المطلوب هذا إلى جانب نقص مهارات المدرسين المرتبطة باستخدام المعلوماتية، وابتعاد النشاط المدرسي في المدرسة عن حياة المجتمع المحلي (هيئة تخطيط الدولة، 2005، ص ص 37،56). ومن خلال الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة (منصور، 2000) المتعلقة بالواقع الإداري في المدارس الثانوية نجد مجموعة من العقبات والمشكلات التي تضعف جودة النظام التعليمي مما ينتج عنه مخرجات تتميز بعدم الجودة، الأمر الذي يجعل هذا النظام في أمس الحاجة إلى التجديد والتطوير، وقد تأكّدت هذه المشكلات من خلال دراسة

استطلاعية قامت بها الباحثة خلال الفترة الزمنية 2011/24-2011، قابلت خلالها عشرة من المدرسين والمديرين في عدد من المدارس الثانوية بمدينة دمشق، حيث ذكر من قابلتهم مشكلة نقص الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي العامتمثلة بالرسوب والتسرب، كذلك نقص جودة هذا التعليم وتركيزه على الكم على حساب الجانب الكيفي في مخرجاته.

في ضوء ما سبق من مشكلات يعاني منها التعليم الثانوي العام في سوريا، وفي ظل التوجه العالمي نحو التعليم عامة، والثانوي خاصة، لابد من تطوير التعليم الثانوي وإدارته وفقاً لأحدث الأساليب الإدارية المتطرفة وفق أنظمة الجودة بما يتاسب مع واقع التعليم الثانوي في سوريا، وحيث إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات فإنه ومن هنا تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي :

. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق ؟

وتتفق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما إدارة الجودة الشاملة من حيث: المفهوم، الفلسفة التي تقوم عليها، أهميتها، مراحل تطبيقها، متطلبات تطبيقها؟
2. ما إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من حيث: المفهوم، المنطقات الأساسية لتطبيقها، متطلبات تطبيقها، صعوبات تطبيقها في التعليم الثانوي؟
3. ما واقع التعليم الثانوي وإدارته في سوريا من حيث نشأته، أهميته، أهدافه، أنواعه، ضرورات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في سوريا؟
4. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟
5. ما أثر متغيرات البحث المستقلة (صفة المستجيب(مديرين/ مدرسين)، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) على استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي في مدينة دمشق؟.
6. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟
7. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمتعلمين من وجهة نظر العينة ككل؟
8. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمناهج من وجهة نظر العينة ككل؟
9. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالبيئة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

10. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمباني المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

11. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالإدارة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

ثانياً- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي من الاعتبارات الآتية:

(1) أهمية إدارة الجودة الشاملة التي بانت توجهاً عالمياً في تطوير وإصلاح التعليم بشكل عام والثانوي منه بشكل خاص.

(2) أهمية التعليم الثانوي الذي يهتم المتعلمين إما للجامعة أو لسوق العمل.

(3) ما تقدمه إدارة الجودة الشاملة من فوائد للتعليم الثانوي منها: ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة التعليمية، تمكين المؤسسة التعليمية من تحديد المشكلات بالطرق العلمية، تقليل الأخطاء بالعمل العلمي والإداري وبالتالي خفض التكاليف المادية.

(4) الإفادة من النتائج التي يمكن أن يقدمها هذا البحث في حال تم التوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في سوريا.

ثالثاً- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى:

أن يبين الوضع التعليمي الذي من الممكن أن يتحقق للعملية التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة ومن ثم تحديد أهم المتطلبات الازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

رابعاً- فرضيات البحث:

يسعى البحث لاختبار الفرضيات التالية:

سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير صفة المستجيب (مدربين، مدرسين) عند مستوى الدلالة(0.05).

2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير الجنس عند مستوى الدلالة(0.05).

3. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة(0.05).

4. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة(0.05).

5. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث في استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة(0.05).

خامساً- متغيرات البحث:

تشمل متغيرات البحث الحالي ما يلي:

أ- المتغيرات المستقلة:

- متغير صفة المستجيب: (مدربين، مدرسين).
- متغير الجنس: (الذكور، والإإناث).
- متغير المؤهل العلمي: (إجازة، دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير).
- متغير سنوات الخبرة: (10 سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، 16 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة).
- متغير عدد الدورات التدريبية: (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر).

ب- المتغيرات التابعية:

إجابة أفراد العينة على استبانة المتطلبات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمشق.

سادساً-أداة البحث:

يعتمد البحث الحالي على الأداة التالية:

- استبانة من تصميم الباحثة بهدف تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمشق.

سابعاً- منهج البحث:

يقوم البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره المنهج المناسب لتحقيق أهداف هذا البحث. حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليتها

وتقسيرها وربطها بالظواهر الأخرى مع تفسير هذه البيانات التي يتم الحصول عليها المرتبطة بمشكلة البحث، بهدف صياغة مبادئ هامة والتوصل لحل المشكلة (إبراهيم، 2000، 128).

حيث يعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

ثامناً- حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على المدرسين والمديرين في مدارس التعليم الثانوي العام.
- **الحدود الزمانية:** طبق البحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2011/2012م.
- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق.
- **الحدود العلمية:** المتطلبات الازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من حيث (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين، المتعلقة بال المتعلمين، المتعلقة بمحنوى المناهج، المتعلقة بالبيئة المدرسية، المتعلقة بالإدارة المدرسية).

تاسعاً- المجتمع الأصلي للبحث وعيّنته:

. المجتمع الأصلي للبحث:

تكون المجتمع الأصلي من جميع المديرين والمديرات، المدرسين والمدرسات العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية في محافظة دمشق، حيث يبلغ العدد الكلي للمديرين بحسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي 2011-2012 / 104) مدراء ومديرات في محافظة دمشق، وبلغ مجمل المجتمع الأصلي للمدرسين (2744) مدرساً ومدرسةً في محافظة دمشق.

. عينة البحث:

لقد تم اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي، الذي يتكون من جميع المديرين والمديرات، والمدرسين والمدرسات العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية في محافظة دمشق، بعدما تم الحصول على قوائم بأسماء هذه المدارس من وزارة التربية. وقد بلغت العينة (84) مديرًا ومديرةً أي ما نسبته (80.76%) من المجتمع الأصلي لطبقة المديرين. و(940) مدرساً ومدرسةً أي ما نسبته (34.25%) من المجتمع الأصلي لطبقة المدرسين في محافظة دمشق حيث بلغ مجمل المجتمع الأصلي للمديرين (104) مدراء ومديرات في محافظة دمشق لذا اكتفينا بعينة قليلة تمثل المجتمع الأصلي، وبلغ مجمل المجتمع الأصلي للمدرسين والمدرسات (2744) مدرساً ومدرسة لذا كانت عينة المدرسين أكبر لتمثيل مجتمعها الأصلي.

عاشرًاً - مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

عملية إدارية ترتكز على تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية، وتسعى إلى تحقيق التنمية والإنقاذ، من خلال استشارة العاملين في المؤسسة، وتنمية قدراتهم وكفاياتهم وإلى رفع سويتها وتجويدها (الخواجة، 2004، 128).

كما عرف علیمات إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) : هي مجموعة من السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات وعمليات وخرجات لتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم ومتطلباتهم في المؤسسة والمجتمع المحلي. (علیمات، 2004، 18).

كما أن إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): هي أحد النظم المتبعة لمواجهة التحديات، وذلك بوصفها نظاماً قائماً على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام جميع الموارد البشرية والمالية المتاحة (brocka,1992,p12).

وعرفها Riley (Riley) على أنها التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف والمراحل المختلفة. (tevencohen,brandRonald,1993,p25)

- وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها:

نوع من أنواع الإدارات الحديثة التي تهدف إلى التحسين المستمر للمؤسسة، وتحقيق أفضل الخدمات بأقل التكاليف في الوقت والجهد.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي (Total Quality Management) :

هي أسلوب متكامل يطبق في المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المتعلمين والمستفيدن من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكمل الأساليب التي ثبت نجاحها لتخفيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (البنا، 2006، 9).

وهناك من عرفها على أنها "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبّر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن" (البوهي، 2001، 376).

كما أنها هي: "مجموعة الخصائص أو المؤسسات التي تعبّر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات وعمليات وخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك القواعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامته جوهر التربية وحالتها تتفاوت مستويات الجودة" (الطب، 2009، 66).

وتعريف عثمان الجودة الشاملة بأنها: "تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومتابعة، العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة في بناء الإنسان العصري، من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة، وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة" (عثمان، 1997، 38).

في حين يرى البعض على أنها عملية واقعية تستند على حقائق علمية، فهي "عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند على الإحساس العام للحكم على الأشياء" (أحمد، 2003، 17).

ويرى عشيبة أنها مجموعة معايير خاصة تقيس كل ما تحتويه المنظومة التعليمية بهدف تلبية حاجات الأفراد، فهي عبارة عن "جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات، التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في الجامعة" (عشيبة، 2000، 538).

ويشير مالكوفا "Malkova" على أن الجودة هي "المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتخرجون بواسطة قطاع التربية وفقاً لمعايير محددة لمستوى المعرف والمهارات والعادات والقيم التي يجب أن يصل إليها المتخرجون من المدارس (Malkova, 1989, 36).

في حين يرى آخرون أن الجودة عبارة عن تغيير شامل في ثقافة المؤسسة التعليمية، فهي "ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالمياً، وتسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية، بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة وتحقيق توقعات العملاء (عبد الرحمن، 1996، 15).

الملحوظ أن تعريفات الجودة تتعدد وفقاً لتعدد جوانبها والجهة التي تعرفها، حيث تسعى جميعها إلى تجديد الأداء، وتقديم الخدمة التعليمية المتميزة من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية.

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بأنها:

أسلوب إداري متكامل يرتكز على مجموعة من المبادئ التي تعمل على تحسين مستوى أداء المدرسين والعاملين في العملية التعليمية، ورفع مستوى نمو المتعلمين في مختلف الجوانب، وتهيئة البيئة المدرسية والمناهج الملائمة التي تسهم في رفع كفايات العاملين وتحفيزها ورفع سويتها إلى الإنقان في العمل.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

تتمثل بتضاد جهود العاملين بها، وتعاونهم للقيام بالعمل الصحيح، وتلافي الأخطاء، باستخدام الموارد المادية والبشرية والإدارية المتاحة بمرونة وفعالية، لتحقيق حاجات ورغبات الطلبة، مع الاعتماد على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء (pashk, 1996, 111).

وتعرف الباحثة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي إجرائياً بأنها:

كل ما يجب توفيره على المستوى الإداري (دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة، والتنسيق بين مختلف مستويات الإدارة، والعمل على إعادة هندسة الإدارة المدرسية ومناخها التنظيمي، والمستوى المادي من: (تهيئة مناخ العمل والتقالفة التنظيمية للمؤسسة التعليمية والإدارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية)، والمستوى البشري من: (كوادر بشرية مدربة من خلال التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد، وتبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء) من أجل ضمان نجاح تطبيق الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي.

المدرسة الثانوية العامة:

عرفها العقيل بأنها: المكان الذي يُعدُّ فيه المتعلم ليتحمل مسؤوليته كاملة عن الحياة من خلال تزويده بالقيم الاجتماعية، وتوفير قدر مناسب من المعارف والمهارات والخبرات، بما يجعله يعتمد على نفسه في التفكير، واتخاذ القرارات المناسبة، والإقبال على الحياة العملية أو مواصلة المسيرة نحو التعليم العالي والجامعي، وتقابل المدرسة الثانوية العامة المرحلة المتوسطة وتسقى المرحلة الجامعية (العقيل، 2005، 125).

وتعرف المدرسة الثانوية العامة في سوريا بأنها: المرحلة التعليمية الثانية في النظام التعليمي، وتبلغ مدة الدراسة فيها ثلات سنوات تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً، بينما يتوزع طلب السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي (وزارة التربية، 2002، 106).

الحادي عشر- الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث الحالي للوقوف على القضايا، والمشكلات التي تناولتها، وتعرف الأساليب، والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وسيتم عرضها ضمن محورين: المحور الأول يتضمن الدراسات العربية، والثاني يشتمل على الدراسات الأجنبية.

• الدراسات العربية:

1 - إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفاده منها في القطاع التعليمي (درباس، 1994).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف التطبيقات التربوية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفاده منها في قطاع التعليم السعودي، والمعوقات التي تواجه ذلك، حيث قام بدراسة بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء نماذج ديمونج ونيو تاون (Newtown)، ثم قام بتحليل للمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم السعودي.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مailyi:

- ◊ ضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة.
- ◊ وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة بحيث يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل المناسب عليها وبما يتلاءم مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعوبات التي قد تعيق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي.
- ◊ حددت الدراسة عدداً من المعوقات منها ضعف بنية نظام المعلومات واعتماده على أساليب تقليدية محددة، وعدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة ومركزية رسم السياسات واتخاذ القرارات.

2 - دور نظار/مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية في مصر (أبو الوفا، 1998).

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يقوم به مدير المدارس الثانوية العامة لتحقيق جودة الإدارة المدرسية، وكيفية الارتقاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع وإمكانات المدارس.

وتكونت عينة الدراسة من 45 مديرًا من المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من 40 عبارة موزعة على أربعة مجالات هي التخطيط، التنظيم، والرقابة، والتوجيه.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها Mailyi: لا يستخدم مدير المدارس الثانوية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العملية الإدارية، ويظهر ذلك في عدم اهتمام المديرين بالتخطيط العلمي، وسيطرة الروتين على أسلوب تأدية العمل، وعدم ملائمة الصالحيات مع المسؤوليات لجميع العاملين بالمدرسة وانفراد المدير باتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالرقابة الوقائية، وتضارب القرارات الصادرة عن المراكز القيادية وعدم تكاملها.

3 . تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي(محمد، 1998).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف موقف المدرسين والقيادة التربوية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي في جمهورية مصر في محافظات القاهرة، والجيزة، والقليوبية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المحسّي، وتكونت عينة الدراسة من (260) فرداً، منهم (150) معلماً أول، (110) من القياديين التربويين للتعليم الأساسي وهم مدير التعليم، والموجهون، ومديرو مراحل التعليم الأساسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (48) بندًا موزعًا على خمسة مجالات هي: الوعي بالجودة، وما يجب أن تكون عليه الجودة، ومبادئ الوقاية ومراقبة الجودة، وعوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما استخدم الباحث مقياس الجودة الشاملة من إعداد خيري الجبزي، وشمل (30) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: القيادة والتخطيط، والتطوير، والتحسين.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- ◊ وهي أفراد عينة الدراسة بالجودة الشاملة، وما يجب أن تكون عليه، وبمبادئ الوقاية وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ◊ لدى أفراد عينة الدراسة القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن لديهم القدرة على القيادة، والتخطيط والتطوير والتحسين.

4. **مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي العام** (حلمي، وفضل، 1998).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقتراح لمفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي العام في مصر من خلال مجموعة من الأفكار منها:

- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاتجاهات المعاصرة لتطبيقات الجودة في القطاع التعليمي عامه وفي التعليم الثانوي خاصة.
 - السمات والمعايير الواجب توفرها في المدارس لتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- لقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف العوامل التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم ومتطلبات تطبيقها استناداً إلى أسلوب دلفاي Delphi وتضمنت الدراسة الميدانية المحاور الآتية:

- معايير خاصة بمدير المدرسة الذي يطبق الجودة الشاملة.

- معايير خاصة بالمعلم في هذه المدارس.

- معايير خاصة بالطلاب الذين ينتمون إلى هذه المدارس.

- مؤشرات فاعلية المدرسة من منظور الجودة الشاملة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي:

- عدم إدراك مدير المدرسة لمفهوم ومعايير ومتطلبات الجودة الشاملة.
- عدم وجود نظام يتضمن معايير محددة لتقدير الأداء المدرسي.
- عدم توافر برامج تدريبية للتنمية المهنية بمدارس التعليم الثانوي.

5 . تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في التعليم الثانوي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (عبد المنعم، 1998).

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع العملية التعليمية بالتعليم الثانوي المعاصر بمصر.
2. أساليب مراقبة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي العام.
3. تطوير هذه الاتجاهات بما يتلاءم مع الواقع الثقافي والاجتماعي في مصر.
4. محاولة التوصل إلى وضع تصور مقتراح لرقابة الجودة في العملية التعليمية بالتعليم الثانوي بمصر، وذلك في ضوء واقع ظروف وإمكانات المجتمع المصري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث. وكان من أبرز

النتائج التي توصلت إليها الآتي:

اقتصرت الباحثة تصوراً لتطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية من خلال: تأليف منظومة للتقويم والرقابة الداخلية من قيادات الإدارة التعليمية والمدرسية، تتضمن صياغة لوائح النظام الداخلي للتوجيه الفني من منظور الأدوار المتطرفة والمتغيرة للإدارة التعليمية وإحياء دور القيادة المدرسية وتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات في ضوء الطموحات والأمال التي يعتقدها المجتمع على توافر تعلم متقن تتواءن فيه الكفاءة النوعية والكفاءة الكمية الداخلية للتعليم، ووضع معايير متطرفة لاختيار الموجهين، من هذا المفهوم كذلك تطوير ضبط النظام التعليمي وسلامة التنفيذ والتأكيد من تحقيق أهداف المرحلة الثانوي. توصيف أعمال الموجهين، وتصنيف أدائهم، أيضاً استخدام أساليب توجيهية متنوعة ومتكلمة فردية وجماعية مباشرة وغير مباشرة من زيارات صافية هادئة ونشرات دروس تطبيقية ومشاهدة حرة ووجهة، بحيث تصبح أداة لمساعدة المعلمين على تحسين مستوى أدائهم وأداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز وليس أدلة تخويف وإرهاب. كذلك اقترحت إنشاء آلية خارجية لمراقبة الجودة التعليمية بالمراحل الثانوية، بحيث تعد رقابة لاحقة بمثابة رقابة على الرقابة الداخلية.

6 . التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة (الكيلانى، 1998).

هدفت الدراسة إلى التخطيط للتغيير من أجل الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية واقتراح خطة تربوية ذات معالم واضحة تهدف إلى التغيير المطلوب، والذي يوازن بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة في الأردن ضمن الخطوات الآتية:

- تحديد المقصود بإدارة الجودة الشاملة.

- تحديد المقصود بالجودة.

- مناقشة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإدارة التعليمية.
 - تحديد إجراءات التغيير المطلوب للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة.
 - تحديد شكل الإجراء التخططي المقترن للتغيير المطلوب والذي يتضمن الآتي:
 1. مرحلة تمهيدية تعرف بثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات، وتدوي إلى التزام المعينين بالتغيير.
 2. مرحلة تقدير الحاجات إلى منظومة أولويات حسب نظام (كوفمان) الذي يحل الإدارة حسب منحى النظم.
 3. مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف.
 4. مرحلة الرقابة وتبيين القيمة المضافة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:
- أوصت الدراسة بتبني الخطة المقترحة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية لفعاليتها مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع.
- 7 – إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية - وإمكانية الإفادة منها في مصر (خليل، والزهيري، 2001)**
- هدفت الدراسة إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة في التعليم من خلال تجارب بعض الدول المتقدمة المطبقة لهذا النظام في تعليمها، من أجل التوصل إلى نموذج مقترن لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري.
- اعتمدت الدراسة على منهج المسح التربوي كأحد مكوناته واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث .
- وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:
- تقديم بعض المقترنات والتوصيات في ضوء الرؤى العالمية لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري من خلال التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية، بالتعاون مع أصحاب الأعمال وال المجالس والمدارس والموظفين، وبالاهتمام بتقييم المهارات النظرية والعملية في مؤسسات التعليم، والالتزام والصبر في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، وذلك من خلال مهارات عمل الفريق، وبالعمل على تطبيق إستراتيجية ملائمة لتحسين أداء الجودة وذلك من خلال مسح وتقدير وتحليل البيانات وجمع الاكتشافات الخاصة بالخدمات في التخطيط والميزانية.

8- فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (الغمام، 2001).

هدفت إلى تحديد فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مجالات القوة والضعف في أدائها. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

تكونت عينة الدراسة من (324) معلمة يمثلن (54) مدرسة.

وقامت الباحثة بتصميم استبانة من (60) فقرة لقياس مستوى الفاعلية في أداء مدير المدرسة الابتدائية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

إنّ أداء مدير المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية يرقى بصورة عامة إلى مستوى الإجادة التامة من منظور معايير الجودة الشاملة في التعليم، وإن المديرة قد أظهرت تميّزاً في مجال التخطيط، وأبرزت أداءً فاعلاً في ميدان متابعة التحصيل وتقويمه، وكذلك في مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، لكنها بحاجة إلى المزيد من التأهيل المهني في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع. وأوصت الدراسة: بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وإدخالها في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية بشكل تدريجي وتصميم برامج تدريبية بغرض تعزيز خبرات مديرات المدارس الابتدائية وتحديثها في مجال إدارة الموارد البشرية وال العلاقة مع أطراف العملية التربوية بما يجسد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم.

9. تحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر (حسين، 2002).

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. معرفة واقع المدرسة في مصر.

2. معرفة مفاهيم تحسين جودة المدرسة، وكذلك المصادر التي تعد منبعاً لتحسين الجودة، بالإضافة إلى فوائدها وأهدافها.

3. معرفة مبادئ تحسين الجودة وأبعادها وخصائصها ومحدداتها.

4. معرفة خطوات تحسين الجودة ومراحلها.

5. الوصول إلى تصور مستقبلي لتحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث . وكان من

أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

1- تنوع العمالء داخل المدارس، فليس هناك ما يسمى بالعميل الواحد المحدد، فمنهم الخارجيون (أولياء الأمور. المجتمع) ومنهم الداخليون (المدرسوں - العاملون)، وبعد المتعلم هو العميل المباشر في ذلك،

وفرض تلك النتيجة وجود نظرة شاملة عند تعريف العمالء في المدرسة، وتنطلب وجود خطة استراتيجية تحدد مهمة المدرسة ومصلحة تلك الأطراف منها ووضع استراتيجية لتحقيق مصالح كافة الأطراف والتوفيق بينها.

2- غموض الرؤية المشتركة بين كافة الأطراف في المدرسة عن المقصود بالجودة وعن انصارها وكيفية تحسينها، ولعل ذلك يلقي عبئاً كبيراً على المدرسة في إدخال وتطبيق ذلك النظام، ويتمثل ذلك في خلق نوع من الثقافة العامة للمدرسة، فتطبيق ذلك النظام يعد عملية تغيير جوهريّة في ثقافة المدرسة وفي اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم وسلوكهم.

3- المديرون في نظام الجودة يرون أن دورهم يتغير من التحكم والمتابعة إلى القيادة.

4- لا يوجد في المدارس مقاييس خاصة بالجودة، حيث إنها تعد جزءاً متكاملاً مع باقي أعمال المدرسة، وبدلاً من ذلك يوجد مقاييس للأداء.

5- توجد مشكلة لدى بعض المديرين في فهم معنى الجودة الشاملة، وهذا يعوق عملية التحسين. وفي النهاية وضعت الدراسة استراتيجية لتصور مستقبلي لتحسين جودة الإدارة المدرسية، وأخذت في الاعتبار أن محاولة تحسين الإدارة لابد أن تتم في ظل عمليات تطوير منظومة التعليم كافة.

10 . تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة (عامر، 2002).

هدفت الدراسة إلى:

- ❖ معرفة مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في النظم التعليمية بعرض الاستفادة منه في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة.
- ❖ التوصل إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية.
- ❖ وضع تصور مقتراح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتعرف العوامل وال العلاقات والمتطلبات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة إلى جانب أسلوب النظم لدراسة المدرسة الثانوية العامة كمنظومة إدارية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في مصر والبالغ عددهم 1601 (للعام الدراسي 2000/99).

واستعان الباحث بالأدوات الآتية: الإحصاءات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للتعليم قبل الجامعي وخاصة ما يتعلق بإدارة التعليم الثانوي العام، إلقاء الضوء على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة، علاوة على المقابلات الشخصية غير المقننة وذلك لجمع المعلومات حول موضوع البحث.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- تقديم تصور مقتراح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة، والأسس، ومراحل التطبيق والأساليب المناسبة لكل مرحلة وكذلك البناء التنظيمي المقترن للجودة الشاملة داخل المدرسة

الثانوية، ومحاذير التطبيق. وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات في ختام الدراسة والتي من شأنها أن تتكامل مع أسس ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة الثانوية العامة، فهناك جوانب عدة تسهم في تطوير إدارة تلك المدرسة، منها ما يتعلق بنظام التعليم الثانوي العام ومنها ما يخص القوى البشرية وأدوارها داخل المدرسة وكلها تسهم بدرجة عالية في تعزيز إدارة المدرسة تجاه الجودة الشاملة وقد تناولها الباحث على النحو الآتي:

أولاً: توصيات خاصة بنظام التعليم الثانوي العام ككل:

- السياسة التعليمية.
- تطوير القوى البشرية التي تتعلق بإدارة المدرسة، التوجيه التربوي داخل المدرسة الثانوية العامة، معلم المدرسة الثانوية العامة، نظم التدريب.

ثانياً: توصيات خاصة بتعزيز إدارة المدرسة الثانوية العامة من منظور الجودة الشاملة تظهر أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في:

- مدير المدرسة والتدريب.
- مدير المدرسة وتدعيم فرق العمل.
- مدير المدرسة وجودة التنظيم.
- مدير المدرسة واستراتيجية اتخاذ القرار.
- مدير المدرسة والتقويم الجيد.

ثالثاً: توصيات خاصة بال المتعلمين تتعلق بالتنمية الشاملة ل المتعلمي المدرسة الثانوية العامة كمنتج نهائي لها بالتركيز على الجوانب المعرفية، والذاتية، والوجودانية، والخلقية والسلوكية والنفس الحرية.

11. تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (الراسبي، 2004).

هدفت الدراسة إلى تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان. وذلك من خلال:

- (1) التوصل لمواصفات المدخلات، والعمليات ، والمخرجات للتعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطويره.
- (2) التعرف على درجة اختلاف هذه المواصفات باختلاف المستوى الإداري، و المؤهل العلمي، و الخبرة التعليمية للإداريين والفنين.

وقام الباحث بتطوير استبانة تضمنت مواصفات المدخلات والعمليات والمخرجات للتعليم الثانوي بأبعادها المختلفة.

وتكون المجتمع من (468) فرداً يمثلون مستويات الإدارة العليا، الوسطى، والتنفيذية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، استجاب منهم (352) فرداً بنسبة (75.2%).

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- ◊ تحديد مواصفات لمدخلات التعليم الثانوي وال المتعلقة بمدير المدرسة والتي تضمنت (23) مواصفة، والمعلم (16) مواصفة، والمنهاج (14) مواصفة، والمبني المدرسي (9) مواصفات.
- ◊ تحديد مواصفات العمليات للتعليم الثانوي المتعلقة بأساليب وطرق التدريس والتي تضمنت (12) مواصفة، والأنشطة الصحفية واللاصفية والتي تضمنت (10) مواصفات، والإشراف التربوي (7) مواصفات، والتدريب (12) مواصفة، وتقييم التحصيل (10) مواصفات، وتقييم أداء المعلمين والتي تضمنت (6) مواصفات.
- ◊ مواصفات المخرجات للتعليم الثانوي، في مجال المهارة المعرفية (13) مهارة، و في مجال المهارة المهنية (3) مهارات، بينما في مجال المهارة السلوكية (9) مهارات تشير إلى إمكانية اعتمادها كمواصفات لمخرجات التعليم الثانوي

12. درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن (حضر، 2004).

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وبيان إمكانية تطبيقها في هذه المدارس من وجهة نظر المديرين والمديرات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

واعتمد الباحث مجتمع الدراسة كاملاً عينة لها، حيث تكون من جميع المشرفين التربويين (وعددهم 54 مشرفاً) ومديري المدارس وعددهم (190) العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. صمم الباحث استبانة مكونة من (95) فقرة موزعة على عشرة مجالات رئيسية تشكل في مجلتها مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- ◊ جاءت درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمدارس وكالة الغوث الدولية كبيرة.
- ◊ جاءت درجة إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية كبيرة.

◇ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الخبرة، ونوع البناء المدرسي.

13. إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (9002) في محافظة الإحساء (الأغبri، 2005).

هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ومدى قناعة أفراد العينة بذلك، وتتناولت إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (9002) في محافظة الإحساء من المملكة العربية السعودية.

شملت الدراسة عينة قوامها (138) مديرًا ومعلماً في سبعٍ من مدارس التعليم العام.
استخدم الباحث أدلة الاستبانة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:
وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد العينة لجميع البنود المتعلقة بمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) لصالح المرحلة الابتدائية، وهذا يعكس استجابة وموافقة أفراد العينة في المرحلة الابتدائية بأن تتحقق الجودة الشاملة في مدارسهم كان أعلى من زملائهم في كل من المرحلة المتوسطة والثانوية وانشغال إدارة المدرسة بالأعمال الكتابية ومحدودية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتحسين سمعة المدارس المطبقة لنظام الجودة الشاملة.

14 - فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاه عن هذا النظام (المتميzi، 2005).

هدفت الدراسة إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشتملة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، استقصاء درجة رضاه عن هذا النظام للعام الدراسي 2003/2004م.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من حملة البكالوريوس فأكثر، العاملين في مركز الوزارة ومديريتي تربية عمان الثانية ومأدبا، وقد اختيرت عينة بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع بلغ عددها (384) موظفاً.

وقام الباحث ببناء استبيانتين: الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية، والثانية لاستقصاء درجة الرضا.

استخدمت الدراسة هذه المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

◇ كانت درجة الفاعلية الكلية لاستخدام النظام متوسطة.

◇ كانت درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطة.

15 - بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بمصر "دراسة تحليلية" (عطيه، 2005).

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدخل إدارة الجودة الشاملة ودواعي تطبيقه في التعليم العام بمصر.
- التعرف على دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بمصر.
- التعرف على أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام.
- تحديد أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة وأسسها في التعليم العام بمصر.

وشملت عينة الدراسة مدارس مرحلة التعليم الأساسي والمرحلة الثانوية في أربع محافظات مصرية: (القاهرة، سوهاج، الإسكندرية، البحيرة)، وبعض كليات التربية والتجارة والهندسة، وأكاديميات السادات للعلوم الإدارية، ومعاهد الإنتاجية والجودة. وتم استخدام الاستبانة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي: مجموعة من المتطلبات الازمة لتطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة وأسسها في التعليم العام بمصر

وهي:

- اقتناع الإدارة التعليمية والمدرسية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية الازمة لتطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- تأسيس نظم معلومات لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
- تحقيق التعاون والمشاركة المجتمعية للمدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

16 - تصور مقترن لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة (منصور، 2005).

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترن لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى تبني مديري المدارس الثانوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- ما الاتجاهات العالمية المتبعة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
- ما التصور المقترن لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

وتم توزيع الاستبانة على جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، البالغ عددهم (102) من المديرين والمديرات.

وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (60) بندًا.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- ◊ ضعف الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ◊ عدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- ◊ عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر.
- ◊ عدم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.

17- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين (العبد الله، 2006).

هدفت الدراسة إلى تعرف المتطلبات المتوفّرة وغير المتوفّرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

واشتملت عينة الدراسة على 95 فرداً منهم 10 اختصاصيين، و 85 معلماً ومعلمة للتربية الرياضية. واستخدم الباحث استبانة مكونة من 4 محاور وتحتوي على 100 عبارة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

1- اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر أربعة متطلبات أساسية، وهي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة، وتطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق، ووضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية مع عدم توافر متطلبين، هما التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة، والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية، واختلفوا في بقية المتطلبات.

2- أكد الاختصاصيون على تطبيق إدارة التربية الرياضية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة فحسب بينما أكد المعلمون على قيام قسم التربية الرياضية الخاصة بالمعلمين على تطبيق ذلك، واتفقوا على عدم قيام إدارة المدرسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية.

3- عدم توافر الإمكانيات والميزانيات والحوافز بالإضافة إلى قلة الوقت من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

18 . تقيير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل (العصيلي، 2006).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وعلى درجة تقيير مديرى ومعلمى المدارس في محافظة الخليل حول فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدارسهم باختلاف متغيرات الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة الخليل والبالغ عددهم (1256) مديرًا ومدرساً، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف طبقات المجتمع الأصلي أرسلت أداة الدراسة إلى عينة عشوائية قوامها (256) مديرًا ومدرساً، تم استرجاع (100) استبانة شكلت ما نسبته (61%) من عينة الدراسة.

تم استخدام أداة الاستبانة المكونة من ثمانية مجالات: (التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، التعليم أو التدريس، المناهج الدراسية، تكنولوجيا المعلومات، المناخ التنظيمي في المدرسة، الامتحانات والتقويم، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي).

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلى:

- ◊ درجة تقييرات المديرين والمدرسين نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام الجودة الشاملة حسب الجودة الشاملة على الدرجة الكلية كانت مرتفعة لدى المديرين والمعلمين.
- ◊ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقيير مدرسي ومديرى المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب.
- ◊ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقيير مدرسي ومديرى المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف الجنس، وعلى الدرجة الكلية وفي جميع مجالات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، التعليم أو التدريس، المناهج الدراسية، تكنولوجيا المعلومات، المناخ التنظيمي في المدرسة، الامتحانات والتقويم، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي).
- ◊ وجد تقارب بين الذكور والإناث حول درجة تقييراتهم نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام الجودة الشاملة.

19 - متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (آل مداوي، 2007).

هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وتكونت عينة الدراسة من (13) مديرًا مدرسة، و(17) مديرية مدرسة، و(36) وكيل مدرسة، و(46) وكيلة مدرسة للمرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير.

استخدمت أداة الاستبانة. استخدمت الدراسة هذه المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي:

(1) من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة ما يلي:

نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة.

(2) من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، والافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

(4) تقديم آلية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.

20 . معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام في منطقة الباحة التعليمية في السعودية (العارفه وقرن، 2007)

هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في التعليم العام. اشتملت عينة الدراسة على 196 / فرداً / 34 / مسؤولاً تربوياً / 51 / مشرفاً / 111 / مدير مدرسة. استبانة البحث مكونة من قسمين: الأول يحتوي بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة والثاني: يتضمن سبعة محاور رئيسية تتكون من 59 / عبارة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

◊ هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية، أهمها عدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة، وهناك معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية أبرزها عدم توافر ميزانية خاصة للمدرسة.

◊ هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية أبرزها قلة التطبيقات العملية والمهارية، وهناك معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية، أهمها وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين في المدرسة.

◊ وهناك معوقات تتعلق بالمدرس والمتعلم، أهمها عزوف المدرس عن حضور البرامج التدريبية، وضعف دافعية المتعلمين للتعليم والتعلم.

21. أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية(العصيمي، (2007).

هدفت الدراسة إلى تحديد أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وتحديد مدى دعم وتعزيز بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية لهذه الأسس والمتطلبات.

استخدمت هذه الدراسة كلاً من المنهج الوصفي ، وأسلوب تحليل المحتوى لتحليل بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى الدعم والتعزيز الذي توفره لأسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم. تم استخدام استبانة صممها الباحث وفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

أولاً: تتمثل أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بفلسفتها، ودعمها لتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العمالء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير لقياس وتحليل المهام والأعمال، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم .

ثانياً: يوجد أساس إقاني تقوم عليه سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، استناداً إلى أن بنود وثيقة سياسة التعليم: تدرك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، وتدعم مشاركة العاملين في الميدان التربوي، وتبني التخطيط الاستراتيجي، وتركز على العمالء كافة، وتدعم عمليات التحسين المستمر، وتراعي إلى حد ما وضع معايير لقياس وتحليل المهام، وتعمل إلى حد ما على منع الأخطاء قبل وقوعها، وتركز على تحفيز العاملين، وتدعم برامج تدريبيهم .

ثالثاً: تحتاج بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى وضع تنبؤات ورؤى تربوية مستقبلية سواء عن الظروف أم عن السلوكيات، وإلى تحديد معايير لقياس أداء العاملين في التعليم، ووضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات، ووضع آليات لجمع المعلومات عن التعليم وتحليلها باستمرار بغرض تجنب الأخطاء قبل حدوثها، وآليات لمعرفة مدى الرضا الذي تحققه الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للعمالء .

أخيراً، أوصت الدراسة بإعادة صياغة بعض بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية لتلافي القصور في إبراز وتحديد بعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي والتعليمي.

22 . أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، من وجهة نظر المعلمين (العمرو، 2007).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، من وجهة نظر المعلمين.

بلغ عدد أفراد العينة (270) معلماً ومعلمة، وتمثلت ما نسبته (10%) من مجتمع الأصلي. قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة تكونت من (41) بندًّا لقياس درجة الأثر عند أفراد العينة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي:

- ◊ تبين أن درجة الأثر من وجهة نظر المعلمين لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك كانت كبيرة في جميع المجالات.
- ◊ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المدرسين، وهذا يعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.
- ◊ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى للتفاعل بين متغيرات الدراسة.

23 . الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات (الميمان، 2007).

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الجودة، ومبادئها ومتطلباتها من منظور إسلامي في السعودية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت دراسة نظرية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مailyi:

- 1- إنَّ مبادئ الجودة التي اتفق عليها المهتمون بالجودة الشاملة في الإدارة هي مبادئ أساسية للعمل عامة في الإسلام، وللعمل التعليمي خاصةً.
- 2- إنَّ متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي متطلبات للعمل عامة في التصور الإسلامي، وضرورات لتحقيق نجاحه وقبوله.
- 3- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام لما لها من قوة في تحقيق التطوير والإصلاح المنشود.
- 4- ضرورة توفير المتطلبات الازمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس والمؤسسات التعليمية من توفير كل متطلباتها.

24- تطبيق حلقات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس الثانوية بمديرية تعليم العاصمة المقدسة (السويفري، 2008).

هدف الدراسة إلى تحديد اتجاهات مديرى ومدرسي المدارس الثانوية بمديرية تعليم العاصمة المقدسة نحو تطبيق حلقات الجودة الشاملة، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة متطلبات يمكن أن تمثل أرضية ثابتة لتطبيق حلقات الجودة في البلدان النامية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحى، وبلغت عينة الدراسة (350) فرداً موزعة على النحو التالي: (50) مديرأً ووكيلأً و(300) مدرساً. وتم استخدام الاستبانة كأدلة بحث.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلى:

عكست استجابات أفراد العينة من الفئتين (المديرين والمدرسين) اتجاهها إيجابياً وقوياً نحو متطلبات وشروط نجاح حلقات الجودة، وهذا الأمر يعكس إدراكاً كاملاً لأهمية حلقات الجودة كأدلة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في نظام الإدارة المدرسية وخلق بيئة تعليمية مناسبة للتحصيل الدراسي.

25 . تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة (عزب، 2008).

هدفت الدراسة إلى تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة ومعاييرها، ومحاولة وضع تصور مقتراح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة الشاملة.

تناولت إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى وناظار ووكالء المدارس الابتدائية في بعض محافظات جمهورية مصر العربية، حيث شملت الدراسة عينة قوامها (130) مديرأً و(143) ناظراً، و(321) وكيلأً في سبع من مدارس التعليم العام.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلى:

وضع تصور لإدارة المدرسة الابتدائية بالجودة الشاملة، يشمل ما يلى:

- **البيئة الخارجية:** دراسة الجهاز الإداري وعلى رأسها المدير.

- **البيئة الداخلية:** تحليل نقاط القوة والضعف من حيث الهيكل التنظيمي للمدرسة وثقافة المدرسة وأمكانياتها.

- **العمليات الإدارية للجودة:** تشمل مراحل: التخطيط، التنظيم، التطبيق، التقويم، التصحيح، تبادل ونشر المعلومات مع المدارس المجاورة، وأولياء الأمور، وزارة التربية، والإدارات التعليمية المختلفة.

كما وضع الباحث تصوراً يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الابتدائية بالجودة الشاملة يشمل ما يلى:

1- الهيكل التنظيمي للمدرسة مكون من ثلاثة مستويات إدارية أساسية وهي : مستوى الإدارة العليا (المدير، الناظر، الوكيل)، ومستوى الإدارة الوسطى (المدرسين، المرشدين،....) ومستوى الإدارة الدنيا (الإداريين، العمال، السعاة).

- 2- المستوى الخاص إدارة الجودة الشاملة ويتضمن:
- مجلس المشورة (اقتراح الأفكار الجديدة وتقديم النصائح في الأمور المدرسية).
 - منسق إدارة الجودة الشاملة (يعد ممثل الجودة المدرسية أمام المجتمع وأمين سر مجلس الجودة).
 - فرق العمل (يعهد لكل فريق عنصر من عناصر العملية التعليمية لتحسينه).
 - اختصاصي قواعد البيانات (يعهد إليهم جمع البيانات المتعلقة بالأمور المدرسية وتبويبها وتقديمها لمتخذي القرار).

26. معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدرجات للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترن" (الشمراني، 2008).

هدف الدراسة إلى:

- 1) معرفة درجة أهمية تطبيق المعايير المقترنة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة السعودية.
- 2) معرفة درجة إمكانية تطبيق المعايير المقترنة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة.
- 3) معرفة درجة العلاقة الارتباطية بين المعايير المقترنة في جانب أهمية التطبيق والمعايير المقترنة في جانب إمكانية التطبيق في كل محور من محاور الدراسة.
- 4) معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات المحاور السبعة في جانب درجة الأهمية تعزى لاختلاف (المؤهل، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، نوع التخصص).
- 5) معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل محور تعزى لاختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، نوع التخصص).
- 6) التوصل إلى نموذج يتم من خلاله تطبيق المعايير المقترنة بمدارس التعليم العام لتحقيق الجودة التعليمية.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وت تكون عينة الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية بإدارات التربية والتعليم في مناطق ومحافظات المملكة. وتم استخدام استبانة تحتوي على معايير بالدرجات لتحقيق أهداف الدراسة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

◊ إن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترنة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم ومهم جداً في جميع المحاور المعايير السبعة.

- ◊ إن درجة إمكانية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً في جميع المحاور.
- ◊ توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين المعايير المقترحة في جانب أهمية التطبيق مع المعايير المقترحة في جانب إمكانية التطبيق في كل محور من محاور أداة الدراسة.
- ◊ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مجتمع الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤهل حول درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة.
- ◊ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حول درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة.

(27) إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة (قطب، 2008).

هدف الدراسة إلى:

1. التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة.
 2. التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة (بنين).
 3. التعرف على التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة.
- وشملت عينة الدراسة (250) مدرساً، و(10) مشرفين.
- تم تصميم استبانة استخدمت في الدراسة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

- ◊ إن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومدرسي التربية البدنية كانت بدرجة عالية.
- ◊ إن درجة التحديات التي تواجه المدرسين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة.
- ◊ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق أسس الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المهنة (مشرف/ أو معلم).

28 - إستراتيجية مقترنها للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة (البلاغ، 2010).

هدفت الدراسة إلى:

1. التعريف بمدخل الجودة الشاملة، وتطبيقاته التربوية، مع الإشارة لبعض التجارب العالمية في هذا المجال

2. إلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة بالتعليم العام السعودي.

3. اقتراح استراتيجية تربوية، لتطوير وتجويد التعليم العام باستخدام مدخل الجودة الشاملة.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث . وكان من

أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

حددت الباحثة المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة بالتعليم العام وهي على النحو التالي مرتبة

حسب أهميتها:

• سيادة البيئة الثقافية التقليدية في قطاع التعليم العام.

• هيمنة أسلوب المركبة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.

• عدم توفر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة.

• عدم دعم الإدارة العليا بقطاع التعليم العام لتطبيق نموذج الجودة الشاملة.

• ضعف النظام المعلوماتي.

• التضخم التنظيمي والوظيفي بالتعليم العام.

• تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها.

• غلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي في التعليم العام.

. خطوات الاستراتيجية المقترنة لتحقيق جودة التعليم العام:

1. إعداد خطة بحثية زمنية ترتكز على أسس علمية.

2. تكثيف التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين بقطاع التعليم العام "البنين والبنات".

3. توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارات ومؤسسات قطاع التعليم العام.

4. تنظيم "دوائر مراقبة الجودة" في مؤسسات التعليم العام.

5. نشر ثقافة الجودة النوعية في إدارات ومؤسسات التعليم العام.

6. تحديد نظم للمعيارية والمحاسبية.

7. تبني قيادة مؤسسية داعمة للجودة في التعليم العام.

8. توسيع قاعدة مشاركة المجتمع التعليمي في صنع القرارات الخاصة بالتعليم العام.

• الدراسات الأجنبية:

1. عملية التحسين المستمرة القائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البيئة التربوية.

Continuous improvement process based on the principles of total quality management in the educational environment(Regauld,1993).

هدفت بشكل أساسى لتحديد كيف ومتى ترتكز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب الجودة الشاملة (TQM) المستخدمة في الأعمال والمصانع في بنسلفانيا، وقد هدفت الدراسة إلى فحص أربعة جوانب:

1. الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في المفاهيم وال العلاقات والقوى الموجهة.

2 . الطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس.

3 . التأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة في تلك المدارس.

4 . وسائل الدعم المقدمة لوسائل وظروف التحسين المستمرة.

وطبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في بنسلفانيا واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلى:

إنّ مجموعة المدارس تستخدم تقنيات من أجل التحسين والتطوير ، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير حققت مستوى عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، كما أظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين.

2. نموذج تقويمي لقيادة الجودة الشاملة في التعليم من أجل التحسين المستمر.

Evaluation model for total quality leadership in education for continuous improvement (Tofteg, 1995).

هدفت إلى تقويم نموذج لقيادة الجودة الشاملة في التعليم من أجل التحسين المستمر، وتناولت

الأسس التي يجب إتباعها لتطبيقها في المؤسسات التعليمية ومنها:

-الأسس المتعلقة بتطوير القوى البشرية واستثمارها.

-الأسس المتعلقة بالتعليم والتعلم والعملية التعليمية.

-الأسس المتعلقة بالقيادة والتنظيم.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

❖ أن طريقة تنظيم الصفوف والجداول الدراسية وتنظيم أعمال المدرسين تعوق المدرسين والعاملين والمتعلمين من التعاون لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل.

❖ إن المدرسة كنظام ديناميكي على علاقة بالنظم الأخرى خارج المدرسة.

❖ إن توزيع المسؤوليات وتحديد المهام وإشاع حاجات الأفراد داخل المدرسة يمكن أن يجعلها أكثر استعداداً لقيادة الجودة الشاملة بها. وأنثبتت الدراسة أن تحسين العملية التعليمية ينطلق من معرفة الوضع السائد بالمدرسة و توضيحه لكل العاملين، منطلاقين من ذلك الواقع في تكوين رؤية واضحة لما ستكون عليه المدرسة مستقبلاً، ووضع خطة تفصيلية متضمنة للأهداف المنشودة وأدوات تفزيدها، وبذلك يمكن تدعيم مبدأ قيادة الجودة الشاملة من أجل التحسين المستمر. وقدمت الدراسة نموذجاً لقيادة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية معتمدةً على الركائز التالية:

(1) فلسفه الجودة: مؤداها كيف يمكن تحديد حاجات ومتطلبات واهتمامات العمالء، والخدمات التعليمية الازمة والنھوض بالثقافات السائدة في المدرسة تجاه ثقافة الجودة الشاملة.

(2) تخطيط الجودة: وضع الخطط الازمة، وتحديد أهداف الجودة في ضوء المناخ المدرسي القائم ومتطلبات المجتمع.

(3) قيادة الجودة: إشعار الأفراد بأهميتهم في العملية التعليمية والعمل على مساعدتهم على فهم مضمون فلسفة الجودة وأهدافها.

(4) تحسين الجودة: استثمار التوقعات والتصورات المقترحة في تطوير العملية التعليمية باستخدام وسائل مناسبة.

3 استخدام معايير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

using total quality management principles to implement school-based management(Paul, 1996).

هدفت الدراسة إلى تطبيق برنامج ديمنج وإمكانية الاستفادة منه في إدارة المدارس في كندا، ووصفت الدراسة التغيير التربوي، والمشاركة في اتخاذ القرار وحلقات الجودة الشاملة، وثقافة المدرسة والتنظيم المدرسي، وجودة التربية.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث.

قدمت هذه الدراسة بعض الاقتراحات من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس لعل أبرزها

ما يلي:

- وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة و البعيدة، تدريب الأعضاء.

- تكوين فرق عمل واستمرارية التحسين.

- وقد تضمن برنامج ديمنخ أربعة عشر معياراً لتطبيق إدارة الجودة في المجال التربوي على النحو التالي:
- 1) وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
 - 2) تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطالب تحمل المسئولية والمبادرة.
 - 3) عدم الاعتماد على نظام الدرجات وحده كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
 - 4) توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطالب خلال كل فرد في المجتمع بعد الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
 - 5) التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل فرد في المجتمع بعد تخرجه.
 - 6) الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
 - 7) الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع.
 - 8) تجنب الشعور بالخوف حتى يمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية تتسم بالحرية وقدرة على مواجهة المشكلات.
 - 9) كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
 - 10) التخلّي عن ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والبحث بمختلف أساليبه.
 - 11) تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
 - 12) تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمامتهم لبعضهم البعض.
- أ. إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- ب. تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير الازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعى نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

4- إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تحسين مجتمع المدرسة.

Total Quality Management in Education: improve the school community (Marray, 1996).

هدفت الدراسة إلى بحث دور القيادة التعليمية في مجال التدريب والتطوير في تطبيق فلسفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في استراليا. وتم جمع بيانات من خلال المقابلات، وتحليل مستندات المدرسة محل الدراسة، ومشاهدات الباحث، وذلك حول عدة نقاط منها ما يلي:

- استراتيجيات القيادة المستخدمة في تطبيق الجودة الشاملة.
- خواص المدارس التي تلتزم بالجودة الشاملة.
- استراتيجيات التدريب والتطوير في تلك المدارس.
- الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز العلاقة بين الآباء والمدرسة.

وتوصلت الدراسة للخواص المميزة للجودة الشاملة بالمدرسة، وتمثلت في:

- الدعم من القيادة وسيادة نموذج القيادة القائم على الجماعية وروح الفريق.
- التركيز على العملاء وتوفير فرص المشاركة في القيادة للأباء.
- اتخاذ القرارات الجماعية وتطور ثقافة العمل الجماعي داخل المدرسة والثقة في فاعلية تقويض السلطات.

- استراتيجيات التطوير والتدريب: التشاور بشأن، خطط التطوير المهني الفردية، عقد لقاءات في أيام التطوير المدرسي، تكوين فرق لإنجاز المهام في إطار مساعي التطوير والتدريب وإيجاد قنوات الاتصال الفعالة وبرامج التدريب والتطوير المقدمة للأباء وأعضاء المجتمع.

5. استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطبيق الإدارة المدرسية.

Using Total Quality Management Principles to Implement School(Terry, 1996).

هدفت الدراسة إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لديمنг Deming في التربية والإدارة المدرسية في أمريكا، بغية تطوير فاعلية الأداء التربوي، واعتمد الباحث المنهج شبه التجريبي.

اقتصرت عينة الدراسة على مدرسة سانت بيترسبورغ (Sant Bborg) في ولاية فرجينيا الأمريكية.

واستخدم الباحث برنامج ديمنг Deming في إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي:

تم تطبيق برنامج ديمنغ ذي المبادئ الأربع عشرة في إدارة الجودة الشاملة على النظام المدرسي بنجاح، وأسفرت عن أربعة عشر بندًا، اعتبرها الباحث مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التربية وهي:

- (1) معرفة الهدف بثبات لقياس وثيرة العمل، وتغيير الاستراتيجيات الضيقية لتحقيق المشاريع طويلة الأمد.
 - (2) اعتماد فلسفة جديدة لاكتشاف طرق جديدة في التفكير والتخطيط من أجل تعلم المتعلمين.
 - (3) تجنب الاعتماد على التقييم المتباعد لفترات عن طريق المتابعة المستمرة وفق قواعد تربوية يومية.
 - (4) منح مكافآت العمل بشكل سريع ومتواصل من قبل الإدارة.
 - (5) تطوير كل فروع النظام المدرسي بشكل مستمر ومتأن، بغية الارقاء ببرامج المدرسة وخدماتها.
 - (6) التدريب المستمر على حسن القيادة وحل المشكلات، القياس والتحليل، التقييم الذاتي.
 - (7) خلق إدارة واعية تتجاوز سلوكيات الأفراد الشخصية لتحقيق الجودة في جميع برامج المدرسة.
 - (8) دفع الخوف والتشكك بخلق بيئة تعمها الثقة واحترام كل ما يسمع ويقرأ ويكتب.
 - (9) إزالة جميع الحاجز بين الإداريين.
 - (10) القضاء على جميع مظاهر الخلاف والمنازعات بين موظفي المدرسة.
 - (11) تجنب وضع الأهداف المتشعبية والمحصص غير المتكافئة للموظفين.
 - (12) إزالة الحدود بين الأقسام والعمل على سياسة الانفتاح.
 - (13) العمل على ترقية الأداء التربوي وتعزيز التطوير الذاتي لموظفي المدرسة.
 - (14) بناء إدارة قادرة على المرونة والتكيف وفق الظروف المختلفة للبيئة التربوية.
- 6. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.**

Apply the Principles of Total Quality Management In Secondary Education(Coton, 2001).

هدفت الدراسة إلى تأسيس مبدأ التحسين المستمر لدى هيئة العاملين والمتعلمين بإحدى مدارس التعليم الثانوي بولاية ألاسكا(Alaska) كدراسة حالة، وتناول الباحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المدرسة منذ (1987-1988 حتى 1993-1994) وركزت تلك الدراسة على تفعيل إدارة الجودة الشاملة على مستوى الصف وعلى مستوى المدرسة من خلال المحاور التالية:

- إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للتغيير والتحسين المستمر بالتركيز على متطلبات العميل، والثقافة التنظيمية كإستراتيجية ناجحة، والقدرة القيادية في إنجاح عمليات التغيير.
- مكونات إدارة الجودة الشاملة داخل المدرسة الثانوية اعتماداً على مبادئ ديمونغ الأربع عشر.

وقدمت الدراسة برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة يشتمل على العناصر التالية:

- عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعلم والتعليم.

- تحديد المفاهيم و التعريفات الإجرائية.

- تحديد رؤية وأولويات التحسين.

- تحديد المصادر المساعدة المادية والبشرية الازمة.

- أدوار الفريق في العملية التعليمية.

- تصميم المشروعات الفردية و الجماعية.
- صناعة القرار على المستوى الفردي و الجماعي.
- استمرارية التركيز على التحسين.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي بعد مضي سبع سنوات ما يلي:

1. أوضحت نتائج الامتحانات وجود تحسن في إنجاز الطلاب وارتفاع مستوى تحصيلهم.
2. انخفاض معدل الأخطاء، وارتفاع معدل الأداء الصحيح لدى العاملين بالمدرسة إلى أكثر من الضعف.
3. (18%) من خريجي شعبتي التعليم الصناعي والتجاري أكملوا تعليمهم بالجامعة مقابل (68%) من شعبة الخدمات العسكرية.
4. حوالي (73%) من آراء المتعلمين أكدت أن الدراسة قدمت لهم خدمة تعليمية و مهام تؤهلهم لإكمال تعليمهم.
5. حوالي (97%) من آراء المتعلمين وأولياء الأمور أكدوا أن جودة العملية التعليمية بالمدرسة أصبحت أحسن مما قبل.
6. (73%) من سكان المنطقة يرغبون في إلتحاق أولادهم بـ تلك المدرسة.

7- تقويم إدارة الجودة الشاملة في واحدة من مقاطعات ولاية نيويورك في الصف الرابع الابتدائي.

Evaluation Of Total Quality Management In One Of The Provinces Of New York state at school in the fourth grade (Bartonitti, 2000).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بإحدى مقاطعات ولاية نيويورك الأمريكية حيث تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة المدرسة والمجالس الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث.

وركزت الدراسة على مستوى إدارة المدرسة والمجالس الإدارية وركزت على الأبعاد التالية:

- زيادة المشاركة في القيادة الإدارية.
- العمل بروح الفريق بين الموظفين.
- زيادة التطور الفعال في العلاقة بين أعضاء المجالس الإدارية.
- تطوير خدمة المستفيدين من عملية التعليم والتعلم.

وشملت العينة جميع مدارس المقاطعة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الآتي:

بنيت النتائج التحول الذي حدث لدى مديري المدارس الذين طبقوا إدارة الجودة الشاملة على إدارة المدرسة نفسها، وعلى مستوى العلاقة السائدة بين أعضاء المجالس المدرسية.

كما أسهمت في منح المعلمين سلطة أكبر للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، وكذلك في خدمة أفضل للطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع، وتأثير أكبر في عملية التعليم والتعليم برمتها.

8. إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تسع مدارس مقاطعة تكساس.

Total Quality Management in Education: the application of nine texas school district(Hernandez,2001).

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تحقق أهدافها من خلال تقييم الوضع الراهن لـ تلك المدارس المطبقة لإدارة الجودة الشاملة خلال فترة التطبيق على مدى خمس سنوات.

وتكون مجتمع الدراسة من (14) مدرسة من مدارس مقاطعة تكساس، والتي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي تخدم (13000) طالباً وطالبة، وقد تطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مديرًا لكل مدرسة، وطاقم مكتب ومسؤولين إداريين وفنين ومدرسين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث ..

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها مايلي:

إن إدارة الجودة الشاملة فرضت من الأعلى، وأن طريق تطبيقها تضمن تدريب للمديرين، والمدرسين، ودورس على التطوير المستمر، ومؤتمر سنوي عن التطوير المستمر، وقد كان تطبيقها إجبارياً على مستوى المديرين، بينما على مستوى المدرسين كان اختيارياً. وأكدت نتائج الدراسة أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة لم يتم تطبيقها بصورة دقيقة، لأن أدوات التقييم التي تم تبنيها كانت لقياس إنجازات المتعلمين، ومن وجهاً نظر أصحاب السلطة في المقاطعة أن استخدام إدارة الجودة الشاملة أثرت في أداء العاملين وأن لديهم دراية بها، بينما يرى العاملون بالمقاطعة أن الأفراد خارج المقاطعة لم يكونوا على دراية بما هي، فيما أشار الطلاب أن الوالدين والمجتمع راضون بشكل كبير عن المقاطعة، وأنهم حققوا الفوائد والتحديات المتضمنة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت الفائدة الثقافية مدرسية إيجابية، واستخدام قصير للعمال، وعمل نظامي، وكانت التحديات هي الوقت المطلوب، والنمو في المقاطعة والأذى، والمقاومة لإدارة الجودة الشاملة، والتكاليف.

• التعليق على الدراسات السابقة:

يتبيّن من الدراسات السابقة ما يلي:

1. أنها تتشابه مع البحث الحالي في العديد من الأوجه مثل:
 - في تأكيد أهمية إدارة الجودة الشاملة والإفادة منها في قطاع التعليم، حيث أن أكثر الدراسات السابقة تؤكّد على دور مديرى المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، وكيفية الارتكاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع، وإمكانات المدارس.
 - يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في طبيعة المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة المستخدمة وهي الاستبانة التي اعتمدتها أغلب الدراسات السابقة في جمع المعلومات وتحقيق الأهداف.
 - يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في دراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الثانوي كدراسة كل من (أبو الوفا، 1998، حلمي وفضل، 1998، الشرقاوى، 2002، عامر، 2002، الراسبي، 2004، منصور، 2005، العبد الله، 2006؛ العسيلي، 2006؛ آل مداوي، 2007؛ العموى، 2007) و (Terry, 1996; Cotton, 2001).
2. تختلف عن البحث الحالي في العديد من النقاط مثل:
 - من حيث الحدود المكانية، ومحاور الدراسة حيث تمحور حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوى العام في محافظة دمشق.
 - اختلاف المرحلة التعليمية التي تناولتها الباحثة في هذا البحث عن بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (دریاس، 1994؛ محمد، 1998؛ الكيلاني، 1998؛ خليل والزهيري، 2001؛ الغنام، 2001؛ حسين، 2002؛ خضر، 2004؛ سليم، 2004؛ الأغبري، 2005؛ التميمي، 2005؛ جاسم، 2005؛ عطية، 2005؛ العسيلي، 2006؛ الخميسي، 2007؛ العارفة وقران، 2007؛ العصيمي، 2007؛ الميمان، 2007؛ عزب، 2008؛ الشمرانى، 2008؛ قطب، 2008؛ البلاع، 2010) و (Regaud, 2007؛ Regaud, 2008؛ Tofteg, 1995؛ Paul, 1993).
 - يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في حيث اعتمدت على مديرى ومدرسي المدارس الثانوية من أجل تحديد المتطلبات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوى العام.
3. تم الإفادة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل:
 - أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسة المتطلبات الالزمة لتطبيقها من خلال تجارب بعض الدول المتقدمة المطبقة لهذا النظام في تعليمها، ومن ثم التوصل إلى أهم المتطلبات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوى العام مثل دراسة (خليل والزهيري، 2001)، ودراسة (عامر، 2002).

- ألغت الدراسات السابقة العربية والأجنبية معلومات الباحثة من حيث تقديم الإطار النظري، والاستفادة منها في تصميم أداة البحث، وتتوير الباحثة فيما يتعلق بمنهج البحث، ومراحله ، وأدواته، وإجراءات التطبيق الميداني، وربط نتائج هذه الدراسات بنتائج البحث الحالي.

4. أكدت بعض الدراسات العديد من الجوانب:

- أنه لابد من تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم مثل دراسة(الراسبي، 2004) .

- يمكن عد هذه الدراسة إضافة تربوية جديدة، نظراً إلى تناولها المتطلبات الازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية على نحو لم يسبق دراسته من قبل وفق علم الباحثة.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي

في ضوء الفكر الإداري المعاصر

- أولاً- تطور مفهوم الجودة الشاملة.
- ثانياً- الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.
- ثالثاً- مراحل تطور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9001).
- رابعاً- مبررات التوجه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
- خامساً- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
- سادساً- المنطلقات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
- سابعاً- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.
- ثامناً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي.
- تاسعاً- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

أولاً- تطور مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من مفهومات الإدارة الحديثة، والذي ظهر نتاج احتمام المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضى المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ولما كان هذا المفهوم سبباً مباشرًا في تفوق مؤسسة دون غيرها بدأ الاهتمام به في إطار المؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات التعليم الثانوي خاصة.

ويرى "جارفن (Garvin)" أن فكرة الجودة موجودة منذآلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل لم تنشأ إلا حديثاً، أما "جتلو (Gitlow)" فبرهن أن تاريخ الجودة يعود إلى عام (125) قبل الميلاد منذ حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة.

كما وضع شيوارت (Shewart) عام (1925) عندما كان يعمل في مؤسسة (Dell) للهاتف الأمريكية عدة عناصر لإدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من التفكير الاستقرائي والتفكير الاستدلالي، والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة. (الزهراني، 2005، 19). وشارك ديمنگ (Deming) أستاذة شيوارت (Shewart) في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى العميل، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتتمثل إسهاماته في تطوير طرائق الرقابة الإحصائية وتطبيقاتها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، هذا وقد لقيت مبادئ ديمنگ في الجودة اهتماماً كبيراً في اليابان أثناء مشاركته في الإعداد للإحصاء الرسمي عام (1947).

وأخذت اليابان بمواصفات الجودة منذ الأربعينيات، وتطورت طرائق ديمنگ ومبادئه لتتلاءم مع البيئة اليابانية، فظهرت كلمة يابانية كايزن "Kaizen" وهي تعني التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقيّة والتمويلية والإدارية، وهي مسؤولية الإدارة والعاملين وكل فرد داخل المؤسسة. وعرفت اليابان دوائر الجودة في الخمسينيات، وكانت أول دائرة من دوائر مراقبة الجودة عام (1960) بغرض تحسين الجودة، ورفع كفاية العمال وفعاليتهم، وتعد دوائر الجودة جزءاً ضرورياً من عمليات الجودة داخل مؤسساتها المميزة لإدارة الجودة الشاملة اليابانية. (Richard, 1999, 62).

ثم بدأت أفكار كروسبى (Grosby) في عام (1960) من خلال كتابه (الجودة مجاناً Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، وبعد أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Waks & Frank , 1999, 250) وأنشأ جمعية الجودة (Zero Defects).

ثم انتقل مفهوم الجودة إلى التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد ماكولم بالدريج ("Malcolm Baldrige")، وأخذت كليات المجتمع الأمريكية بمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) نaculaً عن اليابان، وكان لديمنغ (Deming, 1981) الفضل في تشجيع مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في بداية الثمانينيات وازداد التطبيق في الجامعات في التسعينيات.

وفي السبعينيات تم تطوير مواصفات الجودة الشاملة لاستخدامها في حلف الناتو (Neto) وأطلق عليها "مواصفات الحلفاء للجودة ونظرًا لفوائد التي حققتها هذه المواصفات ظهرت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في الصناعات المختلفة. وتلبية للطلب العالمي صدرت المواصفة الدولية ISO 9000" وهي مطابقة للمواصفة البريطانية وهدفها تطوير أوضاع المنظمة واستكمال متطلبات الجودة الشاملة، وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل.

ومع زيادة الاهتمام بمواصفات الجودة الشاملة تم تعديل المواصفتين البريطانيتين، والدولية عام ISO 9001 ISO 9004 (لتصبح "BS/EN ISO 9000" وت تكون من أربعة أجزاء هي: (Collier, 2002, 27)، ISO 9003, ISO 9002.

إن تباين مفهومات إدارة الجودة الشاملة وأفكارها وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم. إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لمفهوم الجودة الشاملة. ويمكن ملاحظة التعريف الآتية:

عرفها ديمونغ (Deming) عام 1986 بأنها عبارة عن فلسفة إدارية حديثة مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق حاجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً (أبو الهيجاء، 2007، 16).

وقد ميز بعض الباحثين بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة:

- **جودة التصميم** Design quality: (المواصفات والخصائص).
- **جودة الأداء**: Performance quality (القيام بالإعمال وفق المعايير المحددة).
- **جودة المخرج**: Quality out put (منتج وخدمات) (أحمد، 2007، 152).

ومفهوم الجودة يتداخل بمفهومات أخرى مثل: الاعتماد والرقابة على الجودة ومعايير الجودة وسواها، لكن الفروق تبقى قائمة بين هذه المفهومات ومفهوم الجودة، ويمكن توضيح ذلك من خلال تعريف هذه المفهومات:

الرقابة على الجودة (Quality control): وهي كما عرفها طعيمة: تشير إلى الجهد المبذولة لضمان صلاحية المنتج وهذه الصلاحية يتم قياسها وفقاً لمواصفات ومحددات معينة (طبعية، 2006، 20).

مؤشرات الجودة (Quality indicators): هي البيانات التي يمكن قياسها والاعتماد عليها بوصفها مقياساً للجودة أو الإنجاز (البيلاوي وآخرون، 2006، 20).

ضبط الجودة (Quality Control): هو نظام يحقق مستويات مرغوبة في المنتج بطريقة فحص عينات من المنتج بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، ويستخدم في هذا الفحص عدداً من أجهزة القياس والضبط والأساليب الإحصائية وتحليل نتائج عمليات الفحص والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ والتوصيل إلى تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعة بما يسهم في تحسين الجودة (Lee, 1999, 27).

توكيد الجودة (Quality Assurance): هو التحسين المستمر وال دائم لإجراءات الجودة بطريق توجيه الجهود التنظيمية كلها تجاه الوقاية من وقوع المشكلات ومتابعتها (الفتلاوي، 2008، 34).

ثقافة الجودة (Quality Culture): تدل على القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى إلى تحسينها باستمرار (عليمات، 2004، 34).

التميز (Excellence): وهي حالة من التفوق لجانب معين أو أمر محدد دون غيره، نظراً لصعوبة التمييز في كل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتدريبية والتعليمية والإنتاجية والخدمية، وبذلك يختلف مفهوم التمييز عن مفهوم الجودة التي تمثل لجميع الجوانب والأبعاد (البيلاوي وآخرون، 2006، 120).

حلقات الجودة (Quality Circles): هي مجموعة من العاملين تتطلع لدراسة تطوير و حل مشكلات العمل (أحمد، 2007، 120).

الاعتماد (Accreditation): وهو بحسب تعريف هوجتون: Houghton. " المستوى أو الصفة أو المكانة التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوي" (طعيمة، 2006، 19).

يتضح مما سبق:

أن جميع التعريفات تؤكد في مضمونها على توحيد جهود العاملين وتوجيهها بهدف التحسين المستمر وال دائم للعمل، من أجل الوقاية من وقوع المشكلات، واستيفاء المعايير المعتمدة لدى المؤسسة.

ثانياً. الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة ترتكز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى، ولعل أبرز الأسس التي تميز هذه الفلسفة تتحدد بالآتي:

أ- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة:

إن عملية التغيير في الإدارة ليست عملية عشوائية، بل هي عملية دقيقة مدقورة، مبنية على أسس ومبادئ علمية، فالتغيير في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحدث "في النظم التعليمية نتيجة الرغبة في مواكبة الحياة، وتشير أدبيات التغيير التربوي أن معظم البحث حول ظاهرة التغيير تأتي من منظور سياسات تعليمية أو إدارية، وكل فئة موقفها الخاص من التغيير التربوي، فالسلطات العليا تتظر إليه من منظور يحل لها مشكلاتها التعليمية والمدرسية، والآباء وأولياء الأمور ينظرون إليه كوسيلة لتحسين العملية التعليمية والجودة النوعية لأنبائهم" (منصور، 2005، 165).

وتتلور عملية التغيير في المجال الإداري فيما يلي :

- تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء وحدهم، ولا تتيح للموظفين فرصة المشاركة والشعور بالانتماء.
- إجراء التعديلات الازمة على الأساليب، كالإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية والتمسك الحرفي بالإجراءات وعدم المرونة وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.
- عمل نظام حواجز يستثير طاقات العاملين، ويحرر إرادتهم ويحشر إمكاناتهم.
- زيادة الموارد المتاحة للتنظيم، أو إضافة موارد جديدة تقوّق الموارد السابقة أو محاولة إعادة توجيه الإمكانيات المتاحة إلى استخدامات أفضل أو ترشيد استخدام تلك الإمكانيات.

نلحظ أن عملية التغيير عملية أساسية جوهرية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يعني (كما استخلصنا من العرض السابق)، أن أجزاء العمل التنظيمي متمثلة في: (أهداف الإدارة، سياسة الإدارة، الأساليب المستخدمة في حل المشكلات). إضافة إلى أن عملية التغيير ليست عملية عفوية، بل تحتاج إلى تخطيط ومهارات قيادية سليمة ورؤوية مستقبلية ناجحة، واستخدام أمثل للمهارات من أجل تحقيق نتائج مرغوبة من عملية التغيير.

ب- السعي إلى تحقيق التميز:

ويقصد بتحقيق التميز هنا أن المؤسسة دائمًا تسعى إلى الوصول إلى مركز تميز من خلال جودة البرامج التي تقدمها، فالمؤسسة تعمل على أن يلتحق بها أفضل العمال، وتمدهم بأفضل خدمة، لكي تحصل على أفضل المخرجات من أجل إرضاء الزبائن، وبهذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى التنافس الذي يحقق لها التميز، ويقصد به التنافس البناء الذي تنادي به فلسفة إدارة الجودة والذي يحقق الرضا لجميع العاملين في المؤسسة (سعدة وعبد الغفار، 1995، 146).

ت- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي:

يمثل العمل الجماعي أحد الأعمدة الرئيسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن تكون هناك "رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهًا موحدًا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد، مع توفر السلطات والصلاحيات المناسبة

(أبو سعدة وعبد الغفار، 1995، 146). فالتركيز على عملية العمل الجماعي تتيح الفرصة لتجهيز المواهب والطاقات الابتكارية، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات، والعمل بروح الفريق وتكون منظمات متراقبة ومترادفة، ومن هذه الأهمية كان لابد من وجود بعض التقنيات الخاصة بالعمل الجماعي، والتي تقوم بدورها في تعزيز العلاقات بين الأفراد وإثارة المواهب الكامنة وتجهيز الطاقات.

تقنيات العمل الجماعي تضفي تنوعاً على هيكلية المجتمع، مما يترتب عليه الأثر الطيب في تخفيف حدة الإرهاق في الاجتماعات المطولة، ومن أهم تقنيات العمل الجماعي ما يلي: (الحوار والمناقشة والعمل الزوجي) (كابر، 2000، 341).

ثـ-الرؤى المشتركة:

يقصد بها ضرورة وعي جميع أفراد المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع أفراد المؤسسة، وذلك من أجل زيادة فعالية المؤسسة، في حين يبحث كل واحد منهم على السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية. وقد تم تشبيه فكرة إدارة الجودة الشاملة في أداء العمل بخلية النحل، حيث نجدآلافاً من صغار العاملات، كل منهم تؤدي عملاً صغيراً، ولكن الجميع يسعين إلى تحقيق الهدف الأساسي (أبو سعدة وعبد الغفار، 1995، 146). من هنا نجد أن كل فرد في المؤسسة لابد أن يكون رائد جودة ملماً بمفهومها وفلسفتها وأدواتها ومبادئها من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.

جـ-التركيز على رضا المستفيد داخل المؤسسة:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا نقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضرورات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه(العزاوي، 2005، 60).

يرى (أحمد الخطيب) أن احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة(الخطيب، 2006، 257).

ترى الباحثة أنه لابد من تكامل جميع هذه الأسس لتحقيق الجودة بالشكل الأمثل الفعال، حيث أن التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التطوير، والسعى إلى التميز يمثل التنافس البناء لتحقيق فلسفة إدارة الجودة، وكذلك التعاون بين أعضاء الفريق والعمل الجماعي التعاوني يعزز العلاقات بين الأفراد، بما

يضمن تلبية احتياجات ورغبات المستفيد التي تمثل قوة الدفع اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل دقيق وفعال.

ثالثاً. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9001):

مز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسلسلة من المراحل، مع مراعاة أن هذه المراحل لم تكن بشكل طفرات مفاجئة، وإنما نتاج تطور مستقل وثابت (حمود، 2000، 89). وهذه المراحل تشمل ما يلي:

أ . المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش (Inspection) :

هي المرحلة التي تركز على التفتيش وفحص المنتجات بعد إنتاجها حيث كان الاعتماد أساساً على مطابقة المنتجات النهائية بالمواصفات المحددة. وتسمى هذه المرحلة إطفاء الحرائق لأن هدفها منع المنتجات المعيبة من الوصول للمستهلكين فهي لا تمنع وقوع الخطأ، بل تركز على اكتشاف الخطأ الذي وقع فعلاً (Seymour, Kelley & Jasinski, 2004, 21). في ظل هذه المرحلة كان التركيز ينصب على المخرجات، وكان يسمح بوجود نسبة من التلف والعيوب في المنتجات النهائية، كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة. (Pual, 2004, 15).

ب . المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة (Quality Control) :

في هذه المرحلة من تطور الجودة تم تأسيس قسم للجودة في المؤسسة أوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج، واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المؤسسة، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب، وقد استخدمت فيها الأساليب الإحصائية في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب. ومع أن هذه المرحلة أكثر تطوراً من مرحلة الفحص والتفتيش إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود (النعمي، 2006، 25-26).

ت . المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة (Quality Assurance) :

قد تم استخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة بالتحديد لأول مرة من خلال إحدى المقالات التي قدمها فيجين بوم (Feigenbaum) ونشرت في مجلة "هارفارد إعادة النظر المالية" (Harvard Business Review)، وهذا التعبير اعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي:

إن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج دون أخطاء (Defect Zero)، يتطلب رقابة شاملة على جميع العمليات، من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك. وهذا يعني قيام جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، لأنه جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متوازن اعتماداً على الاتصال المستمر (عبوى، 2006، 22).

ث . المرحلة الرابعة: مرحلة حلقات الجودة (Quality Circles):

تعرف حلقات الجودة بأنها مجموعة من الموظفين من الإدارة نفسها أو القسم نفسه يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة الموضوعات والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرائق التي يتم من خلالها تطوير الجودة من خلال مشاركة الموظفين مما يؤثر إيجابياً في تطوير مهاراتهم وابداعهم، وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، كما أنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل، وزيادة وعيهم بأهمية الجودة (نجم، 2004، 380).

ج . المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الاستراتيجية:

(Strategic Quality Management "SQM")

وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970) و (1980) وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات، على كسب أكبر حصة من السوق ولاسيما من قبل الشركات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة (عبوي، 2006، 23).

ح- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management "TQM")

ظهرت هذه المرحلة لتمثل فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر من خلال استخدام فرق العمل والأساليب الإحصائية وذلك لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تؤدي إلى تلبية توقعات العملاء. ويقوم الإطار الفكري والفلسفى لإدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المركبات والمبادئ بما فيها التركيز على حاجات العملاء وتوقعاتهم، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بالجودة، والتركيز على النتائج والعمليات معاً، واستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، وقياس عائد الجودة وتكلفته (الغزي، 2005، 16). وقد ظهر هذا المفهوم من الجودة بعد عام (1980) وما زال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره- كما عرفنا - يعود إلى تزايد شدة المنافسة العالمية (عبوي، 2006، 25).

من وجهة نظر الباحثة فإن المراحل السابقة هي مراحل متربطة، لأن كل مرحلة أدت إلى المرحلة التي تليها، فهي ليست مراحل منفصلة، بل مراحل تعكس تطوراً في مفهوم الجودة، ومحاولات تحقيقها. كما نرى أن جميع تلك المراحل تعكس هدفاً مشتركاً وهو تحقيق الجودة من خلال إنتاج منتجات تلبي توقعات العملاء، بل وتفوقها.

رابعاً- مبررات التوجه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

تأتي الحاجة لوجود الجودة في المؤسسات التربوية من الواقع الذي يعيشه العالم المعاصر حيث يمر بفترة تحديات عظمى نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، لذلك

أصبحت كافة المؤسسات اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ولما كان التعليم هو المشروع القوي الأول في أي دولة ولاسيما في سورية بعد أن اكتظت المدارس بالأعداد الكبيرة من المتعلمين، وأصبح الطلب على التعليم الجامعي ملحاً لدى معظم الناس، فكان من الضروري مساعدة الأسلوب المتبعة في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو المدخل الذي يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

وتعتبر الإدارة التربوية المختصة بمؤسساتها المدرسية الوجه المباشر للنظام التعليمي في المجتمع (جلال، 2002، 40) أنَّ الإدارة المدرسية هي التي تترجم أهداف التعليم، وسياسة الإدارات التربوية والتعليمية إلى ممارسات يومية. حيث يعتبر أنَّ هناك اتفاقاً ضمنياً بين المؤسسات التعليمية والمجتمع يعتمد على أن المدرسة الثانوية تقوم بتقديم أفضل الخدمات التعليمية لمتعلميها في حدود الموارد المتاحة، وبما يتوافق مع أهداف المجتمع.

وحتى تتمكن الإدارات التربوية والمؤسسات المدرسية من تنفيذ برامجها لتحقيق أهداف المجتمع وتحقيق أفضل الخدمات التعليمية، فإنها تحتاج إلى برنامج فاعل للإدارة، ومن هنا يتضح لنا أهمية وضرورة استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، حيث يرى (السلمي، 1995، 53) أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيساعد المؤسسة التعليمية في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والقدرات والأموال، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخلص منها.

وتتجه الإدارة إلى اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم عندما تؤكد لها النتائج سوء الأوضاع، ولا يصبح أمامها سوى تبني منظومة جديدة قادرة على تحقيق الجودة المطلوبة.

لذلك تتعدد المبررات الكافية وراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي لعل من أبرزها مايلي:
أ- تعرض المؤسسات التعليمية للمزيد من الشفافية والعديد من التحديات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة في عصر المعلوماتية.

ب- تربط الجودة بالإنتاجية: والإنتاجية كما هو معروف حصيلة الكفاءة ومتى توافرت الكفاءة التربوية تحققت جودة الخدمة التربوية، إذ فالجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.(المديرس، 2004، ص38).

ت- تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية: إدارة الجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر مع العمل الجماعي، وتحقق تحسناً في الاتصالات، وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشكلات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة (الشبراوي، 1995، ص7-8).

- ث- تسهم بخفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (جودة، 1992، ص 92).
- ج- تعمل على تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز العمل من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية مع التركيز على كيفية أداء العمل مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل. (مدني، 1996، ص 131).
- ح- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي بما تشتمل عليه من آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها (Lawrence and Gredgory 1992, p.22).
- خ- تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التعليمية لأنها تأخذ بمفهوم العمل الجماعي، فالعاملون يتحملون مسؤولية التحسين والتطوير، وذلك بإشراكهم في صنع القرارات من خلال العمل بروح الفريق وتشكيل فرق الجودة في المؤسسة (العلوي، 1998، ص 17).
- د- تعمل على حفز العاملين، وإثارة دافعتهم، وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المبدع عن طريق نظام التحفيز لمن يستحقه من العاملين المتميزين ليكون ذلك حافزاً للآخرين لمضاعة الجهد لتحسين جودة الخدمات التعليمية (الشمام وحمودة، 2000، ص 275).
- ذ- تطبق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو 9000. (Thomas&Waterman, 1994, p.241).
- ر- تساعد إدارة الجودة الشاملة على بناء هيكل وسلوكيات قادرة على مواجهة التغيرات العالمية المستمرة والمتسرعة في مجالات الحياة والتي من أبرزها: الثورة التكنولوجية، العولمة، وفوق ذلك تحدد احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين من العملية التعليمية وتوقعاتهم.
- ز- ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارية المدرسية، أولياء الأمور ،المتعلمين) (خاجي، 1995، ص 5).
- س- تعمل على ضبط النظام الإداري وتطويره في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات (صيام، 2005، ص 5).
- ش- تعمل على تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.
- ص- تسهم في توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلاً من التنافس.
- ض- زيادة حركة ومرنة المدرسة في تعاملها مع المتغيرات واستجابتها لها بسرعة ومرونة (نجم ، 2004 ، 54).
- بناء على ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية، وإقلال الهدر

التربوي، أو الفاقد التعليمي، وزيادة الإنتاجية لأن الإنتاجية حصيلة الكفاءات، ومتى توافرت الكفاءة التربوية كانت جودة الخدمة التربوية، فالجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الإعمال، بالإضافة إلى ذلك فإنها تعمل على رضا العاملين التربويين والمستفيدين والمجتمع حيث إنها تركز على إشراكهم في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات من خلال الأخذ بآرائهم وإيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها، وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها.

خامساً- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

إن التعليم هو القضية الأساسية ونقطة الانطلاق الأولى التي تبدأ عندها عملية الإصلاح التربوي وإقامة المجتمع العصري. من هنا كانت المناداة بالارتقاء بالتعليم وتجويده، هو الطريق السليم والمدخل الصحيح لأي عملية تستهدف الارتقاء بالمجتمع والأمة وتأمين سلامه ومستقبل أبنائه.

ومن خلال استعراض بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي منها:

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بها.
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتقويض الصالحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتظامهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- تحقيق الرقابة الفعالة المستمرة لعملية التعلم والتعليم (عبد العزيز، 1999، 60-62).

في حين حدد "عليمات" بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي منها:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقلل من البيروقراطية الإدارية.
- التخلص من الروتين والإجراءات المتكررة والمتغيرة أحياناً.
- إرضاء المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع.
- مشاركة جميع أعضاء العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية.
- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ترسیخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية (علیمات، 2004، 128).

في حين يحدد البعض أهميتها في:

1) تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر العاملين وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المدارس.

2) تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

3) تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة (عشيبة، 2000، 539).

وترى الباحثة أن أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي تزداد عن بقية المراحل التعليمية نظراً لأهمية البرامج التعليمية المقدمة للمستفدين (المتعلمين) ولاسيما إذا كانت تناسب مع إمكانياتهم وتلبي رغباتهم، وكذلك لوجود إدارة تربوية متخصصة تتبع العمل في هذا المجال وتزود العاملين فيه بما يساعدهم على تحسين إنتاجهم وإبراز قدراتهم. كما أن المجتمع الخارجي ينتظر نتائج أكبر من مخرجات هذه البرامج من أجل إعداد المواطن الصالح الذي يؤدي دوره في المجتمع.

سادساً- المنطلقات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

ينطلق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من المنطلقات التالية:

1- إيمان القيادات التربوية العليا والتزامها في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن هذا المنطلق يضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، حيث إن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً عند اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة، لذا يجب أن ينبع عن قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها، لامتلاكها اتخاذ القرار والقدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها، لذلك لابد أن تقوم القيادة العليا بالإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والفنية والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتحصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق والتغيير في الهيكل وللواحة الإدارية والسياسات التعليمية التي تتبعها والتي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة (شلبي، وحسين 2005، ص108-109).

وبضيف (أيوب) بأن دورها يتمثل في إيجاد استراتيجية وفلسفة واضحة للمؤسسة التعليمية تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها (أيوب، 2000، ص64).

كما يؤكد (الراوي) بأن دورها يتطلب التركيز على إيجاد التعاون بين الإدارات والتنسيق بين الأقسام في المؤسسات التعليمية واستخدام فرق العمل، وتشجيع العاملين للتقدم بأفكار جديدة ومنهم السلطات الكافية لأداء العمل المسند إليهم (الراوي، 1998، ص7).

2- نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس:

بعد التغيير الثقافي المدخل الحقيقي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الناجحة في البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات داخل الثقافة السائدة وخاصة التي يجب إحداثها للأعمال ذات

الأهمية في مجال الجودة و التي توضح رسالة الجودة الشاملة في المدرسة و تعزز التغيرات من خلال القيادة بإعطاء المثل (Tofteg, 1995, p.26) .

ويقترح (ناجي) أن يتم تقييم شامل للثقافة الموجودة في المدرسة لمعرفة ماهية التغييرات المطلوب إحداثها، فهي تكشف كيفية يتصرف الأفراد داخل المدرسة، وكيفية استجاباتهم للمشكلات وتعاملهم بعضهم مع بعض (ناجي، 1998، ص94).

فالثقافة تعبّر عن نمط الإدارة، وتعرف ثقافة الجودة: القيم، والاتجاهات والأدوار ، والسلوك ، والعادات التي يمتلكها الإداريون ، والمدرسوں والتي تؤثر في طريقة أدائهم لأعمالهم ومستواها.

إن التغيير الثقافي هو أحد المبادئ الهامة للتحول لإدارة الجودة من خلال إيجاد ونشر قيم جديدة على أن يتم تعريف المشاركين في العمل بها. وهنا يجب التمييز بين الثقافة التنظيمية التي تتعلق بالمدرسة وتمثل في مجموعة القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها، والقيم التنظيمية التي تتعلق بالفرد وتمثل في المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد نوع السلوك (السلوك الصحيح، و السلوك الخطأ) (عبد المنعم، 1998، ص115.116).

وهنا نستخلص العلاقة الوثيقة بين الثقافة و القيمة، فالثقافة توجد القيمة التي تقود إلى التغيير في أسلوب أداء الأفراد لأعمالهم، كما أن ثقافة القيم تعكس ثقافة المدرسة. ولتشجيع نظام قيم سليمة تساعده على التحول نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تتوافر في مدير المدرسة القدرة على كيفية التعامل مع المسؤولين، وتقديمهم والنظر إليهم على أنهم شركاء في التميز و النجاح واعتبارها نقطة البداية الصحيحة وهذا ما أكد عليه، (توzer ، Tozer) فقد أكد على مجموعة من القيم النموذجية التي يجب أن تسود البيئة المدرسية منها:

- 1) قيم ذات علاقة بنمو النجاح: إيجاد قيمة مضافة جديدة و تزويد العاملين بها.
 - 2) قيم ذات علاقة بالأمان: توفير بيئة آمنة للعمل وخالية من المخاطر.
 - 3) قيم ذات علاقة بالرضا عن العمل: تزويد كل العاملين بعمل مرض و فرص للتحسين.
 - 4) قيم ذات علاقة بالاتصال: تزويد كل العاملين بمعلومات صادقة و دقيقة، والأهم في ذلك تقبل واستماع آراء الآخرين.
- 5) قيم ذات علاقة بالجودة: التأكد من أن كل العاملين في المدرسة مدركون لمفهوم الجودة، وتكوين وتدريب فرق العمل، وتكوين مناخ ملائم للمشاركة في حل المشكلات مع جميع العاملين في المدرسة.(Tozer,1994,p.135-138).

واعتبر (الحمد) ثقافة الجودة الممر الاستراتيجي لتحويل خط التفكير والسلوك لتحقيق الجودة وجعلها لغة مشتركة بين العاملين وتأصيلها داخل المدرسة سيجعلها قادرة على مواجهة التحديات واستيعاب التغيير والتجدد.(الحمد، 1998، ص20-25).

وذهب (حسين) إلى أن ثقافة الجودة تساعد على تفعيل الاتصال بين أقسام المدرسة فهي بمثابة أحد أدوات الاتصال الفعالة داخل المدرسة، حيث يكتسب الأفراد العاملون المعرفة بأسلوب الجودة ومستوياتهم المحددة في العمل ودرايتهم الكاملة بتحقيق منهجية العمل، والنظر إلى المشكلات، وتقديم الحلول والبدائل من خلال وجهات نظر مختلفة وذكر ثلاثة أنماط لثقافة الجودة هي:

- ثقافة اكتشاف الأخطاء Error Detection ويساعد هذا النمط في اكتشاف المشكلات الإدارية داخل المدرسة، وتقليل الأخطاء، التركيز على النتائج والمخرجات وإشباع حاجات العاملين وتقييم عوامل الرضا عن العمل.
 - ثقافة منع الأخطاء Error Prevention وهذا يتم التركيز على منع الأخطاء وتحاشي المشكلات وإشباع حاجات المستفيدين.
 - الثقافة الإبداعية Creative Culture، يركز هذا النمط على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات وتوضيح توقعات الأفراد، (حسين، 2005، ص 105-106).
- ويضيف (زاهر) أنَّ الثقافة الدافعة والمحفزة للجودة الشاملة تتطلب نمط إدارة مناسباً وفعلاً ينخرط القائد فيها بنشاطٍ واضحٍ في عملية التحسين المستمر حيث تسند القيادة لكل فرد ، وفيه يشعر أنه قادر مع زملائه على مواجهة أي مشكلة، ومسارات المستقبل المهني في المدرسة بالنسبة له واضحة، وتكون المكافآت والحوافز جزءاً منتظماً من حياة المدرسة. كما تتطلب رؤية استراتيجية شاملة يلتزم كل العاملين بها ويستطيعون رؤية جهود التحسين في أي وقت، ويكون هناك معلومات متاحة دائماً عن مدى تقدم الخطة الإستراتيجية. (زاهر، 2005، ص 239-240).

3- التركيز على المستفيدين:

لابد من الإشارة إلى أن المقصود بالمستفيدين في إطار الجودة الشاملة طرفان هما: المستفيد الداخلي، وهو كل من يشتراك في تقديم الخدمة بشكل عام و يتمثل في إطار المدرسة بالمتعلم والمدرس والإدارة وكل من يعمل في المدرسة. وأمّا المستفيد الخارجي و يتمثل في الأشخاص، والمؤسسات، والمجتمع الذي يستفيد في النهاية من الخدمة وهو صاحب الحكم الأخير للجودة (زاهر، 2005، ص 162).

فإذا استطاعت المؤسسة التعليمية أن تحدد مطالب هؤلاء المستفيدين ووضعها في إطار عملي وتعريفها لجميع العاملين لديها تكون قد بدأت الخطوة الأولى نحو تطوير سير العمل وتحسينه، (فواز، 1999، ص 3).

ويؤكد (السقاف وزاهر) على أنه عند تحسين أي عملية يجب أن يؤخذ بالاعتبار ما يأتي:

(الشكل 4)

1. التحديد المسبق للمستفيد والتعرف عليه.
2. ترجمة احتياجات المستفيد إلى معايير جودة المخرجات.

3. تصميم العمليات وفقاً لمعايير الجودة.
4. تنفيذ العمليات مع متابعة مسارات التنفيذ.
5. تقويم الخطوات السابقة مع التدخل لمعالجة أي انحراف في إجراءات التنفيذ.
6. يجب أن تكون الخدمة المقدمة ذات قيمه بالنسبة للعميل و تلبي احتياجاته ورغباته (السفاف، 1995، ص28).

إن استمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري الفعال، وهذا يعني بالضرورة أن تكون محل عنية واهتمام من خلال الإدارة الفاعلة في جميع النواحي الخاصة به.

4- القيادة الفاعلة للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة قيادة قوية توفر وحدة الهدف وخطط المؤسسة وترسيخها، كما على القادة أن يحيطوا العاملين بالمؤسسة علمًا بأهدافها حتى يشاركون بفاعلية في تحقيق هذه الأهداف، (الأحمد، 1999، ص2-7).

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة صفات متميزة للقائد الذي يرغب بالالتزام في برنامج إدارة الجودة الشاملة وتمثل في:

- 1- الالتزام الثام من جميع المستويات الإدارية والفنية على مختلف مستوياتهم بتطبيق الجودة.
- 2- الكفاية والفاعلية في التأثير في الآخرين، والاتصال مع باقي أطراف المؤسسة.
- 3- التركيز على التحسين المستمر الشامل وليس الجزئي.
- 4- قوة الإرادة والمرونة.
- 5- توفير البيئة الملائمة لتنفيذ البرنامج وكل الترتيبات اللازمة من سياسات إجراءات.
- 6- ممارسة دور المدرب وليس الرئيس، وكذلك القدرة على تطوير أهداف الجودة وتطبيقاتها بشكل عملي، (خاجي، 1995، ص56)، (Fox, 1991, P.10).

فإذا إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة فاعلة تعمل على توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على مدرسي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل الأقسام وفي المواقف التدريسية. وكذلك قيادة تربوية تعطي الاهتمام والعناية اللازمين بالإفراد بدءاً من عملية اختيارهم وتقييم أدائهم وتدريبهم وتطويرهم بشكل مستمر، ورفع روحهم المعنوية، وتحفيزهم، وإشراكهم مشاركة جوهرية وتقويض الصلاحية لهم وكذلك الاستفادة من كل العقول والتخلص من أسلوب التسلط والتخييف وتحويله إلى أساليب التقويض والتمكين.

5- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لا بد من تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة في المؤسسة، وارتكاز إستراتيجية الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات عن أي مشكلة تهم المؤسسة وعن المستفيد الداخلي والخارجي بدءاً من تحديد احتياجاته ورغباته وانتهاءً بتقدير مدى إرضائه وإشباعه (زين الدين، 1997، ص 8-28).

إن توفير نظام معلومات في المدارس عن الجودة يسهم في إنجاح القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية، والتأكد من أن الخدمات التي تقدمها المدرسة تقابل احتياجات المستفيدين، كما تساعد المدرسة على التطوير المستمر لكافة مجالات العمل والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وتؤدي إلى تحسين الجودة، ويسمح برقابة العمليات بصفة مستمرة (الحسيني، 2000، ص 115). وأكد مالكوم وجونت (Malcolm & Gaunt) على أن نظام المعلومات هو الآلة الناظمة لجمع البيانات وفحصها وتقسيرها في كل الأشكال من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية (Malcolm&Gaunt,1994,p.13).

ولكي يؤدي نظام المعلومات في المدرسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها دوره على الوجه المطلوب لابد أن يقوم بالوظائف التالية:

- جمع المعلومات.
 - حفظ المعلومات بالطرق التي تمكن المستفيدين من استرجاعها عند الحاجة في أقل جهد ووقت وتكلفة.
 - تصنيف المعلومات طبقاً للاحتياجات.
 - تحليل المعلومات لإيجاد العلاقات بينها ومن ثم الوصول إلى مؤشرات تدل على مستوى الجودة في المدرسة من أجل مساعدة إدارة المدرسة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
 - تحديث المعلومات حسب التطورات التي تحدث في المدرسة والمجتمع.
 - توزيع المعلومات على المستفيدين منها.
- ولكي يؤدي نظام المعلومات الفائدة المرجوة منه لابد أن يتميز بالصفات الآتية:
- السرعة والانتظام في تدفق المعلومات.
 - سرعة استرجاع المعلومات .
 - الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .
 - أن تشمل المعلومات كافة نشاطات العمل في المدرسة .
 - أن تتميز المعلومات بالوضوح والدقة.
 - استخدام التقنية الحديثة في جمع المعلومات وحفظها وتحليلها مثل الحاسوب الآلي.
 - استخدام الرسوم البيانية في عرض المعلومات ليسهل قراءتها ومقارنتها ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها (العربياني، 1992، ص 140 - 146).

وترى الباحثة أن توفير قاعدة معلومات أمر ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بشكل سليم، تتضمن معلومات كافية عن المدرسة والخدمات التي تقدمها واحتياجات المستفيدين ورغباتهم من العملية التعليمية وآرائهم في مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، وكيفية أداء العمل فيها وأنظمة الرقابة الوقائية باستخدام التقنيات الحديثة:(الحاسوب الآلي والانترنت) في حفظ المعلومات،

وتحليلها، واسترجاعها لأنها تعتمد على الإدارة بالحقائق فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل الحصول على مؤشرات عن مستوى الجودة في المدرسة.

6- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة في المدرسة

إن العمل الجماعي هو أحد المنطلقات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذ تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لكونهم مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها البعض الآخر، متزمنين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم (العاوzi، 2005، ص66).

ويؤكد (ديفيد وروجر) إن التحسين المستمر لا يحدث وحده من غير مجهود بل ينبع عن طريق تكوين فرق عمل عالية الأداء تملك القدرة على اتباع عملية التحسين المستمر، فالتعليم والتدريس والإدارة العالية الجودة لا يمكن تحقيقها من غير وجود فرق تقوم بكل الأعمال المهمة وتسودها روح الزماله، وتتبع طريقة التحسين المتواصل بطريقة انصباطية من خلال انتقاء عملية التحسين وتحديدها والاشتراك في تنفيذها مع العمل في الوقت ذاته على جمع البيانات الخاصة وتحليلها بكل خطوة من الخطوات، ومن ثم التخطيط لكيفية تحسين العملية وتنفيذ الخطة (ديفيد، وروجر، 2005، ص1-12).

هنا لابد من توفير برنامج تدريبي عالي الجودة للعاملين بالمدرسة باستمرار لتحسين نوعية العمليات الإدارية والتدرисية، ولصقل مهاراتهم القائمة واكتساب مهارات جديدة ليتمكنوا من الإبقاء على تقدم الفريق نحو أهدافه، فالتعليم عالي الجودة في المدرسة لا يحدث من فراغ بل ينشأ عن جهد الفريق حيث يعمل العاملون والطلاب بصورة رسمية وغير رسمية فينشئوا مجموعات تعاونية دراسية ليصلوا بتعلمهם وتعليم بعضهم الآخر إلى أقصى درجات الفائدة.

7- وجود نظام فعال للاتصال:

ويتحقق بالعملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أقسام الهيكل التنظيمي للمدرسة وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي وبالعكس. لذا فإن الاتصال بين المدير ومسؤوليه داخل المدرسة ينظم الجهود ويوحد اتجاهها في سبيل تحقيق الأهداف، فالمدير داخل المدرسة يجب أن يحدد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من أجل تحسين الاستفادة منها جميعاً في تدفق المعلومات. ويدرك (البوهي وآخرون) بأن للاتصال وسائل عديدة يتم من خلالها تواصل مدير المدرسة مع المسؤولين و منها:

- اللجان التربوية.
- التقارير.
- الاجتماعات المدرسية.
- المقابلات (البوهي، 1998، ص464-465).

ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية يرى (حجي) أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين، ويوفر قاعدة البيانات والمعلومات وجلسات العمل ويعمل على إزالة معوقات الاتصال. (حجي، 1994، ص 393).

وعليه فإن الاتصال على مستوى المدرسة هو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية والعلمية بين أعضاء المجتمع المدرسي باستمرار عن طريق نظام تغذية راجعة متنوع لمعرفة احتياجاتهم من العملية التعليمية وتلقي ردود أفعالهم عن مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة ومشاركتهم في أنشطة تحسين الجودة عن طريق المقابلات والاجتماعات واستثمارات الاستقصاء وصناديق الاقتراحات لتحقيق الفهم المتبادل بينهم و لتحقيق أهدافها المنشودة.

8- وجود نظام للمراقبة الإدارية:

الرقابة هي الوظيفة التي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المدرسية والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير حسب ما خطط لها. ومن ثم معالجة الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطة وتشمل تحديد المعايير الرقابية ومقاييس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها (Zaher, 1995, ص 16).

ويمكن النظر للرقابة كمنظومة تتمثل في :

- المدخلات: المعايير، والبيانات، والمعلومات عن الأداء.

- العمليات : المتابعة، وقياس الأداء.

- المخرجات : نتيجة القياس، ومستوى الجودة الذي تم بلوغه .

ويرى (عزب) أن العملية الرقابية تمر بالخطوات الآتية:

1 . تحديد معايير الأداء وطرق قياس الأداء.

2 . مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة.

3 . تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية(عزب، 1999 ، ص 75).

9- توفير الإمكانيات المادية والبشرية:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب رصد الميزانيات والموارد البشرية المطلوبة التي تساعده في توظيف الخبرات وتأهيلها من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تسعى إليها المدرسة (القرشي، 1999، ص 83). ويؤكد (فريدمان) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم توفير المكان الملائم للعملية التعليمية المتمثلة في البيئة المادية التي تشمل البناء المدرسي وما يحتويه من غرف صفية، ومرافق مساعدة مثل: المختبرات العلمية، وغرف المصادر، والمكتبات المدرسية التي تجعل الخدمة التعليمية في مستوى الكفاءة المطلوبة وتتلاءم مع احتياجات المستفيدين ورغباتهم من العملية التعليمية، كما يستلزم تطبيقها توافر القوى البشرية الإدارية والفنية القادرة على التعامل مع التغيرات العالمية والتزود بالخبرات والتعامل بنجاح مع الآخرين. (فريدمان، 1998 ، ص 13).

وفي ضوء ما سبق تعتبر الموارد البشرية الفعالة خير ضمان حقيقي لتطبيق نجاح الجودة الشاملة واستمرارها، لذلك من الضروري أن يكون العاملون في المدرسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية محل عنابة واهتمام من جميع النواحي حتى يكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات العالمية والتزود بالخبرات اللازمة لايستطيعوا تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية والتعامل بنجاح مع الآخرين.

10- التركيز على العمليات المدرسية:

إن التركيز على العمليات يمثل محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة حيث ترتكز فلسفة روادها على أهمية الاهتمام بتحسين أساليب العمل وكيفية أدائه. وذلك لأن الطريقة المثلثة للحصول على مخرجات تعليمية ذات جودة عالية تتمثل في التركيز على العمليات التي تقوم بإيجاد هذه المخرجات. ويرى مارش أن العملية نشاط يحول المدخلات إلى مخرجات. (مارش، 1996، ص 59).

ويؤكد نصر الله بأن المقصود بالتركيز على العمليات الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطوير هذا الأداء من أجل تقديم خدمات ذات قيمة مضافة (نصر الله، 1995، ص 73).

ويوضح (عامر) أنه لكي تتحقق الإنتاجية عالية الجودة للمدرسة لابد من وجود نظام من القيم المشتركة يؤدي إلى الفهم الواعي لجميع التغيرات والتطورات والتحديات المحيطة بالمدرسة والإمام بالأساليب الإدارية الحديثة لإيجاد نظام إداري فعال يحتوي على طريقة عمل متكامل لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة وهو ما يسمى بالثقافة الإدارية. (عامر، 2002، ص 90).

وهذا يتطلب من مدير المدرسة رسم الطرق والسياسات التي تكفل توفير فرص الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتنفيذ خطوات مختلف العمليات كما يتطلب الاهتمام بالعمليات من إدارة المدرسة مراعاة ما يلي:

- تحديد جميع الأنشطة التي تقوم بها المدرسة من أجل الحصول على فهم موحد للعمليات التي تقوم بها المدرسة.
- وضع معايير لأداء كل عملية معربط هذه المعايير برضاء المستفيدين.
- رسم حدود لكل عملية وتحديد المسؤوليات والنظم والضوابط الخاصة بها.
- المراجعة الدورية للأعمال والأنشطة بغرض التحديث والتطوير والإفادة من المعلومات المرتدة من التغذية الراجعة للمستفيدين وتعزيز العمليات وتنفيذها.
- تنمية مهارات العاملين وفتح قنوات الاتصال في الاتجاهين الرأسي والأفقي وإدارة الوقت بالطريقة السليمة.
- التحليل المستمر لعمليات العمل من أجل تقليل وإيجاد حلول للمشكلات التي تعرّض سبل تحسين الخدمة التعليمية. (فرحان ، 1996، ص 118).

إن الاهتمام بالعمليات في المدرسة يعود بفوائد عديدة منها:

- ❖ التأثير على النتائج في مرحلة مبكرة وبصورة إيجابية.
- ❖ التخلص من الأعمال الروتينية التي لا فائدة منها لتصبح الأعمال المؤداة ذات مردود وقيمة مضافة.
- ❖ تأدية العمل بطريقة صحيحة ومن أول مرة.
- ❖ تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- ❖ تحقيق رضا المستفيدين بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض سبل جودة الخدمات التعليمية،(مايكل ،1999،ص309).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف التركيز على العمليات إجرائياً بأنه الاهتمام بمجموعة الأنشطة التي يؤدي من خلالها العاملون أعمالهم من أجل تحويل مدخلات العملية التعليمية إلى مخرجات ذات جودة عالية تحقق احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين ورغباتهم من العملية التعليمية.

سابعاً. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

حدد جوران أربع عمليات أساسية لتحقيق الجودة المطلوبة في مؤسسات التعليم الثانوي تتمثل في:
(الخطيط للجودة، وضبطها، وضمانها، وأخيراً تحسين الجودة)، وذلك من خلال:

أ. التخطيط للجودة (Quality Planning):

ويتضمن تحديد أهداف المدارس الثانوية، والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق عناصرها. وبعد تحقيق النمو الشامل والكامل والمتوازن من أهم أهداف المدارس الثانوية، وبالتالي لا بد من وضع خطة تحقق هذا الهدف الأساسي. وتكون مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التخطيط من خمس مراحل أساسية هي: (المراحل الصفرية، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقويم، ومرحلة تبادل الخبرات) (أبو الهيجاء، 2007، 85).

. المرحلة الصفرية "الإعداد" (Zero Stage): وفي هذه المرحلة يتم القيام بالإجراءات التالية:

ـ تحديد الأهداف والمفهومات التي يجب أن يتم الاتفاق عليها.

ـ التأكد من فريق العمل وقدرته على التنفيذ من حيث المهارات والكفاءات والتدريب.

ـ إعداد السياسة التي تدعم الخطة الاستراتيجية بالمؤسسة دعماً مباشراً.

ـ وضع الخطط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.

ـ الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ (علیمات، 2004، 103).

وقد يطلق على هذه المرحلة كذلك مرحلة اكتناع الإدارة بفلسفة الجودة، حيث أنه في هذه المرحلة تتقرر الرغبة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة، وتببدأ الإدارة في تلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

المرحلة الأولى "التخطيط" (Planning stage): وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لتحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام، ويتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويجب عند التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تقرير ما إذا كان التطبيق يشمل المؤسسة كلها، أو إحدى الإدارات أو أكثر من إدارة (حسانين، 2004، 438).

المرحلة الثانية "التنفيذ" (The implementation stage): ويتم فيها اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التطبيق، حيث يتم أولاً تدريب الإدارة العليا على مبادئ وسلوكيات الإدارة الحديثة وعلى الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وأهميتها، كما يتم تدريب الإدارة الوسطى على عمليات التخطيط والتوجيه ونقل التصور والأهداف والاستراتيجية لجميع العاملين، ويتم تدريب العاملين على تنمية المهارات واكتساب المزيد من المعرفة حول المؤسسة وأهدافها وتشكيل حلقات العمل والجودة، فضلاً عن تدريب فرق العمل على جمع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها، وتقديم عرض النتائج ومتابعتها (عبد العليم والأحمدى، 2008، 128).

المرحلة الثالثة "التقويم" (Calendar stage): وتتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشتمل هذه المرحلة كذلك على الدراسات الميدانية وقواعد الاستقصاء، والمقابلات الشخصية على المستويات التنظيمية كافة، مع التقويم الذاتي لنقدير إدراك الأفراد والجماعات لنواحي القوة والضعف بالمؤسسة (Brennan & Shah, 2000, 12).

المرحلة الرابعة "تبادل الخبرات" (Stage of exchanging experiences): وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات مع تعليم الفوائد التي تنتجه عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع من القطاعات، وفي هذه المرحلة يتم دعوة المؤسسات والفروع التابعة للمركز الرئيسي أيضاً لمناقشة التجربة التي تحدث في أحد الفروع وتبادل الآراء حولها مع دعوة العاملين لمناقشتهم في أهمية الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشاملة والحصول على تأييدهم بخصوص ما تم تحقيقه (نوفل ، 2007 ، 68) .

من خلال عرض الباحثة لمراحل الجودة الشاملة نلاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة يتضمن إجراءات (حيث يتم وضع الخطط التفصيلية لتحديد الموارد اللازمة لتطبيق)، ويتضمن عمليات (ويتم فيها اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التطبيق)، وتبادل خبرات(يتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات وتعليم فوائدها على المؤسسة) ووسائل مدرورة لتحقيق الأهداف المنشودة، وللوصول إلى الجودة الشاملة لابد من التخطيط السليم في ضوء أهداف وإجراءات، وعمليات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما تسعى الباحثة لتحقيقه عند تعرف متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.

بـ. ضبط الجودة (Quality Control)

وتتمثل في الأساليب والأنشطة الميدانية الازمة لتلبية متطلبات الجودة من خلال مراقبة للعملية التعليمية في المدارس الثانوية، والحد من أسباب الفشل التي تعيق الأداء المقبول للعملية التعليمية من خلال التفتيش والمتابعة بشكل دوري (الفتلاوي، 2008، 36). وهذا يتطلب دعماً للنمو المهني لمدرس المرحلة الثانوية من جهة، وتقويمياً للمناهج بما تشمله من أهداف ومناهج وطرائق، إضافة إلى توفير التمويل الكافي، والمباني والتجهيزات المناسبة لنمو الطفل نمواً متوازناً.

تـ. ضمان الجودة (Quality Assurance)

ويقصد بها الرقابة على جودة العمل في المدارس الثانوية من خلال مجموعة الوسائل العلمية المنظمة التي تتخذها الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمواصفات والمعايير المحددة للعمل في المدارس الثانوية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة. وتجسد كفاءة نظام الجودة وفاعليته بدقة الأداء في مطابقته للمعايير (Gitlow, 2001, 75-76).

ثـ. تحسين الجودة (Quality Improvement)

يتم ذلك من خلال النقاط المذكورة في ضبط أفضل لجميل الأنشطة داخل المدارس الثانوية في بحثنا هذا وتنفيذ الأنشطة بطرق جديدة، وعملية التحسين هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة.

ثامناً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي:

تتعدد المتطلبات الازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي لتشمل أغلب عناصر المنظومة التعليمية من متعلمين وإدارة ومدرسين ومناهج وأبنية...، وفق الآتي:

(أ) المتطلبات الخاصة بالإدارة المدرسية:

تتعدد المتطلبات الخاصة بالإدارة المدرسية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، لعل أبرزها فيما يلي:

تشمل هذه المتطلبات الآتي:

1. تدريب المديرين تدريباً مهنياً وعلمياً وثقافياً وتربيوياً وإدارياً.
2. الوعي الكامل بالقوانين والتشريعات الخاصة بمرحلة التعليم الثانوي.
3. أن يلتزم المدير بمنهج الجودة الشاملة.
4. توافر خبرة تعليمية في مجال التدريس بالمرحلة الثانوية لا تقل عن خمس سنوات.
5. تدريب الإدارة (المدير، معاون المدير) على القيام بعمليات التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة وتطوير الأداء.
6. تعيين المدرسين المؤهلين تربويأً، وتشجيعهم على التنمية الذاتية وتطوير أدائهم باستمرار.
7. توفير برامج التنمية المهنية لكل المدرسين بالمدرسة.

8. المشاركة في تخطيط البرامج، وتوفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
 9. تشجيع التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
 10. تشجيع التواصل مع الإدارات العليا والإدارات التعليمية المحلية بصورة مستمرة.
 11. المشاركة في ندوات ومؤتمرات خارجية وداخلية، المهمة بمرحلة التعليم الثانوي، والاطلاع من خلال ذلك على تجارب الدول الناجحة في هذا المجال وإمكانية الاستفادة منها.
 12. أن يحتفظ المدير بخطط إجرائية معروفة للجميع وتتضمن تفاصيل التطوير في التعليم والتعلم وتحديد المسؤوليات.
 13. أن يحدد الأشخاص المشاركين في تنمية العاملين والمدرسة.
 14. أن يساعد المدير المدرسين على ممارسة أدوار ومهارات ومسؤوليات جديدة.
 15. أن يقوم المدير بجمع إحصاءات كمية ونوعية عن تحصيل الطلبة (الطب، 2009، 86-88).
- ب) المتطلبات الخاصة بالمدرسين:**
- تتعدد المتطلبات الخاصة بالمدرسين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، لعل أبرزها فيما يلي:
1. تدريب المدرسين تدريباً مهنياً وعلمياً وثقافياً وتربيوياً.
 2. تقديم برامج تدريبية تربوية تهتم بكل جديد في مجال التعليم الثانوي.
 3. برامج تهتم بتدريب المدرسين على استخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.
 4. تقديم الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسين.
 5. العمل كفريق واحد، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين المدرسين، ومساعدتهم على التنمية الذاتية، والاحترام المتبادل بينهم.
 6. أهمية التعليم المستمر وتنمية الذات لدى المدرسين.
 7. القدرة على التواصل وإقامة علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة وأولياء أمورهم، ومع العاملين بالمدرسة.
 8. توعية المدرسين بخصائص واحتياجات الطلبة في هذه المرحلة (مرحلة التعليم الثانوي).
 9. مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين واكتشاف ميولهم وقدراتهم وتنميتها.
 10. أن يحترم المدرس المتعلمين.
 11. أن يقوم المدرسوون بتوضيح أهداف التعلم.
 12. أن يعي المدرسوون النماذج النظرية المرتبطة بأساليب التعلم ويفهموا انعكاساتها على الممارسات الصحفية.
 13. أن يتميز الصف بتفاعل ومشاركة مكثفة من الطلبة.

14. أن يساعد المدرسوون المتعلمين في التعلم من خلال طرائق ليست بالضرورة أساليب تعلم مفضلة إليهم.

15. أن يستخدم المدرسوون إستراتيجية سلémie للربط بين الخبرة القديمة والخبرة الجديدة.

16. أن يهتم المدرسوون بالتجذية الراجعة من المتعلمين ويتصرفوا على أساسها.

17. أن يحتفظ المدرسوون بسجلات لعلامات المتعلمين ومستوياتهم وتقدمهم (Boldevra 16,2000).

ت) المتطلبات الخاصة بالمتعلمين:

تنعد المتطلبات الخاصة بالمتعلمين من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، لعل أبرزها فيما يلي:

1. أن يتم انتقاء المتعلمين وفق معايير وشروط محددة مسبقاً.

2. أن يتتساب عدد المتعلمين مع عدد المدرسين.

3. أن يمتلك المتعلم الاستعداد والدافعية للتعلم.

4. أن تقدم للمتعلم خدمات تعليمية عالية الجودة.

5. أن يلبي التعليم حاجات المتعلمين المختلفة.

6. أن يتم تحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي.

7. أن تثير الدروس اهتمام المتعلمين.

8. أن يتم إكساب المتعلمين مهارات عملية وعلمية.

9. أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات التعامل مع المعلومات والمعرف الحديثة.

10. أن يتم إكساب المتعلمين المهارات الحياتية الالزامية للتفاعل مع المجتمع بإيجابية.

11. أن يشارك المتعلمون في اتخاذ قرارات تتعلق بمدرستهم وتعلمهم.

12. أن يقود المتعلمون كل النشاطات المدرسية في بعض الأيام المدرسية.

13. أن يحافظ المتعلمون على سلامة بناء المدرسة وأثاثها ومحفوبياتها

(الشمراني، 2008، 93 - 97)

ث) المتطلبات الخاصة بمحوى المناهج:

تنعد المتطلبات الخاصة بمحوى المناهج من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي،

لعل أبرزها فيما يلي:

1. اعتماد الاستراتيجيات التدريسية الحديثة: (التعلم النشاط، والتعلم التعاوني).

2. إثارة قدرات المتعلمين من خلال توفير بيئة تربوية غنية ومشوقة.

3. مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي.

4. مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.

5. الاهتمام بالأنشطة التربوية والترفيهية، مثل: (الألعاب الجماعية والعمل الجماعي والتعلم الذاتي، الرحلات).
6. توفير الكوادر البشرية المؤهلة.
7. توفير الإمكانيات المادية (تجهيزات وأدوات، ومواد تربوية، لازمة لتنفيذ المنهج).
8. ربط المنهاج بالبيئة المحلية، للاستفادة من موجودات البيئة في تنفيذ الدروس المطلوبة.
9. تنوع طرائق التقويم لتناسب مع حاجات المتعلمين النمائية المختلفة، وتراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.
10. توفير الأدلة التربوية والتعليمية المناسبة لمساعدة المدرسين على التعامل مع المتعلمين والمناهج التدريسية تعاملاً فعالاً.
11. أن يختار المدرسوون المحتوى الذي يحقق الأهداف.
12. أن يجاري المحتوى وقت التنفيذ المخصص.
13. أن يناسب محتوى المناهج بيئه المتعلمين وخبراتهم.
14. أن يجري إثراء المحتوى بانتظام.
15. أن يتم تحديث المعلومات باستمرار.
16. أن يعزز المحتوى استخدام مهارات التفكير العليا.
17. أن تعتبر عملية إثراء المنهاج سمة ملزمة للمحتوى(جودة، 2004، 218).

ج) المتطلبات الخاصة بالبيئة المدرسية:

تتعدد المتطلبات الخاصة بالبيئة المدرسية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، لعل أبرزها فيما يلي:

- (1) أن يتاسب عدد القاعات وحجمها مع عدد المتعلمين.
- (2) أن يتم توفير أحد التقنيات لزيادة فعالية التعليم مثل الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت.
- (3) أن تتوفر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.
- (4) أن يتواجد للمدرسة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت.
- (5) أن يتم تأسيس نظام اتصال متكامل لاستخدام تقنية المعلومات والاتصال في التعليم.
- (6) أن توجد حديقة يتمتع بها المتعلمون ويمارسون بها النشاطات.
- (7) أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد.
- (8) أن توجد في المدرسة مكتبة غنية بالكتب والمراجع.
- (9) أن يراعي التنوع في الوسائل التعليمية.
- (10) أن تجري النشاطات في جو آمن.

(11) أن تتوارد حواسيب لتحسين مهارات المتعلمين في تكنولوجيا المعلومات.

(الخطيب والخطيب، 2004، 124)

ح) المتطلبات الخاصة بالمباني المدرسية:

تتعدد المتطلبات الخاصة بالمباني المدرسية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثاني، لعل أبرزها فيما يلي:

- 1) مراعاة التنظيم العمراني للمدينة أو البلدة في المجتمع المحلي.
 - 2) إقامة مبني المدرسة ضمن التجمعات السكانية.
 - 3) توافر المواصفات والمعايير العالمية لمبني المدرسة والتي تتواجد فيها شروط الأمن والسلامة، والحماية من المخاطر والزلزال.
 - 4) توافر المساحات والأقسام والغرف المناسبة وفق حاجات الطلبة التربوية والجسمية والعقلية والاجتماعية.
 - 5) أن توجد غرف كافية لكل المتعلمين.
 - 6) أن يتحرك المدرسوون والطلبة داخل الصف بسهولة.
 - 7) أن توجد مساحة كافية لوضع الوسائل التعليمية في الصف.
 - 8) أن توجد في ساحات المدرسة مظلات مناسبة وآمنة.
 - 9) أن توجد غرفة مزودة بالإسعافات الأولية.
- (10) توفير تجهيزات المدرسة بالأثاث والأدوات والوسائل التربوية الملائمة لمرحلة نمو الطلبة في المدرسة الثانوية، وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المنهج (أبو الهيجاء، 2007، 78 - 79).

ويسمم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها في المجال التربوي في التعليم الثاني في وضع رؤية فلسفية جديدة لأهداف المؤسسات التربوية مما ينعكس على التعليم الثانوي. حيث أن النظرة التقليدية للتعليم التي تعتبر أن المؤسسات التربوية التعليمية تقدم خدمات فحسب قد انتهت، فلقد أصبحت المؤسسات التربوية اليوم مؤسسات إنتاجية تسعى للجودة، ويتبين لنا ذلك في زيادة المؤسسات التربوية الخاصة في المجتمعات المتقدمة عامة وفي مجتمعنا المحلي خاصة حيث زادت هذه المؤسسات وأصبح رأس المال التجاري يدخل في مجالها، ومن أجل تحقيق أفضل جودة لدى المؤسسات التربوية فإنها يجب أن تعتبر أن المنتج هو المتعلم ، والمستهلكون هم أولياء الأمور والمجتمع، ولذا فقد طلب (بيرلمن، 1991) في مؤتمر إدارة الجودة في التعليم باعتبار المؤسسات المدرسية كمؤسسات تجارية أي أن المنظور إليها يكون من حيث الخدمات التي تقدمها لزيانها في الداخل (المدرسين)، والخارج (المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي) (قطب، 2008، 35).

وترى الباحثة أنه لا بد من تكامل جميع المتطلبات التي سبق ذكرها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، حيث أن هذه المتطلبات تضمن تجويد التعليم والارتقاء به إلى أعلى المستويات، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، على أكمل وجه.

كما ستتناول الباحثة جميع المتطلبات التي سبق ذكرها في الجانب الميداني من المتطلبات الخاصة بـ(بالإدارة المدرسية، المدرسين، المتعلمين، محتوى المناهج المدرسية، البيئة المدرسية، المباني المدرسية) وتعرف المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث (المديرين والمدرسين).

تاسعاً- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

تشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى العديد من الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي، من هذه الصعوبات وفق ما ذكر تونكس(TONEX) الآتي:

- اعتقاد بعض المديرين بأنَّ أسلوب إدارة الجودة الشاملة له نهاية وليس مستمراً.
- وجود فترة زمنية طويلة نسبياً بين التدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها عملياً.
- تغيير القيادات الإدارية كالمديرين ولاسيما عند عدم اقتناع البديل.
- اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة نظاماً للمراقبة باستخدام الأدوات الإحصائية.
- تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة وإغفال ما لا يتناسب مع رغبات المدير مثل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.
- عدم التركيز على عملية التحليل والرصد للوقاية من الأخطاء (عبد الله، 2004، 55).
- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج ملموسة سنة أو سنتين (عليمات، 2004، ص66).
- عدم اتساق سلوكيات الإداريين وأقوالهم وعدم التزام العاملين بأداء واجباتهم ومهامهم.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وحداثته(الزامل، 1993، ص27).
- عدم التقدير المكافئ لأهمية الموارد البشرية، وإهمال الاحتياجات التربوية للمعلمات وعدم تقييم الأداء وفق معايير محددة(أحمد، 2003، ص186).
- المركزية في رسم الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات(الزهيري، 2008، ص75).

إن التغلب على هذه المعوقات يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو فشل المدرسة في مسيرة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين والمدرسين من كل الفئات، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية، وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذا النوع من الإدارة.

الفصل الثالث

واقع التعليم الثانوي العام وإدارته في سوريا

- أولاً- نشأة التعليم الثانوي وتطوره في سوريا.
- ثانياً- أهمية التعليم الثانوي العام في سوريا.
- ثالثاً- أهداف التعليم الثانوي العام في سوريا.
- رابعاً- أنواع التعليم الثانوي العام في سوريا.
- خامساً- شروط القبول بالتعليم الثانوي العام في سوريا.
- سادساً- الخطة الدراسية في التعليم الثانوي العام في سوريا.
- سابعاً- الهيئة التعليمية في التعليم الثانوي العام في سوريا.
- ثامناً- الهيئة الإدارية في التعليم الثانوي العام في سوريا(من حيث شروط التعيين والمهام المنوطة بهم).
- تاسعاً- التقويم في التعليم الثانوي العام في سوريا.
- عاشرًا - مشكلات التعليم الثانوي العام في سوريا.

أولاًًـ نشأة التعليم الثانوي وتطوره في سوريا:

يعود تاريخ التعليم الحديث وتنظيماته المختلفة في سوريا إلى القرن التاسع عشر، حين كانت الدولة العثمانية ما تزال مسيطرة على المنطقة وبالتحديد فترة احتلال إبراهيم باشا لسوريا من عام (1831-1840) بافتتاح المدارس، علمًا بأننا لا نستطيع أن نغفل أثر هذه المدارس في نشر العلم والثقافة.

وبعد أن اتحدت بلاد الشام على يد الجيوش العربية وأنشئت فيها الدولة العربية الأولى، ورثت هذه الدولة النظام التعليمي العثماني الذي كان موجوداً بكماله مضافاً إليه تركيبة ثقيلة من المشكلات التربوية والتنظيمية، وقد حاولت وزارة المعارف العربية وعلى رأسها وزير متدرس بشؤون التربية والتعليم وهو الأستاذ (ساطع الحصري) أن تتغلب على هذه المشكلات الموروثة فقادت بأعمال جبارية إذا ما قيست بالظروف السائدة آنذاك.

ومن أهم ما قامت به هذه الحكومة في ميدان التربية والتعليم :

- ❖ الشروع في تأليف الكتب المدرسية وترجمة الكتب غير العربية ذات الصلة بالتربية والتعليم.
- ❖ تعريب المدارس التي كانت موجودة في العهد العثماني.
- ❖ عقد مؤتمر للمعلمين لمناقشة مسائل التربية والتعليم.
- ❖ إنشاء وزارة للمعارف وإعادة بناء النظام التعليمي المنهاج بكماله.

أما في مرحلة الانتداب الفرنسي فقد تم وضع أسس التعليم الغربي حيث فرضوا مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة التي تضمن لهم السيطرة الكاملة على شؤون التربية والتعليم.

وقد انحصرت أهداف التربية والتعليم في تخرج عدد من الموظفين الذين يفترض فيهم مساعدة السياسة الفرنسية وخدمتها.

أما في مرحلة الاستقلال فإنها تعد خطوة أساسية لإصلاح التعليم حيث أصدرت حكومة الجمهورية العربية السورية قانوناً جديداً لتنظيم شؤون المعرفة على أسس جديدة، وألغت جميع القوانين والأنظمة المدرسية التي كانت قد وضعت في عهد الانتداب (علي، 2000، 250).

وقد تميزت سياسة التعليم في عهد الاستقلال وما بعده بالعمل على:

- طبع مناهج التعليم بالطابع القومي.
 - الإشراف المتزايد على مؤسسات التعليم الخاص، ودمجها تدريجياً بمؤسسات التعليم العام.
- وفي مرحلة ما بعد ثورة الثامن من آذار وحتى الوقت الحاضر فقد حدد دستور حزب البعث العربي الاشتراكي الأهداف التربوية على الشكل التالي: (ترمي سياسة الحرب التربوية إلى خلق جيل عربي جديد مؤمن بوحدة أمته وخلود رسالته).

ثم جاءت المنطلقات النظرية موضحة لهذه الأهداف معطية التربية أبعاداً جديدة ولذلك عمل الحزب وما يزال منذ قيام ثورة الثامن من آذار على تحقيق هذه الأهداف لتنمية المواطن من الجوانب الوطنية القومية والعلقانية والخلقية، ومن الطبيعي القول إن تحقيق هذه الأهداف يحتاج إلى كوادر من المدرسين القادرين على تحمل مسؤولياتهم في هذه المرحلة والقيام بمهامهم المهنية في إطار هذه السياسة التربوية.

لقد حدثت في سوريا بعد ثورة الثامن من آذار، ثورة تربوية شملت جوانب العملية التربوية كلها، بدءاً من بناء المدارس وتطبيق الإلزام والمجانية إلى تجديد وتحديث المناهج والكتب والخطط الدراسية، ووضع المدارس الخاصة تحت الإشراف المباشر، ورافق ذلك توسيع في دور المدرسين القائمة وإحداث دور جديدة، ومعاهد لتأهيل المدرسين في اختصاصات متعددة، وقد أكدت ذلك كل المؤتمرات الحزبية القطرية، والمؤتمرات التربوية التي عقدت في القطر العربي السوري بعد ثورة آذار (حسن، 2010، 93).

وأوصى المؤتمر القطري السادس عام 1975 ، بضرورة العمل على الانتهاء من تنفيذ الإلزام في مرحلة التعليم الابتدائي على مستوى القطر والتشدد في تطبيق أسس انتقاء الأجهزة التربوية بما يضمن سياسة الحزب الكاملة على هذا القطاع، وتثبيت المعلمين والوكلاء من أمضوا (500 يوماً) في التدريس، وتحسين الأوضاع المادية الاجتماعية للمعلمين (سنقر، 2000، 49).

كما أوصى المؤتمر القطري الثامن 1985 بضرورة تطبيق إلزام التعليم في مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي، وتوفير الحوافر المادية والمعنوية للعاملين في الحقل التربوي، والاستمرار في تطوير العملية التربوية لتعزيز تفاعلاها مع خطط التنمية الاقتصادية وترشيدها لتكون التربية فاعلة تقود التنمية وتطور المجتمع وفق أهداف الحزب.

وفي الواقع أن المادة 21/ من المرسوم (208) المتضمن دستور الجمهورية العربية السورية نظم التعليم وأهدافه على النحو التالي:

(يهدف نظام التعليم إلى إنشاء جيل عربي قومي اشتراكي علمي التفكير مرتبط بتاريخه وأرضه، معتر بتراثه ومشبع بروح النضال من أجل تحقيق أهداف أمنه في الوحدة والحرية والاشتراكية والإسهام في خدمة الإنسانية وتقديمها)(حلاوة، 1988، 30-34).

وقد حرصت سورية على أن تواكب عصر القدم الحضاري والصناعي، وعملية المراقبة هذه تبدأ من القطاع التربوي، لذلك فقد أعطيت أولوية كبرى للتعليم في مختلف مراحله، ووجهته إلى ربطه بالخطط التنموية الشاملة، فتوسعت آفاق العلم والمعرفة، وتتنوعت فروع التعليم الثانوي، حيث أدخل التعليم المهني إلى التعليم العام والفنى منذ العام الدراسي 1989/1988.

فالتعليم الثانوي في سوريا يشمل التعليم الثانوي العام، والثانوي الفني، والثانوي المهني، ويخضع التعليم في هذه المرحلة لإشراف وزارة التربية، باستثناء التعليم الفني الزراعي الذي يخضع لإشراف وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، والتعليم الشرعي الذي يخضع لإشراف وزارة الأوقاف.

والتعليم الثانوي يلي مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية)، وتبلغ مدة الدراسة فيه ثلاثة سنوات تبدأ من الصف الأول الثانوي وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي، وتضم المتعلمين الذين تتراوح أعمارهم من (15-17) سنة، ويشكل الصف الأول الثانوي جذعاً مشتركاً للمرحلة بينما يتوزع طلبة السنين الآتىتين على الفرعين العلمي والأدبي، وتنقسم هذه المدارس من حيث تبعيتها إلى نوعين فقط: مدارس رسمية مجانية، ومدارس أهلية خاصة لقاء أجور يدفعها المتعلمون، وبخضوع هذا التعليم تماماً لإشراف وزارة التربية، على أساس وحدة التعليم، ويدار على مستويين مركزياً ولا مركزياً (مسعود، 1998، 53).

وإذ نلمس الجهد الصادقة في منظومة العمل التربوي في وزارة التربية في سورية، وما يتخذ من خطوات منهجية في خطة التطوير من خلال طرح البرامج و المشاريع التربوية التي تهدف إلى تجويد العمل التربوي، فإن الوصول إلى أقصى فائدة ممكنة من جهد التجديد والتطوير التربوي يتطلب إخضاع هذه البرامج وما تستلزمها من تنظيمات وقوى بشرية وإمكانات مادية وفنية لنظم الجودة الشاملة حتى نتمكن من دعم الجهد وتعزيز النتائج وصولاً إلى العمل المؤسسي في إطار المنظومة التربوية. و من

أبرز اتجاهات إصلاح التعليم الثانوي في سورية الآتي:

أ. مشروع المعايير الوطنية للمناهج الدراسية:

□ الهدف من المشروع:

- إعداد وثيقة المعايير الوطنية لبناء المناهج بدءاً من رياض الأطفال وحتى نهاية المرحلة الثانوية.
- إعداد وثيقة المؤلف.
- إعداد دليل المعلم.
- إعداد دليل الأنشطة والتطبيقات العملية.
- وضع مؤشرات نظام التقويم .

ب. برنامج التأهيل التربوي لمدرسي المرحلة الثانوية عبر التعليم الشبكي بالتعاون مع الجامعة الافتراضية:

يهدف هذا المشروع إلى:

- تمكين المدرسين في الميدان غير المؤهلين تربوياً من الحصول على دبلوم التأهيل التربوي.
- تمكين المدرسين المذكورين من اكتساب مهارات استخدام تقافة المعلومات وتطبيقاتها في عملية التعلم والتعليم.
- نفذ هذا المشروع بدءاً من عام 2005 بالتعاون مع الجامعة الافتراضية السورية حيث التحق به حتى الآن 1650 مدرساً ومدرسة.
- من الجدير بالذكر أن الاعتماد الذي تم رصده لهذا المشروع من ضمن الاعتماد الذي تم ذكره في مشروع تعميق تأهيل المعلمين تحت اسم مشروع تطوير التعليم الأساسي والثانوي في الموازنة الاستثمارية.

ت. مشروع تطوير نظام الامتحانات:

أعد مشروع تطوير نظام الامتحانات حيث ركز على جانبين أساسين:

- ❖ **الجانب الأول:** يتعلق بإيجاد فرص جديدة للطلاب لتحقيق تحصيل أكبر ونوعية في الأداء وموضوعية في التقويم من خلال إقامة دورة ثانية في العام نفسه وتعديل شروط النجاح والنهائيات الصغرى والعظمى للمواد الامتحانية وتحسين نتائج الطلاب الناجحين بمادتين على الأكثر.
- ❖ **الجانب الثاني:** يتعلق باستخدام تقنيات متقدمة في عملية استصدار النتائج لتحقيق الدقة والأمان واختصار الزمن والكلفة.

ث. مشروع القناة الفضائية التعليمية:

يهدف المشروع إلى:

- (1) رفد العملية التربوية بإنتاج برامج تربوية وثقافية متميزة لمراحل التعليم كافة.
- (2) عرض برامج إثرائية وطرائق فعالة في التعليم تسهم في تدريب المعلمين وتأهيلهم على استخدام التقانات الحديثة في التعليم وفق المستجدات العلمية والتربوية.
- (3) الاهتمام باللغة العربية والثقافة العربية، وتقديم برامج لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وإيصالها لمعظم دول العالم.
- (4) توثيق التعاون مع الجهات المعنية بالتعليم بما ينسجم مع أهدافها.
- (5) نشر الوعي التربوي لدى المجتمع وإطلاعه على المستجدات والمشروعات التربوية وتحقيق المشاركة النشطة لمختلف شرائحه والإسهام في إغناء هذه المشروعات بمقترنات بناءة.
- (6) تقليل الفروقات القائمة بين المدارس التي تقع في بيئات اجتماعية وتربوية متفاوتة، والإسهام في تخفيف العبء عن كاهل الأسرة من خلال ما تقدمه من دروس منهجية لمراحل التعليم كافة.
وقد صدر القرار بإحداث هذه القناة و تعمل اللجان حالياً على وضع خطة تتضمن آلية العمل بالتعاون مع وزارة الإعلام. الاعتماد المخصص لهذا المشروع لعام 2006/7000.000 تم إنفاق 5000.000 ليرة منها بنسبة مئوية 71% أما في عام 2007 فإن الاعتماد المخطط له فهو 267 مليون ليرة.

ج. مشروع مركز لرعاية المتعلمين المتميزين:

يهدف المشروع إلى إقامة مركز للمتعلمين المتميزين وتوفير البيئة التربوية والتعليمية الأفضل لهم لتمكينهم من الحصول على تعليم نوعي متميز خلال صفوف المرحلة الثانوية الثلاثة (وزارة التربية، 2010، 8-9).

ثانياً- أهمية التعليم الثانوي العام في سوريا:

ويمكن تحديد أهمية التعليم الثانوي في سوريا بالنقاط التالية:

- 1) تغطي فترة حرجية في حياة الشباب وهي فترة المراهقة وما يصاحبها من تغيرات أساسية في البناء والإدراك والسلوك.
 - 2) الارتباط بمشكلات المجتمع وكثيراً ما تتبع مشكلات الفرد المراهق من مشكلات المجتمع الذي يعيش فيه.
 - 3) المرحلة العبورية حيث يتصل التعليم الثانوي اتصالاً وثيقاً بما يسبقه وما يلحقه من مراحل التعليم.
 - 4) التنمية الاجتماعية والتطور الحضاري عن طريق تحديث وتتجدد التعليم الثانوي ولا يعد ذلك نوعاً من الترف أو الرفاهية التعليمية وإنما يمثل فترة الإعداد الجاد للمواطن
- (وزارة التربية، 2009، 93)
- إذاً فمرحلة التعليم الثانوي تعد مكملة لمرحلة التعليم الأساسي ومعدة للتعليم الجامعي وسوق العمل، بما تتطلبه الحاجات والتخصصات العلمية والعملية، كما وتمثل هذه المرحلة عبء إعداد العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية المتوسطة الازمة لتنفيذ خطط التحول الاقتصادي والاجتماعي ومقاومة متطلبات التنمية، وهذا ما يقتضي الإعداد الكمي والكيفية الاجتماعية لمتعلمي هذه المرحلة من الجوانب العقلية والجسدية والنفسية كافة، بما يؤهل الجيل القادم للقيام بمهام التنمية والإنتاج وتسليحهم بالخبرات العلمية والثقافية لإكسابهم القدرة على مواجهة عصر التغير المعرفي واستخدامه لصالح التنمية الاجتماعية(خير بك، 2000، ص29).

- وهذا ما تنتفع إليه مؤسسات المجتمع كافة إلى تحقيقه في نهاية هذه المرحلة إلى إعداد كفاءات من الخريجين والمتعلمين، بحيث يتم إكسابهم المعارف والقدرات التي يحتاجون إليها لإعدادهم للحياة بكل جوانبها، ولاسيما وأن هذه المرحلة تعد مرحلة مهمة في حياة المتعلم، لأنها تمثل بصورة عامة فترة انتقالية تميز باتساع آفاق المراهقة التي يواجهها زمنياً ومكانياً واجتماعياً واصطدامه بواقع لا يستطيع تفسير الكثير من مواقفه(جعفر، 2006، ص14).

وحتى تكون هذه المرحلة قادرة على تحقيق النجاح، كان لا بدّ من الاهتمام أكثر بمحتوى التعليم الثانوي ومناهجه وأهدافه وطرائقه ووسائل تعليمه، التي تستخدم لتحقيق أهداف العملية التعليمية بنجاح، ويؤكد هذا الأمر أكثر المؤتمرات التي تسعى إلى التجديد والإصلاح التربوي في المرحلة الثانوية العامة، من خلال تطوير المناهج الدراسية بما يواكب التطور العلمي المتسارع وتحقيق الفائدة للحياة العلمية من جهة وبما يواكب المستوى العمري للمتعلمين من جهة أخرى (مؤتمر تطوير التعليم، 1998، ص88).

ثالثاً. أهداف التعليم الثانوي العام في سوريا:

يسعى التعليم الثانوي في سوريا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد المتعلم بحيث يصبح مواطناً مستيناً قادراً على فهم حضارة مجتمعه وعصره واتجاهاتها، والمشاركة فيها مزوداً بالمستوى المعرفي الذي يمكنه الإسهام في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية كمواطن واع منتج مؤثر في بيئته ومجتمعه.
2. بلورة اتجاهات المتعلم وتعزيز إيمانه بفلسفة المجتمع وقيمته والتزامه بخط النضال القومي العربي الاشتراكي الموحد.
3. توفير شروط النمو الجسدي وذلك بالاستمرار في توفير شروط الصحة العامة والوقائية والاهتمام بالتربيـة البدنية، والاستمرار في تـمية التوافق الحسي الحركي عن طريق التدريب الرياضي، والعناية بالتربيـة الجنسـية مما يساعد المتعلم على اجتياز مرحلة المراهقة ومواجهة التغييرات الجسدية الناجمة عن النضـج الجنـسي باطمئنان وتدريبه على توجـيه حاجـاته بشـكل ينسـجم وـمعـايـر المجتمع.
4. توفير شروط النمو العقلي السليم والعمل على توجـيه المتعلم تـريـوـيـاً ومهـنيـاً وذلك من خـلال تـميـة قدراته على التخيـل والإـدراك وحل المشـكلـات، كذلك في الكـشف عن قدراته ومـيـولـه واهـتمـامـاته المـهـنية والـدرـاسـية من خـلال الاختـبارـات ووسـائـل الـقيـاسـ المـخـلـفـةـ، ومن ثـمـ العمل على تـميـتهاـ، وذلك من خـلال اـتـبـاع طـرـائق تـدـريـسـية فـعـالـةـ تعـتمـدـ عـلـىـ الـبـحـثـ وـالـتـجـربـ وـالـنـقـدـ وـالـتـحلـيلـ وـالـمـارـسـةـ، وـالـعـملـ عـلـىـ توـفـيرـ المـخـبـراتـ وـالـوـسـائـلـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـالـاهـتمـامـ بـالـمـناـهـجـ وـالـكـتبـ الـدـرـاسـيـةـ، وـالـأـهـمـ مـنـ ذـلـكـ هوـ تـهـيـةـ الـظـرـوفـ الـمـنـاسـبـةـ الـتـيـ تـسـاعـدـ عـلـىـ اـكتـسـابـ الـمـهـارـاتـ الـدـرـاسـيـةـ الـفـعـالـةـ مـنـ خـلالـ الـمـارـسـةـ الـفـعـلـيـةـ لـلـتـعـلـمـ الذـاتـيـ الـمـسـتـمـرـ.
5. توفير شروط النمو الانفعالي السليم وذلك من خـلال الاستمرار في تـهيـةـ المـنـاخـ الملائمـ لـاستـكمـالـ النـضـجـ الانـفعـالـيـ وـالـوصـولـ إـلـىـ الـاسـقـرـارـ الانـفعـالـيـ وـالـتـعـبـيرـ عـنـ تـعبـيراـ مـهـنـبـاـ وـالـارـتـقاءـ بـالـغـرـائزـ وـتـوجـيهـهاـ بشـكـلـ تـريـوـيـ سـلـيمـ، وـالـعـملـ عـلـىـ تـميـةـ الـعـواـطـفـ الـجـمـالـيـةـ مـنـ حـبـ لـلـخـيـرـ وـالـحـقـ وـالـجـمـالـ منـ خـلالـ الـاهـتمـامـ بـالـتـرـبـيـةـ الـفـنـيـةـ وـالـأـدـبـ وـالـأـخـلـاقـ وـالـفـلـسـفـةـ.
6. توفير شروط النمو الاجتماعي الذي يعمل على تـكـوـينـ المـواـطـنـ الـعـرـبـيـ وـالـمـنـاضـلـ الثـورـيـ المؤـمنـ بـالـاشـتـراـكـيـةـ عـقـيدةـ وـسـلـوكـاـ، منـ خـلالـ الـدـرـاسـةـ الـعـلـمـيـةـ لـمـفـاهـيمـ الـاشـتـراـكـيـةـ وـمـدـىـ تـطـبـيقـهاـ فيـ الـمـجـتمـعـ الـعـرـبـيـ، وـبـنـاءـ مـنـاهـجـ الـمـوـادـ الـاجـتمـاعـيـةـ بـنـاءـ عـلـمـيـاـ يـحـقـقـ لـلـطـالـبـ مـعـرـفـةـ دـقـيقـةـ بـبـنـيـةـ الـمـجـتمـعـ الـعـرـبـيـ الـاشـتـراـكـيـ الـمـوـحدـ، وـتـمـيـةـ الـعـملـ الـجـمـاعـيـ المشـترـكـ وـتـعـوـيدـ النـاشـئـةـ عـلـىـ الـعـملـ الـتـعـاوـنـيـ وـالـارـتـباطـ بـالـجـمـاعـةـ وـالـعـطـاءـ لـهـاـ وـالـإـنـتـاجـ مـنـ أـجـلـهـاـ.

7. توفير شروط النمو القومي والإنساني لبناء المواطن الثوري الملائم بأهداف أمتنا من خلال العناية بالتراث القومي وتنمية الوعي القومي وتثبيت مفهوم الوحدة العربية والوطن العربي الواحد كضرورة قومية اشتراكية، وتعزيز الولاء القومي للأمة العربية وجعله محور تفكير المتعلمين وسلوكهم، والعناية بالفكر الإنساني والتعاون في مجال العلوم وتطبيقاتها والتأكيد على الانفتاح الحضاري وغرس فكرة التسند الدولي والتعاون بين الشعوب لتأكيد حقوقها ومساندتها

(النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية، 1994، ص 1)

وتعمل هذه الأهداف مع بعضها البعض على خلق جيل متوازن ومتكملاً من كافة النواحي، قادر على خدمة وطنه ورفع مستوى مجتمعه في كافة المجالات ومختلف الميادين بما يحقق التقدم والتطور.

رابعاً- أنواع التعليم الثانوي في سوريا:

□ **التعليم الثانوي العام:** وهي المرحلة الموصولة إلى المرحلة الدراسية الجامعية ويلتحق بها المتعلم بعد حصوله على الشهادة الإعدادية ومدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات وتعتبر الأولى عاماً ثم تتفرع من السنة الثانية إلى علمي وأدبي، ويحصل المتعلم في نهايتها على شهادة إتمام المرحلة الثانوية.

□ **المدرسة الثانوية الفنية:** ومدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات وتضم مدارس نوعية في مجالات الصناعة والتجارة والفنون النسوية وتنتهي هذه المرحلة بالحصول على الشهادة الثانوية الفنية.

□ **المدرسة القانونية الزراعية:** ومدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية الزراعية بالإضافة إلى المدرسة البيطرية (فوج، 2005، 56).

خامساً- شروط القبول بالتعليم الثانوي العام في سوريا:

حتى يكون المتعلم قادراً على الالتحاق بالمدرسة الثانوية العامة ومتابعة الدراسة والاستمرار فيها، لا بدّ من توفر مجموعة من الشروط التي تخوله القبول في هذه المرحلة، وذلك وفقاً للمادة 7 من النظام الداخلي للمدارس الثانوية العامة، من هذه الشروط ما يلي:

○ أن يكون المتعلم حائزًا على شهادة التعليم الأساسي بمعدل يخوله الالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي كحد أدنى.

○ أن يكون المرشح قد أتم الرابعة عشرة ولم يتجاوز السابعة عشرة في نهاية شهر كانون الأول من سنة القبول.

○ توفر الشروط الصحية التي تنظم بتعليمات وزارية.

المادة -8-

- أ- يمكن إضافة شرط توافر حد أدنى من مجموع الدرجات في الشهادة الأساسية للقبول في الصف المذكور بتعليمات وزارية.

بـ- يجوز قبول المتعلمين الذين رافقوا أولياء أمورهم خارج البلد في أثناء دراستهم في المدارس الرسمية والخاصة، وذلك بعد سبر معلوماتهم وتحديد مستواهم العلمي من قبل لجنة خاصة تولفها وزارة التربية، وتدقق هذه اللجنة الوثائق المدرسية التي يحملونها والمتعلقة بدراساتهم خارج القطر وفق تعليمات وزارة تحدد بهذا الشأن.

تـ- أما أبناء الأقطار العربية فيتم قبولهم في المدارس الثانوية العامة بموجب الوثائق المدرسية التي يقدمونها أو بسبر معلوماتهم وذلك لتحديد الصف الذي يناسبهم ويمكن التجاوز بمدة سنتين زيادة أو نقصاً بالنسبة لأعمارهم(النظام الداخلي للمدارس الثانوية، 1994، ص6).

سادساً- الخطة الدراسية في التعليم الثانوي العام في سوريا:

يوضح هذا الجدول عدد الحصص الأسبوعية لكافة المواد لمتعلمى المرحلة الثانوية العامة الفرع الأدبي حيث تبين عدد الساعات المخصصة لكل مادة من مواد المنهج الدراسي. راجع الملحق رقم (6) ص(175).

ترى الباحثة أنه لابد من زيادة عدد حصص الحاسوب والرسم لمتعلمى الصف العاشر وذلك بسبب كثافة المواد المعطاة، حيث أن ذلك يزيد من حماسهم ودافعيتهم في دراسة باقي المواد، كما ترى الباحثة أنه لا بد من إضافة حصة أو حصتين حاسوب أسبوعياً لمتعلمى الصف الحادى عشر لزيادة خبرتهم في الحاسوب واستخدام هذه الخبرة في حياتهم العملية، وزيادة حصة فلسفة بسبب كثافة المنهج المخصص، وحصة رسم ورياضة، لتخفييف الضغط النفسي للمتعلمين وإعادة شحذ هممهم من جديد.

يوضح هذا الجدول عدد الحصص الأسبوعية لكافة المواد لمتعلمى المرحلة الثانوية العامة الفرع العلمي حيث تبين عدد الساعات المخصصة لكل مادة من مواد المنهج الدراسي راجع الملحق رقم (7) ص(176).

ترى الباحثة أنه لا بد من زيادة حصتين أسبوعياً للمواد الاجتماعية بسبب كثافة المنهج، وكذلك إضافة حصة حاسوب لإتاحة الفرصة لجميع المتعلمين بالتطبيق العملي، كما ترى الباحثة أنه لا بد من إضافة حصة حاسوب أسبوعياً لمتعلمى الصف الثالث الثانوى لتنبيت المعلومات التي تم تعلمها في المراحل السابقة وربطها بما هو جديد.

سابعاً- الهيئة التعليمية في التعليم الثانوي العام في سوريا:

يشرف على تدريس المتعلمين في هذه المرحلة جهاز موحد من المدرسين والمدرسات، بلغ عدد العاملين (26980) مدرساً ومدرسة، كما أن هناك عدداً من العاملين في التدريس من خارج الملك وعدد من المعارض إلى الأقطار العربية، وبلغ عدد المديرين (8599) مديرًا ومديرة، وعدد المتعاقدين للتدريس في المرحلة الثانوية (2080) مدرساً ومدرسة، كما بلغ عدد المكلفين بالتدريس (5535) مدرساً ومدرسة في العام الدراسي 2011/2012م. وهذا العدد من المدرسين غير كافٍ ولا يتاسب مع عدد المتعلمين

في مرحلة التعليم الثانوي العام إذ بلغ عدد المتعلمين (430702) متعلمًا ومتعلمة في العام الدراسي، 2011/2012م. وهكذا نجد أن عدد المتعلمين للمدرس الواحد في الصف تتراوح ما بين (40 - 55) متعلم وهو عدد كبير نسبياً لا يساعد على تحقيق جودة العملية التعليمية في المرحلة الثانوية.

وأصبح يشترط في توظيف المدرسين منذ عام 1999 إعداداً متخصصاً لمدة 4 سنوات، وتقوم مديرية التعليم الثانوي بإجراء مسابقة لانتقاء المدرسين عن طريق إجراء الفحص الكتابي والمقابلة الشفوية داخل الكليات الاختصاصية. هذا في ما يتعلق بالإعداد قبل التوظيف، أما التدريب خلال مدة التوظيف وبفضل الجهد المستمر لرفع كفاءة الجهاز التعليمي، وزيادة تأهيلهم بإتباع دورات داخل القطر وخارجها وبفضل التعاون المستمر والتنسيق مع وزارة التعليم العالي ولاسيما كلية التربية في جامعة دمشق فقد تزايد رفد سلك التعليم بالمدرسين المجازين المؤهلين تربوياً، الذين تعطى لهم الأولوية في التعيين مما ينعكس إيجابياً على مردود العمل التربوي. وتميز محتويات المناهج المعتمدة في كلية التربية بصفة عامة بتطوير المعارف ومواكبة المستجدات المعرفية والعلمية مثل:

- طرائق التدريس.
- المناهج التربوية.
- الصحة النفسية.
- التقويم والقياس (وزارة التربية، 2004، 95).

وتسعى وزارة التربية إلى تحسين كفايات المدرسين وأدائهم حيث تقيم لهم الدورات التدريبية في مراكز التدريب المستمر التي افتتحتها في المحافظات، وتطلعهم على التجديدات التي تحدثها والتي تتطلب منهم تطوير أدائهم. وترقب مديريات التربية في المحافظات أداء المدرسين وتوجهه بوساطة الموجهين الاختصاصيين الذين يزورون المدرسين في صفوفهم ويشاهدون دروسهم، ويقدمون لهم النصح والتوجيه لتحسين الأداء فضلاً عن الملاحظات عن إيجابيات أدائهم وسلبياته. ويعُوذ على زيارات الموجهين للمدرسين أنها قليلة لا تتجاوز مرة واحدة أو مرتين في العام الدراسي، وأن الملاحظات التي تقدّم فيها ليست موضوعية في حالات كثيرة (الهيئة السورية لشؤون الأسرة ويونيسف، 2008، 50).

ثامناً- الهيئة الإدارية في التعليم الثانوي العام في سوريا(من حيث شروط التعيين والمهام المنوطة بهم).

مدير المدرسة الثانوية:

يتربع على رأس الهرم الإداري في كل مدرسة، مدير يتولى مسؤولية قيادة المدرسة وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة، ويشرف على العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، كما يتولى إدارة الجوانب المالية والفنية، وتقع على عاتقه أيضاً مسؤولية ربط المدرسة بالسلطات التربوية، والإدارية العليا، وربطها أيضاً بمؤسسات المجتمع المحلي.

وفي سوريا يتولى إدارة المدرسة الثانوية مدير أو مديرة من أصحاب الخبرة في مجال التدريس، والذي يشهد لهم بالشخصية القيادية، والرأي السديد، والقدرة على تحمل ضغوط العمل، كما يخضعون بعد اختيارهم لدورة تدريبية مكثفة في مجال الإدارة مدتها ثلاثة أشهر تقيمها وزارة التربية بشكل دوري.

شروط اختيار مدير المدرسة الثانوية:

يمكن إجمال شروط تعيين مدير المدرسة الثانوية في سوريا بما يلي:

1. أن تكون لديه خبرة في مجال التدريس لا تقل عن خمس سنوات.
2. أن تكون سيرته الوظيفية حالية من العقوبات.
3. أن يتمتع بالشخصية القيادية.
4. أن يكون ذا اطلاع جيد على القوانين والأنظمة الإدارية.
5. أن يتصف برجاحة العقل والقدرة على المحاكمة.
6. أن يتصف بالقدرة على التواصل مع الآخرين.
7. أن ينال ترشيح مدير التربية أو من ينوب عنه.
8. أن توافق القيادة الحزبية المختصة على ترشيحه(القيادة القطرية، 1999م، ص8).

ترى الباحثة أنه من الضروري جداً أن يتمتع مدير المدرسة بمجموعة من الصفات القيادية، والمهارات الشخصية، والخبرات التي تمكّنه من التواصل مع الآخرين بفاعلية، وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية كافة.

مهام مدير المدرسة الثانوية:

يعد مدير المدرسة الثانوية المرجع لكافة العاملين في المدرسة من مدرسين، وإداريين، ومستخدمين...إلخ، وهو المسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، وانسجام هذا التوجيه مع الأهداف الكبرى للمدرسة والمجتمع، ومسؤول عن مراقبة سير العملية التدريسية، وأعمال الموظفين والمدرسين، والإداريين وبالإضافة إلى ذلك فهو مسؤول عما يلي:

1. مراقبة القيد والقبول وتوزيع الشعب.
2. تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برنامج الدروس الأسبوعية، ومراقبة دوام المدرسين حسب هذه الساعات.
3. الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الرسمية الواردة إلى المدرسة من قبل السلطات العليا وتبلیغ مضمونها لكافة العاملين في المدرسة، والإشراف على حسن تنفيذها.
4. الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع العاملين، لمراقبة الدوام في المدرسة، وحصر حالات التأخير والغياب.
5. مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلاب من قبل المدرسين، وتوخي وجود التناقض بين

- درجات التقدير في المذاكرات والامتحانات.
6. الاطلاع على دفاتر التحضير اليومية للمدرسين، والتوجيه إليها بصورة منتظمة.
 7. تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
 8. مراقبة الصحة العامة في المدرسة والتبلیغ عن الأمراض والأوبئة التي تظهر بصورة فورية.
 9. التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة لارتقاء بالوظيفة الاجتماعية للمدرسة.
 10. التعاون مع أولياء الأمور، من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم، والتأكد من اطلاعهم على سير ابنائهم الدراسي، وعلى ما يوجه لهم من مثوابات وعقوبات.
 11. الإشراف على منح المدرسين والعاملين الإجازات في حالات الضرورة وتدوينها في سجلات خاصة (وزارة التربية، 1994، 17).

ويمكن توزيع مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية وواجباته بصورة أكثر وضوحاً بوضعها في الاختصاصات التالية:

في الشؤون الإدارية:

1. توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص، واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى.
2. تشكيل لجان العمل في المدرسة، في بداية كل عام، والإشراف الكامل على أعمالها.
3. اقتراح العقوبات على العاملين في الحالات التي تستدعي ذلك.
4. مراقبة الدوام بصورة دورية.

في الشؤون الفنية:

1. وضع الخطط السنوية للمدرسة، والإشراف على تنفيذها.
2. توزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات لجميع العاملين في المدرسة.
3. الإشراف على وضع الجدول المدرسي وتغييره أثناء العام الدراسي.
4. اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل مادة من المواد الدراسية على شهور السنة، ومتابعة التنفيذ بالفصل.

5. المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء بينهم وعلاج السلبيات.
6. رئاسة مجلس إدارة المدرسة.

7. رئاسة مجلس الآباء والمعلمين.

8. تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية.

في الشؤون المالية:

1. اعتماد تشكيل لجان جرد عن المدرسة ومحاضرها.
2. وضع الموازنة السنوية للمدرسة.
3. التحقق من عدم تحصيل أي مبالغ من المدرسة إلا بموجب إيصالات رسمية.

4. تسديد الفواتير الدورية للمدرسة (كهرباء، ماء، هاتف).
5. استلام مخصصات المدرسة المالية السنوية من الجهات المختصة.
6. الإشراف على النفقات السنوية للمدرسة(وزارة التربية، 1996، 82).

وتعتبر المهام السابقة من الأعمال الإدارية اليومية التي يمارسها المدير بشكل دائم وطيلة فترة العام الدراسي، ولكن يلاحظ سيطرة هذا الجانب من الأعمال على حساب العمل المهني للمدير والذي ينبغي أن يقوم به كغيره المتمثل في متابعة المواقف اليومية التي تحدث في المدرسة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، كذلك في الإشراف على الوسائل التعليمية التي تستخدم في عملية التعليم وانتقائتها و اختيار المفيد منها وبما يحقق أهداف عملية التعليم، إضافة إلى ذلك اختيار الاستراتيجيات الازمة والخطط التي تناسب الأهداف الموضوعة في المدرسة وبما يحقق الأغراض المتواحة منه، والسعى الدائم إلى توفيرها، والأهم من ذلك التقويم المستمر لكافة العناصر في العملية التعليمية بما يضمن التطوير المستمر والجودة في العمل والدقة في النتائج، أما فيما يتعلق في الجانب الفني نرى أن المدير يغفله ولا يعمل به، ويتمثل بعدم اهتمامه بالأنشطة المدرسية وضرورة تطبيقها لما يخدم ذلك المنهاج والطلاب، وكذلك إغفاله للبحوث والدراسات الواجب قيامه بها بشكل مستمر بهدف تطوير المدرسة والرفع من أدائها، والاطلاع على كل ما هو جديد يخدم الإدارة المدرسية القائمة وكافة العناصر الأخرى بما يحقق الأهداف على أفضل وجه ممكن.

ولا يستطيع أي مدير أن يقوم بمجموعة المهام سابقة الذكر أو غيرها من الواجبات اليومية في المدرسة ويتحققها على أكمل وجه دون توفر مجموعة من العوامل التي تجعل منه الشخص الكفاء، والمأهول لإدارة المدرسة بفعالية أكبر، ومن هذه العوامل:

- توفر مدير حازم ويقظ، عادل وحسن التوجيه متتابع للمقصرين في مدرسته بالطرق التربوية السليمة.
 - توفر مدرسين أكفاء يمثلون وظائفهم بعملهم وفهمهم وقدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
 - توفر الإمكانيات المادية للمدرسة من بناء ومكتبات ومخابر وإلى غير ذلك.
- فالمدير في الإدارة المدرسية مسؤول مسؤولية كبيرة وهامة، حيث تتم في مدرسته تربية الإنسان، فكما يكون المدير تكون المدرسة، لذلك لا بد من توفر العديد من الصفات التي يمتاز بها مدير المدرسة ليؤدي عمله الإداري على أكمل وجه:
- على الصعيد المهني: لابد أن يكون مؤهلاً تأهيلاً علمياً لأداء دوره، لذا يجب أن يكون من حملة الإجازة في التربية، أو حاصلاً على دبلوم التأهيل التربوي، وأن يكون خاضعاً للعديد من الدورات التدريبية في مجال القيادة والاتصال والتعامل مع الآخرين.
 - على الصعيد الفكري: أن يكون ديناميكياً، قادرًا على التلاقي مع المتغيرات غير جامد ولا شاكي ولا متذمر.

• على الصعيد الوج다كي: أن يكون محبًا لمهنته، أخاً لمعلميه، أباً لمتعلمي، صبوراً حليماً في التعامل مع الآخرين.

• على الصعيد القيمي: أن يكون محبًا للحق والخير والجمال، مؤمناً بأمته وفترتها على التقدم، مؤمناً بالحرية وإنسانية الإنسان، والإنسان أغلى ما في الوجود(الوز، 2005، ص 69-70).

معاون المدير:

قد لا يكون المدير لوحده قادراً على إدارة المدرسة بشكل دائم، فقد تصادفه مجموعة من الظروف أو العوامل التي تحول دون متابعته لأمور المدرسة المعقدة، لذلك كان لا بدّ له من تعين معاون يساعده في أعماله الإدارية واليومية المتعددة وينوب عنه في حالات غيابه، ويقوم بمجموعة من الأعمال تتمثل فيما يلي:

- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي بمشاركة وحدة نقابة المعلمين.
- تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برنامج الأسبوع، ومراقبة دوام المدرسين، على هذه الساعات وحساب الساعات الإضافية.
- الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تقدّم الطلاب وملحوظات الموجهين المدونة عليها.
- التعاون مع أولياء أمور المتعلمين من أجل الارتقاء بأوضاع ابنائهم والتأكد من إطلاعهم على سير ابنائهم المدرسي وعلى ما يوجه إليهم من مثوابات وعقوبات.
- مراقبة الصحة العامة في المدرسة وعمل الطبيب فيها.
- وإضافة إلى ذلك يقوم بما يكلفه المدير به من أعمال.

(النظام الداخلي للمدارس الثانوية، 1994، ص 17)

هذا بالنسبة لواجبات هيئة الإدارة في المرحلة الثانوية العامة، ولا شك أنّ للإدارة دوراً كبيراً في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية ومتقدمة، وحتى تكون هذه الإدارة ناجحة لا بد من تطويرها بما يتاسب ومتطلبات العصر والثورة التكنولوجية.

وبالرغم من الاهتمام الكبير بموضوع الإدارة المدرسية وضرورة تطويرها وتجديدها بما يتافق مع حاجات العصر ومتطلباته التي تفرض نفسها عليه وباستمرار، نجد أنّ الإدارة حتى الآن تعاني من عدة مشكلات تحول دون تفيذها لأعمالها ومهامها على أكمل وجه ذكر منها:

- المركزية الشديدة في الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات بما يؤدي إلى الروتين والجمود في العمل الإداري، وهذا ما يؤثر سلباً في العملية التعليمية بكلّ عناصرها، فيقضي بذلك على التجديد والتطوير والابتكار وعدم مواكبة مستجدات العصر من تكنولوجيا وتقنيات وتوظيفها في المدرسة (شمامس، 2009، ص 1).
- النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية، وعدم مشاركة بقية العاملين في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات.
- الأسلوب البيروقراطي في العمل الإداري.

- قصور الإدارة المدرسية عن مجاراة التطورات الحاصلة في التعليم.
- بعد هذه الإدارات عن مجراي التطورات في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة.
- عدم تقويم النظام التربوي بشكل مستمر للتعرف على مدى كفاءة إدارته ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها بنجاح كبير (الغزالى، 1997، ص 1-2).

ولعل أهم مشكلة تعاني منها الإدارة قلة توافر الأطر الإدارية المؤهلة والمدرية للقيام بالعمل الإداري وتتفيد على أفضل وجه، وأغلب من يستلم زمام الأمور في الإدارة أشخاص غير مناسبين تماماً للتطورات التكنولوجية والعلمية، فمعظمهم يكون من حملة الشهادة الابتدائية أو صف خاص بحيث يكون بعيداً تماماً عن حقل التجديد والتطوير، الأمر الذي يستدعي زيادة الاهتمام بالإدارة والعمل على تطويرها ورفع أدائها، لأنها تشكل العنصر الأهم والفعال في المدرسة الثانوية، من خلال توفير مجموعة من القياديين التربويين المؤهلين لقيادة المدرسة وتحقيق أهدافها على أفضل وجه.

تاسعاً- التقويم في التعليم الثانوي العام في سوريا:

تعد عملية التقويم والامتحانات جزءاً رئيسياً من عمليات النظام التعليمي في سوريا لأنها تسمح بتحديد فاعلية التعليم ومخرجات عملية التعليم.

وهناك أنواع للتقويم في المرحلة الثانوية في سوريا:

- **تقويم مرحي:** وهو عبارة عن اختبار سبر معلومات بسيط يجرى مرة كل شهر ، وله قسمان اختبار شفهي وآخر كتابي.
- **تقويم فصلي:** مع كل نهاية فصل دراسي من العام الدراسي يجرى اختبار شامل للطلاب بكافة المواد، ويشتمل العام الدراسي على فصلين دراسيين.
- **التقويم النهائي:** يجرى مع نهاية كل عام، وهو يهدف إلى تحديد ما اكتسب الطالب مع نهاية كل عام، وتحديد مستقبل ومسار الطالب التعليمي مع نهاية المرحلة الثانوية (وزارة التربية، 2010، 146).

عاشرأً- مشكلات التعليم الثانوي العام في سوريا:

إنَّ أهم المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي العام فيما يلي:

- (1) أنه يُركز في أهدافه على بعد واحد هو الإعداد للجامعة دون الأبعاد الأخرى مثل: إعداد المتعلم للحياة أو للالتحاق بمهنة أو حرفة، فأصبحت المدرسة الثانوية في طابعها العام مدرسة تحضيرية للجامعة باستثناء بعض الجهود التطويرية التي تبنّتها بعض المدارس الثانوية الخاصة مؤخراً.
- (2) سيادة الطابع النظري على مناهجه وجمودها، وغلبة النمطية الواضحة على أساليبه وطرق تدريسه، فبرامجه موحدة للجميع دون اعتبار لما قد يكون بينهم من اختلاف في القدرات وفروق فردية في الاتجاهات والميول تبعاً لتبني البيئات التي يعيشون فيها، ولعل مما ساعد على تلك النمطية اتباع

وزارة التربية مركبة الإدارة في نظام التعليم.

- (3) الفصل في السنين الأخيرتين بين الفرع العلمي والأدبي، حيث تسقط المواد العلمية في الفرع الأدبي بالكامل، وبالمقابل يخسر الفرع العلمي المواد الاجتماعية ولكنه يحافظ على اللغات.
- (4) أنه يقوم على الثانوية والفصل بين التعليم الثانوي العام من جهة، والتعليم الثانوي الفني والمهني من جهة أخرى، فضلاً عن أنه يعلی من قدر التعليم الثانوي العام، إذ يفتح أمام خريجيه مسارات وفرص الدراسة الأعلى على حين لا توجد فرص مماثلة لخريجي التعليم الثانوي الفني والمهني، وهذا بدوره أدى إلى ضعف الإقبال على التعليم الفني والمهني، وتدني مكانته.
- (5) عدم إيجاد توازن داخلي بين أعداد الطلبة في أنماط التعليم الثانوي المختلفة، وهذا يعني ضرورة إيجاد المناخ التعليمي من أجل الحد من ظاهرة التمييز بين أنواع التعليم الثانوي المختلفة.
- (6) عدم تلبية متطلبات الحاجة وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية من الأطر الفنية المتوسطة، وهذا يتطلب مراجعة البرامج والتخصصات باستمرار وتطويرها بحيث تكون مرتبطة مع حاجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل، وتراعي ظروف ومتطلبات المهنة المطلوب تعلمها، فضلاً عن مراعاة قدرات الطلبة وظروفهم.
- (7) عدم توسيع قاعدة الاختيار أمام الطالب في المرحلة الثانوية، وذلك بتتوسيع التعليم حتى يتجه كل طالب إلى النمط الذي يساير ميله واتجاهاته واستعداداته (مسعود، 1998، 47-50).
- (8) محدودية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع المدرسي (المدير ومعاونيه، المدرسين، المرشدين، المتعلمين)، وعدم التوصل إلى الجو الاجتماعي المحبب للطلبة، ولا إلى فهم خصائص المتعلمين ومشكلاتهم واحتياجاتهم والتعامل معهم على أساس هذا الفهم، وهكذا يفتقر الجو المدرسي إلى الحياة الاجتماعية النشطة المحببة للطلبة.
- (9) عدم توافر الخصائص المادية المناسبة في مدارس التعليم الثانوي كالباحات الواسعة والملاعب وغرف التدريس الصحية والمرأحيض والمغاسل وخزانات مياه الشرب بشكل كافٍ، كما أنَّ مستوى صيانة المدارس وأثاثها ومستوى تنظيفها أقل من المستوى المطلوب.
- (10) تدني مستوى العناصر التربوية المتمثلة بجودة مدخلات وعمليات التعليم والتعلم؛ فهي تحتاج إلى مزيد من العناية والتطوير والمتابعة الميدانية. فأغلب المتعلمين يحتاجون إلى مساعدة أسرتهم أو مساعدة مدرس خاص حتى يستكملوا التعليم الذي يحصلون عليه في الصف المدرسي.
- (11) الأنشطة الlassocative قليلة وتقتصر على برامج اتحاد شبيبة الثورة، وهي ليست جزءاً من مناهج الدراسة.
- (12) تركيز المدرسين على استخدام أساليب التدريس القديمة كالشرح والإلقاء حسراً، الأمر الذي يبقى التدريس محدود الفاعلية في تربية القدرات العقلية للمتعلمين، أضف إلى ذلك أنَّ الإلقاء يبقى التواصل والتفاعل مع المتعلمين محدوداً ولا يراعي الفروق الفردية بينهم، الأمر الذي يحول دون

استيعاب عدد من متعلمي الصف المعلومات التي تلقى عليهم.

(13) عدم توافر التقنيات التعليمية الكافية المناسبة وعدد متعلمي الصف الذي يتراوح بين (40 - 55) متعلماً، وعدم اكتساب المدرسين وإنقائهم كفايات أساليب التدريس الفعالة. وانخفاض كفاية وفعالية عمليات إعداد المدرسين وتدريبهم.

(14) الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي تنفيذية ومحدودة الصالحيات وتعمل بإمكانات وموارد قليلة بحيث تحصر مهامها بتسهيل العمل المدرسي وإعداد السجلات وفق التعليمات التي تردها من الإدارة المركزية. والمهامات التي تستهلك معظم أوقات الإدارة المدرسية هي ملء السجلات المدرسية بالمعلومات المطلوبة عن تسجيل المتعلمين ونجاحهم ورسوبهم وإعادتهم وتسويهم وعلامات تحصيلهم ومواظبتهم وانقطاعهم وحصولهم على الكتب ونحو ذلك.

(15) الإنفاق الحكومي لا يكفي لإشادة العدد الكافي من المدارس وتجهيزها ولا يتيح زيادة رواتب المدرسين إلى الحد الذي يكفي لتغطية نفقات المعيشة بمستوى متوسط ولا سيما في المدن الكبرى. وهكذا فإن مبالغ الإنفاق على التعليم وعلى الرغم من ازديادها من عام إلى آخر لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق كفاية الإنفاق وجودة مدخلات التعليم وعملياته. كما أن الرسوب والتسلب يُهدِّر جزءاً غير قليل من هذه النفقات (الهيئة السورية لشؤون الأسرة ويونيسف، 2008، 51 - 54).

- إن هذه المشكلات تشكل أحد المبررات للأخذ بتجويد التعليم الثانوي إلى جانب عوامل أخرى مثل:
- ❖ نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي، أو الخاص في معظم دول العالم.
 - ❖ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات ومنها تقديم خبرات متكاملة للطلاب تحرص على توفير المعلومات جنباً إلى جنب مع المفاهيم والمهارات والاتجاهات.
 - ❖ زيادة إنتاجية كل عنصر في المدرسة.
 - ❖ زيادة مرونة المدرسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية سريعة التغيير وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل مستوياتها.
 - ❖ إيجاد بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه لجودة الخدمات التعليمية في المدرسة.
 - ❖ نتيحة إدارة الجودة الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي.
 - ❖ تسهيل في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التعليمية لأنها تأخذ بمفهوم العمل الجماعي.
 - ❖ ظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة.
 - ❖ تعمل على ضبط النظام الإداري وتطويره في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 - ❖ توفر جواً من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية المفتوحة بين جميع العاملين بالمؤسسة.

الفصل الرابع

إجراءات البحث الميدانية

أولاً - إعداد الاستبانة:

- 1 . صياغة الاستبانة في صورتها الأولية.
 - 2 . تحكيم الصورة الأولية للاستبانة.
 - 3 . الدراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة.
 - 4 . الاستبانة في صورتها النهائية.
 - 5 . الدراسة الاستطلاعية الثانية للاستبانة (عينة الصدق والثبات).
 - 6 . دراسة الصدق البنوي للاستبانة.
- 6-1 صدق المحكمين للاستبانة.
- 6-2 الصدق التمييزي.
- 6-3 صدق الاتساق الداخلي.
- 7- ثبات الاستبانة.
- 8 . إجراءات تطبيق الاستبانة.
- ثانياً. المجتمع الأصلي وعينة البحث.
- ثالثاً - القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

أولاًً أدوات البحث:

وت تكون من الاستبانة:

أولاًً - إعداد الاستبانة:

تمثلت إجراءات إعداد استبانة الدراسة الميدانية، وتطبيقها فيما يلي:

1) صياغة الاستبانة في صورتها الأولية:

من أجل بناء بنود الاستبانة بصورتها الأولية فقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة في ضوء العديد من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومنها:

- عبير آل مداوي (2007).
- فوزية البلاع (2010).
- فؤاد احمد حلمي؛ ونشأت فضل (1998).
- ناصر الراسيبي (2004).
- فيصل السويهري (2008).
- حامد الشمراني (2008).
- نعمة منصور (2005).

وتألفت الاستبانة من قسمين:

أ. القسم الأول: تضمن مقدمة الاستبانة، توضح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التي يقوم عليها من (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية).

ب. القسم الثاني: تضمن بنود الاستبانة والبالغ عددها (87) بندًا موجهة إلى مديرى المدارس الثانوية ومدرسيها في المدارس الرسمية بوزارة التربية موزعة على ست مجالات وهي: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبني المدرسي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).

2) تحكيم الصورة الأولية للاستبانة:

تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين في كلية التربية في جامعة دمشق إذ بلغ عددهم تسعة محكمين تربويين. (الملحق رقم 2 / ص 161). وقد وُجه إلى كل منهم خطابٌ مرفقٌ بالاستبانة وضح فيه الغرض وذلك بهدف:

- الاسترشاد بآرائهم حول ما تضمنته الاستبانة.
- التأكيد من ملاءمة عباراتها للأهداف المرجوة منها.
- تقويم وضوح التعليمات المرافق للاستبانة.
- التأكيد من سلامة اللغة ووضوحتها.
- اقتراح ما يرون من تعديلات.

بعد ذلك قامت الباحثة بتعديل بعض البنود في ضوء آراء السادة المحكمين سواء أكان ذلك في إضافة بعض المفردات والبنود أم في حذفها أو في تعديل صياغتها، ومدى ارتباط كل منها بالمجال الذي تخصه، فبرزت أهم ملاحظات السادة المحكمين على النحو التالي:

- إضافة عدد من البنود مثل: (أن توجد في المدرسة مكتبة غنية بالكتب والمراجع، أن تزين الجدران بعبارات تحت على الإنقان، أن يتم توفير الإمكانيات المادية الالزمة لدعم مستلزمات الإدارة كافة، أن تتضمن المناهج أنشطة تحفز التفكير العلمي للمتعلمين، أن يتتصف محتوى المناهج بالمرونة والواقعية، أن يتم تطوير المناهج بما يلائم احتياجات المجتمع المتغيرة).
- حذف عدد من البنود مثل: (أن تساعد المناهج التعليمية في اكتساب مهارة البحث عن مصادر المعرفة، أن يتم تطوير المناهج بما يلائم المجتمع المحلي، أن يتم تعديل المناهج بما يُكسب المتعلمين خبرات تلائم مجتمعهم).
- حذف بعض المفردات غير المحببة مثل: (الشعارات).
- تصويب بعض المفردات والعبارات لغوياً مثل: (تستدعي بدلاً من استدعت)، (في المدرسة بدلاً من غرف الصفوف).

(3) الدراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة:

من أجل التأكيد من أن العبارات مفهومة وواضحة تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بتاريخ (9/11/2011 إلى 13/11/2011) بلغ عددها فيما يتعلق بالمديرين (20) مديرًا ومديرة، وبلغ عددها فيما يتعلق بمدرسي المدارس الثانوية (40) مدرساً ومدرسة في محافظة دمشق، وقد حققت الاستبانة فوائد منها: التأكيد من وضوح عبارات الاستبانة، وفهم معانيها.

(4) الاستبانة في صورتها النهائية:

أعدت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء المحكمين (انظر الملحق رقم (3) في ص 166)، وتتألفت الاستبانة من قسمين وفق الآتي:

- أ. **القسم الأول:** مقدمة الاستبانة، توضح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث المعتمد عليها: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمحافظة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية).
- ب. **القسم الثاني:** ضم بنود الاستبانة البالغ عددها (87) بندًا لمديري المدارس الثانوية ومدرسيها في مجال التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.

محتوى الاستبانة:

- اشتملت الاستبانة على بنود للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، البالغ عدد بنودها (87) بندًا. وتشتمل على البنود التالية:
- **المحور الأول:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين): وتتكون من (13) بندًا أرقامها من: (1 و حتى 13).
 - **المحور الثاني:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين): وتتكون من (14) بندًا أرقامها من: (14 و حتى 27).
 - **المحور الثالث:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحظى المناهج): ويكون من (14) بندًا أرقامها من: (28 و حتى 41).
 - **المحور الرابع:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية): ويكون من (14) بندًا أرقامها من: (42 و حتى 55).
 - **المحور الخامس:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية): ويكون من (7) بنود أرقامها من: (56 و حتى 62).
 - **المحور السادس:** (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية): ويكون من (25) بندًا أرقامها من: (63 و حتى 87).

بحيث تتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخمسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: (موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، غير موافق)، ويقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند. وأخذت الباحثة درجة الوسط بالنسبة للمتوسطات وفق الأساس الآتي:

الجدول رقم (1) دلالات الاستبانة

النتيجة	درجة الرأي	دلائل الأداة
متطلبات بدرجة ضعيفة جداً	1	غير موافق
متطلبات بدرجة ضعيفة	2	موافق بدرجة ضعيفة
متطلبات بدرجة متوسطة	3	موافق بدرجة متوسطة
متطلبات بدرجة عالية	4	موافق بدرجة عالية
متطلبات بدرجة عالية جداً	5	موافق بدرجة عالية جداً

5) الدراسة الاستطلاعية الثانية للاستبانة (عينة الصدق والثبات):

من أجل التأكد من خصائص الصدق والثبات للعينة وأن العبارات مفهومة وواضحة طبقت الاستبانة بتاريخ (23/11/2011 إلى 27/11/2011م) على عينة استطلاعية بلغ عددها فيما يتعلق بالمديرين (20) مديرًا ومديرة، وبلغ عددها فيما يتعلق بمدرسي المدارس الثانوية (40) مدرساً ومدرسة في محافظة

دمشق، وقد حققت الدراسة الاستطلاعية فوائد منها: دراسة خصائص الصدق والثبات، والتأكيد من وضوح عبارات الاستبانة، وفهم معانيها، وقدرتها على تحقيق أهداف البحث.

6) دراسة الصدق البنيوي للاستبانة:

6-1 صدق المحكمين للاستبانة:

اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين إذ عرضتها بشكلها الأولى على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم تسعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك للاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته الاستبانة، وللتأكيد من ملاءمة بنودها للأهداف المرجوة منها، واقتراح ما يرون من تعديلات، وانفتقت آراؤهم على مناسبة الاستبانة، وصلاحيتها للقياس، مع بعض التعديلات على بعض البنود من حذف أو إضافة أو تعديل صياغة؛ وبذلك توافر عنصر الصدق في الاستبانة.

6-2 الصدق التمييزي:

من أجل التأكيد من صدق الاستبانة تم إجراء الصدق التمييزي والذي يُعرف بأنه: "مفهوم كمي وإحصائي، يعبر بلغة العدد عن درجة تلك السمات ومدى قدرة البند على التمييز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتتصدى لقياسها، ولا شك في أن القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال مقارنة الفئات المتطرفة في المقياس نفسه" (ميخائيل، 2006، 86). حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها فيما يتعلق بالمديرين (20) مدیراً ومديرة، وبلغ عددها فيما يتعلق بمدرسي المدارس الثانوية (40) مدرساً ومدرسة للتأكد من صدق الاستبانة، وتم اختبار الصدق التمييزي على المحاور الستة للاستبانة: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية). وتم إجراء الصدق التمييزي على المقياس بين الثالث الأعلى، وهم (20) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية، والثالث الأدنى، وهم (20) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة والبنود الكلية لكل محور، وإهمال (20) فرداً الذين كانت درجاتهم في الوسط، حيث تم ترتيب البنود تصاعدياً وعولجت النتائج إحصائياً باستخدام معامل (مان - وتي) الابرامتي لدلالة الفروق بين الثنين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (4):

الجدول رقم (2)

الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة الدراسة ومحاورها

مستوى الدلالة	مان وتنى U	مجموع المتوسطات	المتوسط	المجموع	الصدق التمييزي
0.000	0.000	50.11	7.63	20	1.00
		102.28	14.72	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	56.59	8.21	20	1.00
		112.38	15.11	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	47.37	6.09	20	1.00
		88.41	14.74	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	53.08	7.92	20	1.00
		105.35	15.16	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	47.12	6.85	20	1.00
		98.41	14.76	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	46.55	6.83	20	1.00
		97.62	15.16	20	3.00
				40	المجموع
0.000	0.000	50.68	7.15	20	1.00
		86.14	13.39	20	3.00
		51.33		40	المجموع
المجموع الكلي					

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل (مان - وتنى) للاستبانة الرئيسية والمجموع الكلي ($= U$) كما إن مستوى الدلالة ($P = 0.000$) أصغر من المستوى الافتراضي، وبالتالي هناك فروق بين الفئتين لصالح الفئة العليا لأن المتوسط الحسابي أكبر، إذا فالصدق التمييزي للاستبانة مرتفع، ويمكن اعتماد الأداة لإنجاز البحث.

6-3 صدق الاتساق الداخلي:

وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلية لاختبار ، والمجالات الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتأكده، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقيدة" (Gronlund, 1971, 12). حيث قامت الباحثة بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3)

الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية

المحور السادس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية)	المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلماني المدرسية)	المحور الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية)	المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنتوى المناهج)	المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين بالمربيين)	المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين)	الارتباط	
0.807**	0.832**	0.819**	0.814**	0.798**	0.866**	ارتباط بيرسون	متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية العامة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
25	7	14	14	14	13	العدد	

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01).

نجد من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0.798 و 0.866)، وهو ارتباط مرتفع ما يدل على أنَّ الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيدة.

7 ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة على ما يلي:

- **طريقة الثبات بالإعادة:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة (20) مدیراً ومديرة، و(40) مدرساً ومدرسة تم استبعادهن في التطبيق الأساسي، وأعادت الباحثة تطبيق الاستبانة على المجموعة ذاتها بعد أسبوعين، وبعد ذلك قامت بحساب معامل الترابط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة (مدیرین، ومدرسين) الاستطلاعية في التطبيقين الأول والثاني، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (4)

معامل الترابط (بيرسون) (للمديرين/ للمديريات) في التطبيقين الأول والثاني

القرار	معامل الترابط (بيرسون)	المحاور
دالة عند (0.01)	0.79	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).
دالة عند (0.01)	0.77	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين).
دالة عند (0.01)	0.75	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنتي المناهج).
دالة عند (0.01)	0.77	المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.79	المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.69	المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.78	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الترابط مرتفعة، ودالة عند مستوى الدالة (0.01)، مما يدل على ثبات الاستبانة. وهذا الأمر يجعلها صالحة للاستخدام.

الجدول رقم (5)

معامل الترابط (بيرسون) (للمدرسين/المدراسات) في التطبيقين الأول والثاني

القرار	معامل الترابط (بيرسون)	المحاور
دالة عند (0.01)	0.80	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).
دالة عند (0.01)	0.82	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).
دالة عند (0.01)	0.76	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنتي المناهج).
دالة عند (0.01)	0.77	المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.77	المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.79	المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.80	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات الترابط مرتفعة، دالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على ثبات الاستبانة. الأمر الذي يجعلها صالحة للاستخدام.

طريقة الثبات بالاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب قيمة (ألفا كرونباخ)، وهي:

الجدول رقم (6)

قيمة معادلة (ألفا كرونباخ) (المديرين للمديرات)

القرار	قيمة ألفا كرونباخ	المحاور
دالة عند (0.01)	0.80	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).
دالة عند (0.01)	0.78	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).
دالة عند (0.01)	0.82	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحظى المناهج).
دالة عند (0.01)	0.84	المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.81	المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.83	المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).
دالة عند (0.01)	0.81	الدرجة الكلية

نستنتج من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.78 و 0.84) للدرجة الكلية والمحاور الفرعية، وهي قيم مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتصرف بالثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (7)

قيمة (ألفا كرونباخ) (المدرسين/المدرسات)

القرار	قيمة ألفا كرونباخ	المحاور
دالة عند (0.01)	0.83	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).
دالة عند (0.01)	0.84	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).
دالة عند (0.01)	0.81	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحظى المناهج).
دالة عند (0.01)	0.79	المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية).

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ	القرار
المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).	0.84	دالة عند (0.01)
المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).	0.82	دالة عند (0.01)
الدرجة الكلية	0.82	دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.79 و 0.84) للدرجة الكلية والمحاور الفرعية، وهي قيم مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

8) إجراءات تطبيق الاستبانة:

وتمثلت بالحصول على الموافقة الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الاستبانة وتعديلها على المحافظات التي ذكرت في العينة من قبل موافقة السيد وزير التربية، (انظر الملحق رقم 4) في ص (172)، ومن ثم تم توزيع الاستبانة باليد على المدارس الثانوية في محافظة دمشق، وجرى التطبيق في الفترة الزمنية الواقعة بين (29/3/2012)، ولغاية (29/1/2012)، وقامت الباحثة بتفریغ بياناتها، وتحديد الاستبيانات التي استبعدت لعدم صلاحيتها.

ثانياً- المجتمع الأصلي وعينة البحث:

. المجتمع الأصلي للبحث:

يتكون المجتمع الأصلي من جميع المديرين والمديرات، المدرسين والمدرسات العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية في محافظة دمشق، حيث يبلغ العدد الكلي للمديرين بحسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي 2011-2012 / (104) مديرين ومديرات في محافظة دمشق، وبلغ المجتمع الأصلي للمدرسين (2744) مدرساً ومدرسةً في محافظة دمشق (وزارة التربية، 2012).

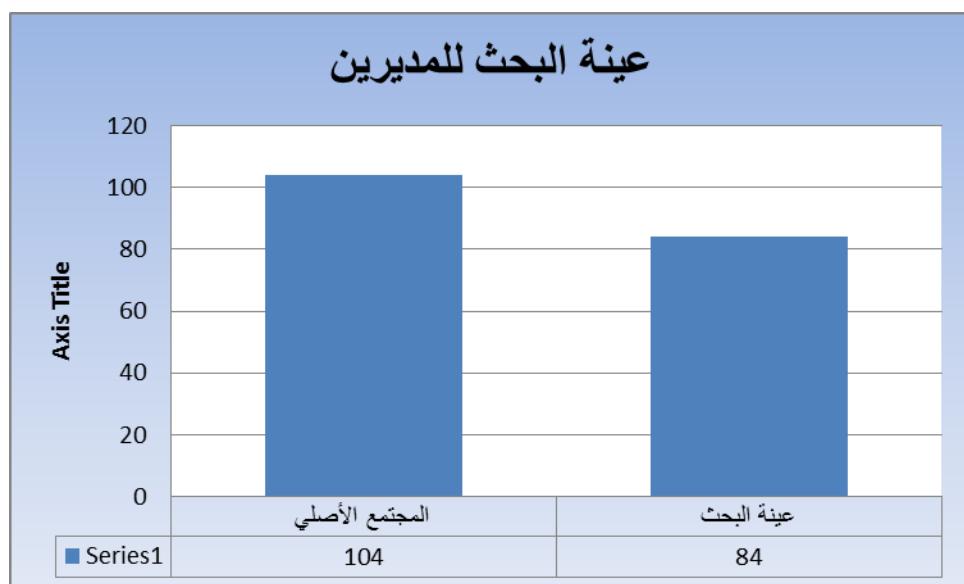
. عينة البحث:

تم اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي، الذي يتكون من جميع المديرين والمديرات، والمدرسين والمدرسات العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية في محافظة دمشق، بعدما تم الحصول على قوائم بأسماء هذه المدارس من وزارة التربية. وقد بلغت العينة (84) مديراً ومديرةً أي ما نسبته (80.76%) من المجتمع الأصلي لطبقة المديرين. و(940) مدرساً ومدرسةً أي ما نسبته (34.25%) من المجتمع الأصلي لطبقة المدرسين في محافظة دمشق.

الجدول رقم (8)

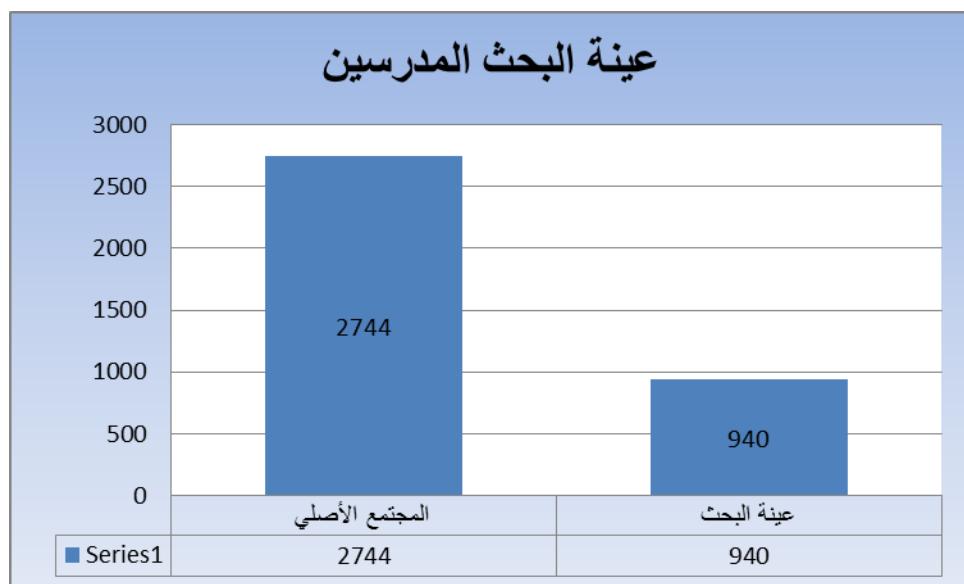
المجتمع الأصلي لعينة (المديرين/المديرات) و (المدرسين/المدرسات) في محافظة دمشق

العينة المسحوية	نسبة السحب %	المجتمع الأصلي	قطاع التعليم
84	% 80.76	104	مديرو مدارس الثانوية العامة
940	% 34.25	2744	المدرسوں/المدرسات
1024	% 35.95	2848	المجموع



الشكل رقم (1)

يوضح سحب أفرد عينة البحث (المديرين)



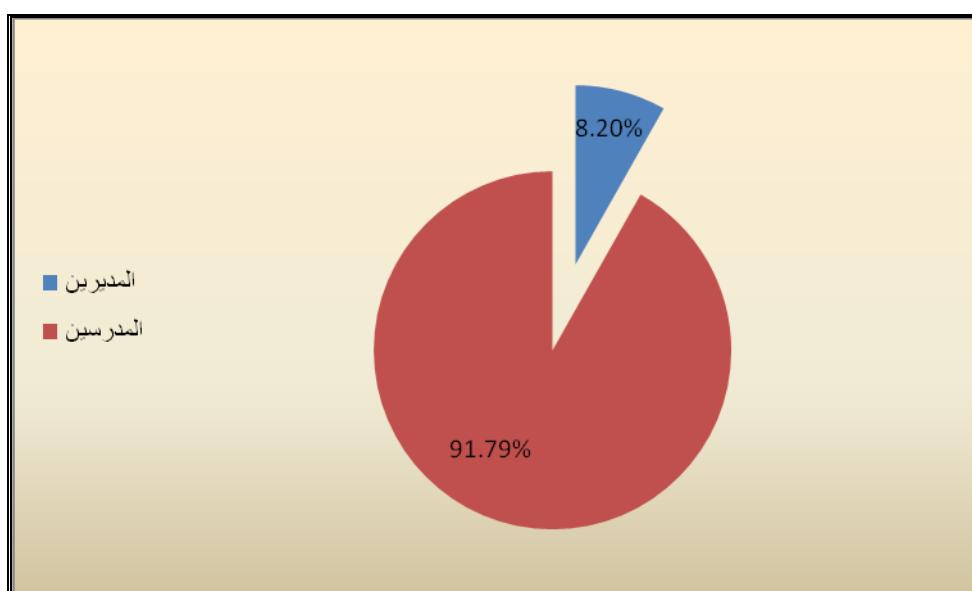
الشكل رقم (2)

يوضح سحب أفرد عينة البحث (المدرسين)

الجدول رقم (9)
توزيع عينة البحث وفق متغير التوصيف المهني

النسبة	المديرين	الفئة	المتغير
% 8.20	84	المديرون	التوصيف المهني
% 91.79	940	المدرسون	
% 100	1024	المجموع الكلي	

نجد من الجدول السابق أنَّ (8.20%) من أفراد عينة البحث هم من المديرين، وأنَّ (91.79%) من أفراد عينة البحث هم من المدرسين.

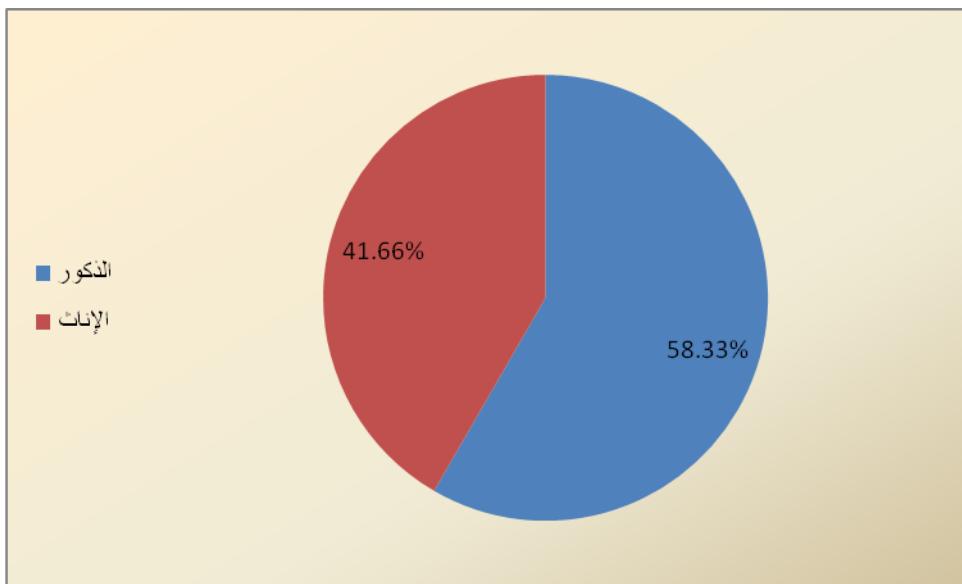


الشكل رقم (3)
يوضح توزع عينة البحث وفق متغير التوصيف المهني

الجدول رقم (10)
توزيع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير الجنس

النسبة	المديرين	الفئة	المتغير
% 58.33	49	الذكور	الجنس
% 41.66	35	الإناث	
% 100	84	المجموع الكلي	

نستنتج من الجدول السابق أنَّ (58.33%) من أفراد عينة البحث (المديرين) ذكور، وأنَّ (41.66%) من أفراد عينة البحث (المديرات) الإناث.



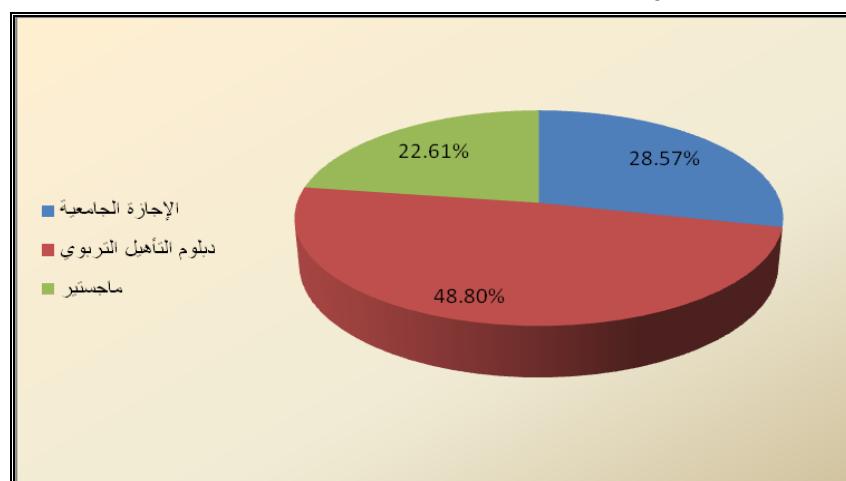
يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير الجنس

الجدول رقم (11)

توزيع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	المديرين	الفئة	المتغير
% 28.57	24	الإجازة الجامعية	نوع المؤهل العلمي
% 48.80	41	دبلوم التأهيل التربوي	
% 22.61	19	ماجستير	
% 100	84	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنَّ (28.57%) من أفراد عينة البحث يحملون الإجازة الجامعية، وأنَّ (48.80%) من أفراد عينة البحث يحملون دبلوم التأهيل التربوي، وأنَّ (22.61%) من أفراد عينة البحث يحملون شهادة الماجستير.

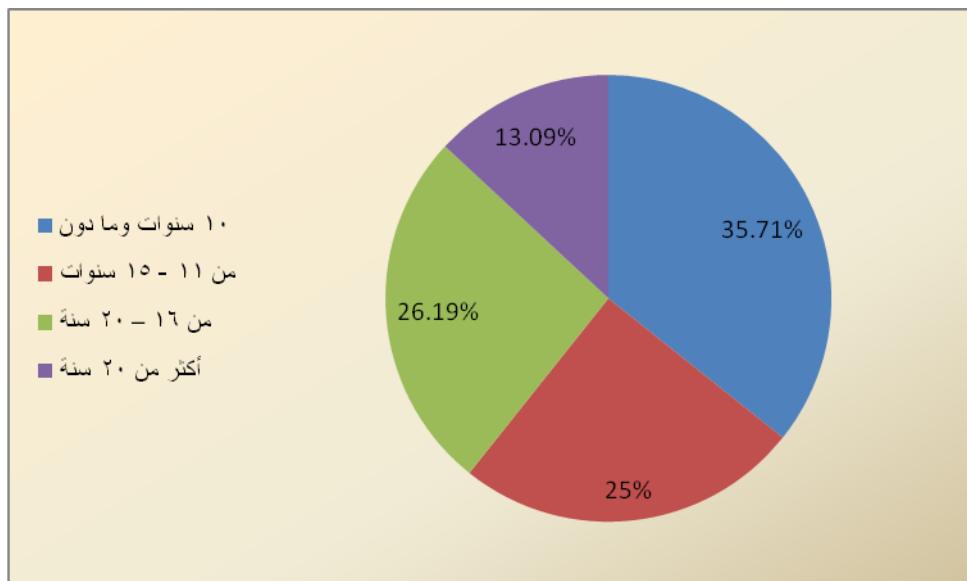


يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (12)
توزيع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	المديرين	الفئة	المتغير
% 35.71	30	10 سنوات وما دون	سنوات الخبرة
% 25	21	من 11 - 15 سنوات	
% 26.19	22	من 16 - 20 سنة	
% 13.09	11	أكثر من 20 سنة	
% 100	84	المجموع الكلي	

نجد من الجدول السابق أنَّ (35.71%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (10 سنوات وما دون)، وأنَّ (25%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (من 11 - 15 سنة)، وأنَّ (26.19%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (من 16 - 20 سنة)، وأنَّ (13.09%) يمتلكون أكثر من (20 سنة) خبرة.

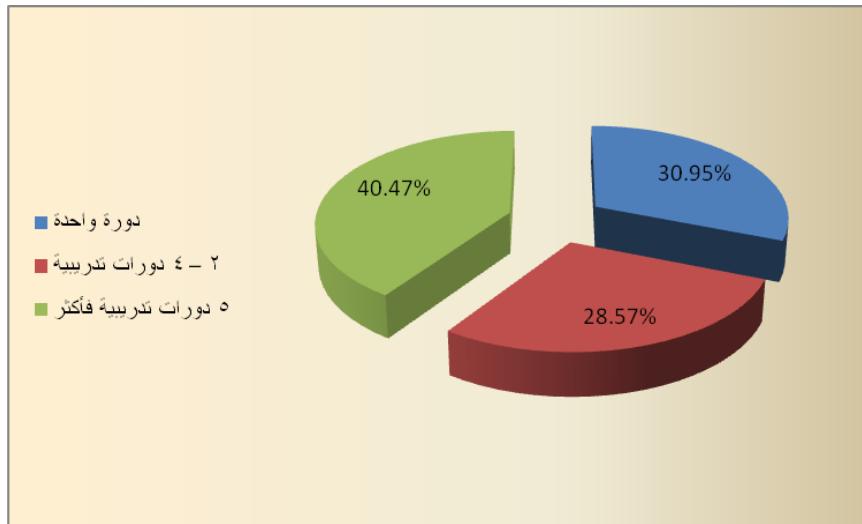


الشكل رقم (6)
يوضح توزيع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (13)
توزيع أفراد عينة البحث (المديرين/المديرات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	المديرين	الفئة	المتغير
% 30.95	26	دورة واحدة	عدد الدورات التدريبية
% 28.57	24	2 - 4 دورات تدريبية	
% 40.47	34	5 دورات تدريبية فأكثر	
% 100	84	المجموع الكلي	

نرى من الجدول السابق أنَّ (30.95%) من أفراد عينة البحث خضعوا لدورة تدريبية واحدة، وأنَّ (28.57%) من أفراد عينة البحث خضعوا من (2-4) دورات تدريبية، وأنَّ (40.47%) من أفراد عينة البحث خضعوا لخمس دورات تدريبية أو أكثر.



الشكل رقم (7)

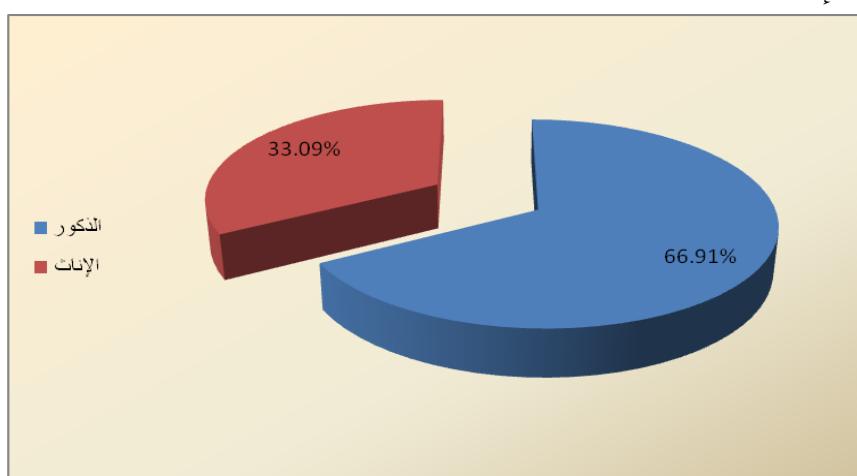
يوضح توزع عينة (المديرين/المديرات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (14)

توزيع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير الجنس

النسبة	المدرسين	الفئة	المتغير
% 66.91	629	الذكور	الجنس
% 33.09	311	الإناث	
% 100		المجموع الكلي	

نستنتج من الجدول السابق أنَّ (66.91%) من أفراد عينة البحث ذكور، وأنَّ (33.09%) من أفراد عينة البحث إناث.



الشكل رقم (8)

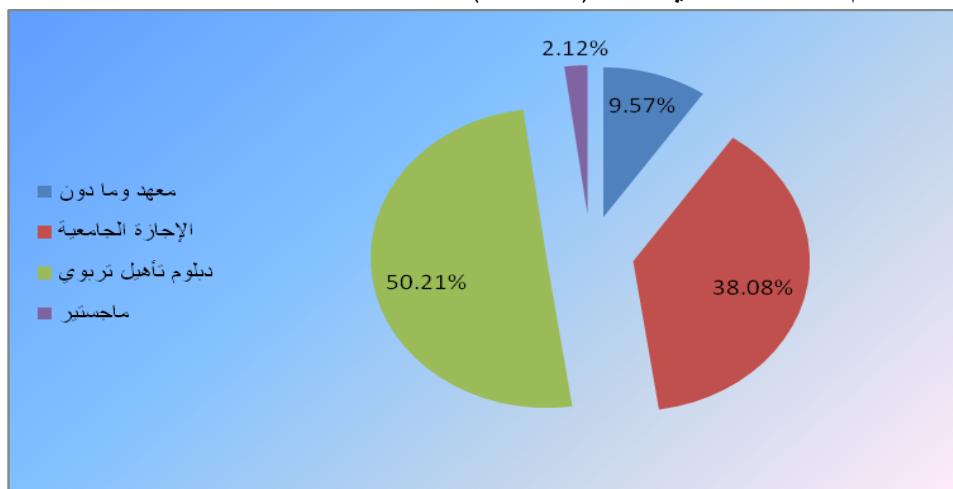
يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير الجنس

الجدول رقم (15)

توزيع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	المدرسين	الفئة	المتغير
% 9.57	90	معهد وما دون	نوع المؤهل العلمي
% 38.08	358	الإجازة الجامعية	
% 50.21	472	دبلوم تأهيل تربوي	
% 2.12	20	ماجستير	
% 100	940	المجموع الكلي	

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ (9.57%) من أفراد عينة البحث يحملون شهادة معهد وما دون، وأنَّ (38.08%) من أفراد عينة البحث يحملون الإجازة الجامعية، وأنَّ (50.21%) من أفراد عينة البحث يحملون دبلوم التأهيل التربوي، وأنَّ (2.12%) من أفراد عينة البحث يحملون شهادة الماجستير.



الشكل رقم (9)

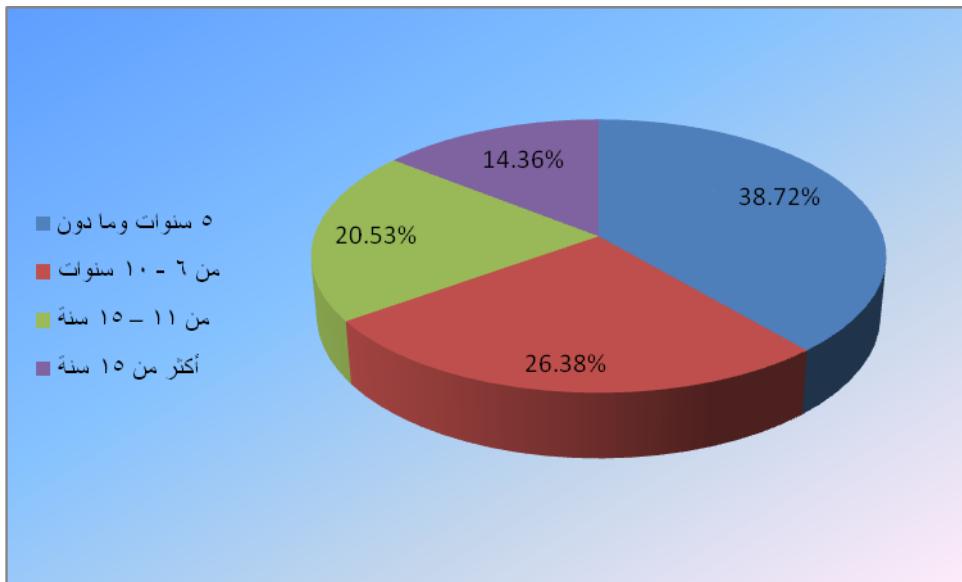
يوضح توزيع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (16)

توزيع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	المدرسين	الفئة	المتغير
% 38.72	364	5 سنوات وما دون	سنوات الخبرة
% 26.38	248	من 6 - 10 سنوات	
% 20.53	193	من 11 - 15 سنة	
% 14.36	135	أكثر من 15 سنة	
% 100	940	المجموع الكلي	

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ (38.72%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (10 سنوات وما دون)، وأنَّ (26.38%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (من 11 - 15 سنوات)، وأنَّ (20.53%) من أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة (من 16 - 20 سنة)، وأنَّ (14.36%) يمتلكون أكثر من (20 سنة) خبرة.

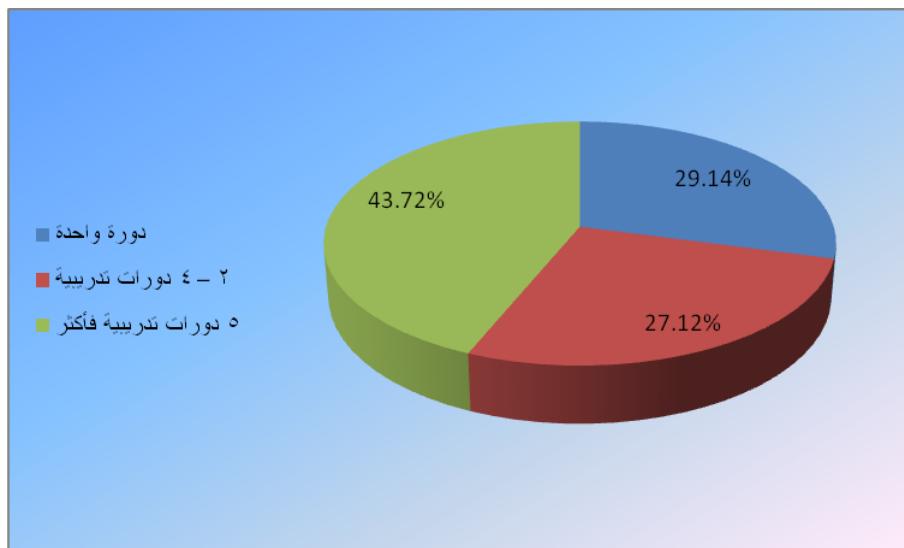


الشكل رقم (10)
يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (17)
توزيع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة	المدرسين	الفئة	المتغير
% 29.14	274	دورة واحدة	عدد الدورات التدريبية
% 27.12	255	2 - 4 دورات تدريبية	
% 43.72	411	5 دورات تدريبية فأكثر	
% 100	940	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنَّ (29.14%) من أفراد عينة البحث خضعوا لدورة تدريبية واحدة، وأنَّ (27.12%) من أفراد عينة البحث خضعوا من (2-4) دورات تدريبية، وأنَّ (43.72%) من أفراد عينة البحث خضعوا لخمس دورات تدريبية أو أكثر.



الشكل رقم (11)

يوضح توزع عينة (المدرسين/المدرسات) وفق متغير عدد الدورات التدريبية

ثالثاً. القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على نتائج الاستبانة بعد انتهاء الباحثة من تطبيق أداة البحث قامت بإدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها والحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم استخدام مجموعة من القوانين:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- تحليل التباين الأحادي.
- اختبار (مان ويتي) ذي الرتب المؤشرة لدلاله الفروق بين المتوسطات.
- اختبار (كروسكال واليز) لدلاله الفروق بين المتوسطات، وهو بديل لتحليل التباين الأحادي للعينات الصغيرة.
- ت ستودينت لدلاله الفروق بين المتوسطات.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير أسئلة البحث وفرضياته

أولاً - مناقشة وتفسير أسئلة البحث:

1- الإجابة عن السؤال الرئيس.

2- الإجابة عن الأسئلة الفرعية.

ثانياً - مناقشة وتفسير فرضيات البحث.

ثالثاً - ملخص نتائج البحث الميداني.

رابعاً - مقترنات البحث.

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث الميدانية وتفسيرها المتعلقة بالإجابة على الأسئلة البحثية الخاصة بالجانب الميداني وكذلك مناقشة نتائج فرضيات البحث.

تمثل أسئلة البحث التي يسعى هذا الفصل للإجابة عليها بالسؤال الرئيس التالي:
ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر العينة ككل؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟

2. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمتعلمين من وجهة نظر العينة ككل؟

3. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمناهج من وجهة نظر العينة ككل؟

4. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالبيئة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

5. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمباني المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

6. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالإدارة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

أولاًً - مناقشة وتفسير أسئلة البحث:

1) الإجابة عن السؤال الرئيس:

من أجل الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث الذي نصه: ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر العينة ككل؟

تم إعطاء إجابات أفراد عينة البحث عن استبانة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح سابقاً في مفتاح التصحيح، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة ($4=1-5$).
- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5)

$$0.8 = 5 \div 4$$

- إضافة طول الفئة وهو (0.8) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، لذا كانت الفئة الأولى من (1 - 1.79)، ثم إضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى، وذلك للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18)

فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

التقدير في الأداء	فئات قيم المتوسط الحسابي
موافق بدرجة عالية جداً	5 - 4.2
موافق بدرجة عالية	4.19 - 3.4
موافق بدرجة متوسطة	3.39 - 2.6
موافق بدرجة ضعيفة	2.59 - 1.8
غير موافق	1.79 - 1

وبذلك أصبح المعيار المستخدم على درجة المتطلبات كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19)

المعيار المعتمد للحكم على درجة أهمية متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية

التقدير	فئات المتوسط الحسابي
درجة متطلبات مرتفعة	5 - 3.4
درجة متطلبات متوسطة	3.39 - 2.6
درجة متطلبات منخفضة	2.59 فما دون

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، والتي تتألف من ست محاور، وترتيبها تنازلياً، وجاءت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (20)

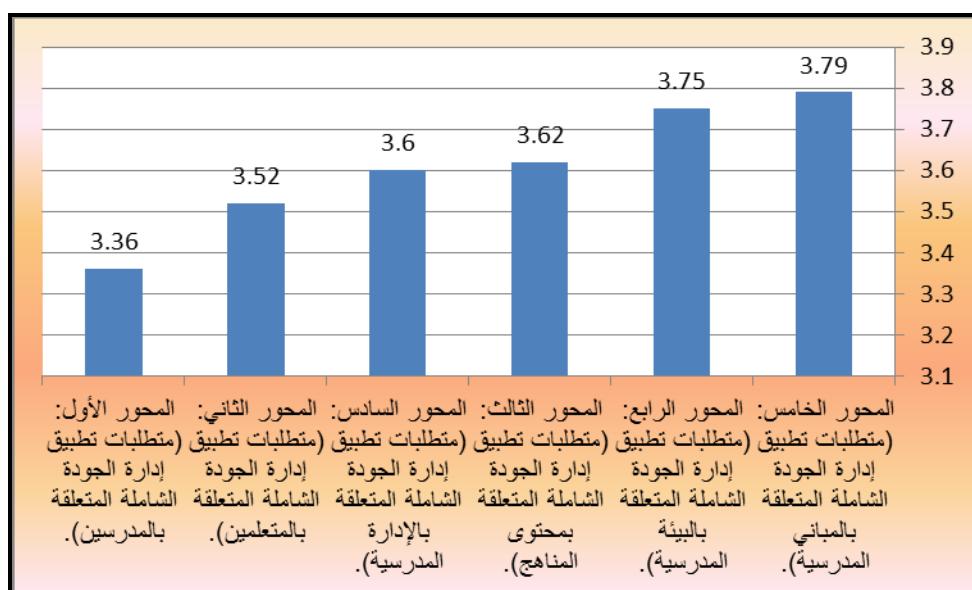
المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الاستبانة، وللدرجة الكلية

درجة تقدير المتطلبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي تنازلياً	المحاور	الرتبة
مرتفعة	8.726	3.79	المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).	1
مرتفعة	7.443	3.75	المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة باليئنة المدرسية).	2

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي تنازلياً	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
3	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوي المناهج).	3.62	9.904	مرتفعة
4	المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).	3.60	6.112	مرتفعة
5	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).	3.52	8.358	مرتفعة
6	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).	3.36	6.690	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	25.104	مرتفعة

- إنَّ المتوسط الحسابي لدرجات استجابة عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة ككل بلغ (3.60)، مما يشير ذلك إلى ضرورة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة في إجابات أفراد عينة البحث.
- إنَّ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الخاصة بالمتطلبات لمحاور الاستبانة ككل الموضحة في الجدول تراوحت بين (3.79) و (3.36) وهي قيم مرتفعة، وهذا يشير إلى أنَّ أفراد عينة البحث يقدرون أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بدرجات مقاربة.
- وفق الترتيب التنازلي لقيمة المتوسطات الخاصة بالمحاور الستة، جاء في المرتبة الأولى من حيث تقدير المتطلبات المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.79)، وجاء في المرتبة الثانية المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.75)، وجاء في المرتبة الثالثة المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوي المناهج) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.62)، وجاء في المرتبة الرابعة المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.60)، وجاء في المرتبة الخامسة المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.52)، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين) بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.36).

وهذا يؤكد وعي مديري المدارس الثانوية ومدرسيها وإدراكيهم للمشكلات التي يعاني منها التعليم الثانوي وال الحاجة الماسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والشروط الالزمة لتحقيق جودة التعليم الثانوي، كما يعكس هذا الأمر إدراكاً كاملاً لأهمية معايير الجودة الشاملة ومؤشراتها في تطوير التعليم الثانوي وخلق بيئة تعليمية مناسبة للتفوق الدراسي والتحصيل الأكاديمي في المرحلة الثانوية. فتطبيق معايير الجودة ومؤشراتها بصورة مستمرة يؤدي إلى معالجة مشكلات المؤسسات التعليمية، والسعى إلى تطويرها، والنهوض بها والسعى للوصول إلى أعلى مراتب الجودة والإتقان في الخدمات التعليمية.



الشكل رقم (12)

يبين الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة النتائج المتعلقة باستجابات (المديرين/المديرات) لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

الجدول رقم (21)

المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات المديرين والمديرات لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

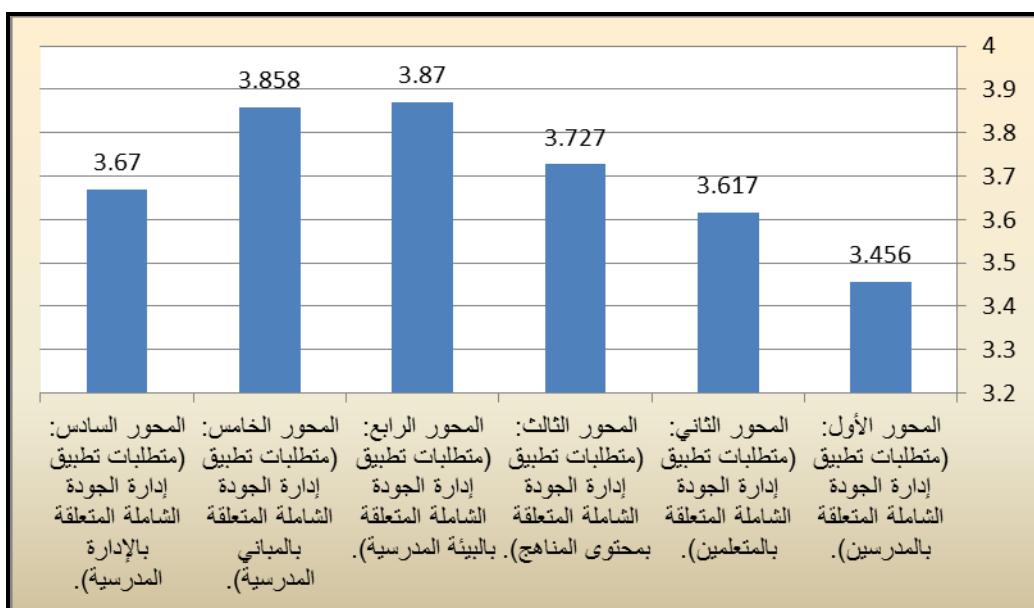
الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي نازلياً	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
.1	المحوّر الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة بالمدرسيّة).	3.87	9.099	مرتفع
.2	المحوّر الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسيّة).	3.858	5.392	مرتفع

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي تزاياً	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
3.	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحتوى المناهج).	3.727	8.884	مرتفع
4.	المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).	3.67	5.629	مرتفع
5.	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).	3.617	7.664	مرتفع
6.	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).	3.456	8.121	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.699	23.870	

• إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الخاصة بالمتطلبات بالنسبة لمحاور الاستبانة ككل بلغت (3.699) فهي عالية من قبل المديرين والمديرات، مما يشير إلى درجة تقدير متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من قبل المديرين والمديرات.

• وفق الترتيب التنازلي لقيمة المتوسطات الخاصة بالمحاور الستة يلاحظ أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة تقدير المتطلبات المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.87)، وجاء في المرتبة الثانية المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.85)، وجاء في المرتبة الثالثة المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحتوى المناهج) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.72)، وجاء في المرتبة الرابعة المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.67)، وجاء في المرتبة الخامسة المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.61)، وجاء في المرتبة السادسة المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي

لإجابات أفراد عينة البحث (المديرين والمديرات) (3.45) وفق رأي أفراد طبقة عينة البحث (المديرين والمديرات).



(13) الشكل رقم (13)

يبين متوسط الدرجة الكلية للمحاور كافة من وجهة نظر (المديرين/المديرات) النتائج المتعلقة بالمحاور كافة من وجهة نظر (المدرسين/المدرسات):

(22) الجدول رقم (22)

المتوسطات والرتب الخاصة باستجابات (المدرسين/المدرسات) لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

المحاور	المتوسط الحسابي تنازلياً	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات	الرتبة
المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية).	3.737	8.321	مرتفع	.1
المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية).	3.635	7.438	مرتفع	.2
المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية).	3.534	9.490	مرتفع	.3

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي تنازلياً	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
.4	المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحظى المناهج).	3.524	6.551	مرتفع
.5	المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين).	3.445	8.569	مرتفع
.6	المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين).	3.316	5.672	متوسط
	الدرجة الكلية	3.518	24.665	

يُستنتج من الجدول السابق رقم (22) ما يلى:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات (المدرسين-المدراس) الخاصة بمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة بلغت (3.518) وبالتالي فهي عالية، مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لهذه المحاور، وتبيّن ذلك في تأكيد أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين / المدراس) وموافقتها على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام بدرجة مرتفعة.
- وفق الترتيب التنازلي لقيمة المتوسطات الخاصة بالمحاور الستة يتضح أنه جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة تقدير المتطلبات المحور الخامس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدراس) (3.73)، وجاء في المرتبة الثانية المحور الرابع: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدراس) (3.63)، وجاء في المرتبة الثالثة المحور السادس: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدراس) (3.53)، وجاء في المرتبة الرابعة المحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحظى المناهج) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدراس) (3.52)، وجاء في المرتبة الخامسة المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين) بتقدير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدراس) (3.44)، وجاء في المرتبة السادسة المحور الأول: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين)

بتقدير متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لـإجابات أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين-المدرسات) (3.31)، وفق رأي أفراد عينة البحث.

ويمكن تفسير ما سبق في ضوء وعي أفراد طبقة عينة البحث (المدرسين- المدرسات) من حيث درجة تقدير المتطلبات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي في ظل الانفتاح المعرفي والتكنولوجي، واطلاعهم المستمر على المستجدات التربوية والتكنولوجية، والسياسات التي انتهجتها الدول المتقدمة لمواكبة التطور الذي يشهده العالم في شتى المجالات.

وهذا ينسجم مع الكثير من الدراسات السابقة كما في دراسة (حسين، 2002)، التي أظهرت أن التعليم في ظل الجودة يفرض على السياسات التربوية خطوات تتمثل بتعريف واقع المدارس، وتوسيع الاطلاع على مفاهيم تحسين جودة المدرسة، وتحديد خطوات تحسين الجودة ومراحلها وتوفير المتطلبات المادية، والإدارية والبشرية الضرورية لتحقيقها، ودراسة (عامر، 2002)، التي أكدت أن تطوير التعليم الثانوي في ظل إدارة الجودة يتلزم فهم الجودة الشاملة، ومراحل تطبيقها في النظم التعليمية، إضافة إلى تحديد المتطلبات الضرورية لتحقيقها.



الشكل رقم (14)

متوسط الدرجة الكلية للمحاور كافة من وجهة نظر (المدرسين/المدرسات)

(2) الإجابة عن الأسئلة الفرعية

2-1- للإجابة عن هذا السؤال الفرعي الذي نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (23)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة على أسئلة محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمدرسين

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
.12	1	أن يكون لدى المدرسين افتتاح على تطوير التعليم.	3.80	0.85	عالية
.8	2	أن يكون لدى المدرسين القدرة على توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.77	0.85	عالية
.10	3	أن يكون لدى المدرسين خبرات تربوية متعددة.	3.74	0.84	عالية
.4	4	أن يتعرف المدرسوون بصورة مستمرة على قواعد إدارة الجودة.	3.62	0.94	عالية
.2	5	أن يقتصر المدرسوون بالمبررات التي استدعت التغيير.	3.60	0.93	عالية
.6	6	أن يلتحق المدرسوون بدورات تدريبية تؤهلهم لاستخدام أحدث الطرق في التعليم.	3.40	0.84	عالية
.3	7	أن يلتحق المدرسوون بالعديد من الدورات التدريبية لتطوير خبراتهم المهنية.	3.35	0.64	متوسطة
.11	8	أن يكون لدى المدرسين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.	3.17	0.77	متوسطة
.1	9	أن يشعر المدرسوون أن التغيير جزء من حياتهم المهنية.	3.16	0.75	متوسطة
.13	10	أن يتحمل المدرسوون مسؤولياتهم كاملة.	3.08	0.78	متوسطة
.7	11	أن يستطيع المدرسوون إثراء محتوى المناهج وتطويرها.	3.04	0.75	متوسطة
.5	12	أن يكون لدى المدرسين مرونة في المواقف التعليمية.	3	0.74	متوسطة
.9	13	أن يكون لدى المدرسين القدرة على إدارة المواقف الصحفية بشكل جيد.	3	0.76	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.36		

يتبيّن من الجدول السابق ما يلي:

- إن قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (13) بندًا تراوحت قيمتها بين (3.04 و 3.80)، بتقدير متفاوت للمتطلبات بين المرتفع والمتوسط، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء أفراد عينة البحث .

- إنّ أهم ثلاثة بنود في هذا المحور، وفق آراء أفراد عينة البحث تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً أن يكون لدى المدرسين افتتاح على تطوير التعليم، أن يكون لدى المدرسين القدرة على توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، أن يكون لدى المدرسين خبرات تربوية متعددة.
- إنّ البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب في هذا المحور وفق آراء أفراد عينة البحث تمثلت بالآتي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن يكون لدى المدرسين مرونة في المواقف التعليمية، أن يكون لدى المدرسين القدرة على إدارة المواقف الصحفية بشكل جيد، أن يستطيع المدرسوون إثراء محتوى المناهج وتطويرها.

وهذه النتيجة منطقية وتتفق مع التوجهات التربوية المعاصرة لمواجهة ثورة المعلوماتية، وعصر الانفتاح المعرفي والتكنولوجي، حيث أن تفعيل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في رفع مستوى الكفايات المهنية للمدرسين في المدارس الثانوية العامة، وضرورة أن يشارك المدراء مع المدرسين الرأي حول قضايا العملية التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة للعملية التعليمية، وتهيئة المناخ المدرسي المناسب، وبناء روح المحبة والألفة بين المدرسين، وإعطاء المديرين صلاحيات تتلاءم مع مسؤولياتهم، وتعرف المديرين على ردود أفعال المعلمين عن جودة الخدمات التعليمية في المدرسة من أجل تلقي الفنص، وإدخال إحساس الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين في كل ما يتعلق بالمدرسة. كما ينبغي على المديرين إشعار المدرسين بالمسؤولية الشخصية عن التحسين المستمر، وحثهم وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير ذاتهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدرسين الذين يسعون بصفة مستمرة على تطوير ذاتهم من أجل مساعدتهم على العمل بشكل مستمر على تحسين إجراءات العمل بصفة دورية بما يتلاءم مع التطورات العالمية، وهذا ما أكدته رسالة (محمد، 1989) أن تطوير العملية التعليمية في ظل إدارة الجودة يستدعي تعرف مواقف المدرسين ودعم قدراتهم للاسهام في التطوير والتحسين، ورسالة (العبد الله، 2006) التي بيّنت أن أهم المتطلبات الخاصة بتحقيق جودة المدارس الثانوية هي: الاهتمام بمكانة المدرسين في المدرسة، وتطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق، والتركيز على التحسين المستمر.

2-2- للاجابة عن السؤال الفرعي الذي نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بال المتعلمين من وجهة نظر العينة ككل؟
 قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لبند الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (24)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازليًّا لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمتعلمين

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
26	1	أن يتم إكساب الطالب المهارات الحياتية الازمة للتفاعل مع المجتمع بإيجابية.	4.12	1.03	عالية
24	2	أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات توظيف المعلومات والتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة.	4.09	0.94	عالية
.20	3	أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتواصل مع زملائه ومعلميه.	3.94	0.95	عالية
.22	4	أن يشعر المتعلم بالرضا عن مضمون الدروس التي يتعلمواها.	3.93	0.95	عالية
.18	5	أن يتم تحقيق التفاعل الصفي بين المتعلمين.	3.83	0.90	عالية
16	6	أن يلبي التعليم حاجات المتعلمين المختلفة.	3.80	0.85	عالية
14	7	أن تثير الدروس اهتمام المتعلمين.	3.66	0.95	عالية
27	8	أن يتم إكساب المتعلمين المهارات الازمة للتعامل مع المعلومات والمعرفة المتطورة.	3.26	0.98	متوسطة
19	9	أن يتم إكساب المتعلمين مهارات علمية وعملية.	3.29	0.83	متوسطة
21	10	أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتوصل مع المجتمع المحلي بفاعلية ونشاط.	3.15	0.90	متوسطة
23	11	أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات التعامل مع المعلومات والمعارف الحديثة.	3.13	0.88	متوسطة
25	12	أن يتم تشجيع المتعلمين على العمل ضمن فريق.	3.10	0.89	متوسطة
15	13	أن تتم تتميمية التفكير العلمي عند المتعلمين.	3.10	0.73	متوسطة
17	14	أن يتم تحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي.	3.02	0.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.52		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (14) بنداً تراوحت قيمتها بين (3.02 و 4.12) بتقدير متقارن للمتطلبات بين المرتفع والمتوسط، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء عينة البحث.

- إنّ أهم ثلاثة بنود في هذا المحور، وفق آراء عينة البحث تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً أن يتم إكساب الطالب المهارات الحياتية الازمة للتفاعل مع المجتمع بإيجابية، أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات توظيف المعلومات والتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، أن يتمكن المتعلم من توظيف مهارته في الاتصال والتواصل مع زملائه ومعلميه.
 - إنّ البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد عينة البحث تمثلت بالآتي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن يتم تحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي، أن تتم تتميمية التفكير العلمي عند المتعلمين، أن يتم تشجيع المتعلمين على العمل ضمن فريق.
 - تشير نتائج البحث أنَّ من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين تحقيق رضا المتعلم عن طريق الاهتمام بمشاركة المتعلمين لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالمدرسة، وتوفير كل التسهيلات التعليمية لدى المتعلمين من مكتبات ووسائل تقنية، مما يكسبهم مهارات الاتصال فيما بينهم، واعتبار الطالب عضو فعال في مجالس المدرسة، واحترام المتعلمين، ووضع قواعد العمل بأنفسهم، والتركيز على منع المتعلمين من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه، وتشجيع المتعلمين على طرح آرائهم وأفكارهم، وتميمية العلاقات الإنسانية بين المتعلمين فيما بينهم.
 - وهذا ما يتقدّم مع نتيجة دراسة كل من: (الراسبي، 2004)، و(عامر، 2002) التي أوصت بالتميمية الشاملة لطلاب المدرسة الثانوية كمنتج نهائي لها بالتركيز على الجوانب المعرفية، والذاتية، والمهارية، والوجدانية، والخلقية، والسلوكية، والمهنية، واعتمادها كمواصفات لمخرجات التعليم الثانوي.
- 3-2- للإجابة عن السؤال الفرعي الذي نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمناهج من وجهة نظر العينة ككل؟**

قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمناهج، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (25)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة على أسئلة محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمناهج

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
28	1	أن تتضمن المناهج أنشطة تحفز التفكير العلمي للمتعلمين.	3.99	1.04	عالية
36	2	أن يستفيد محتوى المناهج من إمكانات البيئة المحلية للمدرسة.	3.85	0.99	عالية
39	3	أن يشتمل محتوى المناهج مجالات الأهداف المختلفة.	3.84	1.02	عالية

رتبة	رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
4	.34	أن تتمي أنشطة المناهج فرص البحث عن المعرفة.	3.83	0.99	عالية
5	.30	أن تشجع المناهج على التعلم الذاتي.	3.81	0.88	عالية
6	.40	أن يوفر المحتوى إمكانية استخدام أساليب متعددة لتنفيذ النشاطات.	3.72	1.01	عالية
7	.38	أن يتاسب محتوى المناهج مع وقت التنفيذ المخصص له.	3.70	1.08	عالية
8	.32	أن يتصف محتوى المناهج بالمرونة والواقعية.	3.63	0.98	عالية
9	35	أن تساعد المناهج المتعلمين في اكتساب مهارة التفكير الإبداعي.	3.62	1.07	عالية
10	.33	أن يوفر محتوى المناهج فرص العمل الجماعي للمتعلمين.	3.59	1.09	عالية
11	.37	أن يرتبط محتوى المناهج مع احتياجات سوق العمل.	3.36	1.12	متوسطة
12	.31	أن يراعى في محتوى المناهج خبرات المتعلم السابقة.	3.11	0.87	متوسطة
13	.29	أن تراعي المناهج الفروق الفردية بين المتعلمين.	3.06	0.72	متوسطة
14	.41	أن يتم تعديل المناهج بما يكسب المتعلمين خبرات تلائم مجتمعهم.	3.06	1.12	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.62		عالية

نجد من الجدول السابق ما يلي:

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (14) بنداً تراوحت قيمتها بين (3.06 و 3.99) بتقدير مقاوت للمتطلبات بين المرتفع والمتوسط، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء عينة البحث.
 - إنَّ أهم ثلاثة بنود في هذا المحور ، وفق آراء عينة البحث تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً أن تتضمن المناهج أنشطة تحفز التفكير العلمي للمتعلمين، أن يستفيد محتوى المناهج من إمكانات البيئة المحلية للمدرسة، أن يشتمل محتوى المناهج مجالات الأهداف المختلفة.
 - إنَّ البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد عينة البحث تمثلت بالآتي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن تراعي المناهج الفروق الفردية بين المتعلمين، أن يراعى في محتوى المناهج خبرات المتعلم السابقة، أن يرتبط محتوى المناهج مع احتياجات سوق العمل.
- وهذه النتيجة مؤشر واضح إلى وعي أفراد العينة بأهمية متطلبات الجودة المتعلقة بمحتوى المناهج، وأن الجودة تفرض ضرورة تركيز المناهج الحديثة على الاهتمام بالمتعلم وحاجاته وميوله وقدراته العقلية

ومهاراته الاجتماعية والجسمية، من خلال توفير المناهج التعليمية المتكاملة والمتطرفة، فلا بد أن تتطابق المناهج من اهتمامات المتعلمين وحاجاتهم المعرفية، ومن ثم تصمم وتنظم وتتنوع موضوعاتها، وأنشطتها، وأدواتها، ثم تطرح ليمارسها المتعلم ويتعلمها، وتتطور فدراته من خلالها بيسر وسهولة، وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة (الراسبي، 2004) التي حددت (12) صفة للتعليم الثانوي بأساليب وطرق التدريس، وتقدير التحصيل (10) مواصفات، والمناهج (14) صفة.

4-2- لإنجابة عن السؤال الفرعى الذى نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوى العام في محافظة دمشق الخاصة بالبيئة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (26)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمحور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالبيئة المدرسية

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
48	1	أن يتواجد للمدرسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.	4.10	1.04	عالية
52	2	أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد.	4.07	0.98	عالية
44	3	أن يتم توفير أحد التقنيات لزيادة فعالية التعليم مثل الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت.	4.01	1.04	عالية
54	4	أن يراعي التنوع في الوسائل التعليمية.	3.95	0.93	عالية
42	5	أن يراعي التطوير في البيئة المدرسية بشكل مستمر.	3.87	1.03	عالية
50	6	أن يتم إجراء دراسات ميدانية مستمرة على بيئه المدرسة.	3.87	1.01	عالية
46	7	أن يتم توفير الإمكانيات المادية الازمة .	3.86	1.21	عالية
51	8	أن توجد حديقة يتمتع بها الطالبة ويمارسون بها النشاطات.	3.66	1.13	عالية
45	9	أن تتوافر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.	3.62	1.23	عالية
55	10	أن تحفظ الوسائل التعليمية في مكان يسهل الوصول إليه.	3.56	1.04	عالية
53	11	أن توجد في المدرسة مكتبة غنية بالكتب والمراجع.	3.54	1.07	عالية
49	12	أن يتم تأسيس نظام اتصال متكامل لاستخدام تقنية	3.51	1.21	عالية

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
		المعلومات والاتصال في التعليم.			
47	13	أن تتوفر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.	3.50	1.21	عالية
43	14	أن يتناسب عدد القاعات وحجمها مع عدد المتعلمين.	3.39	1.09	عالية
		الدرجة الكلية	3.75		عالية

يُستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (14) بنداً تراوحت قيمتها بين (3.39 و 4.10) بتقدير مقاولات للمتطلبات بين المرتفع والمتوسط، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء عينة البحث.
 - إن أهم ثلاثة بنود في هذا المحور، وفق آراء أفراد طبقة عينة البحث تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً أن يتواجد للمدرسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت، أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد، أن يتم توفير أحدث التقنيات لزيادة فعالية التعليم مثل الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت.
 - إن البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد طبقة عينة البحث تمثلت بالآتي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن يتناسب عدد القاعات وحجمها مع عدد المتعلمين، أن توجد في المدرسة مكتبة غنية بالكتب والمراجع، أن تحفظ الوسائل التعليمية في مكان يسهل الوصول إليه.
- وهذه النتيجة مؤشر واضح إلى وعي أفراد طبقة العينة بأهمية متطلبات الجودة المتعلقة بالبيئة المدرسية، وأن تطبيق الجودة تفرض ضرورة توافر أحد التقنيات لمواكبة الانفتاح المعرفي في عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا، دراسة مستمرة للسياسات التي تنتهجها الدول المتقدمة، وتجاربها في تعميق استخدام التقنية في التعليم، وكيف تعمل هذه الدول على تزويد المدارس بالتجهيزات الازمة لتطوير البيئة المدرسية، وتجهيز ساحاتها للاستخدام بشكل جيد، وكيف يسهم ذلك في زيادة فعالية التعليم، وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما أكدته دراسة (العصيمي، 2007) التي أكدت أن متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتمثل بالالتزام الإداري العليا بفلسفتها، ودعمها لتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي، وتحسين الخدمات المقدمة للبيئة المدرسية، إضافة إلى وجود أساس تقني تقوم عليه سياسة التعليم في المنطقة، وتوفير الدعم اللازم لعمليات التحسين المستمر.

5-2- للإجابة عن السؤال الفرعي الذي نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمباني المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (27)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة على أسئلة محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالمباني المدرسية

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
56	1	أن يراعى في تصميم المبنى الشروط والمعايير الفنية.	4.22	0.85	عالية
.58	2	أن يراعى في تصميم المبنى شروط الأمان والسلامة والهدوء.	4.06	0.89	عالية
.60	3	أن تتوفّر قاعات لممارسة الأنشطة الثقافية.	3.99	0.88	عالية
.62	4	أن تتوفّر الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.	3.84	0.94	عالية
.61	5	أن تزين الجدران بعبارات تحث على الإنقاذه.	3.57	1.03	عالية
.59	6	أن تتوفّر في المبنى أماكن لخدمات الانترنت وقواعد البيانات.	3.42	0.91	عالية
.57	7	أن يراعى في تصميم المبنى الشروط الهندسية والصحية.	3.46	1	عالية
		الدرجة الكلية	3.79		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إنَّ قيمة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (7) بنود تراوحت قيمتها بين (3.46 و 4.22) بتقدير مرتفع للمتطلبات، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء أفراد طبقة عينة البحث ككل.
- إنَّ أهم ثلاثة بنود في هذا المحور ، وفق آراء أفراد طبقة عينة البحث كل تمثل بالأتي مرتبة تنازلياً : أن يراعى في تصميم المبنى الشروط والمعايير الفنية، أن يراعى في تصميم المبنى شروط الأمان والسلامة والهدوء، أن تتوفّر قاعات لممارسة الأنشطة الثقافية.
- إن البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر آراء أفراد طبقة عينة البحث كل تمثل بالأتي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن يراعى في تصميم المبنى الشروط الهندسية والصحية، أن

توافر في المبني أماكن لخدمات الانترنت وقواعد البيانات، أن تزين الجدران بعبارات تحت على الإتقان.

وهذه النتيجة مؤشر واضح على وعي أفراد طبقة العينة بأهمية متطلبات الجودة المتعلقة بالمبني المدرسية، وإدراك عينة البحث الحاجة إلى تصميم مبني المدرسة وتنظيمها بما يتاسب مع خصوصية طبيعة المتعلمين في هذه المرحلة، كما يلاحظ موافقة أغلبية أفراد عينة البحث على أهمية تهيئة البيئة المادية والنفسية في المدارس الثانوية كأحد المتطلبات الأساسية الازمة لإيجاد مناخ مناسب للتعلم والتعليم ولتحقيق النمو الشامل المتكامل لمهارات وقدرات المتعلمين، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بناء المدرسة وما يتواجد بها من أماكن وإمكانات ومواد ومثيرات وبين درجة سعادة المتعلم ودافعيته نحو التعلم وراحته، واستمتاعه وحبه للتعلم، واستثارة رغبته للاستكشاف، والبحث والفحص والتصنيف والتجريب والابتكار والتخيل وقدرتة على حل المشكلات. فيجب أن تكون المدرسة في بيئه صحية بعيدة عن الضوضاء تتميز بالهواء النقي والشمس والهدوء. وأن تكون بعيدة عن الأماكن المزدحمة والطرق السريعة، كل ذلك يزيد في فعالية منهاجها، وتعد من العوامل المؤثرة في إيجاد المناخ الجيد المواتي لتعلم المتعلمين في المدرسة وهذا ما يتفق مع دراسة (الراسبي، 2004)، التي حددت (9) مواصفات متعلقة بالمبني المدرسي.

6-2- للإجابة عن السؤال الفرعى الذى نصه : ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوى العام في محافظة دمشق الخاصة بالإدارة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟
 قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، والرتب لكل بند من بنود محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (28)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة على أسئلة محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي المتعلقة بالإدارة المدرسية

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
.68	1	أن تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها.	3.97	0.90	عالية
.82	2	أن يعتمد المدير العمل كمعيار لنقاشة أداء المعلمين.	3.95	0.92	عالية
.64	3	أن تقوم الإدارة المدرسية بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات.	3.87	0.98	عالية
.66	4	أن تمتلك الإدارة المدرسية إحساساً جيداً بالمارسات التطويرية التي تعتمد إدخالها في عمل المدرسة.	3.86	0.98	عالية

رتبة	رقم البند	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
5	.78	أن تستخدم إدارة المدرسة المنهج العلمي في حل المشكلات التي يواجهها المدرس والمتعلم أثناء التدريس.	3.86	0.90	عالية
6	.86	أن تصدر المدرسة تقارير شهرية حول أداء الطلبة وترسلها للأباء.	3.83	0.91	عالية
7	.72	أن يتمتع مدير المدرسة بعلاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	3.80	0.78	عالية
8	.74	أن تعتمد إدارة المدرسة مبدأ الحوار مع المتعلمين لتحسين أوضاع التدريس.	3.80	0.78	عالية
9	.76	أن يتسم عمل إدارة المدرسة بالأداء الجماعي والفردي.	3.79	0.80	عالية
10	.84	أن يشارك المجتمع المحلي في تخطيط تقويم المدرسة والتغذية الراجعة.	3.78	0.95	عالية
11	.70	أن تكون خطة تطوير المدرسة مفهومة من الأطراف المعنية (المعلّمون، الأهل).	3.76	0.86	عالية
12	.80	أن تتبع الهيئة الإدارية عمل الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر.	3.74	1.03	عالية
13	.79	أن تنظم الهيئة الإدارية اجتماعات دورية مع المتعلمين لمتابعة أوضاعهم الدراسية.	3.60	0.98	عالية
14	.87	أن تتحفل المدرسة بنجاح الطلبة بالتعاون والتنسيق مع المجتمع المحلي.	3.52	0.98	عالية
15	.75	أن تستخدم الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة في مجال عملها.	3.51	0.82	عالية
16	.65	أن يتم الحد من مركزية الاتصال بين الإدارات.	3.49	1.12	عالية
17	.77	أن تنظم المدرسة دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات للعاملين.	3.44	1.05	عالية
18	.81	أن توجد خطة رقابة لمتابعة فاعلية الأهداف المنشودة وتقويمها.	3.43	1.07	عالية
19	.71	أن تراعي إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية الديمقراطية للكادر التدريسي.	3.39	0.93	متوسطة
20	.73	أن تشجع الإدارة المدرسية استخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس.	3.36	0.94	متوسطة
21	.67	أن يشارك كل أعضاء الهيئة التدريسية في خطة تطوير المدرسة.	3.28	0.92	متوسطة

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة تقدير المتطلبات
.69	22	أن توجد خطط إجرائية لتحقيق الأهداف المحددة.	3.28	0.95	متوسطة
.83	23	أن تقوم المدرسة بانتظام بمراقبة جودة التعليم، وتقويم مهارات التعليم المستخدمة، وتأثيرها على تقدم الطلبة.	3.27	0.96	متوسطة
.85	24	أن يوجد تعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في متابعة تحصيل الطلبة.	3.25	0.98	متوسطة
.63	25	أن يتم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الهيئة الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية .	3.18	0.90	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.60		عالية

يُستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- أنَّ قيمة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور والتي بلغ عددها (25) بندًا تراوحت قيمتها بين (3.97 و 3.18) بتقدير متفاوت للمتطلبات بين المرتفع والمتوسط ، أي أن جميع بنود هذا المحور تمثل متطلبات مهمة بدرجة كبيرة ، تفرضها إدارة الجودة الشاملة على التعليم الثانوي ، وفق آراء أفراد طبقة عينة البحث ككل.
- إنَّ أهم ثلاثة بنود في هذا المحور ، وفق آراء أفراد طبقة عينة البحث تمثلت بالآتي مرتبة تنازلياً: ن تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها، أن يعتمد المدير العمل كمعيار لتقويم أداء المعلمين، أن تقوم الإدارة المدرسية بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات.
- إنَّ البنود الثلاثة التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد طبقة عينة البحث كل تمثلت بالأولى وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أن يتم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الهيئة الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية، أن يوجد تعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في متابعة تحصيل المتعلمين، أن تقوم المدرسة بانتظام بمراقبة جودة التعليم، وتقويم مهارات التعليم المستخدمة، وتأثيرها على تقدم المتعلمين.

وهذه النتيجة مؤشر واضح إلى وعي أفراد العينة بأهمية متطلبات الجودة المتعلقة بالإدارة المدرسية، وإدراك عينة البحث الحاجة الماسة لضرورة فهم الجودة بشكل صحيح من قبل الإدارة المدرسية، والتحطيط لها بشكل واقعي وعملي لكي تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها، وضرورة ترکيز المديرين على معرفة هدف المدرسين من العملية التعليمية، وبيث روح الثقة في المدرسين عن طريق إشعار كل مدرس في المدرسة بأهميته، وتكليفه بأعمال تتعلق بتحسين جودة العملية التعليمية إذ يتم تحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد، وهذا ما يتحقق مع دراسة (العصيمي، 2007)، أن أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها تمثل بوعي الإدارة المدرسية بمفهوم الجودة الشاملة، والتزامها بفلسفتها، ودعمها لتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتحطيط

الاستراتيجي والتركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير لقياس وتحليل المهام والأعمال، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم .

ثانياً- مناقشة وتفسير فرضيات البحث:

تمت مناقشة فرضيات البحث الحالي وفق الآتي:

الفرضية الأولى: و نصها " لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير صفة المستجيب (مدربين، مدرسين) عند مستوى الدلالة(0.05)." .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات العينة نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك باستخدام اختبار ت ستيفوندنت(T-test)، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (29)

الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المحور	المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المحور الأول	المديرون	84	44.93	7.615	0.831	2.065	1022	0.041	دال عند 0.05
	المدرسوون	940	43.12	8.611	0.281				
المحور الثاني	المديرون	84	50.65	8.970	0.979	2.357	1022	0.020	دال عند 0.05
	المدرسوون	940	48.23	9.845	0.321				
المحور الثالث	المديرون	84	52.18	9.292	1.014	2.641	1022	0.010	دال عند 0.01
	المدرسوون	940	49.34	10.932	0.357				
المحور الرابع	المديرون	84	54.18	9.304	1.015	3.037	1022	0.003	دال عند 0.01
	المدرسوون	940	50.89	11.420	0.372				
المحور الخامس	المديرون	84	27.01	3.953	0.431	1.860	1022	0.066	غير دال عند 0.05
	المدرسوون	940	26.16	4.794	0.156				
المحور	المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المديرون	84	91.75	15.076	1.645	1.955	0.053	1022	0.053	غير دال عند 0.05

النوع	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	خطأ المعياري	انحراف المعياري	المتوسط	العدد	التوصيف المهني	
			0.549	16.825	88.63	940	المدرسوون	السادس	
دال عند 0.01	0.008	1022	605.14	5.069	46.459	320.70	84	المديرون	الدرجة الكلية
				1.776	54.439	306.10	940	المدرسوون	

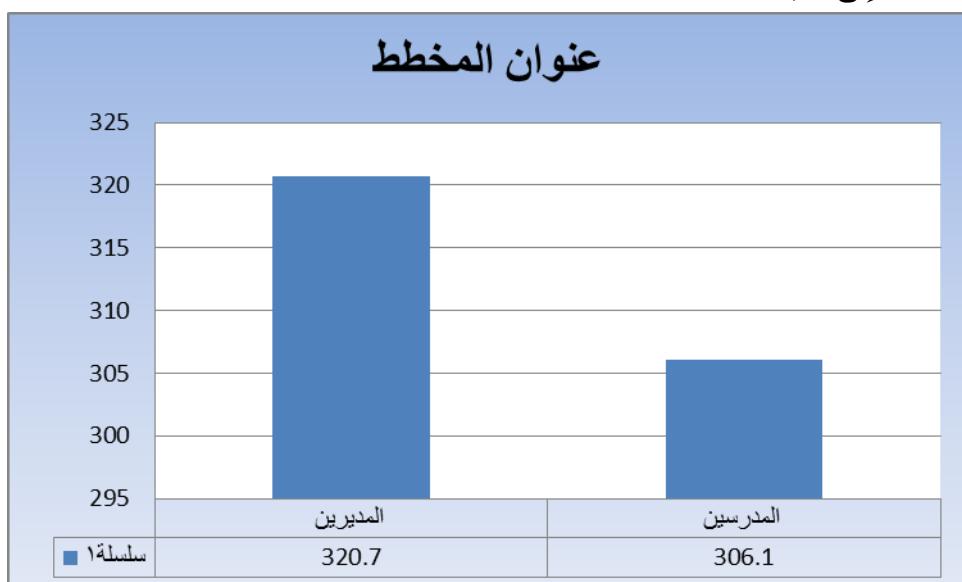
- نجد من الجدول السابق أن قيمة ت المحسوبة (t) بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي، وكذلك بالنسبة لبعض محاور التي تضمنتها الاستبانة والتي تمثلت في (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية)، كانت على التوالي (605.14، 1.955، 1.860، 3.037، 2.641، 2.357، 2.065).

- مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في جميع المحاور (المحور الأول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، المحور الثاني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، المحور الثالث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، المحور الرابع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية) عدا المحور الخامس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية)، حيث كانت قيمة ت المحسوبة (t) 1.860 غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، والمحور السادس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية)، حيث كانت قيمة ت المحسوبة (t) 1.955 غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

- إن قيمة ت للدرجة الكلية وبعض المحاور (المحور الأول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، المحور الثاني متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، المحور الثالث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، المحور الرابع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، وذلك فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وجاءت النتيجة لصالح (المديرين/المديرات) في المدارس الثانوية العامة. أما بالنسبة للمحور الخامس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني

المدرسية)، والممحور السادس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بإدارة المدرسية) كانت مستوى الدلالة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، وذلك فيما يتعلق بآرائهم حول المحور الخامس والسادس.

- ويمكن تفسير ذلك بأنَّ المديرين يؤكدون بدرجة أكبر من المدرسين ضرورة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وقد يُعزى ذلك إلى إحساس المديرين بمسؤولياتهم الإدارية والقيادية ومدى تأييدهم لكل ما يسهم في تطوير العملية التعليمية المتمثلة بجودة مدخلات وعمليات التعليم والتعلم التي تحتاج إلى مزيد من العناية والتطوير والمتابعة الميدانية. وهذا ما أكدته دراسة (حسين، 2002) بأنَّ المديرين في نظام الجودة يرون أن دورهم يتغير من التحكم والمتابعة إلى القيادة.



الشكل رقم (15)

يبين الفروق بين إجابات (المديرين والمدرسين) فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفرضية الثانية: ونصلها" لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير الجنس عند مستوى الدلالة(0.05)." .

ولمعرفة درجة تأثير متغير الجنس تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات العينة نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك باستخدام اختبار ت ستيفوندنت(T-test)، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30)

الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير الجنس	المحور
غير دال عند 0.05	0.270	1022	1.104	0.323	8.407	43.48	678	ذكور	الأول
				0.473	8.805	42.85	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.122	1022	1.548	0.369	9.604	48.77	678	ذكور	الثاني
				0.545	10.137	47.75	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.166	1022	1.387	0.408	10.621	49.91	678	ذكور	الثالث
				0.603	11.215	48.90	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.094	1022	1.678	0.427	11.108	51.59	678	ذكور	الرابع
				0.625	11.619	50.32	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.171	1022	1.371	0.176	4.586	26.38	678	ذكور	الخامس
				0.269	5.007	25.94	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.158	1022	1.413	0.625	16.261	89.18	678	ذكور	السادس
				0.942	17.525	87.58	346	إناث	
غير دال عند 0.05	0.102	1022	1.638	2.020	52.602	309.31	678	ذكور	الدرجة الكلية
				3.032	56.390	303.34	346	إناث	

يُرى من الجدول السابق أنَّ قيمة ت المحسوبة (t) بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام، وكذلك بالنسبة لكل محور من المحاور التي تضمنتها الاستبانة والتي تمثلت في (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية)، كانت على التوالي (1.638، 1.413، 1.371، 1.678، 1.371، 1.548، 1.104، 1.104)، والملاحظ أنَّ قيمة درجات الحرية وفق ما سبق، سواء للدرجة الكلية الخاصة بالمتطلبات، أم بالنسبة لكل محور من المحاور كانت أكبر من (0.05)، أي أنها غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد

العينة، سواء للدرجة الكلية أم لكل محور من محاور الاستبانة بعماً لمتغير الجنس، ومن ثم نقبل الفرضية التي تقول "لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05)." ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أفراد عينة البحث (الذكور والإناث) كانوا أكثر تأكيداً واتفاقاً على الأخذ بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير واقع التعليم الثانوي، والعمل على صياغة الخطط التربوية المناسبة من أجل تطوير المدارس الثانوية، ورفع مستوى أدائها. وأداء العاملين فيها، وبالتالي تتحقق المخرجات المأمولة والمترقبة من هذه المدارس، كمأنَّ المدرسين والمدرسات يدركون سوية حاجة المدارس الثانوية لتطوير أدائها وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتي بدورها تؤدي إلى تطوير أداء المعلمين، ومن ثم أداء المتعلمين المخرج الأهم في نهاية هذه المرحلة التعليمية، وتحديد حاجات ومتطلبات تطوير هذه المدارس والتغلب على المشكلات التي يواجهونها في حياتهم المهنية من منطلق زيادة برامج التدريب النوعية والمركبة والمواكبة لأحدث التطورات في مجال العلوم التربوية، وهذا ما يتحقق مع دراسة (العبد الله، 2006)، التي أظهرت عدم تأثير متغير الجنس في استجابات العينة نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام.

الفرضية الثالثة: : ونصها " لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)." .

ولمعرفة درجة تأثير متغير المؤهل العلمي في استجابات العينة، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق باستجاباتهم نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (31)
قيم ف لمتغير المؤهل العلمي لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

محاور الاستبانة						
القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	0.325	1.157	84.419	3	253.256	بين المجموعات
			72.981	1020	74440.494	داخل المجموعات
				1023	74693.750	المجموع
غير دال	0.096	2.124	203.062	3	609.186	بين المجموعات
			95.621	1020	97533.173	داخل المجموعات
				1023	98142.359	المجموع

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		محاور الاستبانة
غير دال	0.116	1.976	231.104	3	693.311	بين المجموعات	المحور الثالث
			116.968	1020	119307.196	داخل المجموعات	
				1023	120000.507	المجموع	
دال	0.012	3.677	465.266	3	1395.797	بين المجموعات	المحور الرابع
			126.550	1020	129080.641	داخل المجموعات	
				1023	130476.437	المجموع	
دال	0.002	5.002	110.856	3	332.567	بين المجموعات	المحور الخامس
			22.161	1020	22603.961	داخل المجموعات	
				1023	22936.527	المجموع	
دال	0.017	3.422	948.532	3	2845.596	بين المجموعات	المحور السادس
			277.181	1020	282724.713	داخل المجموعات	
				1023	285570.309	المجموع	
دال	0.015	3.495	10101.814	3	30305.443	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			2890.814	1020	2948137.899	داخل المجموعات	
				1023	2978443.343	المجموع	

يُستنتج من الجدول السابق رقم(31) أن قيمة ف المحسوبة بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي، وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والتي تمثلت في (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) كانت على التوالي (3.495، 3.422، 3.677، 5.002، 3.677، 1.976، 2.124، 1.157)، والملحوظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية وبعض محاور الاستبانة (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام للدرجة الكلية وبعض محاور الاستبانة (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) وفق متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05). أما فيما يتعلق بمحاور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج) كانت مستوى الدلالة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام للمحاور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج). ولمعرفة جهة الفروق قامت الباحثة باستخدام (LSD) لمقارنة الفروق بين المتواسطات وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (32)

المقارنات المتعددة بين متواسطات إجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة الاحتمال	متواسط الفروق	LSD		محاور الاستبانة
			المجموعة ب	المجموعة أ	
غير دال	0.211	1.494	دبلوم	إجازة	المحور الرابع
dal	0.005	*3.310	ماجستير		
dal	0.017	-*1.816	دبلوم	ماجستير	
غير دال	0.618	0.249	دبلوم		
dal	0.010	*1.267	ماجستير	إجازة	المحور الخامس
dal	0.001	*1.017	دبلوم	ماجستير	
غير دال	0.757	0.548	دبلوم		
dal	0.034	*3.682	ماجستير	إجازة	المحور السادس
dal	0.005	*3.135	دبلوم	ماجستير	
غير دال	0.519	3.684	دبلوم		
dal	0.017	*13.321	ماجستير	إجازة	الدرجة الكلية
dal	0.008	-*9.636	دبلوم	ماجستير	

*متواسط الفروق دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

- بمقارنة المتواسطات الإحصائية جدول رقم (32) نرى أن الفروق ذات دلالة إحصائية في محور بيئة مدرسية بين إجابات أفراد عينة البحث حملة الإجازة والماجستير، كانت لصالح حملة الماجستير، وبين حملة الدبلوم والماجستير لصالح الأفراد الذين يحملون الماجستير، بينما لم يظهر فرق جوهري بين حملة الإجازة وحملة الدبلوم.

- كما يتضح أن الفروق ذات دلالة إحصائية في محور المبني المدرسية بين إجابات أفراد عينة البحث حملة الإجازة والماجستير كانت لصالح حملة الماجستير، وبين حملة الدبلوم والماجستير كانت لصالح الأفراد الذين يحملون الماجستير، بينما لم يظهر فرق جوهري بين حملة الإجازة وحملة الدبلوم.

- كما نجد أن الفروق ذات دلالة إحصائية في محور الإدارة المدرسية بين إجابات أفراد عينة البحث حملة الإجازة والماجستير كانت لصالح حملة الماجستير، وبين حملة الدبلوم والماجستير كانت لصالح الأفراد الذين يحملون الماجستير، بينما لم يظهر فروق جوهرية بين حملة الإجازة وحملة الدبلوم.

- كما يتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين إجابات أفراد عينة البحث حملة الإجازة والماجستير كانت لصالح حملة الماجستير، وبين حملة الدبلوم والماجستير كانت لصالح حملة ماجستير، ولم يظهر فروق جوهرية داللة إحصائياً بين حملة الإجازة وحملة دبلوم.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يحملون الماجستير يؤكدون بدرجة أكبر من حملة الدبلوم ضرورة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وقد يعزى ذلك إلى إطلاعهم على أنواع الإدارات الحديثة في أثناء دراستهم الجامعية، وحرصهم على رفع أداء العاملين في المدارس وبالتالي أداء المتعلمين حيث يعد المتعلم المخرج الأساسي في هذه المرحلة التعليمية.

الفرضية الرابعة: و نصها" لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة(0.05)".

ولمعرفة درجة تأثير متغير سنوات الخبرة في استجابات العينة، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق باستجاباتهم نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (33)
قيم ف لمتغير سنوات الخبرة لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

محاور الاستبانة	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	متوسط المربعات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
المحور الأول	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1023	74693.750	72.349	0.006	دال
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1020	73796.233	299.17	4.135	
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	3	897.517			
المحور الثاني	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1023	98142.359	94.624	5.727	دال
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1020	96516.521	541.946	0.001	
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	3	1625.838			
المحور الثالث	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1023	120000.507	115.207	7.204	دال
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	1020	117510.829	829.893	0.000	
	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	3	2489.678			

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		محاور الاستبانة
دال	0.000	9.008	1122.532	3	3367.595	بين المجموعات	محور الرابع
			124.617	1020	127108.843	داخل المجموعات	
				1023	130476.438	المجموع	
دال	0.000	6.033	133.292	3	399.877	بين المجموعات	محور الخامس
			22.095	1020	22536.650	داخل المجموعات	
				1023	22936.527	المجموع	
دال	0.004	4.414	1220.086	3	3660.258	بين المجموعات	محور السادس
			276.382	1020	281910.050	داخل المجموعات	
				1023	285570.309	المجموع	
دال	0.000	7.762	22158.792	3	66476.375	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			2854.870	1020	2911966.968	داخل المجموعات	
				1023	2978443.343	المجموع	

نجد من الجدول السابق رقم(33) أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي، وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والتي تمثلت في (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) كانت على التوالي (7.762، 4.414، 6.033، 9.008، 4.135، 5.727، 7.204، 7.000)، والملحوظ أن قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة(0.05)". ولمعرفة جهة الفروق قامت الباحثة باستخدام (LSD) لمقارنة الفروق بين المتosteatas وفق الجدول الآتي :

الجدول رقم (34)

المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

الدلاله	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD		محاور الاستبانة
			المجموعة ب	المجموعة أ	
DAL	0.008	*1.791	سنة 15 – 11	10 سنوات فما دون	المحور الأول
DAL	0.013	*1.797	سنة 20 – 16		
DAL	0.006	*2.249	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.994	0.006	سنة 20 – 16		
غير DAL	0.600	0.458	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.620	0.452	أكثر من 20 سنة		
DAL	0.001	*2.524	سنة 15 – 11	10 سنوات فما دون	المحور الثاني
DAL	0.010	*2.121	سنة 20 – 16		
DAL	0.001	*3.107	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.651	-0.402	سنة 20 – 16		
غير DAL	0.560	0.584	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.345	0.986	أكثر من 20 سنة		
DAL	0.000	*3.211	سنة 15 – 11	10 سنوات فما دون	المحور الثالث
DAL	0.004	*2.600	سنة 20 – 16		
DAL	0.000	*3.751	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.534	*0.611	سنة 20 – 16		
غير DAL	0.625	0.540	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.318	-1.151	أكثر من 20 سنة		
DAL	0.000	*3.554	سنة 15 – 11	10 سنوات فما دون	المحور الرابع
DAL	0.001	*3.070	سنة 20 – 16		
DAL	0.000	*4.548	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.635	-0.484	سنة 20 – 16		
غير DAL	0.387	0.994	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.217	1.478	أكثر من 20 سنة		
DAL	0.003	*1.125	سنة 15 – 11	10 سنوات فما دون	المحور الخامس
DAL	0.002	*1.235	سنة 20 – 16		
DAL	0.001	*1.537	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.798	0.110	سنة 20 – 16		
غير DAL	0.395	0.412	أكثر من 20 سنة		
غير DAL	0.550	0.302	أكثر من 20 سنة		

الدالة	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD	محاور الاستبانة
DAL	0.011	*3.380	سنة 15 – 11	المحور السادس دون 10 سنوات فما
DAL	0.009	*3.698	سنة 20 – 16	
DAL	0.004	*4.712	أكثر من 20 سنة	
غير DAL	0.829	0.328	سنة 20 – 16	
غير DAL	0.432	1.342	أكثر من 20 سنة	
غير DAL	0.570	1.014	أكثر من 20 سنة	
DAL	0.000	*15.575	سنة 15 – 11	الدرجة الكلية دون 10 سنوات فما
DAL	0.001	*14.521	سنة 20 – 16	
DAL	0.000	*19.904	أكثر من 20 سنة	
غير DAL	0.829	-1.055	سنة 20 – 16	
غير DAL	0.431	4.329	أكثر من 20 سنة	
غير DAL	0.348	5.384	أكثر من 20 سنة	
*متوسط الفروق دالة عند مستوى الدالة (0.05).				

- بمقارنة المتوسطات الإحصائية جدول رقم (34) نجد الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (10 سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، 16 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (11-15) سنة ومن ثم الأفراد الذين لديهم الخبرة (أكثر من 20 سنة).

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثاني (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (10 سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، 16 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة).

- يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة(10 سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، 16 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة).

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الرابع (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (10 سنوا

فما دون، 11 – 15 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (15-11) سنة ومن ثم الأفراد الذين لديهم الخبرة (أكثر من 20 سنة).

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الخامس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة(10) سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (15-11) سنة ومن ثم الأفراد الذين لديهم الخبرة (أكثر من 20 سنة).

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور السادس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة(10) سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (15-11) سنة ومن ثم الأفراد الذين لديهم الخبرة (أكثر من 20 سنة).

- يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (10) سنوات فما دون، 11 – 15 سنة، 16 – 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات ومن ثم الأفراد الذين لديهم خبرة (15-11) سنة ومن ثم الأفراد الذين لديهم الخبرة (أكثر من 20 سنة).

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة البحث في استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من (10) سنوات.

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الموظفين الجدد في المدارس في مديريات التربية قد درسوا في الجامعات مساقات عن إدارة الجودة الشاملة وكان لديهم معرفة بإدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك في أعمالهم، كما أن السبب في ذلك أيضاً يمكن أن يعود إلى أن الموظفين الجدد يمتلكون مهارات في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة أكثر من الموظفين القدماء ويعود ذلك إلى الكفاءة في أداء أعمالهم وفي معرفتهم لكل ما هو جديد في مجال أعمالهم، والموظف الجديد يكون دائماً في أوج نشاطه وحبه للعمل.

إنَّ أفراد عينة البحث حديثي التعيين أكثر قدرة من في تعرف حاجات المدارس الثانوية، وتشخيص مشكلاتها، وإدراك متطلباتها، مما تؤكد الحاجة إلى تطبيق المقترنات المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، الأمر الذي يلبي حاجات هذه المدارس، ويحسن أداءها، وأداء العاملين فيها، وبالتالي تتحقق المخرجات المتوقعة من هذه المدارس، الأمر الذي يلبي حاجات هذا المجتمع وسوق

العمل، ويحسن أداء المدارس، وأداء العاملين فيها، وبالتالي تتحقق المخرجات المتواخة والمتوقعة من هذه المدارس. وهذا ما أكدته دراسة (خضر، 2004) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الخبرة، و دراسة (الشمراني، 2008) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مجتمع الدراسة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حول درجة أهمية تطبيق المعايير المقترنة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام.

الفرضية الخامسة: و نصها" لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة(0.05)." .

ولمعرفة درجة تأثير متغير عدد الدورات التدريبية في استجابات العينة، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق باستجاباتهم نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (35)

قيم ف لمتغير عدد الدورات التدريبية لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية

محاور الاستبانة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	الدلالة
المحور الأول	969.020	3	484.51	6.710	0.001	دالة
	73724.730	1020	72.208			
	74693.750	1023				
المحور الثاني	1372.835	3	686.418	7.242	0.001	دالة
	96769.524	1020	94.779			
	98142.359	1023				
المحور الثالث	1004.833	3	502.417	4.311	0.014	دالة
	118995.673	1020	116.548			
	120000.507	1023				
المحور الرابع	2220.422	3	1110.211	8.838	0.000	دالة
	128256.016	1020	125.618			
	130476.438	1023				
المحور الخامس	516.434	3	258.217	11.759	0.000	دالة
	22420.093	1020	21.959			
	22936.527	1023				

الدالة	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		محاور الاستبانة
دالة	0.002	6.332	1749.292	3	3498.585	بين المجموعات	محور السادس
			276.270	1020	282071.724	داخل المجموعات	
				1023	285570.309	المجموع	
دالة	0.000	9.064	25980.076	3	51960.151	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			2866.291	1020	2926483.192	داخل المجموعات	
				1023	2978443.343	المجموع	

نجد من الجدول السابق رقم(35) أن قيمة ف المحسوبة بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي، وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والتي تمثلت في (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمباني المدرسية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) كانت على التوالي (9.064، 6.332، 11.759، 8.838، 4.311، 7.242، 6.710)، الواضح أن قيمة ف المحسوبة دالة عند مستوى الدالة (0.05)، أي أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى الدالة(0.05)". ولمعرفة جهة الفروق قامت الباحثة باستخدام (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (36)

المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث وفق متغير الدورات التدريبية

الدالة	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD		محاور الاستبانة
			المجموعة ب	المجموعة أ	
DAL	0.005	* 1.968	4-2 دورات	دورة واحدة	المحور الأول
DAL	0.007	* 1.361	5 دورات فأكثر		
DAL	0.000	* 2.621	4-2 دورات		
DAL	0.002	* 2.569	4-2 دورات	دورة واحدة	المحور الثاني
DAL	0.004	* 1.682	5 دورات فأكثر		
DAL	0.000	* 2.621	4-2 دورات		
DAL	0.011	* 2.300	4-2 دورات	دورة واحدة	المحور الثالث
DAL	0.000	* 3.231	5 دورات فأكثر		

الدالة	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD		محاور الاستبانة	
DAL	0.009	*2.169	4-2 دورات	5 دورات فأكثر	المحور الرابع	
DAL	0.000	*3.585	4-2 دورات	دورة واحدة		
DAL	0.000	1.456	5 دورات فأكثر			
DAL	0.000	*3.058	4-2 دورات	5 دورات فأكثر		
DAL	0.000	*1.585	4-2 دورات	دورة واحدة	المحور الخامس	
DAL	0.000	*2.413	5 دورات فأكثر			
DAL	0.000	*1.602	4-2 دورات	5 دورات فأكثر	المحور السادس	
DAL	0.003	*4.057	4-2 دورات	دورة واحدة		
DAL	0.001	*2.344	5 دورات فأكثر			
DAL	0.001	*4.211	4-2 دورات	5 دورات فأكثر		
DAL	0.000	*16.064	4-2 دورات	دورة واحدة	الدرجة الكلية	
DAL	0.000	*15.213	5 دورات فأكثر			
DAL	0.000	*15.955	4-2 دورات	5 دورات فأكثر		
*متوسط الفروق دالة عند مستوى الدلالة (0.05).						

- بمقارنة المتوسطات الإحصائية جدول رقم (36) نجد الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمدرسين) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (4-2) دورات.

- يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثاني (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بال المتعلمين) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (4-2) دورات.

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمحظى المناهج) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (4-2) دورات.

- يُستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الرابع (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالبيئة المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة

واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (2-4) دورات.

- نجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الخامس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالأندية المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (2-4) دورات.

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور السادس (محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة المدرسية) بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (2-4) دورات.

- يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (دورة واحدة، 2-4 دورات، 5 دورات فأكثر)، إن الفروق كانت لصالح الأفراد الذين خضعوا لأكثر من (5) دورات تدريبية ومن ثم الأفراد خضعوا لدورات تدريبية عدد (2-4) دورات.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة البحث في استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وفق متغير عدد الدورات التدريبية لصالح الأفراد الذين خضعوا لخمس دورات تدريبية فأكثر.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين خضعوا لأكثر من خمس دورات تدريبية يؤكدون بدرجة أكبر ضرورة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ويعزى ذلك إلى أن هذه الدورات التدريبية التي يخضع لها المديرين والمدرسين تقدم لهم المعرفة العلمية بالمستجدات والتكنولوجيا، وكل ما يتعلق بأنواع الإدارات الحديثة وما تقدمه من دعم للعملية التعليمية مما يزيد من خبرتهم في هذا المجال، والسعى لمواكبة ما توصل إليه العلم من تطورات من أجل رفع مستوى أداء المدارس الثانوية، ورفع مستوى أداء العاملين فيها وحرصهم على المتابعة المستمرة لكل جديد في مجال العلوم التربوية. وهذا أكدته (الميمان، 2007) أنه لا بد لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس والمؤسسات التعليمية من توفير كل متطلباتها.

ثالثاً. ملخص نتائج البحث الميداني:

أسفر البحث الميداني عن النتائج الآتية وهي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة كاملة (3.60)، مما يشير إلى الإهمية الكبيرة لهذه المحاور في تحديد أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام.

- يمكن ترتيب المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام برأي أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً وفق درجة الأهمية كما يلي:
 - 1) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين.
 - 2) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين.
 - 3) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية.
 - 4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوي المناهج.
 - 5) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية.
 - 6) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأبنية المدرسية.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين وفق آراء عينة البحث ما يلي:
 - 1) أن يكون لدى المدرسين افتتاح على تطوير التعليم.
 - 2) أن يكون لدى المدرسين القدرة على توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - 3) أن يكون لدى المدرسين خبرات تربوية متقدمة.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بال المتعلمين وفق آراء عينة البحث ما يلي:
 - 1) أن يتم إكساب المتعلمين المهارات الحياتية الازمة للتفاعل مع المجتمع بإيجابية.
 - 2) أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات توظيف المعلومات والتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة.
 - 3) أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتواصل مع زملائه ومعلميه.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحنوي المناهج وفق آراء عينة البحث ما يلي:
 - 1) أن تتضمن المناهج أنشطة تحفز التفكير العلمي للمتعلمين.
 - 2) أن يستفيد محتوى المناهج من إمكانات البيئة المحلية للمدرسة.
 - 3) أن يشتمل محتوى المناهج مجالات الأهداف المختلفة.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية وفق آراء عينة البحث ما يلي:
 - 1) أن يتواجد للمدرسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.
 - 2) أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد.
 - 3) أن يتم توفير أحدث التقنيات لزيادة فعالية التعليم مثل الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية وفق آراء عينة البحث ما يلي:

- (1) أن يراعى في تصميم المبنى الشروط والمعايير الفنية.
 (2) أن يراعى في تصميم المبنى شروط الأمن والسلامة والهدوء.
 (3) أن تتوفر قاعات لممارسة الأنشطة الثقافية.
- من أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية وفق آراء عينة البحث ما يلي:
 - (1) أن تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها.
 - (2) أن يعتمد المدير العمل كمعيار لتقويم أداء المعلمين.
 - (3) أن تقوم الإدارة المدرسية بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات.
 - لم يؤثر متغير الجنس في استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
 - كان هناك تأثير لمتغير صفة المستجيب (مديرين/مدرسین)، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
 - كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
 - كان هناك تأثير لمتغير سنوات الخبرة، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
 - كان هناك تأثير لمتغير عدد الدورات التربوية، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.

رابعاً: مقتراحات البحث:

- بناء على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يمكن تقديم المقتراحات التالية:
- أن تسعى وزارة التربية إلى تطبيق ودعم إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.
 - ينبغي على وزارة التربية توجيه مديريات التربية بتوعية مديري المدارس بأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وأثرها على جودة التعليم عن طريق النشرات وعقد المؤتمرات والدورات التربوية.
 - ينبغي على مديريات التربية أن تحرص على توفير القيادات الإدارية الوعية التي لها اهتمامات في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - على مديريات التربية تنظيم دورات تدريبية للمديرين تتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل إكسابهم المعارف والمهارات الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

- أن تستعين مديريات التربية بالمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بـإلقاء محاضرات عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على إعادة النظر في الخطة الدراسية للمرحلة الثانوية العامة من حيث المقررات الدراسية وعدد ساعات كل مقرر لمواكبة التحديات الجديدة التي تواجه كل متعلم في القرن الحادي والعشرين.
- ضرورة تضمين الخطة الدراسية في سوريا مقررات تساعد على امتلاك الطالب مهارات تؤهله للتعرف على سوق العمل، وتساعده على الانخراط فيه.
- إعادة النظر في سياسة قبول الطلبة في التعليم الثانوي، وإيقاف تدفق تسجيل المتعلمين في بعض التخصصات الإنسانية والأدبية في الجامعة أو تقليل عدد المتعلمين فيها لوجود عدد كافٍ من المتخرجين ينتظرون فرص العمل في سوق العمل المحلي.
- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على التنسيق بين المؤسسات المخطط لها لقوى العاملة والجهات المستفيدة من أجل تحديد الحاجات، ومن أجل تقييم إسهامات مخرجات التعليم العالي في سوق العمل.
- العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة داخل مديريات التربية يكون هدفها الأساسي هو الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.
- تشجيع مديرى المدارس على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المدارس سواء أكانت: إدارية، أم إلكترونية، أو اجتماعية.
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية مناسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي والاستفادة من أساليبه.

**ملخص البحث
باللغة العربية**

هدف البحث الحالي إلى تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من وجها نظر المدرسين والمديرين في الثانويات العامة في الجمهورية العربية السورية، كما جاء هذا البحث لتسلیط الضوء على موضوع جديد وهام يستقطب اهتمام العالم بشكل جدي وهو موضوع تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي :

ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق ؟

وينتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما إدارة الجودة الشاملة من حيث (المفهوم، الفلسفة التي تقوم عليها، أهميتها، مراحل تطبيقها، متطلبات تطبيقها)؟.

2. ما إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من حيث: المفهوم، المنطقات الأساسية لتطبيقها، متطلبات تطبيقها، صعوبات تطبيقها في التعليم الثانوي؟

3. ما واقع التعليم الثانوي وإدارته في سوريا من حيث(نشأته، أهميته، أهدافه، أنواعه، ضرورات الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في سوريا؟

4. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟

5. ما أثر متغيرات البحث المستقلة (صفة المستجيب مديرین / مدرسين)، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) على استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي في مدينة دمشق؟.

6. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمدرسين من وجهة نظر العينة ككل؟

7. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمتعلمين من وجهة نظر العينة ككل؟

8. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمناهج من وجهة نظر العينة ككل؟

9. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالبيئة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

10. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق الخاصة بالمباني المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟

11. ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق
الخاصة بالإدارة المدرسية من وجهة نظر العينة ككل؟
تألف البحث من خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث، وتضمن: مشكلة البحث وأسئلته، وأهميته، وأهدافه، وفرضياته،
ومتغيراته، وأداته، ومنهجه، وحدوده، مجتمع البحث وعيّنته، ومصطلحاته وتعريفاته الإجرائية، والدراسات
السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري المعياري، وتضمن:

أولاً- تطور مفهوم الجودة الشاملة.

ثانياً- الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً- مراحل تطور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9001).

رابعاً- مبررات التوجه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

خامساً- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

سادساً- المنطلقات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

سابعاً- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

ثامناً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

تاسعاً- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي.

الفصل الثالث: وتضمن واقع التعليم الثانوي العام وإدارته في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الرابع: بعنوان مجتمع البحث وأدواته و إجراءاته، حيث تم وصف مجتمع البحث، وكيفية توزع
أفراد العينة على المتغيرات المستقلة للبحث، وخطوات تصميم الاستبانة، وإجراءات الصدق والثبات
للاستيانة ، وإجراءات التطبيق.

الفصل الخامس: بعنوان مناقشة أسئلة البحث وتفسير فرضياته، وكانت أهم النتائج:

- يفرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي في سوريا وجود متطلبات ضرورية
برأي أفراد عينة البحث.
- يمكن ترتيب المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام برأي
أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً وفق درجة الأهمية كما يلي:
 - 1) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين.
 - 2) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين.
 - 3) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية.
 - 4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحتوى المناهج.

5) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية.

6) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالأبنية المدرسية.

- لم يؤثر متغير الجنس في استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
- كان هناك تأثير لمتغير صفة المستجيب (مدربين/مدرسین)، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
- كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
- كان هناك تأثير لمتغير سنوات الخبرة، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.
- كان هناك تأثير لمتغير عدد الدورات التدريبية، تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق.

المراجع

أولاً - المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد محمد، (2009): إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري، مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أبو سعد، وضيئه، عبد الغفار، أحلام. (1995): الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، دراسات تربوية، 10(2)، ص.ص: 133 - 219.
3. أبو الهيجاء، شيرين (2007): إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط1. دار الكندي، إربد. الأردن.
4. أبو الوفا، جمال محمد (1998): دور نظار/ مدير المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية. دراسة ميدانية لمحافظة القليوبية. مصر. مجلة كلية التربية. العدد 63. جامعة الأزهر.
5. أحمد، أحمد إبراهيم (2007): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. ط1. دار الفكر العربي، القاهرة.
6. أحمد، أحمد. (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
7. الأغبري، عبد الصمد (2005): إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (9002) في محافظة الإحساء. مجلة التعاون، السنة العشرون، العدد الحادى والستون، الرياض، المملكة العربية السعودية.
8. آل مداوي، عبير (2007): متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه، كلية التربية للبنات بأبها، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
9. الأنروا (2006): إطار ضمان الجودة الخاص بمدارس الأنروا 2006 "المجالات، الجوانب، المعايير، مؤشرات الأداء". اليونسكو، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، الرئاسة العامة، عمان، الأردن.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2005): التقرير الوطني للتنمية البشرية. التعليم والتنمية البشرية نحو كفاءة أفضل. هيئة تخطيط الدولة، دمشق.
11. بستر فيلد، كارول (2004): إدارة الجودة الشاملة. ترجمة راشد بن محمد الحمالي. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

12. البلاع، فوزية (2010): **إستراتيجية مقترن للتلقي على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**. بحث مقدم لقاء السابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان: (الجودة في التعليم العام)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. البناء، رياض رشاد، (2006): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**, بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي العشرين: التعليم الابتدائي جودة شاملة ورؤية جديدة في البحرين.
14. البيلاوي، حسن حسين وأخرون (2006): **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**. ط1. دار المسيرة، عمان.
15. التميمي، فواز محمد الفواز (2005): **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. جعفر، أسمهان علي، (2006): **دراسة تحليلية تقويمية لمحتوى مناهج التاريخ في الصف الأول الثانوي في سورية وفقاً لأهداف مناهج التاريخ في المرحلة الثانوية**, رسالة ماجستير ، جامعة دمشق.
17. جلال، محمود (2002): **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين**. رسالة ماجستير، جامعة البحرين، المنامة، البحرين.
18. جودة، محفوظ (2004). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
19. حجي، أحمد اسماعيل (1994): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
20. حسانين، هدى (2004): **إدارة الجودة وضمان الاعتماد في التعليم العالي**, المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير "التعليم الجامعي العربي آفاق الإصلاح والتطوير". الجزء الثاني. مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية. 18- 19 ديسمبر 2004. القاهرة.
21. حسن، وسام (2010): **دراسة مقارنة لنظامي إعداد معلمي رياض الأطفال في إنكلترا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في تطوير نظام إعداد معلمي رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية**. رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق.
22. حسين، سلامة عبد العظيم (2002): **تحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر**. المؤتمر العلمي السابع جودة التعليم في المدرسة المصرية- التحديات -المعايير - الفرص، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.

23. حلاوة، باسمة (1988): دراسة مقارنة لمناهج الإعداد التربوي لمعلمي المرحلة الابتدائية في القطر العربي السوري ودولة الكويت. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق.
24. حلمي، فؤاد احمد؛ فضل، نشأت (1998): مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي. مجلة كلية التربية، العدد (76)، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
25. الحمالي، راشد. (2003): إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، 1(5)، ص.ص: 42 - 5.
26. حمود، خضير كاظم (2000): إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. خضر، غاري محمد أحمد (2004): درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
28. الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح (2004): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية.
29. الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح (2004): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية.الأردن، عالم الكتب الحديث.
30. خليل، أحمد سيد، و الزهيري، إبراهيم (2001): إدارة الجودة الشاملة في التعليم _ خبرات أجنبية _ وإمكان الإفادة منها في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مؤتمر الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، القاهرة، جامعة عين شمس.
31. خير بك، غادة، (2000): اتجاهات طلبة الصف الثالث الثانوي نحو برامج التقوية وعلاقتها بالتحصيل في مادة الرياضيات، رسالة دكتوراه، جامعة.
32. درباس، أحمد سعيد (1994): إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي. رسالة الخليج العربي، المجلد 14، العدد 50، المملكة العربية السعودية..
33. الراسبي، ناصر (2004): تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
34. الرشيدی، سالم مسعود (2004): أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
35. زاهر، ضياء الدين (1995): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. مجلة مستقبل التربية العربية، 1(16)، القاهرة، ص 42 - 9.

36. الزهيري، إبراهيم عباس، (2008): **الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
37. الزامل، خالد، (1993): **إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية**، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية بحث غير منشور، القاهرة، 1993.
38. السلمي، علي (1995): **السياسة الإدارية في عصر المعلومات**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
39. سليم، سلوى محمد (2004): **أساليب تنمية الكفاءات الإدارية والفنية لدى قادة التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة لبعض مؤشرات الجودة الشاملة**. مجلة كلية التربية ببني سويف، المجلد الأول، العدد الأول، بني سويف، مصر.
40. سنقر، صالح (2000): **تطور التعليم العالي في سوريا من عام 1970 حتى 2000 وتوجهاته المستقبلية**. وزارة التعليم العالي، دمشق.
41. السويهري، فيصل (2008): **تطبيق حلقات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ومعلمى المدارس الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
42. الشمراني، حامد (2008): **معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترن"**. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
43. الطس، فيصل (2009): **آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
44. طعيمة، رشدي (2006): **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات**. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
45. العارفه، عبد اللطيف عبد الله، وقران، أحمد عبد الله (أيار 2007) : **معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام**. بحث مقدم إلى اللقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستان): **الجودة في التعليم العام**. القصيم: السعودية.
46. عامر، سامح عبد المطلب (2002): **تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر.
47. عبد العزيز، سمير (1999): **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الآيزو 9000**. ط1، مكتبة الإشعاع، مصر.
48. عبد العليم، أسامة والأحمدى، حميد (2008): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**. ط1. مؤسسة

- حوس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر.
49. عبد المنعم، نادية محمد (1998): **تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم ما قبل الجامعي(مرحلة الثانوي العام) في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.** المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- شعبة التخطيط التربوي، القاهرة.
50. عبد الله، عصام (2004): **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.** رسالة ماجستير، جامعة البحرين، المنامة، البحرين.
51. العبد الله، عصام، العبد الله محمد. (2006): **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.** رسالة ماجستير. البحرين: منشورات جامعة البحرين.
52. عبوى، زيد (2006): **إدارة الجودة الشاملة.** ط1. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
53. عزب، محسن عبد الستار (2008): **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة.** المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
54. العسيلي، رجاء زهير (2007): **تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.** مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد 8، العدد 4، غزة، فلسطين.
55. عشيه، فتحي. (2000): **الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري .** مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (3)، ص.ص: 520 - 566.
56. العصيمي، خالد (2007): **أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.** بحث مقدم للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان: (الجودة في التعليم العام)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
57. عطية، مبروك (2005): **بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بمصر "دراسة تحليلية".** رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.
58. العقيل، عبد الله . (2005): **سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية.** مكتبة الرشد، السعودية.
59. عقيلي، عمر. (2001): **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
60. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005): **إدارة الجودة الشاملة،** دار البيازوري، عمان.
61. علي، عيسى (2000): **التربية في الوطن العربي.** ط2، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
62. عليمات، صالح ناصر (2004): **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترنات التطوير".** ط1. دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان.

63. العمو، إبراهيم علي (2007): **أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في أداء مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين**. قسم التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
64. الغنام، نعيمة (2001): **فاعلية أداء مديرية المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الرياض.
65. الفتلاوي، سهيلة كاظمة (2008): **الجودة في التعليم "المفاهيم، المعايير، المواقف، المسؤوليات"**. ط 1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
66. فرج، عبد اللطيف (2005). **نظم التربية والتعليم في العالم**. ط 1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
67. قطب، منير (2008): **إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
68. كابر، ريتشارد. (2000): **الجودة مدخلاً لمشاريع المتتالية**. ترجمة علي رداوي، الرياض، السعودية.
69. كامل، كمال. (2002): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**. المؤتمر السنوي السابع لكلية التجارة: **إدارة الأزمة التعليمية في مصر**. جامعة عين شمس، ص 601-612.
70. الكيلاني، أنمار (1988): **التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية**. المؤتمر العلمي السادس: نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متعددة، القاهرة، مصر.
71. محمد، عبد الخالق (1998): **تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي**. مرحلة التعليم الأساسي، المركز القومي للبحوث التربوية والنفسية، القاهرة.
72. مسعود، حنان (1998): **اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو التعليم الثانوي العام وال Vinci والمهني وعلاقتها بالتحصيل الدراسي**. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
73. مصطفى، صلاح. (2002): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار المريخ، السعودية.
74. منصور، سميرة. (2000): **دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية والإفادة منها في الجمهورية العربية السورية**. رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
75. المنصور، نعمة (2005): **تصور مقترن لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**. رسالة ماجستير، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

76. المؤتمر التربوي لتطوير الثاني التعليم(1998)، 2-5 شباط الجمهورية العربية السورية.
77. الميمان، بدرية (2007): **الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات**. بحث مقدم لقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان: (الجودة في التعليم العام)، الرياض،المملكة العربية السعودية.
78. نجم، عبود (2004): **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
79. نصر الله، نظمي،(1995)، آيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية،**دليل المنشآت للمواصفة والأسلوب العلمي للتوافق مع متطلباتها والحصول على الشهادة الدالة على ذلك**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
80. النعيمي، جبر (2006): اتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
81. نوفل، نهلة (2007): استخدام مدخل الجودة الشاملة في تطوير إعداد معلمات رياض الأطفال بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه. قسم تربية الطفل. كلية البنات. جامعة عين شمس، القاهرة.
82. النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية،(1994): الصادر بقرار رقم/3921/1443 وزارة التربية الجمهورية العربية السورية.
83. الهيئة السورية لشؤون الأسرة ويونيسف (2008): **تحليل الوضع الراهن لتنمية الطفولة المبكرة في سوريا**. الهيئة السورية لشؤون الأسرة، ومنظمة الأمم المتحدة، دمشق، سورية.
84. وزارة التربية (2002): **الكتاب السنوي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية**. المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، دمشق، سورية.
85. وزارة التربية (2004): مديرية التعليم الثانوي. المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، وزارة التربية، سورية.
86. وزارة التربية (2010): **التربية في الجمهورية العربية السورية**. المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، وزارة التربية، سورية.
87. الوز ، هزوان،(2005): **الإدارة المدرسية**، بناة الأجيال العدد 55

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1.Adomaitiene, R. & Juozas, R. (1999). TQM Implementation in Lithuanian Education Institutions. **Conference Paper Presented At Conference Of (Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality)** .From 30 to 31August 1999 :Verona.
- 2.Arcaro, Jerome (1995). **Quality In Education, (An Implementation Hand Book)**, Florida: State Duci Press.
- 3.Bartonitti, Robert j (2000). **An Assessment of Total Quality Management In ak-4 School**. case study, Diss. Fordham University, N.y.
- 4.Boldevra, John (2000). **School Quality Management**. Delhi: Indian Institution Of Quality.
- 5.Brennan, John & Shah, Tarla (2000): **Managing Quality In Higher Education, Open University Press**, Buckingham, Philadelphia, U.S.A.
- 6.Cammaert, Ron (1995). **Total Quality Management: using (TQM) Tooptimize Education In Alberta**, Journal Announcement.
- 7.Collier ,Denhse L ou (2002): **A System Approach To School Improvement :The identification and prioritization of core educational processes using the Baldrige Quality Criteria As An Improvement Framework For High -Reforming Schools University Of Texas At Austin ED**, DAI -A 62/09Mar 2002 .
- 8.Cotton, Kathleen (2001). "**Applying Quality Management Principles To Secondary Education**". North West Regional Education Laboratory, [Http/ WWW/Nwrl.org /scpd / sirs/9/SO .html](http://WWW/Nwrl.org /scpd / sirs/9/SO .html).(Cast update 2001) .
- 9.Fox, Roy .(1991). **Making Quality: Six Steps To Total Quality Management**, Sydney, McGraw – hill p.10
- 10.Gitlow, Howard (2001): **Quality Management Systems: A Practical Guide**, st.Lucie Press, London.
- 11.Herman, Janice (1995). **Total Quality Management (TQM) For Education, Educational Technology**.
- 12.Hernandez , f.(2001). **Total Quality Management In Education : The Application Of To Nine Texas School District** .Degree , PhD , the university of Texas at Austin.
- 13.Lee, Thomas (1999): **Think Globally, Act Locally**, Center For Quality of Management Journal, VOL (8). No (3).Winter, at website: .
- 14.Lawrence,A.S and Gredgory , L.G ,(1992). **Total Quality Management In Higher Education**. Higher Education,vol.43,N2.
- 15.Marray, R.B.Ed.,(1996). **Total Quality Management In Education: The Improvement Of A School Community**, The university of Nebraska-Lincon. Dissertation Abstract International,vol.57,no.4.
- 16.-Malcolm G.S and Gaunt,H.J.(1994). **Total Quality Management For Schools**, London :Casseil.
- 17.Paul, Terry. M.(1996). **Using Total Quality Management Principles To Implement School –Based Management**, Paper Presented at –the Annual International Conference of International Association Of Management (14 th Toronto , Ontario , Canada , August 1996) . USA.ERIC No: ED 412590.

- 18.**Regauld ,M,H (1993). **A Study Of Continuous Improvement Process Based On Total Quality Management Principles As Applied To The Education Environment .**M.A. Thesis University Pennsylvania.
- 19.**Richard L.Williams (1999): **Essentials Of Total Quality Management**, Division Of The American Management Association, New York.
- 20.**Seymour, D., Kelley, J. M., & Jasinski, J. (2004): **Linking Planning, Quality Improvement And Institutional Research.** In M. J. Dooris, J. M. Kelley, & J. F. Trainer (Eds.), Successful strategic planning (pp. 49-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 21.**Terry, Paul (1996). **Using Total Quality Management Principles To Implement School- Based Management** Paper presented at the Annual International Conference of the International Association of Management.
- 22.**Thomas,Peter and Waterman,(1994).**In Search Of Excellence**, Harper Collins publishers, India.
- 23.**Tozer v. July, (1994). **Information Quality Management**, Ncs. Black Well Manchester, U.K .
- 24.**Tofteg —Bjorg .(1995). "**Total Quality Management :A Theoretical Model For Implementation Of Total Quality Leadership In Education**"The American Association for school Administration.vol.6 .U.S.A.
- 25.**Tofteg, Bjorg .(1995). "**Total Quality Management :A Theoretical Model For Implementation Of Total Quality Leadership In Education**". The American Association for school Administration.vol.6 .U.S.A.
- 26.**Waks, Shlomo& Frank, Moti (1999): **Application Of The Total Quality Management Approach Principles And The ISO 9000 Standards In Engineering Education**, European Journal of Engineering Education, VOL (24). No (3).

ثالثاً - مراجع الانترنت

- الغزالي، ناصر: واقع النظم التعليمية في سوريا، 1997 ،www.mokarabat.com
- الشamas، ميشال: واقع التعليم في البلدان العربية سوريا نموذجاً، (2009) www.dctcrs.org

الملاحق

الملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين لاستبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق مرتبة حسب الترتيب الهجائي

الرقم	الصفة	الاسم	القسم
1	مدرس	ابتسام فارس	المناهج وطرق التدريس
2	مدرس	ابتسام ناصيف	التربية المقارنة
3	مدرس	أمل كحيل	التربية المقارنة
4	أستاذ مساعد	بسمة حلاوة	التربية المقارنة
5	مدرس	خلود الجزائري	المناهج وطرق التدريس
6	أستاذ	غسان أبو فخر	التربية الخاصة
7	أستاذ مساعد	نزيه الجندي	التربية المقارنة
8	أستاذ مساعد	محمد حلاق	التربية المقارنة
9	مدرس	ياسر جاموس	القياس والتقويم

الملحق رقم (2)

استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق بالصورة الأولية

جامعة دمشق

كلية التربية

الاستبانة بصورتها الأولية:

عزيزتي المدرس / عزيزتي المدرسة:

عزيزتي المديرة / عزيزتي المديرة:

نقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق بإشراف الدكتورة سميرة منصور.

وتروج الباحثة من حضرتكم التفضل بقراءة بنود هذه الاستبانة، والإجابة عن بنودها بصدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة صح (✓) في الحقل الذي يناسب رأيك.

ملاحظة: إن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة (لأغراض البحث العلمي حصرياً). وشكراً لتعاونكم.

الاسم:

أنثى:

ذكر:

الجنس:

إجازة جامعية:

معهد متوسط:

المؤهل العلمي: الشهادة الثانوية:

دبلوم:

ماجستير:

دراسات عليا

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

عدد سنوات الخبرة:

العبارات					
درجة المواقفة					المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين
غير موافق	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
					1-أن يشعر المعلمون أن التغيير جزء من حياتهم المهنية.
					2-أن يقتضي المعلمون بالمبررات التي استدعت التغيير.
					3-أن يتم تدريب المعلمين على مهارات إدارة الأداء.
					4-أن يلتحق المعلمون بالعديد من الدورات التدريبية لتطوير خبراتهم المهنية.
					5-أن يعي المعلمون آخر المستجدات التربوية والعلمية.
					6-أن يكون لدى المعلمين مرونة في المواقف العلمية.
					7-أن يتم تدريب المعلمين على استخدام شبكة الانترنت والحاسب الآلي.
					8-أن يلتحق المعلمون بدورات تدريبية تؤهلهم لاستخدام أحدث الطرق في التعليم.
					9-أن يكون لدى المعلمين مهارات عديدة أثناء التواصل والاتصال.
					10-أن يكون لدى المعلم القدرة على توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
					11-أن يكون لدى المعلم القدرة على إدارة المواقف الصحفية بشكل حيد.
					12-أن يكون لدى المعلم خبرات تربوية متعددة.
					13-أن يكون لدى المعلم القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.
					14-أن يحظى تطوير التعليم بدعم من المعلمين.
					15-أن يتحمل المعلمون مسؤولياتهم كما هو مخطط لها.
					16-أن يقوم المعلمون ذوو الخبرة بمساعدة الأقل خبرة في إعداد الخطط الدراسية.
المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلم					
					1-أن تثير الدروس اهتمام المتعلم.
					2-أن يتم تشجيع الطلاب على التفكير العلمي.
					3-أن يلبي التعليم حاجات المتعلم المختلفة.
					4-أن يتم تحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي.
					5-أن يتم تحقيق التفاعل الصفي بين المتعلمين.
					6-أن يتم إكساب التلاميذ مهارات عملية وعلمية.
					7-أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتواصل مع زملائه ومعلميه والمجتمع المحلي بفاعلية ونشاط.
					8-أن يشعر المتعلم بالرضا عن الدروس التي يتعلمها.
					9-أن يتم تزويد التلاميذ بمهارات التعامل مع المعلومات والمعرفة المتطرفة.

				10-أن يتم تزويد المتعلمين بالمهارات الازمة للتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة.
				المحور الثالث :متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمناهج
				1-أن تشجع المناهج على التفكير العلمي.
				2-أن تتناسب المناهج مستوى تفكير المتعلم.
				3-أن تكسب المناهج المتعلم مهارات علمية وأدائية.
				4-أن تشجع المناهج على التعلم الذاتي.
				5-أن يراعى في محتوى المناهج خبرات المتعلم السابقة.
				6-أن يتتصف محتوى المناهج بالمرونة.
				7-أن يوفر محتوى المناهج فرص العمل الجماعي للمتعلمين.
				8-أن يكسب محتوى المناهج المتعلمين مهارة البحث عن مصادر المعرفة.
				9-أن يكسب محتوى المناهج المتعلمين مهارة التفكير الإبداعي.
				10-أن يستقيد محتوى المناهج من إمكانات البيئة المحلية للمدرسة.
				11-أن يناسب محتوى المناهج متطلبات سوق العمل.
				12-أن يتتناسب محتوى المناهج مع وقت التنفيذ المخصص له.
				13-أن يستعمل محتوى المناهج مجالات الأهداف المختلفة(المعرفية، الوجدانية، الحسية، الحركية).
				14-أن يوفر المحتوى إمكانية استخدام أساليب متعددة لتنفيذ النشاطات.
				15-أن يستطيع المعلمون إثراء محتوى المناهج وتطويرها.
				16-أن يتم تطوير المناهج بما يلائم المجتمع المحلي.
				17-أن يتم تعديل المناهج بما يكسب الطلبة خبرات تلائم مجتمعهم.
				المحور الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية
				1-أن تكون إمكانية التطوير ميسرة بالنسبة للبيئة المدرسية.
				2-أن يتتناسب عدد القاعات وحجمها مع عدد الطالب.
				3-أن تتوافر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.
				4-أن يتم توفير الإمكانيات المادية الازمة .
				5-أن يتم تأسيس نظام اتصال متكامل لاستخدام تقنية المعلومات والاتصال في التعليم.
				6-أن تتم دراسة بيئة المدرسة لقياس قدرتها على التحسين.
				7-أن توجد حديقة يتمتع بها الطلبة ويمارسون بها النشاطات العملية.
				8-أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد.
				9-أن توجد في غرف الصفوف مكتبة مليئة بالكتب والمراجع.
				10-أن تحفظ الوسائل التعليمية في مكان يسهل الوصول إليه.
				المحور الخامس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمباني المدرسية
				1-أن يراعى في تصميم المبنى الشروط والمعايير الفنية.
				2-أن يتوافر في تصميم المبنى المرونة الكافية والقدرة على تحقيق أهداف التعلم.

				3-أن يراعى في تصميم المبنى الشروط الهندسية والصحية.
				4- أن يراعى في تصميم المبنى شروط الأمن والسلامة.
				5-أن تتوافر في المبنى أماكن لخدمات الانترنت وقواعد البيانات.
				6-أن يتلاءم عدد غرف المبنى مع عدد الطلاب في المدرسة.
				7-أن تتوفر قاعات لممارسة الأنشطة الثقافية.
				8-أن تزين الجدران بشعارات تحت على الإنقاذ.
				9-أن تتوافر الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.
المotor السادس: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية				
				1-عدم سيطرة المركزية على عملية (صنع-اتخاذ) القرارات.
				2-أن يتم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادات الإدارية.
				3-الحد من مركزية الاتصال بين الإدارات.
				4-أن تمتلك القيادة المدرسية إحساساً جيداً بالمارسات التطويرية التي تعتمد إدخالها في عمل المدرسة.
				5-أن يتم نشر معايير الجودة في الميدان التربوي.
				6-أن يشارك كل الأعضاء في خطة تطوير المدرسة.
				7-أن تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها.
				8-أن تكون خطة تطوير المدرسة مفهومة من الأطراف المعنية (المعلّمون، الأهل، ...).
				9-أن توجد خطط إجرائية لتحقيق الأهداف المحددة.
				10-أن يعي مدير المدرسة واقع بيئته المدرسية ويتبعها ويوجه إجراءات التخطيط والتحسين بناء على ذلك.
				11-أن يتمتع مدير المدرسة بنمط قيادي مناسب.
				12-أن يعرف المدير الفنون والمسلمات التي يؤمن بها العاملون والتي قد تؤثر في التغيير.
				13-أن يتمتع مدير المدرسة بعلاقات جيدة مع المجتمع المحلي.
				14-أن تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة.
				15-أن تراعي اللامركزية في الاتصال بشكل يجعل التواصل فعال ودون عقبات.
				16-أن تعتمد المدرسة مبدأ الحوار مع المتعلمين لتحسين أوضاع التدريس.
				17-أن تشجع إدارة المدرسة الإبداع والابتكار في التدريس.
				18-أن تستخدم الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة في مجال عملها.
				19-أن يتسم عمل المدرسة بالأداء الجماعي والفردي.
				20-أن تنظم المدرسة دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات للعاملين.
				21-أن يتم توفير الخدمات التعليمية من خلال كادر تعليمي مختص.
				22-أن يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار آراء جميع المدرسين قبل اتخاذ أي قرار.
				23-أن يشعر كل أعضاء الهيئة التدريسية أنهم مقدرون ليقبلوا التغيير.
				24-أن تطبق المدرسة أشكالاً فعالة في المساعدة وإدارة الأداء.
				25-أن يتم تشجيع الأداء المتميز وتدعميه.

					26-أن تعد النشاطات الحرة جزءاً من الخطة المدرسية.
					27-أن لا يعتمد المدير معاييره الذاتية لتقويم المعلمين.
					28-أن يعتمد المدير العمل كمعيار لتقويم أعمال المعلمين.

الملحق رقم (3)

استبانة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق
بعد تعديل الدكتور المشرف والسعادة المحكمين
جامعة دمشق
كلية التربية
السيد:
تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق من وجهة نظر مديرى ومدرسي المدارس الثانوية العامة، وذلك من أجل الاستفادة من وجهة نظرهم في تحديد:

- ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بالمدرسين.
 - ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بال المتعلمين.
 - ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بمحنوى المناهج.
 - ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بالبيئة المدرسية.
 - ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بالأبنية المدرسية.
 - ❖ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام الخاصة بالإدارة المدرسية.
- وبإشراف الدكتورة سمية منصور .

وترجو الباحثة من حضرتكم التفضل بقراءة بنود هذه الاستبانة، والإجابة عن بنودها بصدق موضوعية، وذلك بوضع إشارة صح (✓) في الحقل الذي يناسب رأيك.
ملاحظة: إن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة (لأغراض البحث العلمي حصراً).
الباحثة هادية الحلواني

ولكم خالص الشكر والامتنان

البيانات الشخصية

أنثى: ذكر: **الجنس:**

إجازة جامعية: معهد متوسط: الشهادة الثانوية: **المؤهل العلمي:**

دكتوراة: ماجستير: دبلوم: **دبلوم:**

عدد سنوات الخبرة التدريسية:

10 سنوات فما دون

15-11 سنة

20-16 سنة

أكثر من 20 سنة

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

دورة واحدة

4-2 دورات

5 دورات فأكثر

الدرجات						العبارة
غير موافق	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً		متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمدرسين
						أن يشعر المدرسوون أن التغيير جزء من حياتهم المهنية.
						أن يقتضي المدرسوون بالمبررات التي استدعت التغيير.
						أن يلتاح المدرسوون بالعديد من الدورات التدريبية لتطوير خبراتهم المهنية.
						أن يتعرف المدرسوون بصورة مستمرة على قواعد إدارة الجودة.
						أن يكون لدى المدرسين مرونة في المواقف التعليمية.
						أن يلتحق المدرسين بدورات تدريبية تؤهلهم لاستخدام أحدث الطرق في التعليم.
						أن يستطيع المدرسوين إثراء محتوى المناهج وتطويرها.
						أن يكون لدى المدرسين القدرة على توظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
						أن يكون لدى المدرسين القدرة على إدارة المواقف الصافية بشكل حيد.
						أن يكون لدى المدرسين خبرات تربوية متعددة.
						أن يكون لدى المدرسين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.
						أن يكون لدى المدرسين افتتاح على تطوير التعليم.
						أن يتحمل المدرسوون مسؤولياتهم كاملة.
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلمين						
						أن تثير الدروس اهتمام المتعلمين.
						أن تتم تنمية التفكير العلمي عند المتعلمين.
						أن يلبي التعليم حاجات المتعلمين المختلفة.
						أن يتم تحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي.
						أن يتم تحقيق التفاعل الصفي بين المتعلمين.
						أن يتم إكساب المتعلمين مهارات عملية وعلمية.
						أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتواصل مع زملائه ومعلميه.
						أن يتمكن المتعلم من توظيف مهاراته في الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي بفعالية ونشاط.

					أن يشعر المتعلم بالرضا عن مضمون الدروس التي يتعلّمها.	22
					أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات التعامل مع المعلومات والمعارف الحديثة.	23
					أن يتم تزويد المتعلمين بمهارات توظيف المعلومات والتعامل مع الموقف الاجتماعي المختلفة.	24
					أن يتم تشجيع المتعلمين على العمل ضمن فريق.	25
					أن يتم إكساب الطلاب بالمهارات الحياتية الازمة للتفاعل مع المجتمع بإيجابية.	26
					أن يتم إكساب الطلاب المهارات الازمة للتعامل مع المعلومات والمعرفة المتغيرة.	27
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمحتوى المناهج						
					أن تتضمن المناهج أنشطة تحفز التفكير العلمي للمتعلمين.	28
					أن تراعي المناهج الفروق الفردية بين المتعلمين.	29
					أن تشجع المناهج على التعلم الذاتي.	30
					أن يراعى في محتوى المناهج خبرات المتعلم السابقة.	31
					أن يتتصف محتوى المناهج بالمرونة الواقعية.	32
					أن يوفر محتوى المناهج فرص العمل الجماعي للمتعلمين.	33
					أن تتمي أنشطة المناهج فرص البحث عن المعرفة.	34
					أن تساعد المناهج المتعلمين في اكتساب مهارة التفكير الإبداعي.	35
					أن يستقيد محتوى المناهج من إمكانات البيئة المحلية للمدرسة.	36
					أن يرتبط محتوى المناهج مع احتياجات سوق العمل.	37
					أن يتناسب محتوى المناهج مع وقت التنفيذ المخصص له.	38
					أن يشتمل محتوى المناهج مجالات الأهداف المختلفة.	39
					أن يوفر المحتوى إمكانية استخدام أساليب متعددة لتنفيذ النشاطات.	40
					أن يتم تعديل المناهج بما يكسب المتعلمين خبرات تلائم مجتمعهم.	41
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية						
					أن يراعي التطوير في البيئة المدرسية بشكل مستمر.	42
					أن يتناسب عدد الفاعلات وحجمها مع عدد المتعلمين.	43
					أن يتم توفير أحدث التقنيات لزيادة فعالية التعليم مثل الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت .	44
					أن تتوفر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.	45
					أن يتم توفير الإمكانيات المادية الازمة .	46
					أن تتوفر أجهزة حواسيب آلية حديثة لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.	47

					أن يتواجد للمدرسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت.	48
					أن يتم تأسيس نظام اتصال منكامل لاستخدام تقنية المعلومات والاتصال في التعليم.	49
					أن يتم إجراء دراسات ميدانية مستمرة على بيئة المدرسة.	50
					أن توجد حديقة يمتنع بها الطلبة ويمارسون بها النشاطات.	51
					أن توجد ملاعب مجهزة للاستخدام بشكل جيد.	52
					أن توجد في المدرسة مكتبة غنية بالكتب والمراجع.	53
					أن يراعي التوعي في الوسائل التعليمية.	54
					أن تحفظ الوسائل التعليمية في مكان يسهل الوصول إليه.	55
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمبني المدرسي						
					أن يراعي في تصميم المبني الشروط والمعايير الفنية.	56
					أن يراعي في تصميم المبني الشروط الهندسية والصحية.	57
					أن يراعي في تصميم المبني شروط الأمن والسلامة والهدوء.	58
					أن تتوافر في المبني أماكن لخدمات الانترنت وقواعد البيانات.	59
					أن تتوفر قاعات لممارسة الأنشطة الثقافية.	60
					أن تزين الجدران بعبارات تحث على الإنقان.	61
					أن تتوافر الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.	62
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية						
					أن يتم توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الهيئة الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية .	63
					أن تقوم الإدارة المدرسية بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات.	64
					أن يتم الحد من مركزية الاتصال بين الإدارات.	65
					أن تمتلك الإدارة المدرسية إحساساً جيداً بالمارسات التطويرية التي تعتمد إدخالها في عمل المدرسة.	66
					أن يشارك كل أعضاء الهيئة التدريسية في خطة تطوير المدرسة.	67
					أن تعكس خطة التطوير أهداف المدرسة ورسالتها.	68
					أن توجد خطط إجرائية لتحقيق الأهداف المحددة.	69
					أن تكون خطة تطوير المدرسة مفهومة من الأطراف المعنية (المعلمين، الأهل).	70
					أن تراعي إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية الديمقراطية للكادر التدريسي.	71

				أن يمتلك مدير المدرسة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	72
				أن تشجع الإدارة المدرسية استخدام التقنيات الحديثة في مجال التدريس.	73
				أن تعتمد إدارة المدرسة مبدأ الحوار مع المتعلمين لتحسين أوضاع التدريس.	74
				أن تستخدم الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة في مجال عملها.	75
				أن يتسم عمل إدارة المدرسة بالأداء الجماعي والفردي.	76
				أن تنظم المدرسة دورات تدريبية في تكنولوجيا المعلومات للعاملين.	77
				أن تستخدم إدارة المدرسة المنهج العلمي في حل المشكلات التي يواجهها المدرس والمتعلم أثناء التدريس.	78
				أن تنظم الهيئة الإدارية اجتماعات دورية مع المتعلمين لمتابعة أوضاعهم الدراسية.	79
				أن تتبع الهيئة الإدارية عمل الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر.	80
				أن توجد خطة رقابة لمتابعة فاعلية الأهداف المنشودة وتقويمها.	81
				أن يعتمد المدير العمل كمعيار لتقويم أداء المعلمين.	82
				أن تقوم المدرسة بانتظام بمراقبة جودة التعليم، وتقويم مهارات التعليم المستخدمة، وتأثيرها على تقدم الطلبة.	83
				أن يشارك المجتمع المحلي في تخطيط تقويم المدرسة والتغذية الراجعة.	84
				أن يوجد تعاون بين المدرسة وأولياء الأمور في متابعة تحصيل الطلبة.	85
				أن تصدر المدرسة تقارير شهرية حول أداء الطلبة وترسلها للأباء.	86
				أن تحتفظ المدرسة بنجاح الطلبة بالتعاون والتنسيق مع المجتمع المحلي.	87

الملحق رقم (4)
موافقة تسهيل المهمة لتطبيق البحث

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم : بلا
تاريخ :

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة

يرجى التفضل بتسهيل مهمة السيدة " هادية محمد رفيق الحلواني " طالبة ماجستير تخصص " التربية المقارنة " بكلية التربية في جامعة دمشق لدى مؤسستكم من أجل إعداد دراسة بعنوان " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق " المتعلقة بموضوع دراستها و ذلك بناء على طلب الأستاذ المشرف .

شاكرين تعاونكم

عميد كلية التربية
أ. د. محمد وحيد صيام

الأستاذ المشرف
د. سميرة منصور

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ٢٦٥ (١ / م)

إلى إدارة مدرسة مأذوعي .

نثبت أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق رقم / بلا / تاريخ ٢٠١٢/٣/٧

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة " هادية محمد رفيق الحلواني " لتطبيق البحث المذكور أعلاه .

للاطلاع والتقييد بمضمونه

دمشق في ٧ / ٣ / ١٤٣٣ هـ و ١١ / ٣ / ٢٠١٢ م

مدير التربية
الدكتور هروان الوز

صورة إلى :

- مكتب السيد المدير
- معاون المدير للتعليم الثانوي
- دائرة التعليم الثانوي
- إدارة مدرسة
- صاحب العلاقة

الملحق رقم (5)
توزيع المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق

الناحية	المنطقة	اسم المدرسة	الرقم
الفيحاء	ركن الدين	درويش الزوني	1
الفيحاء	ركن الدين	نبيل يونس	2
المالكي	المهاجرين	سامي الدرببي	3
فيلات شرقية	المزة	عمر بن عبد العزيز	4
المزة القديمة	المزة	ابن رشد	5
مزة جبل	المزة	بنات الشهداء	6
مساكن بربة	بربة	الشهيد عبد الرؤوف السعيد	7
مساكن بربة	بربة	عمر بن الخطاب	8
مساكن بربة	بربة	ممدوح قره جولي	9
جوبر الشرقي	جوبر	أديب التقى	10
جوبر الغربي	جوبر	شريف جرجي وهبي	11
الاستقلال	جوبر	محمد أنور كامل	12
جوبر الغربي	جوبر	حكمت الساطي	13
القصاع	ساروجا	العباسيين	14
العدوي	ساروجا	ابن الآثير	15
القصور	ساروجا	يوسف العظمة	16
العدوي	ساروجا	العدوي المحدثة للبنات	17
العدوي	ساروجا	الفاروق	18
العدوي	ساروجا	الواقدي	19
العمارنة البرانية	ساروجا	أممية	20
الزاهرة	الميدان	الشيماء السعدية	21
الزاهرة	الميدان	محمد بدر الدين العابدين	22
ميدان وسطاني	الميدان	محمد بهجت البيطار	23
الدقاق	الميدان	العابدين التونسي	24
ميدان وسطاني	الميدان	عبد الرحمن الكواكبي	25
ابن عساكر	الشاغور	بدر الدين الغزال	26

ابن عساكر	الشاغور	جلال فاروق الشريف	27
روضة الميدان	الشاغور	الزاهرة المحدثة	28
الوحدة	الشاغور	أبناء الشهداء	29
باب شرقي	الشاغور	جميل صليبا	30
دمر الغربية	دمر	عبد الجليل النحاس	31
دمر الشرقية	دمر	عدنان الطباع	32
ضاحية دمر	دمر	مدحت تقى الدين	33
القدم	القدم	المعروف الأرناؤوط	34
القدم	القدم	محمد كرد على	35
كفرسوسة البلد	كفرسوسة	عباس محمود العقاد	36
كفرسوسة البلد	كفرسوسة	خالد أحمد عزيز	37
القابون	القابون	عبد الغني الباجنوي	38
القابون	القابون	أحمد ليلا	39
المزرعة	الصالحية	زكي الأرسوزي	40
الشهداء	الصالحية	عبد الرحمن الشهبندر	41
الفالوجة	مخيم	اليرموك	42

الملحق رقم(6)

الخطة الدراسية في المرحلة الثانوية العامة « الفرع الأدبي »

المجموع	ثالث ثانوي	حادي عشر	عاشر عام	المواد الدراسية
				عدد الحصص
18	7	6	5	لغة عربية
16	6	7	3	إنكليزي
5	0	1	4	رياضيات
6	2	2	2	ديانة
1	0	0	1	حاسوب
18	7	7	4	اجتماعيات
2	0	1	1	رسم
3	1	1	1	رياضة
2	0	0	2	فيزياء
1	0	0	1	كيمياء
9	5	3	1	فلسفة
3	28/0	29/1	27/2	علوم

الملحق رقم (7)

الخطة الدراسية في المرحلة الثانوية العامة

« الفرع العلمي »

المجموع	ثالث ثانوي	ثاني ثانوي	الأول ثانوي	المواد الدراسية
				عدد الحصص
13	4	4	5	لغة عربية
5	1	0	4	المواد الاجتماعية
15	6	5	4	رياضيات
3	0	2	1	كمبيوتر
5	2	2	1	كيمياء
11	6	3	2	فيزياء
8	3	3	2	علوم
6	2	2	2	ديانة
12	4	5	3	إنكليزي
1	0	0	1	فلسفة
1	0	0	1	رسم
2	28/0	27/1	127	رياضة

(وزارة التربية، 2004، 23).

**ملخص البحث
باللغة الأجنبية**

***ABSTRACT OF STUDY
IN ENGLISH LANGUAGE***

ABSTRACT

The goal of current research in percentage know the requirements of the application of total quality management in secondary schools, from the standpoint of teachers and administrators in public high schools in the Syrian Arab Republic.

As stated this search to highlight the theme of a new and important attracts the world's attention in earnest a topic application of the concept of total quality in secondary education.

the research is determined to scrutinize the next major question:

What are the requirements for the application of the total quality management (TQM) in general secondary education in Damascus province?

This question opens way for several sub-queries which will be covered by this research, among which are:

1. The definition of TQM in general from the following aspects: its notion, the underpinning philosophy, its importance, the stages for its application and the requirements for its application?
2. TQM in the secondary education vis-à-vis: its notion, the basic principles for its application, the requirements for its application and the difficulties in its application in the secondary education?
3. The current status of the secondary education and its management in Syria in connection to: its inception, its importance, its objectives, its types, the necessities of the introduction of TQM in general secondary education in Syria?
4. The requirements for the application of TQM in general secondary education with regards to instructors from the standpoint as a selected sample of the whole?
5. The effect of independent variables in the research (such as recipients effector (directors/teachers), sex, qualification, years of experience, the number of courses) on the responses of the selected sample to the requirements for the application of TQM in secondary education in Damascus city?
6. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to instructors from the standpoint as a selected sample of the whole?
7. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to learners from the standpoint as a selected sample of the whole?

8. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to curricula from the standpoint as a selected sample of the whole?
9. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to school environment from the standpoint as a selected sample of the whole?
10. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to school buildings from the standpoint as a selected sample of the whole?
11. The requirements for the application of TQM in general secondary education in Damascus province with regards to school administration from the standpoint as a selected sample of the whole?

Hence, this research consists of five chapters:

First chapter:

The general framework of the research, comprising the research problem and its queries, its importance, its objectives, its assumptions, its variables, its data, its method, its limits, the research community and the selected sample, its procedural terminology and definitions, and previous studies .

Second Chapter:

The standard theoretical framework, consisting of:

- I–The evolution of the concept of TQM.
- II– The underlying philosophy of TQM.
- III– The evolution of the application of TQM (ISO 9001).
- IV– Justifications for the orientation towards TQM in secondary education.
- V– The importance of TQM in secondary education.
- VI–The basic principles for the application of TQM in secondary education.
- VII– The stages of TQM implementation in secondary education.
- VIII–The requirements of the application of TQM in secondary schools.
- IX–Difficulties in the application of TQM in secondary education.

Third Chapter:

Outlining the actual status of the general secondary education and its management in the Syrian Arab Republic.

Fourth Chapter:

Which is entitled “the research community, its tools and procedures”, where the

following topics are described:

- the research community,
- the distribution of the selected sample on the independent variables of the research,
- the design-resolution steps,
- the validity and reliability procedures of the questionnaire, and
- the application procedures.

Fifth Chapter:

- Whose title consists of “discussion of research questions and hypotheses explanation”, where the most important findings can be listed here below:
- According to the members of the research sample, implementing TQM in secondary schools in Syria necessitates the presence of certain requirements.
- Also, as per the research sample, the below list (in descending order according to degree of importance) describes the essential requirements for the application of TQM in general secondary education institutions in connection to the following criteria:
 - Teachers.
 - Learners
 - School administration
 - Curricula
 - School environment
 - School buildings
- The sex variable did not affect the responses of the members of the research sample towards the requirements of the application of TQM in general secondary education schools in Damascus province.
- The recipient variable (directors/teachers) had an effect towards the requirements of TQM in general secondary education schools in Damascus province.
- The qualification variable also had an effect on the response pertaining to this research.
- An effect was observed as well for years of experience variable and the number of training courses variable.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Education
Department of Comparative Education



Requirements of the application total quality management in schools General secondary in the province of Damascus

**A Research for a master's degree in comparative
education and educational administration**

**Presented by:
Hadia Alhelwani**

**Supervision by:
Dr.Sumeyah Heider Mansour**

Damascus 2012–2013