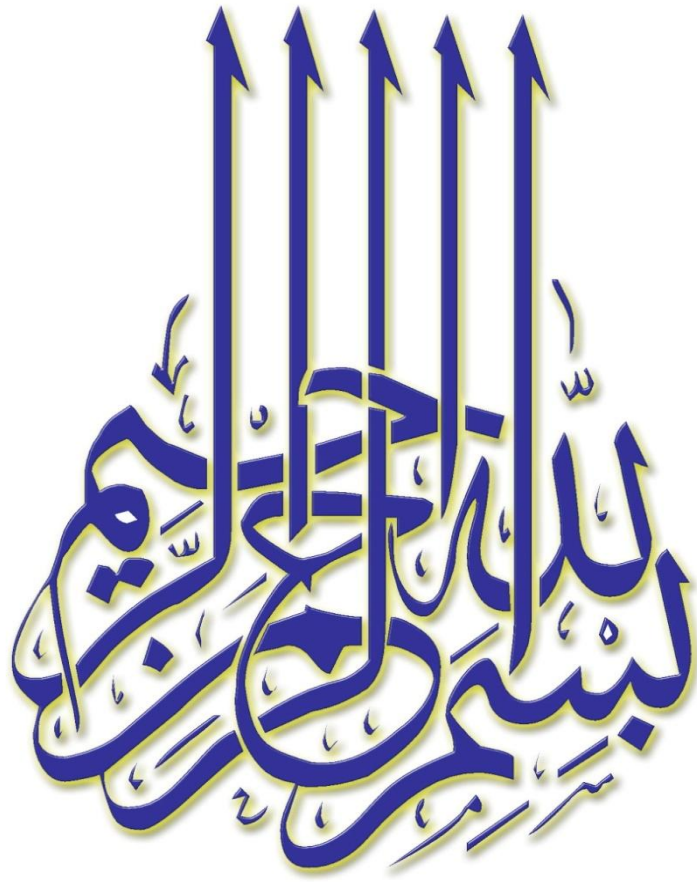




إستهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ يَقَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَكُم عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ ٨٨

صدق الله العظيم

(سورة هود : من الآية 88)

إهداء

إلى فيض الحنان التي علمتني أن أعيش وأنتصر وعلمتني معنى الحياة...
(والدتي العزيزة)

إلى والدي الذي كان سبباً لوجودي في هذا الكون...
إلى رفيقة دربي زوجتي المخلصة أم ياسر
إلى أبنائي (ياسر - وسام - محمد)...

و

إلى الذين حاربوا الجهل زماناً وأعدوا للأوطان أجيالاً...
(أساتذتي الأجلاء)

إلى المخلصون المجهولون :
الذين يعملون لرفعة الأوطان بصبر جميل وصمت نبيل ...
لنبيل الجزاء من العلي القدير ...

الباحث

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً الذي منحني الصبر والعزيمة علي إتمام هذه الدراسة، كما يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح التربوي والعلمي الشامخ الذي يحمل إسم الوطن فكانت إسم على مسمى من خلال عملها في العديد من إتجاهات المجتمع خدمة وتطويراً من أجل رفعة، كما تغمرني الغبطة ويملاً جانبي الفخار بإنتمائي لكلية التربية بجامعة السودان، وأتقدم بأجزل الشكر والتقدير لتلك الكلية متمثل في : (خبرائها عمالقة التربية أساتذتي الأجلاء وزملائي الأوفياء رفقاء درب المهنة والرسالة وإلى أسرة مكتبها العظيمة) الذين شكلوا علامةً كبيرةً في بلادي بل في العالم. كما أتقدم بأعظم موجبات الشكر وأسمى آيات التقدير لسعادة البروفيسور العلامة / علي خالد مضوي التي تقبل الإشراف علي هذه الدراسة ، ولما بذله من جهدٍ في تصويبها لغةً ومنهجاً ومحتوى، ولقد استفدتُ منه كثيراً من خلال ملاحظاته وتوجيهاته ولا أملك إلا الدعاء أن يثيبه الله بأحسن الجزاء، ويجعل عمله هذا في ميزان حسناته إنه سميع الدعاء، بعد رحيل: (أستاذ الأجيال، الإنسان، الخلق، التربوي العملاق) البروفيسور / أحمد سعد مسعود. نسأل الله أن يجعل مثواه في أعلى عليين مع الشهداء والصديقين. كما لا يفوتني أن أذكر أسمى آيات الشكر والتقدير لكل من أزر وساعد في إنجاز هذا العمل وعلي رأسهم أساتذتي المحكمين لإستبانة هذه الدراسة، وأخص بالشكر الجزيل أساتذتي الإنسانية التربوية القديرة، د. صباح الحاج لما قدمته لي من مشورة وعون، كما أذكر أسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور الخلق ياسر محمد سعيد، لما أمدني به من مصادر قيمة في ثراء معلوماتها، كما أود أن أشكر جنود البحث العلمي الأوفياء (إدارات وموظفين بمكتبات الجامعات السودانية)، وللاخوه بالتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم، والاخوه في إدارة تعليم المرحلة الثانوية بمحلية بحري، وللمدراء والمعلمين الصابرين الصامدين. والشكر من قبلهم ومن بعدهم لله العلي القدير.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى : الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المتعلق بالإدارة التربوية والتخطيط ومعرفة مدى كفاية تخطيطها لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية اتخاذ القرار التربوي في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري، البالغ عددهم (60) مديراً ومديرة ، أخذ بكامله كعينة للدراسة. ومجتمع آخر تكون من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بالمحلية والبالغ عددهم (1456) معلماً ومعلمة. أُخذت منهم عينة عشوائية بلغت (170) مبحوثاً بواقع (56) معلماً، و(114) معلمة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة موجهة إلى كل من المديرين والمعلمين، أستخدم الباحث الحزم الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ، وتم تحليل البيانات وفقاً للجدول التكرارية والنسب المئوية، وحساب مربع كاي وقيمة الوسيط لتفسير اتجاه العبارات . وعليه توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

1. عدم عمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تحفيز المعلمون المتميزون، وعدم العمل على تحسين المرتبات ، وعدم توفير مصادر تمويل كافية لكثير من المدارس لتساعد على توفير متطلبات الجودة الشاملة .
 2. تعمل الإدارة التربوية على سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية وفق المصلحة العامة . كما تعمل على المساهمة في وضع معايير جودة المنهج المدرسي، والسعي إلى تطوير الوسائل التعليمية وتوفيرها .
 3. معظم الإدارات المدرسية يتم اختيارها بناء على شروط التأهيل والخبرة ، وتعمل على تصنيف مستويات الطلاب وتقويمهم بصورة مستمرة خلال العام الدراسي.
 4. معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري متخرجين في كليات التربية ومدرسين على الجوانب الأكاديمية وملتزمين بأخلاقيات المهنة ولوائحها.
 5. عدم حرص الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بالمحلية يدركون المخاطر الاجتماعية ، والفكرية للانترنت .
 6. ضعف جهود الإدارة التربوية عبر إدارة المناهج في تطبيق معايير جودة تأليف المناهج الدراسية .
 7. للمدارس الثانوية في محلية الخرطوم بحري علاقة بالمجتمع من خلال المشاركات الاجتماعية للمجتمع .
- استناداً إلى النتائج أعلاه يوصي الباحث بالآتي :

1. العمل على تحسين المرتبات بصورة تؤدي للرضا الوظيفي .
2. يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إنشاء إدارة للجودة الشاملة في المحليات المختلفة تعمل على نشر ثقافة الجودة وتدريب المعلمين عليها ومتابعة تنفيذها وضبطها وتحسينها بالتنسيق مع إدارة التخطيط التربوي.

3. يجب أن يكون تعيين المعلمين بالمدارس الثانوية للذين تخرجوا في كليات التربية ، والعمل على التدريب اللازم لهم على كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة .
4. يجب أن تحرص الإدارة التربوية على توفير مصادر تمويل كافية لكثير من المدارس.
5. وضع آلية مناسبة للتحقق من ضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة سليمة وفاعلة، والعمل على تحسينها بصورة تحقق الأهداف الكلية لعملية التربية والتعليم.

Abstract

This study aimed to investigate to what extent the standards of comprehension quality were applied as results of Educational Management, and planning and knowing about its planning capability to achieve the desired aims.

The researcher used the descriptive method. The population of the study was composed of headmasters of secondary schools in Bahri Locality.

There were (60) headmasters, male and female, taken wholly as a fully intended sample of the study. The population the study was also composed of teachers of (1456) male and female teachers. A random sample was taken from them, (170). One hundred and seventy students were examined, fifty six males and one hundred and fourteen females.

The tool of the study was a questionnaire. The data was analyzed according to the relevant statistical procedures (SPSS).

The researcher reached up to the following results:

- 1- The administration of the Ministry of Education does not encourage distinguished teachers and does not raise enough funds to raise their salaries.
- 2- The educational administration works to enact the list of laws and forms the legislation which achieves the educational aims in terms of the general interest, and also works to contribute in forming the quality standards of school's approach, and work to develop teaching aids.
- 3- Most of the school administrations are chosen according to the conditions of preparation and experience. This helps in classifying the students' level and evaluating them regularly during the academic year.
- 4- Most of secondary school teachers in Bahri Locality have graduated in Faculties of Education and were trained on academic aspects and committed by law and morals of the profession.
- 5- The educational administration does not try to make the students of secondary school in Bahri Locality to know about the social and psychological risks of the internet.
- 6- The weakness of educational administration efforts as relates in applying the quality standards of compilation of academic curricula in curricula administration.
- 7- The secondary schools of Bahri Locality have a relationship with the society through participating in social occasions.

Depending on the above results, the researcher recommended the following;

- 1- To strive to raise the teachers salaries to get the professional satisfaction.
- 2- The Ministry of Education should construct an Administration of Comprehensive Quality in different localities to work on spreading the quality of knowledge and to train teachers on it, and to follow up its implementation and to be developed and controlled in coordination with the educational planning administration.

3- The appointment of teachers in secondary schools should be limited to those who have graduated in Faculties of Education, and working on required training for them on the way of applying the comprehensive quality criteria.

4- The Educational Administration should adhere to the providing enough financial sources for many schools.

5- To make appropriate means to make sure of insurance of applying the comprehensive quality standards in effective and perfect way, and to work towards developing it in the way that achieve the entire aims of the educational process

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	البسمة
ب	إستهلال
ج	إهداء
ت	شكر وتقدير
هـ	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ز	Abstract
ط	قائمة المحتويات
ع	قائمة الجداول
ق	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة الدراسة
1	مشكلة الدراسة
2	أسئلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	فروض الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	حدود الدراسة

4	منهج الدراسة
4	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإدارة التربوية	
6	مفهوم وتعريف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية
7	خصائص ومتطلبات الإداري التربوي الناجح
9	خصائص الإدارة التعليمية
10	مكونات الإدارة المدرسية
11	أهداف الإدارة المدرسية
11	أنماط الإدارة المدرسية
14	الإبداع والإبتكار في الإدارة
15	تعريف مدير المدرسة ومهامه العملية
16	المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لمدير المدرسة
17	سمات مدير المدرسة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة
18	العوامل التي يجب توفرها في الوصول للإدارة المدرسية
19	صفات أقل المديرين فعالية في عمله
19	العوامل المؤثرة في إدارة الصف وحفظ النظام
19	أسباب المشكلات الصفية ومصادرها
20	أساليب معالجة المشكلات الصفية

المبحث الثاني: التخطيط التربوي	
23	اتجاهات عملية التطوير
23	مبررات عملية التطوير
23	الأسس التي تقوم عليها عملية التطوير
25	مراحل ظهور التخطيط التربوي كعلم ووظيفة
26	الأسس والمبادئ العامة للتخطيط واستراتيجياته
28	خطوات العصف الذهني والإعداد للتخطيط
29	الشروط المميزة لرؤية التخطيط
31	مراحل التخطيط الإستراتيجي وأساليبه
34	أنواع الخطط التربوية
35	دواعي ومبررات الاهتمام بالتخطيط التربوي
المبحث الثالث: التعليم الثانوي	
36	نظرة تاريخية لنشأة التعليم في السودان وتطويره
37	تطوير التعليم الثانوي في السودان
39	التعليم الثانوي الحديث في السودان
39	أنواع التعليم الثانوي في السودان
40	أنواع مشكلات التلاميذ السلوكية في التعليم الثانوي
40	المشكلات العامة لطالب المرحلة الثانوية ومصادرها
45	الحلول المهنية المقترحة للمشكلات

45	أسباب المشكلات
46	علاج المشكلات
المبحث الرابع: الجودة الشاملة في التعليم	
47	مفهوم الجودة الشاملة
47	مفهوم الجودة من منظور إسلامي
49	مفهوم الجودة الشاملة في التعليم
49	معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعناصر العملية التعليمية
50	الأهداف الإجرائية للجودة الشاملة في العملية التعليمية
50	الخطوات التي يمكن من خلالها إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التعليمية
50	معايير جودة التعليم الخاصة بالتلاميذ
51	السمات العامة لمفهوم الجودة الشاملة
52	نماذج من تعريفات بعض الكتّاب والباحثين في الجودة الشاملة وبرز إسهاماتهم
54	التطور التاريخي للجودة الشاملة ومراحل تطورها
56	مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم
59	مبادئ ديمنج في القطاع التربوي الأمريكي
60	المبادئ العامة للجودة الشاملة
60	أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم
63	استراتيجيات عامة للجودة في التربية
64	محاور عامة لتحقيق الجودة في التربية
64	المرتكزات التربوية الأساسية لمعايير الجودة في أداء المعلم

64	الأداء المتوقع من المعلم في إطار مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم
65	أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم
65	مزايا تطبيق نظام الجودة بالمدارس الثانوية
66	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
67	أسباب وجود معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم
73	تجارب دولية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم
77	الخصائص المشتركة للتجارب الدولية للتطوير الإداري
78	الاعتماد والتميز في جودة التعليم
78	المبادئ العامة للاعتماد في التعليم
79	مؤشرات التمييز في التعليم
80	مؤثرات الكفاءة الداخلية للتمييز في التعليم
81	مؤثرات الكفاءة الخارجية للتمييز في التعليم
82	دور المعلم في ظل فلسفة الجودة والتميز
83	الآيزو ISO
83	التعريف بسلسلة آيزو ISO9000
84	نماذج مختارة من سلسلة مواصفات الآيزو
85	الآيزو 9000
87	سلسلة الآيزو ومكوناتها في المجال التربوي والتعليمي
88	الصعوبات المتوقعة في تطبيق أنظمة الجودة على ضوء معايير الآيزو 9000

المبحث الخامس : الدراسات السابقة	
89	تقديم
89	الدراسات السودانية
97	الدراسات الأجنبية
101	ما يستفاد من الدراسات السابقة
102	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
103	منهج الدراسة
103	مجتمع الدراسة
103	عينة الدراسة
104	أداة الدراسة
104	صدق وثبات الأداة
104	الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج	
112	الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
113	التحليل الإحصائي لبيانات استبانة المعلم ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات .
134	التحليل الإحصائي لبيانات استبانة المدير ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات .
154	عرض ومناقشة التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث لمجمعي الدراسة وعيناتها

الفصل الخامس : خاتمة الدراسة	
159	تقديم
159	نتائج الدراسة
162	توصيات الدراسة
164	مقترحات لأبحاث مستقبلية
المصادر والمراجع	
165	المصادر
165	المراجع والدوريات
167	الرسائل العلمية

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
1	الفرق بين سلوك الأنماط الرئيسية الثلاثة للإدارة	14
2	خصائص الإدارة المدرسية الجيدة وغير الجيدة	18
3	الاحتياجات الأولية للتخطيط ومصادرها	28
4	مراحل بناء الرؤية للتخطيط	30
5	نموذج لبعض المقارنات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	66
6	سلسلة مواصفات الآيزو	84
7	مقارنة نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية (آيزو 9000 ISO)	86
8	مقارنة بين الآيزو (9000) وإدارة الجودة الشاملة	87
9	يوضح سلسلة ISO 9000 وما يقابلها من بنود خاصة بالتعليم والتدريب	88
10	معامل الفاكرونباخ للثبات والصدق وترابط فقرات المقياس لاستبانة المعلمين	105
11	معامل الفاكرونباخ للثبات والصدق وترابط فقرات المقياس لاستبانة المديرين	107
21	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية الأولى	113
22	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الأولى من استبانة المعلمين	114
23	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية الثانية	116
24	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثانية من استبانة المعلمين	117
25	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية الثالثة	119
26	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة من استبانة المعلمين	120
27	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية الرابعة	122

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
28	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الرابعة من استبانة المعلمين	123
29	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية الخامسة	125
30	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الخامسة من استبانة المعلمين	126
31	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية السادسة	128
32	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية السادسة من استبانة المعلمين	129
33	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الفرضية السابعة	131
34	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية السابعة من استبانة المعلمين	132
35	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على الفرضية الأولى	134
36	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الأولى من استبانة المديرين	135
37	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على الفرضية الثانية	137
38	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثانية من استبانة المديرين	138
39	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على الفرضية الثالثة	140
40	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة من استبانة المديرين	141
41	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على الفرضية الرابعة	143
42	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الرابعة من استبانة المديرين	144
43	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة من المديرين على الفرضية الخامسة	146
44	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الخامسة من استبانة المديرين	147
45	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة من المديرين على الفرضية السادسة	149
46	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية السادسة من استبانة المديرين	150

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
152	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على الفرضية السابعة	47
153	نتائج اختبار مربع كاي للفرضية السابعة من استبانة المديرين	48

قائمة الأشكال والرسومات

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
8	نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار التربوي	1
28	خطوات العصف الذهني في عملية التخطيط للتخطيط	2
31	خطوات التخطيط الاستراتيجي	3
32	خطوات بناء مراحل التخطيط الاستراتيجي	4
33	خطوات تحليل موقف التخطيط الاستراتيجي	5
33	عناصر ومجالات الخطة التنفيذية للتخطيط التربوي الإستراتيجي	6
49	عناصر أنموذج إدارة الجودة الشاملة	7
52	مخطط كيفية عمل حلقات الجودة الشاملة	8
85	الهيكل العام لمواصفات الأيزو 9000	9
86	النماذج المختلفة للأيزو	10

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
170	أداة الدراسة في صورتها الأولية	1
180	خطاب تحكيم	2
181	طلب ملء إستبانة	3
182	الإستبانة في صورتها النهائية	4
191	قائمة المحكمين	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 مقدمة:

الجودة ليست تعبيراً أو مدلولاً حديثاً كما يحسبه البعض، فقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: **قَالَ تَمَالَى: ﴿قَالَ يَكْفَوْرُ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَى بَيِّنَةٍ مِنْ رَبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَى مَا أَنْهَكُم عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾** صدق الله العظيم **هود: ٨٨**

وعن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يفتنه " رواه الطبراني في الأوسط (891). (مسند أبي يعلى، 1975م، حديث رقم 4386، ص349)

فالجودة تعني الإتقان وانجاز الأعمال بأفضل طريقة تؤدي لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتُعد الجودة في التربية والتعليم المدخل الأساسي لمواكبة ركب الحضارة والتكنولوجيا وصناعة العقول التي تسهم في بناء الاقتصاد الذي يحقق التنمية المطلوبة والرفاهية للأمم والشعوب، مع ملاحظة أن الصراع بين الدول المتقدمة أصبح قائماً على الوصول بالتعليم لأرقى مستوياته، فللجودة الشاملة في التعليم معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، لأننا نعيش في عصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي الذي لا مناص من التفاعل معه بكل خصائصه ومعطياته، وتأثيراته وتداعياته، فهو عصر تضاعفت فيه مردودات العلم ونتائجه بمعدلات غير مسبوقه، بدرجة بات العلم فيها العنصر الحاسم في تشكيل العقل والواقع على حد سواء، ولذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة ثقافة وسلوكاً لا بد من ممارسته وتطبيقه، مما جعلها غاية تتطلع إليها كل المؤسسات والمنشآت وخاصة في المجال التربوي والتعليمي، لأن المستفيد من ذلك أبناء المجتمع الذين هم عماد المستقبل. ولذلك تهتم هذه الدراسة بما حدث في العقود الأخيرة من تطور كبير في نشر التعليم الثانوي العام والخاص على مستوى العاصمة السودانية والأقاليم، كما حدث في العقود نفسها تقدماً متسارعاً في نوعية التعليم وتحسينه وتطويره بغرض مواكبته للتقدم البشري الذي حدث في شتى المجالات المعرفية ولا سيما مجال الإدارة التربوية منها.

وبما أن سنة الله في الخلق أن من طبيعة البشر أنهم دوماً تواقون للأفضل والأجمل والأمتل وفي حالة سعي مستمر من حسن إلى أحسن إلى أن يرث الله الأرض وما عليها، وعليه نجد أن الطريق لتحقيق هذه السنة يمر عبر الإتقان والجودة والتميز والإحسان، الذي يعني في أحد معانيه أعلى درجات الجودة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ولن يصل إلى الكمال أبداً، لانه من صفات الخالق وحده لا شريك له.

وعليه في إطار التنافس العالمي في السعي للتفوق والريادة في في الطب والعلوم والهندسة والاقتصاد والاكتشاف والابتكار والصناعة... الخ، في كافة الجوانب التي تخدم الأمم والشعوب وتحقيق أهدافها في الأمن والرفاهية وغيرها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال نظام تعليمي يعتمد التطبيق العلمي الشامل لمعايير جودة التعليم وضبطها وتحسينها في جوانبه المختلفة من (إدارة وتخطيط - تمويل - مناهج - بيئة - تأهيل - تدريب... الخ)، فإن السعي والبحث في هذا الميدان يبقى مستمراً وواجباً على الجميع.

بناء على ذلك يحاول الباحث أن يبرز مشكلة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من خلال البحث عن واقع ذلك التطبيق (ما هو جيد وما هو غير ذلك)، في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية والمتمثلة في : (الإدارة التربوية والتخطيط ، الإدارة المدرسية ، البيئة المدرسية ، المعلمين ، الطلاب ، المناهج الدراسية، علاقة المدرسة والمجتمع) ، حتى يمكننا أن نستطيع تشليط الضوء واضحاً على هذه الجوانب، وبأمل الباحث أن ما نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج مهمة في واقع تطبيق معايير الجودة، تمثل تقييم وتقويم لذلك الواقع وبالتالي تشكل نقطة انطلاق وتحول لمتخذ القرار التربوي والسياسي في جانب الاهتمام بالتطبيق العلمي والعمل لمعايير الجودة في الجوانب الغير مطبقة بها ودعم وتعزيز الجوانب التي تعتمد تطبيق معايير الجودة الشاملة.

2/1 مشكلة الدراسة :

لاحظ الباحث من خلال عمله في حقل التربية والتعليم لعدد من السنوات وإجراءه لدراسة سابقة عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية ، إن للجودة الشاملة في التعليم دور مهم وأساسي في نجاح وتطوير المخرجات التعليمية، وبالتالي التربوية، إلا أن ذلك الدور غير واضح لكثير من المهتمين بأمر الإدارة التربوية والعاملين والإداريين في معظم الإدارات التعليمية والمدرسية بتلك المرحلة، وحتى الذين لهم علم بتلك المعايير ويدركون أهميتها فهي غير مُفعلة لديهم، وبالتالي يمتد أثر عدم علم تلك المعرفة وأثر عدم تفعيلها، على مخرجات العملية التربوية والتعليمية ضعفاً وتدنياً، وأيضاً على سير تنفيذ الخطط والسياسات التربوية والتعليمية أخطاءً وقصوراً، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما واقع التعليم في المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

3/1 أسئلة الدراسة : وتنفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- (١) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط؟
- (٢) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية ؟
- (٣) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية ؟
- (٤) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين؟
- (٥) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب؟
- (٦) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية؟
- (٧) ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع؟

4/1 أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١. الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المتعلق بالإدارة التربوية والتخطيط ومعرفة مدى كفايته تخطيطها لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية اتخاذ القرار التربوي ؟
٢. التعرف على مدى دور فاعلية الإدارة المدرسية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جوانب عملها المختلفة، باعتبارها الوحدة التنفيذية الأساسية للسياسات التربوية والتعليمية الصادرة من قبل الإدارة التربوية؟

٣. التعرف على مدى اهتمام الإدارة التربوية والمدرسية بتطبيق معايير الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة الدراسية وتحديد الميزانية المطلوبة لإحتياجات الجودة الشاملة في التعليم وتوفير مصادرها؟
٤. الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين ومدى اهتمام الإدارة التربوية بتدريبهم ومتابعتهم في هذا الجانب ؟
٥. التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب وفروقهم الفردية وميولهم والقيم السائدة بينهم وتحصيلهم الأكاديمي؟
٦. الوقوف على مدى جودة المناهج المدرسية ومناسبة محتوياتها لتحقيق الأهداف التربوية والعلمية المنشودة من وجهة نظر عيني الدراسة، ومن ثم معرفة دور الإدارة التربوية في تطبيق معايير الجودة الشاملة المتعلقة بتطوير المناهج الدراسية مع جهات الاختصاص بإدارة المناهج؟
٧. الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة ذات العلاقة بين المدرسة والمجتمع لتحقيق كل منهم لدوره تجاه الآخر للمساهمة في تحقيق الأهداف العليا للتربية؟

5/1 فروض الدراسة :

- (١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانيات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .
- (٧) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري .

7/1 أهمية الدراسة : تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في التعليم وأسسها، كما تتمثل أهميتها في معرفة واقع التطبيق لتلك المبادئ والمعايير والأسس بمؤسسات التعليم الثانوي بمحلية بحري، باعتباره من أهم الوكلاء التي يمكن أن يستند عليها التعليم بغرض التطور والتحسين الذي يؤدي إلي رفع أداء النظام التعليمي ، والذي منوط به تحقيق الأهداف التربوية، والمقاصد الوطنية، وتلبية الحاجات البشرية ، كما تتمثل أهميتها أيضاً في لفت نظر المسؤولين من أمر التعليم والمهتمين بجودته والباحثين في هذا المجال، للأهمية والحاجة القصوى لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم إن لم تكن مطبقة وإستمراريتها

وتفعلها إذا كانت موجودة في التربية والتعليم وإداراتها المختلفة وأنها تمثل أهم أدواتها إن لم تكن الوحيدة للتطوير الحقيقي للتربية والتعليم ولابد من تطبيقها ليتحقق ذلك الأمل المنشود للمجتمع بكفاءة وفاعلية.

1/8 حدود الدراسة: وتشمل الحدود التالية :

أ. **الحدود الموضوعية :** معرفة مدى واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي وأثر ذلك الواقع في مخرجات العملية التربوية والتعليمية بالمرحلة الثانوية . محلية الخرطوم بحري .

ب. **الحدود المكانية :** ولاية الخرطوم – محلية الخرطوم بحري

ت. **الحدود الزمنية :** يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين الأعوام 2014 – 2017 م.

1/9 **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كافة جوانب التعليم الثانوي ومدى العلم بها وبأهميتها من قبل مدراء المدارس الثانوية ومعلميها، ويتضمن محلية بحري كأنموذج.

1/10 **أدوات الدراسة :** استخدم الباحث الإستبانات كأدوات لجمع المعلومات من عيني الدراسة .

1/11 **مصطلحات الدراسة وتعريفات المفاهيم الأساسية :** سيتم تناول تعريف المصطلحات المتعلقة بالدراسة وهي: الجودة ، تقويم الأداء، الاعتماد، الاعتماد في التعليم ، المعيار في الاعتماد ، الهيئة العالمية للمواصفات والمقاييس ISO ، مفاهيم طرق تحقيق الجودة (التخطيط للجودة - ضبط الجودة - ضمان الجودة - تحسين الجودة) .

١. **الجودة في اللغة :** الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجيّد من قول أو عمل " . وأجاد الشئ : صيّره جيداً ، والجيّد نقيض الرديء ، وجاد الشئ جوّده بمعنى صار جيّداً . (ابن منظور ، 1992 ، 411). أما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل فقد أشار البعض بأنها تعني الإمتياز ، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشئ أو فهم بنيته . (مصطفى إبراهيم وزملاؤه: المعجم الوسيط ، تركيا ، دار الدعوة، 25 (ب، ت) .

الجودة الشاملة في التربية تعني " مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها ، (مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات قريبة وبعيدة ، وتغذية راجعة) ، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الي تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين ، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة " . (سوسن شاكر ومحمد عواد، الجودة في التعليم، 2008، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، ط1 ، 75) .

2. **تقويم الأداء :** ويعني التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم .

3. **الاعتماد :** هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج

الدراسية. ويُعتبر أداة فعّالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها .

4. **الاعتماد في التعليم :** هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معيّن أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري

محدد.

5. **المعيار في الاعتماد** : هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها ، بشأن درجة أو هدف معيّن يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة . (سوسن شاكر ، 2008 ، 76) .
6. **ISO** : تستخدم الحروف الثلاثة (ISO) : للدلالة على المنظمة الدولية للمقاييس (International Standardization Organization) ولتمييز جميع المواصفات القياسية الدولية التي تصدر عنها . والمنظمة الدولية للمقاييس هي منظمة عالمية لا تسعى للربح مقرها مدينة جنيف السويسرية ، وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في (120) دولة . وهي تقوم بتنظيم الجهود الرامية إلى تطوير المواصفات القياسية للمنتجات ولأنظمة لإدارة الجودة (ISO9000) ولأنظمة إدارة البيئة (ISO14000) ، وهكذا لكل نشاط رقم معين يحمل معايير ومؤهلاته وخطواته ، والمواصفات القياسية الدولية هي ليست إلزامية أي أنه ليس للمنظمة أي سلطة تجبر الدول الأعضاء على تطبيقها . (أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، ط2، 2006م، عالم الكتب للنشر - عمان، الأردن، ص31).
7. **التخطيط للجودة (Quality Planning)** : وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة ، وتطبيق عناصر نظام الجودة . وتشمل تخطيط المنتج ، والتخطيط الإداري وتخطيط العمليات ، وإعداد خطط الجودة ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة .
8. **ضبط الجودة (Quality Control)** : ويعنى به الأساليب والأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة . وتشتمل على الأساليب والأنشطة العملية الهادفة إلى مراقبة العمليات ، والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفاعلية الاقتصادية المرجوة . ويُنظر عادةً إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب ، وليس لمنع حدوثها .
9. **ضمان الجودة (Assurance Quality)** : وهو جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها ، المطبقة ضمن نظام الجودة ، ويتم إثباتها عند الحاجة لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة ، كما أن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلاً عن الكشف عنها ويركز على الحاجة إلى تطبيق أساليب ضبط موثوقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج ، وتعد عائلة المواصفات (ISO9000Family) الطريقة المتفق عليها عالمياً لتطبيق أنظمة الجودة ، والتي يمكن من خلال تطبيقها منع حدوث المشكلات المتعلقة بالجودة . (أحمد الخطيب، 2006م ، 32)
10. **تحسين الجودة (Quality Improvement)** : وهي عبارة عن الأعمال المتخذة عيب المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها ، بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها . ويتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها بطرق جديدة ، ويعود تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) الذي تعود جذوره إلى مفهوم ضبط الجودة الشامل . (أحمد الخطيب ، 2006م ، 32) .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية :

تمهيد :

تقتضى المعالجة العلمية لأي موضوع العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة. وتبرز دائماً مشكلة التعريفات لتفرض نفسها بإلحاح . وإذا كان هناك عدد كبير من العلماء والكتّاب قد اشترطوا لتعريفاتهم أن تكون مانعة جامعة وهم يعنون بذلك أن يكون التعريف محدداً ومتصفاً بالشمول فإنه قد أصبح من أهم معايير أي دراسة علمية مدى التزامها بالتعريفات الإجرائية ، أي تعريف المفهوم بطريقة إجرائية، وعليه فإن ما نعنيه بأي مفهوم بصفة عامة لا يخرج عن كونه مجموعة من الإجراءات أو العمليات، المفاهيم بصفة عامة هي طريقة التفكير التي تؤمن بأن تحدد معانيها بوسائل الملاحظة والاستقصاء المستخدمة في الوصول إليها. ولا يوجد معنى أو قيمة للمفاهيم إذا كانت بعيدة عن إجراءاتها وعملياتها .

مفهوم الإدارة التربوية :

"هي ذلك النوع من الخدمات التربوية التي تعالج شؤون المعلمين ، والطلاب، والمناهج الدراسية، والمعدات والتجهيزات والموارد، وإصدار التشريعات التي تنظم كافة العناصر ، وتوجيهها وضبطها، وجمع البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار " (مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2016، ص 224).

تعريف الإدارة التربوية :

"إذا فالإدارة التربوية بهذا المعنى هي : تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها بغرض تنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي وفلسفة الدولة، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار". (مختار، نفس المرجع ، ص 224).

مفهوم الإدارة التعليمية : "هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية ، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها المبادئ الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها ". (محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، علا للكتب والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001م، ص13).

مفهوم الإدارة المدرسية :

"هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة ". (محمد منير مرسى، 2001، ص25).

الفرق بين كل من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية ؟

الواقع أن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم... وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شئ واحد، ويبدو أن الخلط في التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي الذي يترجم إلى العربية بمعنى (التربية) أحياناً و(التعليم) أحياناً أخرى، وقد ساعد ذلك بالطبع على ترجمة المصطلح إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح بيد أن الذين يفضلون استخدام كلمة (تربية) على كلمة (تعليم) بإعتبار التربية أشمل وأعم من التعليم وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية كمرادفة للإدارة التعليمية ومع أن الإدارة التربوية تُعتبر الكل والإدارة التعليمية تُعتبر الجزء من ذلك الكل، والإدارة التربوية تركز على مفهوم التربية لا التعليم، ويُعتبر التعليم أداة لتحقيق أهداف التربية وغاياتها، وإن كان الفاصل النهائي بينهما يرجع إلي جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية وأيهما يشيع استخدام بينهما أو يتفوق على استخدامه وبأي معنى يستقر استخدامهم له ، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة ، ذلك أن الإدارة المدرسة يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط ، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل ، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام ولكن يبدو أن هناك خلط في المؤلفات العربية في استخدام مصطلح الإدارة المدرسية . وبعض الكتب العربية التي تحمل عنوان (الإدارة المدرسية) تتناول مستويات من الإدارة فوق مستوى المدرسة مما يخرج الموضوع عن المعالجة العلمية الدقيقة وربما كان هذا الخلط راجعاً إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي بعرفها المربون ودارسو التربية تحمل اسم (الإدارة المدرسية) بحكم أن المدرسة في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل إذ تتمتع المدرسة بحريات كثيرة في التصرف، وتقوم بالأدوار الرئيسية التي تمكنها من تحقيق شخصيتها الإدارية وعلى مستواها يُتخذ كثير من القرارات هذا ونجد المدرسة عندنا لا تحظى بهذه المكانة الكبيرة من الناحية الإدارية، ومن هنا كان للإدارة المدرسية في تلك البلاد وزن كبير على عكس الإدارة المدرسية في بلادنا العربية .

خصائص ومتطلبات الإداري التربوي الناجح :

ينبغي أن يتمتع القائد التربوي الناجح ببعض المقومات والخصائص والأسس: (مختار نور الدين ، 2016 ، 103).

١. يتمتع بفلسفة قوية وجادة وواضحة حول التربية والتعليم في المجتمع وأهدافها، وتوافر الرغبة، ذلك لأن توفر الرغبة في القيادة تعتبر المفتاح الأساسي للنجاح في القيادة الإدارية.
٢. أن يتفوق القائد التربوي على مجموعته من حيث الذكاء، والقدرة العلمية، والاستقلال في تولى المسؤولية والنشاط الاجتماعي، والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.
٣. إن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، ويعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وترقية قدراتهم المهنية.
٤. التواصل وخلق صلات وعلاقات بمرؤوسيه ، وطلابه ، وأولياء الأمور، والآباء، والمجتمع واهتمامه بالتعاون مع الغير ، والاستماع إلى آرائهم.

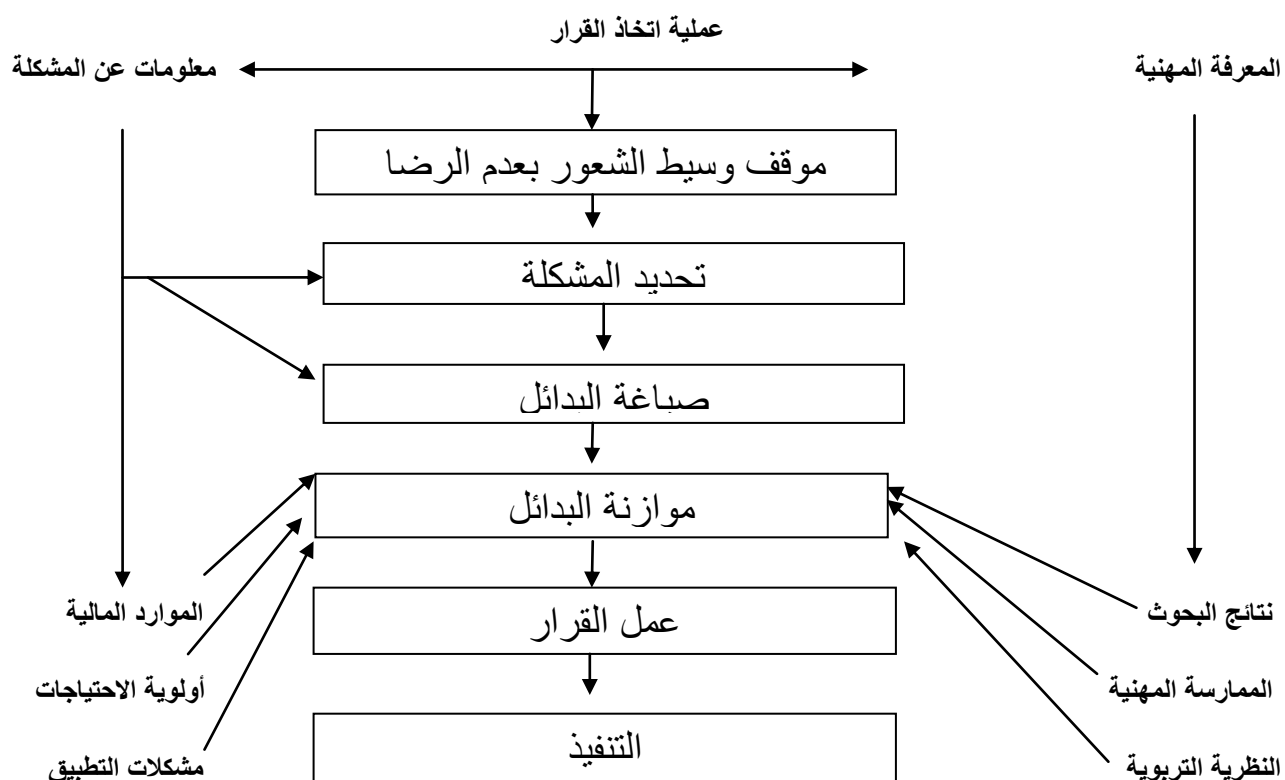
٥. ضرورة أن تتوفر في القائد التربوي بعض المهارات العملية والفنية والتصورية والإشرافية اللازمة لرجل القيادة التربوية.

٦. ضرورة أن تتوفر في القائد ومروسيه، وتوافر الكفايات المهنية لديه والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والتقييم....الخ.

٧. العمل على إعداد الجيل الثاني من الإداريين ، وذلك من خلال مبدأ التفويض، مع ابتداع نظام للمتابعة.

٨. الأخذ بأسلوب القيادة الديمقراطية والاعتماد على الشورى والتفاهم ، وأخذ آراء الآخرين في القرارات أو الإجراءات المتخذة.

أن يتمتع القائد التربوي ببيئة الأفق والثقافة العامة وذلك لارتباط العملية التربوية بالقوى والعوامل الثقافية المجتمعية.



الشكل رقم (1)

نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار التربوي

(مختار نورالدين، الإدارة والقيادة التربوية 2016م ، 85)

الخصائص العامة للإدارة التعليمية :

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة ومع الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة التي بها تتحقق الأغراض الوظيفية، ويتفق كثير من رواد الإدارة على تقسيم مستويات الإدارة إلى المستوى الفني والإداري والتأسيسي، وبينما نجد أن كثير من الاهتمام قد وجه نحو المستوى الإداري فإن المستويين الآخرين قد أهملوا نسبياً. وفي هذين المستويين المهمين يكمن الطابع المميز للإدارة التعليمية ، وقد أعترف كاميل وزملاؤه بهذه الحقيقة ، واقترحوا سبعة عناصر مميزة للإدارة التعليمية تتمثل في الآتي : (احمد إبراهيم احمد ،نحو تطوير الإدارة المدرسية ،مكتبة المعارف الحديثة ،الإسكندرية ،2006 م، 23)

- ١ - ضرورتها الملحة : فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفترض أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل أن التربية والتعليم تعتبر من الإستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها والنامي على السواء.
- ٢ - المنظور الجماهيري : ونعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب مثلاً يبعد كثير من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة، فمما لاشك فيه إن اهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهو أبنائه، وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له آثاره على الأجهزة الاجتماعية الأخرى ، ويتطلب تفهمها وتعاونها مع المدرسة لكي تتمكن من القيام برسالتها .
- ٣ - تداخل الوظائف والفعاليات : تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتشابك أو التداخل، ومع عدم التقليل من وجود ذلك في أي مؤسسة أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن مستوي يفوق ما تضمنته إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدونه مثلاً، وفي نفس الوقت قد تكون أقل مستوى بلا شك مما تتضمنه إدارة قسم للعلاج النفسي مثلاً .
- ٤ - تألف العلاقات الضرورية : هنا أيضاً نجد أن المستوي الفني وارتباطه بالعمليات التعليمية وما يتضمنه ذلك من اتصالات واحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة تمثل جانباً آخر مميزاً للإدارة التعليمية فهناك العلاقات بين التلاميذ والمعلمين وبين التلاميذ بعضهم بعضاً ، وبين هؤلاء والآباء وبين أولئك والأبناء وبين المدرسين والمدرسين، وهكذا وهي علاقات تتضمن تفاعلاً نشطاً يحدث يومياً، ويجب أن يسود الاحترام والتآلف جو هذه العلاقات، ويجب أيضاً أن يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع في نوع العلاقات التي تربط بينها.
- ٥ - التأهيل الفني والمهني للعاملين : تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في ميادين أخرى من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً، فالمعلمين يشترط حصولهم على شهادات

مؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بإنتقاء وتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع، فهناك أمور مثل المعايير والقيم المهنية والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة عملية الاتصال وغيرها، تضيف أو تزيد من صعوبات الإدارة وتتم عليها درجة من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين .

٦ - مشكلات القياس والتقييم : من المفهوم أن مشكلات التقييم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبةً وتعقيداً من معظم الموافق الإدارية الأخرى . فكيف يمكن قياس التغير في السلوك بطريقة مناسبة ؟ وكيف يمكن قياس التغير في الأداء المعرفي أو المهارات أو الاتجاهات وغيرها ؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية ؟ وبطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأس طة لكنها على كل حال أكثر صعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلاً . وهناك قوي مُعينة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ فهناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية ووسائل الإعلام والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة الأمر الذي يجعل للإدارة التعليمية أيضاً طابعاً مميزاً، ويضيف بعض الباحثين في الإدارة إلى هذه العوامل الستة المميزة عاملاً سابعاً آخر هو :

٧ - التحكم النوعي : فإدارة معظم المؤسسات تعنى بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية أو الكيفية، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الإنتاج ونوعية (التشطيب) وغيرها، وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق أو التأكد من نوعية هذه الأشياء بحيث يرفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب، وعلى نقيض ذلك نجد المدرسة قلما تحظى بما نقوله في هذا الصدد .

مكونات الإدارة المدرسية: (أسسها ومقوماتها) :-

أولاً : مقوماتها:- (فوزي سماره، 2007، الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، الأردن 20)

أ/ المدخلات :- وهي معلمين ومديرين وطلاب .

ب/ العمليات :- وهي التفاعلات والأنشطة (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)

ج/ المخرجات :- وهي الحصلة النهائية لمجمل العمليات وهي المخرجات الإنتاجية (القرارات والسياسات والأداء والإنتاج والرضا الوظيفي والعلاقات المتينة) .

د/ بيئة المنظومة :- وهي البيئة التي تتفاعل فيها مكونات منظومة الإدارة المدرسية .

ومما سبق سرده لمكونات الإدارة المدرسية نجد إنه يغلب عليها طابع التنفيذ للسياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية والإدارة التربوية .

ثانياً :الأسس العامة للإدارة المدرسية :

للإدارة المدرسية أسس أساسية تتمثل في :- (راغب أحمد راغب ، الإدارة التربوية في القطاع المدرس، دار البلدية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م ، ص 60).

١ . قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل في تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها .

٢ . الإدارة المدرسية ودورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة .

٣. الإدارة المدرسية كمهارة لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي.

٤. مسئولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل.

٥. إستخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار.

٦. مواكبة التغيير والقدرة على إستخدام التكنولوجيا الإدارية.

٧. قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم.

أهداف الإدارة المدرسية : تتمثل أهداف الإدارة المدرسية في الآتي :

(١) تهيئة الظروف لنجاح العملية التربوية والتعليمية .

(٢) توفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم علي النمو والتكامل .

(٣) المساعدة في تحسين العملية التعليمية .

(٤) تحقيق النمو الفكري وتحقيق الأهداف الاجتماعية .

(٥) توفير التعاون والتنسيق المثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع.

4/ أنماط وأساليب الإدارة المدرسية : تتمثل أنماط الإدارة المدرسية في الآتي : (فوزي سماره ، 2007، ص 21).

١. النمط الأوتوقراطي .

٢. النمط الترسلّي .

٣. النمط الديمقراطي.

4. النمط الدبلوماسي.

أولاً : الإدارة الأوتوقراطية :-

هي الإدارة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات ، فمدير هذه الإدارة يوصف بأنه رجل ديكتاتوري يُصدر التعليمات والقوانين بصورة فوقية من خلال اجتماعات قصيرة، وغير مخطط لها، ثم ينحصر كل همة بمراقبة تنفيذها وتطبيقها وموافقة العاملين لرأيه دون جدال أو نقاش أما من يخالفه الرأي فهو غير محبوباً لديه وليس له مكانه لديه وغير مرغوباً فيه ، فنجد مدير هذه الإدارة غامض في تعليماته وأوامره ويتعصب لرأيه وينزع إلي الهيمنة والإنفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية وأنه يركز السلطة في يده ولا يدعها لأحد ظناً منه أنه ينقص من هيئته ولا يسمح للعاملين بمناقشة قراراته ورأيه ، ولا يهتم بعلاقاته مع العاملين مما يجعل المناخ رسمياً وجافاً وبالتالي يؤدي إلي إنعدام الثقة .

ومن سلبيات هذا النمط :- (فوزي سماره ، 2007، ص 21).

1/ نجد أن المدير غالباً يلجأ لإستخدام التهديد والتخويف والإرهاب مما يُضعف شخصية المدرسين ويُسبب لهم القلق والاضطراب ولا يهتم بنمو المعلمين وتطوير إمكاناتهم المهنية .

2/ هذا النوع من الإدارة لا يُلبّي ميول واستعدادات الطلاب لأن عليهم أن ينفذوا ما يؤمروا به فقط

3/ هذا النوع من الإدارة لا يُراعي الفروق الفردية بين الطلاب .

4/ يولد الرغبة لدي المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية وتدني مستوي رضاهم الوظيفي.

5/ يرفع الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير فقط وتدنيها في غيابه .

6/ يهتم بالنواحي الأكاديمية فقط ويُهمل الجوانب التربوية الأخرى من شخصية التلاميذ .

ثانياً: الإدارة الترسلية :-

هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دوراً يُذكر في تسيير شئون المدرسة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلي عن دورها الريادي وتسير وفق ما تملئها الظروف ،ولا تلعب دوراً يُذكر في إستغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات المتوفرة .

والمدير الترسل يميز بالشخصية المرحية والإطلاع الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته ،وهو يُظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، يترك للآخرين الحرية المطلقة دون تدخل في شئونهم ،فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل . لا يعرف موقف المدرسين منه ،ولا هم يعرفون موقفهم منه ،يستمتع لكل مدرس بصبر وأناة وبإبتسامة دائمة ، الاجتماعات عنده طويلة ، الجميع يتحدثون ويبدون آراءهم ، جميعهم مُستشارون للمدير ، لا يميز أحد علي آخر ،فهو يعتبر أن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية ،هذا النوع أقل الأنواع من حيث ناتج العمل،ولا يبعث علي احترام المجموعة لشخصية القائد ،وكثيراً ما يشعر العاملين لديه بالضياح وعدم القدرة علي التصرف والاعتماد علي أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من المدير مما يكون له الآثار السلبية علي العمل وعلاقاته .

أن مفهوم المدير الفعال للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم السلطة عند باقي المديرين ، فهو لا يتصور أن السلطة هي الحق المعطي له من أعلي لإلزام الآخرين، كذلك فإنه لا يتصور أن السلطة هي سلطة القبول والإذعان من التابعين من أسفل، وأن السلطة تُمارس بشكل غير مباشر، بل ينظر إلي السلطة علي أنها السلطة المستمدة من الموقف فالموقف هو صاحب السلطة ، وهو الذي يُملئ ما يجب عمله فهو ينظر إلي السلطة علي أنها إلتزام بهدف في إطار متطلبات الموقف (فوزي سماره ، 2007، ص 35،34)

ثالثاً: الإدارة الديمقراطية :-

هي الإدارة الشورية في اتخاذ القرار وأثبتت التجربة أن المدير الذي يعتمد علي مجرد الأمور لا يمكن أن يحقق النجاح الذي يحصل عليه زميله الذي يرفق إلي الظفر برضاء رؤوسيه علي طريقته في الإدارة ،وهذا يعني أن الجماعة المتعاونة إذا آمنت بالغرض الذي تعمل علي تحقيقه ، وبأنها تسعى لتحقيق هذا الغرض بأفضل السبل وبأنها تستطيع أن تغير طريقه العمل بإرادتها فإنها تكون بذلك قد حققت المقصود بديمقراطية الإدارة ،وتقوم الإدارة الديمقراطية في المدرسة علي الأسس التالية : (احمد إبراهيم احمد ،المرجع سابق ،2006 م، 80-82)

1/ تشجيع فردية الطلاب ،وأعضاء هيئة المدرسة والمحافظة علي هذه الفردية وتنميتها .

2/ تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة بمعنى السماح لكل أعضاء هيئة المدرسة بالعمل كمجموعة متناصفة متعاونة متكاملة .

3/ المشاركة الفعلية الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .

4/ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ،بمعني أن يفوض المدير الأعضاء العاملين معه بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كافة السلطات التي تتكافأ معها مما يسهل عملهم وتضمن نجاحهم في هذه الأعمال .

5/ التعرف علي الاستعدادات الخاصة لهيئة التدريس وحدود قدراتهم وميولهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي يستطيع فيه أن ينتج إنتاجاً مثمراً.

العوامل التي أدت إلي الاتجاه للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية هي:-

1/ انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها علي العمل في المدارس .

2/ أظهرت البحوث في مجال علم النفس أن الناس يعملون بطريقة أفضل، وبفعالية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف، وطرق العمل .

3/ كما أظهرت دراسات ديناميات الجماعة، أن القيادة التي تُفرض علي الجماعة من الخارج تؤدي دائماً إلي تكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة .

4/ أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعددة من القيادات أن الناس أكثر سعادة وإنتاجاً حين تكون القيادة تعاونية .

وعليه طالما أن الديمقراطية أسلوب حياة في المجتمع، فإنها بهذا تشمل كل المنظمات التربوية بما فيها المدرسة. وعليه فينبغي علي المدرسة أن تعمل علي تشجيع تكوين الاتحادات الطلابية ومجالس الآباء والمعلمين، وأن يسود الاحترام لكل المتصلين بهذه الإدارة ومعاملتهم معاملة كريمة وألا تتخذ الإدارة المدرسية قراراً إلا بعد أخذ رأي من يتأثرون به بحيث يأتي القرار معبراً عن هؤلاء جميعاً، وألا يلجأ رجل الإدارة المدرسية إلي إستخدام السلطة إلا في النهاية كحل أخير بعد محاولة الحلول الأخرى البديلة .

رابعاً: الإدارة الدبلوماسية :-

هي الإدارة التي يوحى ظاهرها بالديمقراطية بينما باطنها دكتاتوري ومديرها ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره ،يومن أن مدرسته تسير علي أسس وفلسفة ديمقراطية ،يسعي لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ قبل عرضها علي مجلس المدرسة لأنهم عنصر مؤثر فالاقترحات يُوافق عليها أو لا يُوافق عليها بتأثير منهم ،وإذا ما تقدم احد أعضاء مجلس المدرسة باقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ، فإنه يُحيل هذا الاقتراح إلي لجنة لدراسته ،لأنه يرغب في بحث كل أمر قبل اتخاذ القرار النهائي بترؤس الاجتماعات ويخطط لها ، ويُشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منسقاً ومنظماً له القدرة علي توجيه الفكر الجماعي ،يعرف من يُناصر أفكاره ومقترحاته أو من يُناهضها ،يُوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يُلقي أوامره نجد الجميع راضين عنه ويجدون أعماله قيّمة وعظيمة فهو دبلوماسي (واصل جميل حسين ،الإدارة المدرسية الفعالة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2007، ص33-34).

جدول رقم (1) : الفرق بين سلوك الأنماط الرئيسية الثلاثة للإدارة

الحالة	النمط الديكتاتوري	النمط الديمقراطي	الترسلي
التمركز	التمركز حول القائد	التمركز حول الجماعة	التمركز حول الفرد
القرارات	يتخذ القائد معظم القرارات	يشارك الأعضاء في القرارات	يقوم باتخاذها غالباً الأفراد
الاستقلال	يسمح بقدر ضئيل من الحرية	يسمح بقدر عال من الحرية	الاستقلال هو الغالب
الاتصال	اتصال ذو اتجاه واحد	اتصال ذو اتجاهين	اتصال مفتوح وحر
القوة	تستخدم القوة والنشاط	تسعى للحفز لا للقوة	القوة الذاتية
شعور التابعين	اهتمام قليل بشعور الأفراد	يؤخذ شعور الأفراد في الاعتبار	شعور الأفراد هو الغالب
التوجيه	يتركز حول المهام	يرتكز حول الناس والجماعة	الفرد هو الأساس
دور القائد	يقدم التوجيه	يشارك الجماعة	يقدم مصادر داعمة
النتائج النفسية	الطاعة والتبعية	التعاون والمشاركة	الاستقلال والأداء الفردي

(مختار نورالدين، الإدارة والقيادة التربوية 2016م ، 111)

الإبداع والابتكار في الإدارة :

معظم المديرين وفي أحوال كثيرة لا يتفهمون قيمة الإبداع والابتكار ويخافون من آثارها، " لأن أبسط تعريف للإبداع عندهم، هو تدمير الأساليب والطرائق القائمة، ولقد لقد تدرّب معظم المديرين على أن يلتزموا بالطرق المعمول بها للقيام بالمهام، ومن ثم فإن فكرة تدمير هذه الطرق تبدو غريبة في تصورهم، كما يمكن أن يبدو الابتكار شيئاً غريباً للمديرين الذين ينتمون إلى المدرسة القديمة، " ويلاحظ أن هناك العديد من الحواجز التي تمنع تدفق الإبداع والابتكار، وأن التغلب على هذه الحواجز يعد التحدي الحقيقي لقدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ". (محمد بن شحات ،الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2003م، دار الخريجين للنشر والتوزيع/الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 77) ، وفي الإدارة عن طريق تسجيل النتائج يتعجب دارسو السلوك الإنساني من مظاهر الشعور بالولاء والفعالية أثناء المباريات الرياضية مثلاً، ويتساءلون لماذا لا يُطبّق الحماس الذي يظهر في مباراة كرة الطائرة على موقع العمل إلا عدد محدود. ويرى كونراد إن الموظفين يميلون إلى العمل بجد في المجالات الترويجية أكثر من العمل في وظائفهم. كما لاحظ أن السر في فعالية الإنتاج في الوظيفة هو استغلال الحماس للترويج ، حيث يعرف كل لاعب في المباراة هدفه جيداً. وأي ضربة تحقق نقطة تكافاً فوراً بزيادة في النتائج، وبالطبع يكون التقييم مباشرة لكل من السلوكيات الإيجابية والسلبية. أن اللاعبين قادرون على تغيير أفعالهم حسب سير اللعب، وحسب اللاعبين الآخرين ويمكن السر هنا في استمرارية التقييم.

وعليه فقد تحدث عدد من العلماء في هذا الاتجاه بأنه " عندما يقاس الأداء، ويعلن رسمياً عن نتائجه، فإن معدل التحسين تزداد سرعته. ، وتعتبر ملاحظة مونسون مهمة جداً لفهم قوة التقييم وبطاقات تسجيل النتائج.

حيث يلاحظ انه عندما يعلم الأفراد أن أدائهم يتم قياسه فإنهم يسارعون في تحسينه. وأيضاً عندما يعطي التقييم تزداد سرعة الأداء على أساس المقارنة بين التعليم ورأس المال المادي، أي بمعنى أن استثمار رأس المال المادي يعطي عائداً أو ربحاً مادياً، فالمدارس تنتج تعليماً، وهذا التعليم متضمن في عقول المعلمين الذين يستعملون الطريقة يقوم على أساس الفرق بين الأموال التي استمرت في تعليم الفرد خلال المرحل التعليمية المختلفة ، وبين ما يُحصّله هذا الفرد من دخول مالية في حاضره ومستقبله على مدى سنوات العمر". (عصام الدين بربر، جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة، 2010م ، دار الكتاب الجامعي/العين، الإمارات العربية المتحدة، ص 142).

مدير المدرسة :

يُعتبر مدير المدرسة رجل الإدارة التربوية الأول، لأنه يمثل التنفيذ الميداني للسياسات والخطط التربوية، وعليه فنجد أنه يمثل أهم ركائز تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم، لذلك نُفرد له حيزاً مناسباً في هذه الدراسة للتعرف على مهامه وخصائصه والشروط الواجب توفرها فيه.

تعريف مدير المدرسة : يتبين لنا من منطوقة أنه الشخص المختص بتنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية سابقة الذكر .

مهام مدير المدرسة وواجباته : عادةً ما يتم تحديد مهام مدير المدرسة أياً كانت المرحلة التعليمية التي يعمل بها فيما يلي:- (احمد اسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 363 - 364).

١. أهداف المدرسة وسياساتها : إذ أن من واجب مدير المدرسة أن يضع الأهداف العامة والأهداف الإجرائية للمدرسة، ويرسم علي ضوءها سياسات تنفيذها .

٢. تعيين المعلمين والإداريين : نجد أن هنالك اختلافات بين نُظم التعليم، إذ كانت هنالك نُظم تسمح للمدير بان يعيّن المعلمين والإداريين، ونُظم أخرى تجعله يُشارك في اختيارهم وتعيينهم >

٣. إدارة الموارد البشرية : وتتمثل واجبات المدير في إدارة الموارد البشرية لمدرسته بما تتضمنه من هيئة تدريس ،وموظفين كتابيين وإداريين تعليميين، وله في سبيل ذلك :-

(١) تحديد المهام والواجبات التي يكلفون بها، بما فيها مهامه هو نفسه التي يفوضها لمساعديه من نواب أو وكلاء أو أعضاء آخرين.

(٢) التأكد من أن مهام المدرس الغائب يقوم بها زملاؤه بالمدرسة .

(٣) تشجيع العمل في فرق، بتكوين فرق عمل وخلق مناخ مشجّع علي العمل الجماعي .

(٤) التنمية المهنية لأعضاء المدرسة من معلمين وإداريين وكُتّاب .

(٥) الإشراف الفني علي المعلمين في الفصول والأنشطة المدرسية وغيرها .

٤. المنهج المدرسي : مدير المدرسة يُشرف علي توزيع المواد وتنفيذ المقررات على مدار العام الدراسي وتنفيذ المنهج المدرسي حسب خُطته.

٥. توفير الاحتياجات المادية للمدرسة : "وتشمل واجباته توفير الاحتياجات المتصلة بالمبنى المدرسي والتجهيزات والمعدات والمواد ، وغير ذلك إما بشرائها مباشرة، وإما بطلبها من الإدارة التعليمية، كما أن من واجبه الإشراف علي صيانة البنية الأساسية للمدرسة والمحافظة عليها .
 ٦. تقويم المدرسة والعاملين بها : ومدير المدرسة مسئول عن وضع المستويات الأدائية، ومراجعة أداءات العاملين وفي ضوءها، يقوم بتقويم أعضاء هيئة التدريس والعاملين تقويماً شاملاً ومقبولاً ومستمراً .
 ٧. التواصل مع الآباء : ويقوم مدير المدرسة بتتبع تقدم التلاميذ، والإشراف علي السجلات الخاصة بذلك، وإعلام الآباء بمستوى أبنائهم، وحثهم علي التعاون مع المدرسة بل وتحفيزهم علي ذلك، وهو مسئول أيضاً عن بحث شكاوي الآباء و حل مشكلات أبنائهم المدرسية والتربوية .
 ٨. الاجتماعات والمجالس المدرسية : ومن واجبات مدير المدرسة تشكيل المجالس المدرسية، وفقاً للقواعد المنظمة لذلك، والحرص علي عقد جلساتها بانتظام وفاعلية، وكذلك الحرص علي عقد اجتماعات مع المعلمين والإداريين وغيرهم بما يُحقق مصلحة المدرسة وتقدمها .
 ٩. البيئة المحلية والعلاقات الخارجية : يقوم بإقامة علاقات تعاون متبادل مع كافة الهيئات والتنظيمات في البيئة المجتمعية من خلال تخطيط علمي لتفعيل كافة الخدمات التعليمية والتثقيفية والتنمية الممكنة .
 ١٠. الإدارة التعليمية : ومدير المدرسة مسئول علي التواصل مع الإدارة التعليمية التي يتبعها تواصلاً رسمياً وشخصياً بما يمكنه من الحصول على مساعداتها.
 ١١. إدارة الصراع والأزمات : والمدير مسئول عن حل الصراعات داخل مدرسته وبينها وبين المؤسسات الأخرى، والمدير هنا مسئول عن خلق مناخ مدرسي مُشجع علي العمل بإيجابية وإنفتاح، كما إنه مسئول عن وضع أسس إدارة الأزمات والكوارث بما تشمله من قواعد وتشكيل فرق لتلك السياسات .
- المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لمدير المدرسة : (مختار نور الدين، 2016، 102)

Communication	١. الاتصال
Managing Meetings	٢. إدارة الاجتماعات
Rewarding or Motivating	٣. التحفيز
Delegation	٤. التفويض
Time Management	٥. إدارة الوقت
Change Management or The Management of Change	٦. إدارة التغيير
Decision Making	٧. اتخاذ القرارات
Report Writing Skills	٨. مهارة كتابة التقارير
Analysis Skills	٩. مهارات التحليل

سمات مدير المدرسة المستقبلي :

إن من أبرز ما يفترض أن يشتمله البعد البنائي لمكونات شخصيات إداريي وقادة المستقبل اتصافهم بالخصائص والأبعاد الآتية : (سيف الإسلام سعد عمر، الإدارة التربوية والتخطيط التربوي ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ،مطبعة جامعة الخرطوم ، 2005م، ص221-223).

١. درجة متقدمة من الذكاء

٢. استقرار ذهني .

٣. مستوى متميز من الطاقة والنشاط

٤. مقدرة على توجيه المنظمة .

٥. مهارات التعاون مع الآخرين .

٦. استعداد وتهيؤ للمغامرة والمخاطرة .

٧. حنكة سياسية .

٨. مفهوم صحي للذات .

٩. خبرات تدريسية ميدانية غنية .

10. التزام بالنمو المهني والتعلم المستمر .

11. وعى وإدراك بالعلاقة بين منظور الذات القيمي والمنظور القيمي الاجتماعي السائد .

وعليه نلاحظ مما سبق ، أن إداريي القرن الحادي والعشرون يفترض أن يكونوا دينامكيين ومرنين وقادرين على التعامل مع الآخرين ومع مجتمعاتهم ومع أبعاد مهنتهم ضمن إطار من الفهم العميق للمنظور العالمي الذي يعيشون فيه وتوقع التغيير واستيعابه وعدم التهيب من التعامل الراشد معه والجرأة في اتخاذ القرارات اللازمة في مختلف مكونات وعمليات نظام تربوي معين، وإداريو المستقبل يتصفون بالشفافية والبعد عن الضبابية ولا يتهيبون من تحديد مواقفهم والإعلان عن رؤاهم وتصوراتهم إضافة إلى مقاديرهم واستعدادهم للمغامرة والمخاطرة المحسوبة وإقبالهم على اعتماد سياسات وأساليب جديدة تتفاعل مع التحديات والمستجدات والحاجات المتنامية للمجتمعات الإنسانية.

جدول رقم (2) : جدول يبين خصائص الإدارة المدرسية الجيدة وغير الجيدة:

الإدارة المدرسية الجيدة	الإدارة المدرسية غير الجيدة
مدير المدرسة الجيدة شخص ايجابي يتميز بما يأتي: يبادر موضوعي متفتح بعيد النظر يحسن الاستماع يقبل اقتراحات الآخرين يقترح الحلول يفوض سلطاته مرن وغير روتيني وغير حرفي لديه لكل مشكلة حل يناسبها يشجع العاملين ويحفزهم حازم في إدارته يهتم بمصلحة العمل والعاملين والتلاميذ	مدير المدرسة غير الجيدة هو شخص سلبي يتميز بما يأتي: عزوف شخص منغلق يوجه اللوم للآخرين يستأثر بالسلطة روتيني وحرفي وغير مرن يطبق حلولاً جاهزة يثبط همم الآخرين متسبب في إدارته

(مختار نورالدين، الإدارة والقيادة التربوية 2016م، 229)

العوامل التي يجب توفرها عند تعيين الإدارة المدرسية :-

يلاحظ الباحث مما سبق سرده وتوضيحه عن تعريف مدير المدرسة وتفصيل مهامه التي يقوم بها إنه يقع علي عاتقه العبء الأكبر من نجاح أو فشل العملية التعليمية والتربوية، وبالتالي كان لابد أن تكون هناك معايير وعوامل لا تقبل التهاون والميول الشخصية لاختيار مدير المدرسة حتى نضمن أكبر قدر ممكن من فرص النجاح للعملية التربوية والتعليمية وبالتالي نضمن نتائج إيجابية في مخرجات العملية التربوية والتعليمية مما يُجود الأداء في الاقتصاد والصناعة والسياسة وغيرها من المجالات التي تؤدي إلي نهضة الأمم والشعوب، فإننا نجد أن هذه العوامل تتمثل في الآتي :- (إبراهيم عصمت مطاوع، أصول التربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص234)

1. "خبرة عملية كافية في التدريس واللجان العلمية والفرعية والإدارة والتوجيه - بالتدرج أو المؤهل
2. ثقافة عامة وواسعة ووعي كافي بمشكلات التدريس والتربية والتعليم وغيرها .
3. إيمان قوي وصادق بالعدالة والمبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع دون محاباة وميول وانتماءات.
4. ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة .
5. التمتع بصفات التعفف والأخلاق والصدق والوفاء والشجاعة .
6. أن يمتلك - العزم والتصميم وقوة الإرادة في قول الحق .
7. أن تكون له القدرة علي قيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير عليهم .
8. أن تكون له القدرة علي التخطيط والتنظيم وإتخاذ القرار الرشيد والتنفيذ والتوجيه".
9. أن يمارس - الأسلوب الديمقراطي... في الإيمان بكرامة الفرد وقدراته وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطة .

صفات أقل المديرين فعالية في عمله: -

نجد أن أهم الصفات الناتجة من ضعف فعالية عمل المدير هي :- (عرفات عبد العزيز سليمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ، 1985 ، ص 25)

١. "النفور ممن يعملون معه، والميل إلى الوحدة .
٢. تجاهل وجهات النظر في " غالبية الأحيان " .
٣. عدم الإكتراث بالإسهام في تخطيط السياسات .
٤. عدم الإستعانة بأي وسيلة مُمكنه في سبيل تحقيق أهداف محددة .
٥. تكرار الأخطاء السابقة ومحاولة عدم الإعتراف بها، أو الاستفادة منها .
٦. التأثر بالأحداث العادية، وإحساس العاملين معه بوجود عدم إستقرار في عملهم
٧. التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم، مما يجعله غامضاً في نظر العاملين .
٨. إحتكار المناقشة لنفسه أثناء الإجتماعات أو الإحساس بالضيق عند مباشرة العمل .
٩. الإسهام بنصيب قليل مع العاملين في سبيل الوصول إلي ما يفيد العمل المدرسي
١٠. إهمال ما هو حديث والإبقاء علي الأوضاع الراهنة وما هي عليه .
١١. عدم متابعة الأحداث الجارية، مع الإهتمام بمسيرة الواقع .
١٢. إعتبار المدرسة هيئة منعزلة ينبغي تباعدها عن الهيئات والمؤسسات غير المسؤولة عن التعليم في البيئة المجتمعية .

١٣. الميل إلى تجاهل وجود المشكلات، بل إنكارها"

العوامل المؤثرة في إدارة الصف وحفظ النظام كالآتي : (مختار نورالدين ، 2016م، 277-280)

- ١ +الإدارة الديمقراطية للصف مقابل الإدارة الاستبدادية والتسلطية.
- ٢ - توفير الأوامر والنواهي والانضباط الصفي - ما ينبغي عمله وما لا ينبغي القيام به - الصادرة من القواعد السلوكية ووضعها في مكان بارز.
- ٣ -وضوح الأهداف التعليمية وتوافر المواد اللازمة لتحقيقها.
- ٤ -التعزيز والإثابة مقابل التجاهل والعقاب.
- ٥ -التعاون والمشاركة في النشاطات التعليمية.
- ٦ -النقد البناء وليس الانتقاد الساخر الذي يستهدف الانتقاص.
- ٧ -استخدام التقنيات التربوية وطرائق التعليم الحديثة.

أسباب المشكلات الصفية للتلاميذ ومصادرها:

أسباب المشكلات : (مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، مرجع سابق، 277)

- أ - الملل والضجر : ويعني به إحساس الطالب بالرتابة والجمود في النشاطات الصفية التي تدفعه لهذا الشعور، لذا فإن على المعلم إن يسعى إلى إشغال الطلاب بما يثير تفكيرهم ويتحداهم ويزيد من مستوى دافعيتهم.

ب - الإحباط والتوتر: ويعني بها جملة الأسباب التي تدعو لشعور الطالب بالإحباط والتوتر ومنها:

١. زيادة التعلم الفردي الصعب أحياناً، ومن الممكن أن تحل هذه المشكلة ببعض النشاطات التعليمية الجماعية.
٢. سرعة سير المعلم في إعطائه للمواد التعليمية دون إعطاء راحة بين الفينة الأخرى للطلاب.
٣. رعاية النشاطات التعليمية وقلة حيويتها، وصعوبتها، والعمل على إدخال الألعاب والرحلات والمناقشات، للتقليل من صعوبة هذه النشاطات.

٤. ميل الطلاب إلى جذب الانتباه : إن الطالب الذي يعجز في النجاح في التحصيل الدراسي يسعى نحو جذب انتباه المعلم والطلاب لإلهاء كل الطلاب عن طريق سلوكه السيئ أو المزعج ، ويمكن أن تعالج هذه المشكلات من خلال توزيع الانتباه العادل بين الطلاب لإرضاء كل الطلاب في تحقيق الذات.

مصادر المشكلات الصفية : يمكن تصنيف المشكلات الصفية إلى ثلاث فئات هي:

أولاً : مشكلات تنجم بسبب سلوك المعلم وهي : (مختار نور الدين ،المرجع نفسه، 278)

(١) " القيادة المتسلطة لحد كبير أو القيادة غير الراشدة أو غير الحكيمة.

(٢) انعدام التخطيط.

(٣) ردود فعل المعلم الزائد للمحافظة على كرامته.

(٤) الاطراد في التهديدات والوعيد.

(٥) استخدام أساليب العقاب البدني أو المسيئة لكرامة الطفل.

(٦) ضعف شخصية المعلم.

ثانياً : مشكلات تنجم عن النشاطات التعليمية الصفية :

١. اقتصار النشاطات الصفية على النواحي النظرية .

٢. تكرار النشاطات التعليمية ورتابتها.

٣. عدم ملائمة النشاطات الصفية مع المستوى الطلاب.

ثالثاً : مشكلات تنجم عن النشاطات التعليمية الصفية :

١. انتشار العدوى السلوكية وتقليد الطلاب لزملائهم المشاغبين.

2. الجو التنافسي الذي يولد الحسد والحقد والعدوانية والكراهية.

3. الإحباط الدائم والمستمر وغياب الشعور بالطمأنينة " .

أساليب معالجة المشكلات الصفية : (مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، مرجع سابق، 278)

أ - " أساليب الوقاية : إن من أسهل المشاكل السلوكية هي تلك التي يمكن تجنبها بوضع قواعد للنظام

الصفى، وصياغة تعليمات صفية وجعل الطلاب منبهين في أداء أعمال مفيدة وإعطاء الطلاب فترة للاستجمام.

ب - استخدام التلميحات غير اللفظية : وذلك باستخدام النظر إلى الطلاب المنشغلين بالحديث مع بعضهم

البعض ، أو الترتيب على الكتف أو التحرك نحو الطالب الخل بالنظام.

ت - مدح السلوك الجيد : ويقوم من خلال المعلم بمدح السلوك المرغوب لإيقاف السلوك الذي لا يتسق مع

السلوكيات الجيدة مثل أن يمدح المعلم الطلاب الذين يقفون في أماكنهم ويكتفون برفع أصابعهم للإجابة عن

الأسئلة التي توجه للصف.

ث - التركيز اللفظي البسيط : إذا لم يردعه التلميذ عن ترك الإتيان بالسلوك المعيب المخل بالنظام ، فإنه على المعلم أن يذكر ذلك لفظياً.

ج - الانضباط الذاتي : من قبل المعلم بأن يكون مثلاً للسلوك وقدرة في كل تصرفاته.

مقترحات أخرى للمساعدة في المحافظة على النظام الصفّي:

١. احرص على توزيع الأسئلة بين أكبر عدد ممكن من الطلاب بصورة عشوائية ، ولا تجعل الأسئلة حكراً على عدد محدد من الطلاب.

٢. لا تحدد اسم الطالب قبل طرح السؤال ، بل ا طرح السؤال أولاً ثم اترك فترة صمت لتمكن الطلاب من التفكير في السؤال.

٣. في حال وجود شلل أو جماعات داخل الصف، فإنه بإمكانك تغيير أماكن جلوس الطلاب بشكل أكثر ملائمة.

٤. تجنب الجلوس بصورة دائمة على مقعدك كمعلم للصف أثناء الشرح ، بل تحرك وقف في مواقع يمكنك من مراقبة كل ما يحدث في الصف.

٥. استخدام نبرات الصوت إضافة إلى لغة الجسد (Body language).

مشكلات الطلاب السلوكية :

يواجه معلم الصف تحديات كبيرة من انتشار المشكلات السلوكية غير المقبولة ، ولعل المشكلات السلوكية هي من أخطر المشكلات التي تواجه أطراف المنظومة التربوية من آباء ، ومعلمين ، ومدرسين ، ومشرفين تربويين ، فالشغب، والسرقة ، وإتلاف الممتلكات والصف تعتبر من الأمور المؤرقة " .

ولعل من أهم المشكلات هي : (مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، مرجع سابق، 281 - 279)

أولاً : مشكلة الغياب والهروب وتقصى أسبابها.

ثانياً : ظاهرة العنف الطلابي ضد المعلمين.

ثالثاً : الغش والتأخير الدراسي .

ونفصلها كالآتي :-

أولاً : مشكلة الغياب والهروب من المدرسة :

يُعدّ غيب الطالب / الطالبة من المدرسة هو عدم تواجده أو تواجدها خلال اليوم الدراسي أو جزء منه، وقد يكون الغياب بأسباب مختلفة ، فقد يرجع الغياب إلى أسباب ذاتية تتعلق بالطالب ويتمثل ذلك في الآتي:

١ - شخصية الطالب وتركيبته النفسية وإمكاناته، واستعداداته ، وميوله التي لا تؤهله للاستمرار في الدراسة أو تقبلها.

٢ - الإعاقات والعيوب الصحية والنفسية الملزمة للطالب التي تحول دون قدرته على مسايرة زملائه وشعوره بالإحباط ، بحيث تصبح المدرسة خبرة غير سارة له.

٣ - عدم قدرة الطالب على استغلال وتنظيم وقته لأداء الواجبات المدرسية واستذكار دروسه.

٤ - ضعف الدافعية للتعلم أو رغبة الطالب في الاستهتار ، والغياب وعدم الانصياع للأنظمة والقوانين المنزلية.

وهناك أسباب أخرى تعود إلى المدرسة والأسرة وهي :

- (١) عدم ملائمة النظام المدرسي وسلامته ، والميل إلى استخدام أسلوب الصرامة والعنف والاستبداد والاستعلاء، أو الميل إلى التسبب والإهمال ، وغياب اللوائح أو سائل الضبط المناسبة.
- (٢) استخدام أساليب العقاب البدني العشوائية ، أو الميل إلى إجهاد الطلاب بحيث يؤمرون بكتابة الواجب مثلاً لعدة مرات أو تكليفهم بقراءة الدروس دون شرحها لهم داخل الصف.
- (٣) عدم إحساس الطلاب بالانتماء والحب والتقدير حيال المدرسة بسبب عدم توافر ثقافة مدرسية جاذبة، وعد توفر النشاطات الترويحية التي تلبي حاجات الطالب وبما يساعده على خفض التوتر والقلق.
- (٤) كثرة الأعباء والواجبات سواء كانت من الجانب المنزل أو المدرسة مما يؤدي إلى عجز الطالب وبما عن الإيفاء بمتطلباته الأكاديمية.
- (٥) اضطراب العلاقات الأسرية بسبب كثرة الخلافات والمشاجرات بين أعضائها، وبالتالي ضعف عوامل الضبط والرقابة الأسرية.
- (٦) عدم قدرة الأسرة على إيفاء بمتطلبات واحتياجات المدرسة، وحاجات الطالب بشكل عام
- (٧) التدليل والحماية الزائدة من جانب الأسرة لأبنائها.
- (٨) عوامل الجذب التي توفرها جماعة الرفاق من مغريات لدفع لمجاراتهم بالتغيب عن الدراسة والهروب من الحصة.

ثانياً: ظاهرة العنف الطلابي :

- ويعني بأنه هو كل تصرف يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين جسدياً أو نفسياً ويقابله الرفق والعطف والتسامح ومقابلة السيئة بالحسنة ، والعنف الطلابي هو نتاج لعدة أسباب تؤثر في سلوك الطلاب منها:
١. العنف العائلي : فالأسرة التي يسود بين أفرادها سلوك العنف والفوضى، والعادات السيئة ، والتنافر نجد أن أبنائها يمارسون هذا العنف خارج المنزل ضد الغير .
 ٢. القسوة في المعاملة الوالدين وعدم احترام الأبناء أو معالجة مشكلاتهم بأسلوب عملي أو عدم المساواة في معاملة الأبناء التي من شأنها أن تؤدي إلى العنف والرغبة في الانتقام.
 ٣. قسوة بعض المعلمين واستخدامهم لأساليب غير تربوية : فالعقاب البدني غير المبرر والاستهزاء بالطلاب، وعدم احترامه، وتوبيخه باستمرار تساعد في ظهور نوبات العنف .
 ٤. مرور الطالب بمرحلة المراهقة والتي تعتبر مرحلة تمرد، وصراع، ورغبة في إثبات الاستقلالية ، بمعنى وأن الطفل قد أصبح كبيراً ولا يمكن توجيهه أو الإساءة له، وإذا ما وجد معاملة قاسية، فإنه يلجأ إلى الانتقام حتى من إخوته الصغار .
 ٥. دور الإعلام المرئي وأفلام الرعب (Action Films) مما يؤدي إلى رغبة الطفل في التقليد كما أن هذه الأفلام تزوده وتمده بطرق جديدة لممارسة العنف.

ثالثاً : ظاهرة التأخر الدراسي :

هي شكل من أشكال الخيانة وهي ضد قيمة الأمانة ، ومن بين أنواع الغش التي يمارسها الطلاب : الغش في الامتحان : ويتم ذلك بطرق مختلفة ، ولقد تطورت أساليب وتقنيات الغش مثل استخدام البرشامات المصغرة للمادة في حدود كف اليد وغيرها .

المبحث الثاني: التخطيط التربوي

تمهيد :

إن المؤسسات التربوية تتحمل مسؤولية أداء وظائفها ومسؤولياتها أمام المجتمع من حفاظ على تقاليد المجتمع وعلى ثقافته ، وعلى تنشئة أفراده وضبط سلوكهم على الاحترام والتقيد بالنظم والقوانين المعمول بها في الدول ، ويعد التعليم بكافة مؤسساته المنتشرة في أنحاء العالم ، وبكوارده التعليمية ومناهجه التربوية المتفاعلة مع حاجات النشء المعاصرة ومتطلباته المتنامية من أهم الضروريات الإجتماعية التي توفر للمجتمع حاجاته الضرورية وأن من أبرزها: توفير الأمن والاستقرار للفرد والمجتمع وهذا ما يستدعي الضرورة الحتمية للتطوير الذي لا يمكن له أن يتحقق دون تخطيط تربوي علمي وسليم.

اتجاهات عملية التطوير : (عبد اللطيف فرج، 1426هـ، صناعة المناهج وتطويرها في ضوء النماذج، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 42)

١ - التطلع إلى حياة أفضل.

٢ - إيمان القيادات التربوية بقدرة التربية في المشاركة في إحداث التنمية.

٣ - إيمان القيادات التربوية بأنه لا سبيل لتطوير المنهج بالأسلوب العلمي إلا من خلال عملية تخطيط.

٤ - إيمان القيادات التربوية بأن تصميم وتطوير المنهج يأتي على رأس قائمة مجالات التجديد في التربية.

٥ - إيمان القيادات التربوية بأن الخبرات العالمية في ميدان التربية يجب أن تكون أحد المنطلقات الرئيسية في عملية المنهج " .

مبررات عملية التطوير : (عبد اللطيف فرج، المرجع السابق، 1426هـ، 62).

١ - التطور الكمي للمعارف الإنسانية.

٢ - سيادة المنهج العلمي في شتى مجالات الحياة.

٣ - التلاحم بين العلم النظري والتطبيقي ، وبين النظرية والتطبيق.

٤ - التزايد الهائل كماً ونوعاً في وسائل الاتصال الجماهيري.

٥ - تحديد هياكل المهارة.

٦ - الأخذ بمفهوم التربية المستمرة.

٧ - تزايد التجديدات التربوية.

٨ - تزايد وقت الفراغ.

٩ - زيادة التشكك فيما درج عليه التعلم لفترة طويلة.

الأسس التي تقوم عليها عملية التطوير :

١ - ينبغي أن يستند التطوير إلى نظرية علمية.

٢ - ينبغي أن يرتبط التطوير بأهداف التعليم.

٣ - ينبغي أن ينبع التطوير من حاجات التلاميذ.

٤ - ينبغي أن تتسم عملية التطوير بالشمول.

٥ - ينبغي أن يرتبط التطوير بالمنهج والبيئة.

٦ ينبغي أن يرتبط التطوير بفكرة التعليم الذاتي المستمر .

٧ ينبغي أن يرتبط التطوير بوجود المعلم المؤهل .

بصورة عامة يُعتبر التخطيط كعمل فكري هو الأساس لنجاح أي عمل يراد تنفيذه وتطويره بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة لذلك العمل بكفاءة (أسرع وقت وأجود صورة ممكنة واقل تكلفة) ، ولا سيما في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية على وجه الخصوص لارتباطها الوثيق بتنشئة الأجيال وإعدادهم للمستقبل بما يتوافق مع سلوك المجتمع المستمدة من قيمة ومعتقداته وتنميته المرجوة في كافة التخصصات العلمية ذات الصلة بمجالات المعرفة المختلفة في شتى ضروب الحياة، فالتخطيط هو احد أهم مكونات الإدارة ويمكن أن يعرف على انه هو : جسر يربط بين نقطة وأخرى ، أي بين حاضر ومستقبل ، كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة من الخيارات والبدائل، وأيضاً يمكن تعريفه على أنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل وكيف نعمل ولماذا نعمل ومع من نعمل ومتى نعمل، وأيضاً عرفة البروفيسور مختار نور الدين في كتابه (التخطيط التربوي وتطبيقاته) بأنه " عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف وغايات مستقبلية " . (مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016م، ص 15، مكتبة الفلاح وآخرون ، الكويت). ومن ناحية أخرى يمكننا تعريف التخطيط على أنه " هو الوظيفة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ، ومن ثم تحديد البدائل والخطوات لتحقيق تلك الأهداف بما يشمل الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل وتحديد المعايير المطلوبة التي سيتم استخدامها في تقييم ما تحقق من انجازات " . (نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو ، 2010م، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص 25 ، ب.ت).

ومما سبق يتضح لنا أن عملية التخطيط لا تكون مفيدة في تحقيق الغايات المنشودة بتحقيق الأهداف إلا من خلال ربطها بفترات زمنية محدودة يمكن القياس عليها في تقويم التخطيط ، ويرى الباحث أن عملية التخطيط عملية مستمرة تلازم تنفيذ الأعمال منذ الوهلة الأولى عند التفكير فيها يكون التخطيط قد بدأ، وعند إكمال العمل الذي خطط له، فالتخطيط مستمر لا ينتهي أبداً، متماشياً مع فطرة الإنسان ورغبته في التطلع من حسن إلى أحسن كما تتضح أيضاً استمرارية عملية التخطيط أثناء تنفيذ الأعمال التي خطط لها على نحو زمني معين وفقاً لعوامل وإمكانيات محددة، مثلاً إذا حدث أي تغيير في عامل الزمن أو الإمكانيات نتيجة لظرف طارئ (الظروف الطبيعية وغيرها)، فهنا يظهر نوع جديد من التخطيط لمعالجة الوضع والاستمرار في تنفيذ العمل، وبالتالي إذا أردنا النجاح بصورة مستمرة فلزاماً علينا أن نبقي على عملية التخطيط بصورة مستمرة في كافة الجوانب ولا سيما التربوية منها ومواكبة المتغيرات المستمرة في العالم فيما يتعلق بالمعرفة العلمية وآفاقها الصناعية والسلوكية وعلاقتها بالاقتصاد والتنمية وبناء الإنسان بقيمة التي تجعله قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة في تلك الجوانب ، فكل ما سبق لن يتحقق إلا عبر إدارة تربوية رشيدة تستمد قراراتها من تخطيط تربوي علمي ووطني شامل، يستمد افكاره من معايير الجودة الشاملة للتعليم ، والمطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة في جانب إعداد الكوادر القادرة على بناء الاقتصاد والتنمية والتي تصب بصورة غير مباشرة في جودة التعليم مرة أخرى في حلقة دائرية- تنبثق منها رفعة الأمة وتطورها ورفاهيتها ، كما حدث في معظم تجارب الأمم التي تقدمت في هذا المجال وليس ببعيد عن الأذهان دراسات ميلر ودينسي عن علاقة الاقتصاد بالتعليم

في الولايات المتحدة والتي سبق الإشارة إليها في صدر هذه الدراسة ، وأيضاً التجربة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية وألمانيا، وغيرها من البلدان المتطورة، وتعتبر ماليزيا من أحدث التجارب في هذا الصدد فيما يتعلق بالتخطيط للمستقبل وبناء ماليزيا الجديدة في خطة طموحة سميت ماليزيا الجديدة 2020م، كما تم توثيق ذلك في منتدى كوالالامبور الثاني المنعقد في العام 2015م بماليزيا.

مراحل ظهور التخطيط التربوي كعلم ووظيفة :-

مما سبق سرده يمكننا أن نتبين أن التخطيط بصفة عامة يُعتبر أسلوب تفكير للعمل البشري فهو قديم بقدم الإنسان في الوجود ، ألا أن التخطيط التربوي كعلم ووظيفة ارتبط بجودة عملية التعليم والتعلم لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة لأي أمة من الأمم ، دَوَّن له العلماء والمؤرخون المهتمون بهذه الجوانب المراحل التالية:-
(إبراهيم عباس الزهيري ، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة ، 2008م ، دار الفلاح العربي ، القاهرة ص 172، ب.ت)

1- المرحلة الأولى: بدأت من (1900 - 1930) وتتميز بزيادة عدد المؤسسات التربوية التي تستوعب الأعداد المتزايدة من تدفق الطلاب مع عدم الاهتمام بالتنوع الناتجة من تلك المؤسسات وعُرفت في مجال التربية (بمرحلة الكم)، علي اعتبار أن الظروف والعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة ثابتة ومستقرة وليست ديناميكية.
2- المرحلة الثانية: بدأت منذ منتصف الثلاثينات إلى منتصف الخمسينات، وتمثل في مجال التربية (مرحلة النوعية والتنوع) واتسمت هذه المرحلة إلى جانب اهتمامها بالكم ، بتأكيداها على الجوانب الكيفية ، وتلبية احتياجات ومتطلبات السوق والمستفيدين والمستهلكين ، إضافة إلى أنها أخذت عوامل وظروف البيئات الخارجية للمؤسسات ومجتمعاتها في الاعتبار المهم للتخطيط.

3- المرحلة الثالثة: ويطلق عليها " مرحلة التخطيط الاستراتيجي " ونجد أنها بدأت في مجال التربية منذ نهاية عقد الثمانينات وبداية التسعينات واعتبر التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على منهج الاستقراء في التفكير والتحليل العلمي لوضع خطط قصيرة وطويلة الأمد تتصل ببعضها البعض لتحقيق الغايات الكلية والأهداف العليا (فكر + هدف + حركة لتحقيق الهدف) على انه بديل ضروري للتخطيط التقليدي وانه يسعى نحو التقدم في البيئات المتغيرة، وتتضح ملامحه في انه يجيب على التساؤل :

أين موقعك في عالم الغد؟ أين يمكن أن تكون ؟ وأين تريد أن تكون؟

ومن ناحية أخرى فالتخطيط الاستراتيجي له تاريخ طويل، وهو أداة اتخاذ قرارات جغرافية وسياسية، وقد ظهر كعملية تخطيط متعلقة بالشركات في منتصف القرن العشرين في أوروبا وكثير من دول العالم ، المتقدم، وحالياً يُعد التخطيط الاستراتيجي مثلاً لتخطيط الإدارة المهيمن في أمريكا الشمالية.

وبناء على ما سبق يمكن القول بان التخطيط التربوي ظهر بشكل واسع في العقود المتأخرة من القرن العشرين، كضرورة أوجدتها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تعيش فيها المجتمعات الحديثة، ونتيجة لضعف التوازن بين متطلبات هذه المجتمعات من التعليم وعوامل حديثة أخرى أثرت على نظم التعليم المختلفة، كعامل الزيادة السكانية والتغيير في التركيبة الاقتصادية للمجتمعات نتيجة لظهور حركات التصنيع وتطورها، وارتفاع مستوى المعيشة، والتغير في التركيبة الوظيفية، وما يترتب على ذلك من ضرورة إيجاد الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المتخصصة إضافة لتطور الاتصالات الحديثة والشبكات العنكبوتية وما أنتجته من

تأثيرات عميقة في تغير سلوكيات المجتمعات وإذكاء صراع الحضارات والقيم مما يجعل التربية خط الدفاع الأول لهذا الأمر عبر تخطيط تربوي استراتيجي وطني يستصحب كل تلك المتغيرات وغيرها من المستندات المستمرة في العالم . (إبراهيم عباس الزهيري، 2008 ، 174 ، ب.ت).

الأسس والمبادئ العامة للتخطيط واستراتيجياته :-

أولاً: الأسس العامة للتخطيط : وتتمثل في النقاط التالية: (مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، 2016، ص 128).

- 1- أن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، وهو بالتالي وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب عملي ، وبما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
- 2- أن التخطيط يهدف إلى التغير والتعديل والتطوير، ومن ثم فإنه وسيلة التغيير الاجتماعي والإدارة الإنسانية.
- 3- إن التخطيط عملية من عمليات الإدارة ووظيفة من وظائفها، وهو الدليل الملموس على تفكير الإدارة، ويرجع ذلك إلى أنه لا يمكن تنفيذ أي نشاط تنفيذاً واعياً وسليماً دون أن يكون هناك تخطيط.
- 4- أن التخطيط عملية تفكير تحليلي متكامل تتطلع إلى المستقبل تنطلق من الوضع الراهن وتأخذ في الاعتبار الظروف المختلفة الماضية والحاضرة وهي تتطلع إلى المستقبل بدرجة كبيرة ويتضمن التنبؤ به.
- 5- التخطيط مرحلة فكرية تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال وهو ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به ، وتوقيت أداء العمل وكيفية أدائه، ومما لا شك فيه أن أي إدارة تهمل التخطيط تُغرق نفسها في المشكلات وتقع فريسة للمفاجآت والأزمات.

ثانياً: مبادئ واستراتيجيات التخطيط :- (مختار نور الدين، التخطيط التربوي وتطبيقاته، 2016م، ص 23، ب.ت).

- 1- تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح - حيث تشمل - (هدف - غايات - مقاصد) محددة بدقة ويمكن قياسها، وتشتق - من الأهداف الوطنية والغايات العامة لأمة من الأمم.
- 2- ترتيب الأولويات- واختيار السياسات والأساليب والآليات والبرامج التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأهداف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ، ونجد أن توفير الإمكانيات المادية هو الذي يتحكم في هذا المبدأ.
- 3- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعمل فيها الخطط، واحتمالات التغيير في الظروف والشروط والإمكانيات.
- 4- الشمول : ويُقصد بذلك ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد أو جوانب محددة دون غيرها، بل ينبغي ان يضع في اعتباره تقدير الجوانب المختلفة من حساب الإمكانيات المادية والبشرية والظروف والتغيرات الاجتماعية، فالتنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية - وأهمها الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا المبدأ يعني أن التخطيط الذي يُعنى فقط بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية والبشرية يُعتبر تخطيطاً قاصراً لا يحقق أهدافه، لاسيما وان هذه الأبعاد جميعاً تعتبر عناصر متفاعلة في بنية متكاملة.
- 5- الواقعية: ويعنى بذلك أن تكون حسابات وتقديرات الخطة متناسبة، لذا فإنه على التخطيط الأخذ بالوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانيات الفعلية، وهذا يعني أن ينأى التخطيط عن

المثالية المطلقة (يوتوبيا utopia) وعدم الاعتماد على أهداف غير قابلة للتطبيق، إذ أن لابد للتخطيط الواقعي أن ينطلق من الأبعاد الآتية :

أ/ البعد الثقافي : والسؤال هنا ، هل انطلق التخطيط من واقع ثقافة المجتمع وحضارته ، ودراسة عاداته وتقاليده وقيمة السائدة؟ وهل أخذ في الاعتبار دراسة أسسها وأصولها وتطوير غير الصالح منها؟ فإذا كانت الإجابة بنعم، فإن هذا التخطيط يتميز بالواقعية .

ب/ البعد الاقتصادي : الذي يُعنى بالنظام الاقتصادي للمجتمع ، من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية ، فإذا كان التخطيط أسس على الواقعية ، فإنه في ضوء البناء الاقتصادي والاجتماعي القائم سوف يحدد التمويل اللازم للمتطلبات المادية والبشرية بواقعية ودقة.... كما لابد أن يراعى التخطيط تأييد كافة الاتجاهات والتيارات السياسية والشرائح الاجتماعية والشركاء ويُلبى احتياجاتهم حتى يوصف بالواقعية.

6- المرونة (flexibility) : بمعنى أن لا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما قد يستجد من عوامل وظروف قد تعرّض الخطط للانهايار.... وفي هذا السياق فإن الخطة يجب أن تُوضع بحيث يمكن إدخال بعض التغييرات والتعديلات عليها لمواجهة المشكلات غير المنظورة كما ينبغي على المخطط أن يصوغ عدة بدائل للأخذ بأكثرها ملائمة للظروف والمستجدات.

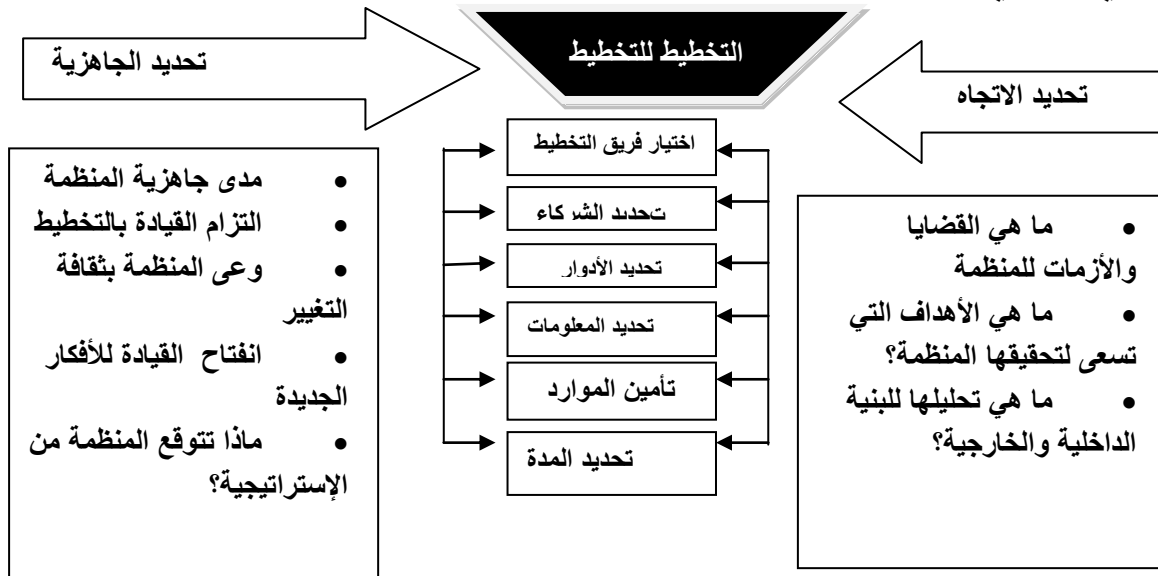
7- التعاون والمشاركة: لابد من تضافر الجهد والتعاون والمشاركة من كافة الأطراف في عملية التخطيط وبما يؤدي إلى تجميع الخبرات اللازمة والبيانات والمعلومات الضرورية. فالمشاركة الجماعية تسهم في خلق قاعدة مؤيدة للتخطيط والخطة الموضوعية لأنها نابعة منهم.

8- المتابعة والتقويم : بمعنى أن تتضمن الخطة أسلوب المتابعة والتقويم لهذا الخطة، وتحديد جهات المتابعة والتقويم لها حتى يمكن متابعة مسار الخطط أول بأول لإدخال التعديلات الملائمة في التوقيت المناسب ، ضماناً لنجاح التخطيط واستمراريته ، ليكون سلسلة من العمليات المتدخلة، وبحيث تكون نهاية الخطة الحالية إيذاناً ببداية الخطة المستقبلية .

خطوات العصف الذهني والإعداد للتخطيط :

هنالك عدة خطوات مهمة وضرورية تساعد المنظمة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط وما هي متطلباته وخطواته الأساسية لبلورة الرؤية التخطيطية وبداية العمل :

أولاً : التخطيط للتخطيط :



الشكل رقم (2)

جدول رقم (3) يوضح الاحتياجات الأولية للتخطيط ومصادرها :

م	نوع المعلومات	م	المصادر
1	دراسات وبحوث	1	الجامعات
2	تقارير وإحصائيات	2	الجهات الرسمية
3	آراء وتوجهات	3	الكتب والمراجع
4	تحليلات كمية وكيفية	4	أصحاب الخبرة
5	نتائج اختبارات	5	مراكز التدريب
6	احتياجات أفراد	6	الأفلام والأشرطة
7	احتياجات سوق العمل	7	الاستبيانات المسحية المقابلات الشخصية
8	توجهات عالمية جديدة	8	الإنترنت - الزيارات والملاحظة
9	ممارسات تربوية ناجحة	9	

ثانياً : بلورة الرؤية

الرؤية هي الصورة النهائية التي تريد مدرسة ما أن تكون عليها ، وهي المحطة التي تريد الوصول إليها. تعد بلورة الرؤية العملية الإستراتيجية الأولى في بناء وصياغة الاستراتيجيات وفي بعض النماذج نجد أن الرسالة وتحديد القيم والمبادئ المعلنة تأتي قبل بلورة الرؤية وفي النماذج لا نجد مصطلح الرؤية إطلاقاً وإنما مصطلح الرسالة بدلا منه ، عموماً هي في النهاية مدارس فكرية وخيارات إستراتيجية وأسباب عملية ووجهات نظر خلف هذه الاختلافات ، ولا يمكن أن نجزم بالصواب أو نحكم على أي من هذه النماذج .



الشروط المميزة للرؤية : (مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016م ، ص 77)

١. أن تكون واقعة وقابلة للتطبيق.
 ٢. أن تكون مستقبلية.
 ٣. أن تكون محفزة ومشجعة وتشكل تحدياً وتدعو للحماس ويذل الجهد
 ٤. أن تكون قصيرة ودالة .
 ٥. أن تكون طموحة وغير تقليدية.
- وعليه باستخدام العناصر الأساسية السابقة الذكر لبلورة الرؤية يمكننا الوصول إلى المرحلة الثالثة في بناء الرؤية إجرائياً على النحو التالي :

ثالثاً : مرحلة بناء الرؤية :

م	الإجراء	مسؤولية التنفيذ	صالح للمحور	يُحذف	يُعدل	التعديلات	ينقل بعد الرقم
1	تحديد المفردات الأساسية من خلال عملية التحليل السابقة	فريق التخطيط					
2	تحديد الرؤية المستقبلية من قبل كل عضو في فريق التخطيط وفقاً لمخرجات مرحلة دراسية الواقع وحسب ما يتوقع من مستقبل المدرسة	فريق التخطيط					
3	استعراض الرؤى المقترحة من قبل أعضاء الفريق ومناقشات لتبيان نقاط الاتفاق والاختلاف بينها	فريق التخطيط					
4	الوصول إلى صيغة للرؤية التي ستبناها الخطة في مجال معين أو أكثر	فريق التخطيط					
5	كتابة الشرح التفصيلي للعناصر الأساسية للرؤية	فريق التخطيط					
6	تحديد المؤشرات العامة لتحقيق الرؤية من قبل الفريق	فريق التخطيط					
7	عرض الرؤية على العناصر التي تسهم في الوصول إلى رؤية المدرسة (منسوبي المدرسة ، أولياء الأمور ، المجتمع المحيط... الخ)	فريق التخطيط					
8	دراسة التغذية الراجعة ومراجعتها	فريق التخطيط					
9	الوصول إلى الصيغة النهائية للرؤية ممثلة للجميع	فريق التخطيط					

جدول رقم (4)

(مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016م ، ص 78 ، ب.ت.)

خطوات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار:

نموذج بناء التخطيط الاستراتيجي :



الشكل رقم (3)

(مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016م ، ص 72).

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

هناك ثمة ثلاث مراحل في عملية التخطيط الإستراتيجي هي: (التخطيط ، التنفيذ ، التقييم)، وسوف نتناول بالتفصيل في هذه الدراسة وصف خطوات مرحلة التخطيط باعتبارها المرحلة الأساسية والمهمة التي تبني عليها المرحلتين التاليتين (التنفيذ والتقييم)، وتتضمن الخطوات التالية :- (مختار نور الدين ، المرجع السابق 2016 ، 161، ب.ت)

1. الخطوة الأولى First Step

وتهتم بإعادة النظر (Re-examine) في قيم وقناعات المنظمة ، بحيث يمكن أن تجعل للموضوعات مفهوماً ومعنى Sense ولربط تلك الموضوعات بمعان محددة – فالقيم كما هو معروف تؤثر بشكل عام في كل مناحي حياتنا – ومن خلال جعل مفاهيم ومعان تلك القيم، فإننا بذلك نعمل على تعزيز وتثبيت قيم وقناعات المنظمة ومعتقداتها ، فالقيم تجيب أساساً على سؤال محوري هو : ما هو الشيء المهم لدينا What is important to us ؟ فالقيم توفر لنا الإحساس والتوجيه لسلوكنا اليومي ، وذلك لأنها تؤثر في شعورنا ، وأفعالنا، بحيث يمكننا التمييز بين ما هو خطأ وما هو صواب، وما هو المهم لدينا وغير المهم.

2. الخطوة الثانية Second Step

وتهتم هذه المرحلة بتحليل صيغة الرسالة، بحيث يتشكل لدينا فهماً أفضل حول ما نهدف إليه ، ولماذا نهدف إليه . وكما أشرنا سابقاً فإن الرسالة تستند على القيم الأساسية للمنظمة ، فعلى سبيل المثال إذا كانت رسالة النظام التعليمي هي بناء الطفل بصورة كلية ومتكاملة ، فإنه ينبغي أن تركز الرسالة على إبراز إمكانيات إعداد الطفل من ناحية جسمية ، ونفسية وانفعالية وعقلية Intellectually وروحياً Spiritually واجتماعياً Society، ليصبح مواطناً صالحاً مؤهلاً للعب دور بناء مجتمعة ، واع برسالته وما تعنيه تلك الرسالة ، ولفهم مسؤولياته والتحديات التي قد تواجهه.

3. الخطوة الثالثة Third Step

وهي الخطوة التي تتضمن الجزء الخاص بالرؤية، والمتعلق بالإجابة عن السؤال ماذا نريد حقيقة أن نكون في المستقبل المنظور ((What do we really want to be like in the foreseeable future?) فالرؤية تشكل الصورة التي نبحث ونرغب أو نفضل أن نكون عليها في المستقبل ، وعادة يتم استنباط أو خلق الرؤية من المبادئ الأساسية والقيم والأغراض العامة للمنظمة أو المؤسسة (الرسالة). ولعل الرؤية التي عادة تتسم بالقوة والفاعلية هي تلك الرؤية التي يمكن تحقيقها Achievable والتي تتصف بقدرتها على التحدي Challenging والطموح Aspiration.

والرؤية ذات الصياغة الواضحة التي يسهل فهمها (To understand Easy and Clear) والتي تصف المستقبل المنشود الذي يحفز ويثير العاملين (Excites and Motivates) للعمل على تحقيقها حتى في أوقات الشدة والمصاعب.

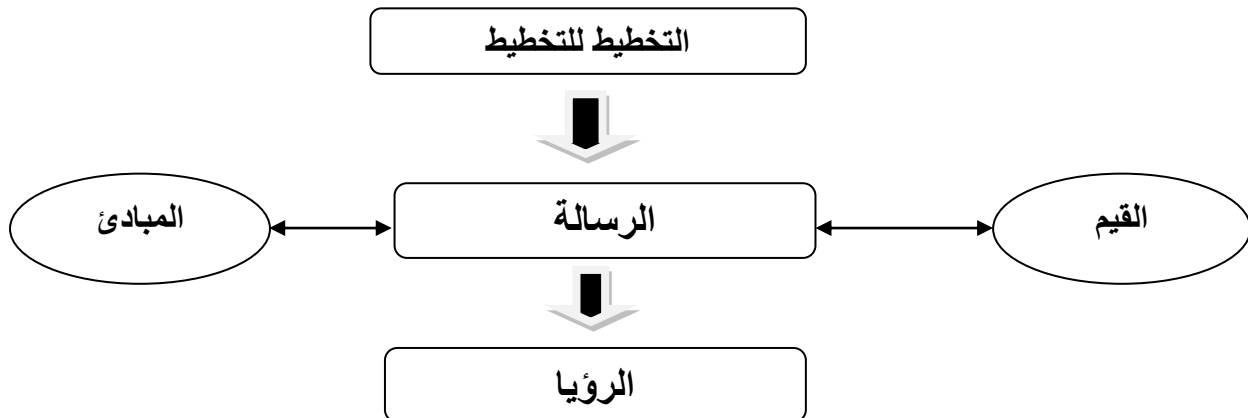
4. الخطوة الرابعة Fourth Step:

في أعقاب صياغة الرؤية المشتركة Shared – Vision فإن الخطوة الرابعة تبدأ بعملية تحليل الموقف (الوضع) Analysis of Situation للمنظمة أو المؤسسة لتحديد مواطن الضعف والقوة ، والفرص المتاحة والمهددات SWOT، إن تقنية تحليل الموقف تمكننا من فحص الوضع الراهن للمنظمة وتحديد أين نحن الآن Where are we now ؟ ، الجدير بالذكر أنه من الممكن إجراء عملية تحليل الموقف للمنظمة ككل أو أن تجري على نظم فرعية في المنظمة أو المؤسسة (Sub- Systems) ، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة أهداف المنظمة ورسالتها، وتحليل الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة ، من خلال تطوير عدد محدود من الأولويات في فترة طويلة نسبياً. ويتضح ذلك من خلال الأشكال والرسومات التالية :

الشكل رقم (4)

يوضح خطوات بناء مراحل التخطيط الاستراتيجي

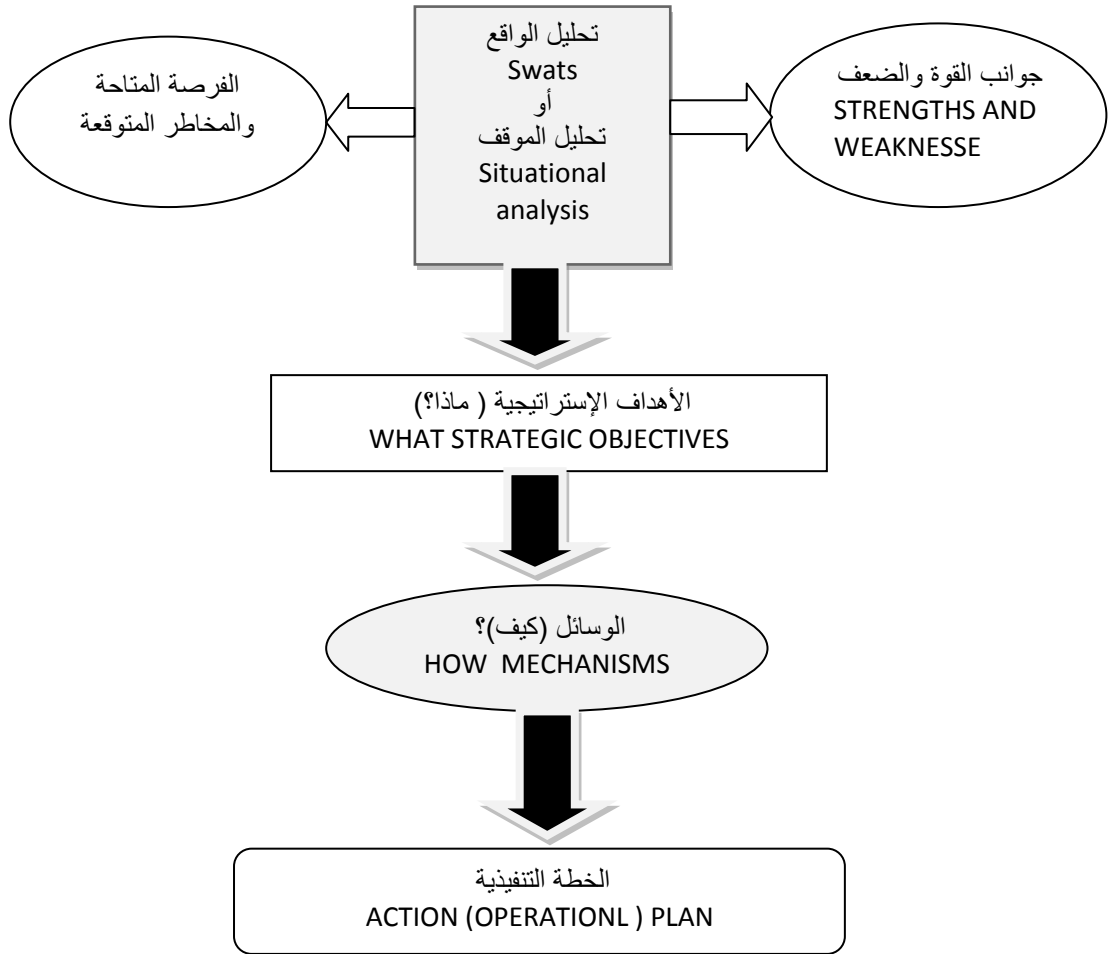
المصدر : مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016م، 72



الشكل رقم (5)

يوضح تحليل موقف التخطيط الاستراتيجي

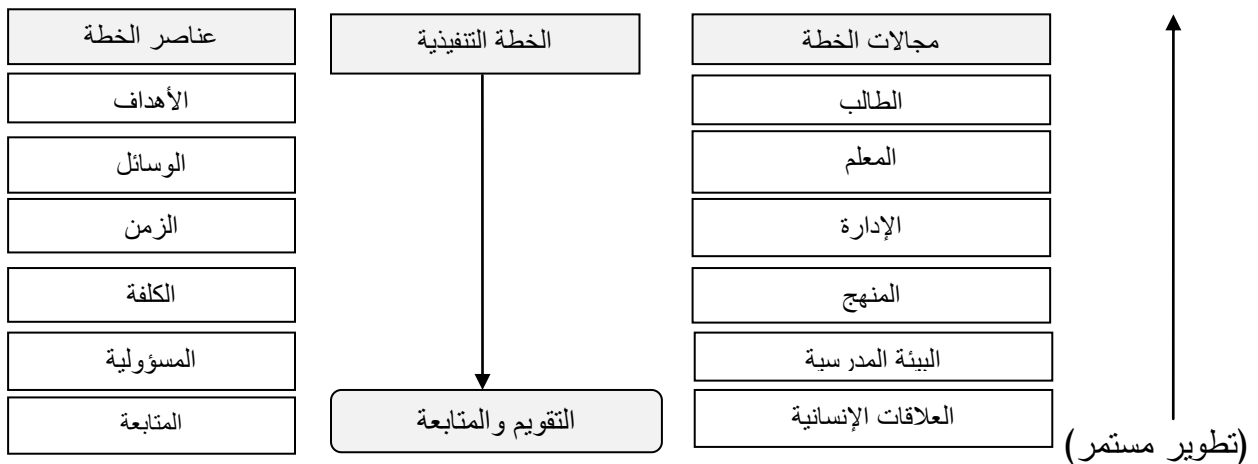
المصدر : (مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2016 ، ص 72).



شكل رقم (6) : عناصر ومجالات الخطة التنفيذية للتخطيط التربوي الاستراتيجي

المصدر : (مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، 2006 ، ص 72).

مستوى التنفيذ Level of Implementation



وبما أن التخطيط التربوي عملية ضرورية في تحديد الأهداف أولاً ومن ثم العمل على وضع الخطط لتحقيقها وتقويمها وهو يتضمن تطوير مستمراً في الأداء والتنفيذ ويحول دون العشوائية ، وله في ذلك عدة أساليب وأنواع للخطط نذكر أبرزها في هذه الدراسة علي النحو التالي:- (إبراهيم الزهيري ، 2008م ، ص 175 ، ب.ت) .

أولاً : أساليب التخطيط التربوي : من الملاحظ أن معظم المؤسسات التربوية تبنت في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين ثلاثة أساليب للتخطيط التربوي هي:

أ/ أسلوب النظرة التوسعية : الذي يركز التخطيط فيها على انجاز الحلول القصيرة الأجل.

ب/ أسلوب التنبؤ: الذي يركز علي عملية اتخاذ القرارات العقلانية المدعومة بالمعلومات الكمية، والتنبؤات والأحداث المتطورة.

ج/ أسلوب رؤية النظام التي ترتبط بنظرية مدخل النظم التربوية التي تستخدم خطوط تقييم الحاجات وتحليل المهام ، وتوصيف الوظائف .

ثانياً: أنواع الخطط التربوية : (إبراهيم الزهيري ، 2008م المرجع نفسه ، ص 191) .

1- الخطة الإستراتيجية : وهي تُعتبر خطة إنمائية طويلة الأجل تتراوح مدتها بين 5 - 15 سنة أو أكثر، ومن أهم خصائصها :

أ/ أنها ذات خطوط عريضة

ب/ تتم في المستويات الإدارية العليا

ج/ تتميز بالمرونة

د/ تعتبر مظلة تربط بين الخطط علي مختلف المستويات التنظيمية وفي ذات الوقت تعمل كإطار لتوجيه القرارات في داخل المؤسسة.

2- الخطط التكتيكية متوسطة المدى : تتراوح بين 3 — 5 سنوات وتتميز بالاتي

أ/ يتم وضعها عادة علي مستوى الإدارة الوسطى.

ب/ يكون مجال العمل هنا محدداً بمجال وظيفي معين ، مع التركيز على التفاصيل بشكل اكبر.

ج/ تتميز هذه الخطة بالثبات نسبياً مقارنة بالخطط الإستراتيجية .

3- الخطط التكتيكية قصيرة المدى: وهي خطط أكثر تفصيلاً من سابقتها وعادة لا تزيد مدتها عن سنة واحدة وتتميز بالآتي :

أ/ تتم علي المستوى الإجرائي أو التنفيذي

ب/ محددة المجال، وتقتصر علي نشاط معين

ج/ تحتوي علي تفاصيل كبيرة

دواعي ومبررات الاهتمام بالتخطيط التربوي :- (مختار نور الدين ، 2016م ، ص 25 ، ب.ت).

1- حاجة التخطيط الاقتصادي إلى القوى العاملة المدربة التي تستطيع تحقيق أهداف هذا التخطيط ، وعليه فإن التخطيط الاقتصادي المثمر والمعاى ، لن يتحقق إلا في وجود تخطيط تربوي شامل وسليم يلبي احتياجات التخصصات العلمية الاقتصادية وسوق العمل.

2- الزيادة السكانية المتسارعة وما صاحبها من تزايد في الطلب الاجتماعي علي التعليم بأنواعه ومراحل المختلفة لعدة أسباب أبرزها التقدم التكنولوجي والعلمي والانفجار المعلوماتي وغيرها.

3- ظهور الارتباط الطردي بين التقدم الاقتصادي والتقدم التعليمي بصورة واضحة ، بحسبان أن التربية مردوداً وتوظيفاً مثمراً لرؤوس الأموال في الاستثمار البشري، فقد اثبت بعض الدراسات والبحوث أن رؤوس الأموال التي تستثمر في التعليم يمكن تعويضها بصورة كبيرة في فترة لا تزيد عن عشر سنوات ويكون هذا التعويض (مستمراً) وهذا ما لا يوجد في معظم الاستثمارات الأخرى.

4- الاعتراف بان التربية والتعليم هي الوسيلة الرئيسية التي تساعد الفرد على تنمية الإمكانيات وتفتيق الطاقات العقلية الكامنة وتحريرها مما يساعد الفرد علي تحسين أوضاعه الحياتية والتكيف مع المتغيرات الضخمة التي أصبحت تميز المجتمعات الإنسانية المعاصرة واختيار التخصص الذي يناسبه، علي أن هذا الدور لن تتمكن النظم التربوية من الاضطلاع به إلا في ظل التخطيط التربوي السليم والشامل.

5- الحاجة الملحة والتي تستلزم أن تكون المؤسسات التربوية قادرة علي مواكبة التقدم والتغير المتسارع في مجال التكنولوجيا والصناعة والعلوم.

6- التدخل بين المشكلات التربوية والاجتماعية والحلول التي تقدم لها علي السواء ، فعلي سبيل المثال أن قضية عدم قدرة استيعاب مؤسسات التعليم العالي لمخرجات المرحلة الثانوية القانونية لا يمكن النظر إليها دون دراسة مشكلات التعليم الثانوي والأساسي والأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية لهذه المشكلة.

7- مشكلات التسرب والرسوب ، وزيادة كثافة الصفوف وانخفاض مستوى التعليم والتركيز على أنماط التعليم القائم على الحفظ والاستظهار لا على إكساب الدارسين المهارات الحياتية مما يستلزم الاهتمام بنوعية التعليم وصولاً لتحقيق ضمان الجودة، و الوصول لتحقيق المستويات العالمية.

8- مشكلات التنظيم الإداري غير المعتمد لمعايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم وما يصاحبه من سلبيات العمل، والأنظمة السياسية التي تعتمد أحياناً إلى الاستغناء عن خدمات المختصين ذوي الخبرة المهنية في مجال التعليم بحجة عدم مواكبتهم لأطروحات النظام السياسي ، ومما لاشك فيه أن كل هذه العوامل والسياسات تتطلب الاتجاه نحو التخطيط التربوي.

يُعتبر التعليم الثانوي من أهمّ مراحل التعليم ففيه يتم إعداد الشخصية المستقبلية للفرد مما يُلغي عبئاً كبيراً على إدارته التربوية، ومن عوامل الاهتمام أيضاً بالإدارة التربوية في المرحلة الثانوية أن طلاب تلك المرحلة في تلك سن حرجة ويحتاجون إلى تنمية خلقية وفكرية وتربوية بالغة التعقيد، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة التربوية الجيدة في توجيه صناعة المستقبل لهؤلاء الشباب ، ومن خلال دورها الأساسي في التكوين الثقافي والسياسي والوطني، لذلك كان لابد من الاهتمام بأهدافها ونشاطاتها وتأسيسها واحتياجاتها والاهتمام الضروري بمعاييرها وأسسها حتى نضمن نجاح تلك المنظومة المهمة.

نظرة تاريخية لنشأة التعليم في السودان :

يمكننا تتبع تطور التعليم الثانوي في السودان عبر مراحل تاريخية متعددة ومختلفة شكّلت تاريخ السودان (السياسي والإقتصادي والاجتماعي)، تُعتبر البداية الموثقة تاريخياً لهذه النشأة هو قيام مملكة الفونج سنة : 1505م ، وبالحديث عن مراحل التعليم في ذلك العهد - " أنه ذُكر في كثير من المصادر أن التعليم مرّ بمرحلتين في ذلك العهد ، يسمى الأولى منهما: المرحلة الأولية، وهذه يلتحق الطالب للدراسة فيها بعد الانتهاء من الدراسة في الخلوة ويتلقى فيها العلوم النقلية على يد شيخ أو أكثر.

أما المرحلة الثانية: فيطلق عليها اسم المرحلة العليا، ويرى أنها تبدأ بعد سن المراهقة وربما تصل مدتها الي بضع عشرة سنة. وبهذا يغفل مراحل الخلوة كمرحلة تعليم " . (عبد المجيد عابدين، 1967، ص 89-90). أما عبد العزيز أمين فيرى أن مراحل التعليم ثلاثة: (عبد العزيز أمين، 1949، التربية في السودان من أول القرن السادس عشر إلى نهاية القرن الثامن عشر والأسس النفسية والاجتماعية التي قامت عليها، المطبعة الأمريكية، القاهرة ، ص 170-172).

" المرحلة الأولى: مرحلة التهجي، وتبدأ فور دخول التلميذ الي الخلوة، حيث يتعلم فيها الحروف الهجائية لفظا وكتابة، وأهمية هذه المرحلة تتمثل في أن قراءة القرآن في الخلوة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالكتابة، بل هما متلازمتان. المرحلة الثانية: هي مرحلة حفظ القرآن وبيدأ التلميذ فيها بتلقي قصار السور، ثم يتدرج الي أن يحفظ القرآن الكريم كله.

المرحلة الثالثة: فهي مرحلة العلم حيث يكون الطالب قد هيئ تماماً لدراسة العلوم الاخرى وهي العلوم الأخرى وهي العلوم الدينية وما يلحق بها من علوم تعين على فهم النصوص الدينية كالأدب والنحو واللغة، أو شرح العظات والقصص الدينية، أو تاريخ وأيام العرب، والمتعلم لا تتم مرحلة تعليمه إلا إذا أخذ بحظ من هذه العلوم جميعاً. وفي سياق متصل بالتعليم الثانوي على وجه الخصوص في السودان، لم تظهر هذه المرحلة كمرحلة منفصلة لها خصوصيتها وأهميتها، إلي إن عُيّن المستر "جيمس كري" مديراً للمعارف (1900-1914)، في عهد الحكم الثنائي والذي قام بجهد كبير في مجال التعليم العام (حينما غادر البلاد ترك وراءه كلية غردون بأقسامها الثانوي، والابتدائي ، والصناعي ، وتدريب المدرسين والقضاء الشرعيين ، وخمسا من المدارس الابتدائية الاخرى ، وعدداً من المدارس الأولية ، ومدرسة حربية (مكي شبيكة، 1966، السودان عبر القرون، لجنة التأليف والنشر، القاهرة، ط2، ص412)، أما فيما يتعلق بالسياسة التعليمية، فهي تعرف(بأنها " الأغراض

العليا لأي أمة من الأمم " إلى توحى إلى الحكومة إنتهاج سياسة خاصة في تربية أبناء البلاد، وإعدادهم للحياة الكاملة ، وهي مظهر لما تعتقده الأمة من المثل العليا وهي التي تقدرنا علي فهم أخلاق الأمة وتقاليدها ومكانها من المجتمع العالمي، وتعريف السياسة التعليمية أيضا (تعني الاختيار والتحديد بين الأهداف العامة)، وهي بهذا المعني تُعتبر بمثابة الإحكام التي يستهدفها المجتمع وأفراده في مرحلة من مراحل تطوره، وهذا يعني تعليما جيداً ومؤسس على معايير تحقق أهدافه المنشودة في كل مراحله ولا سيما الثانوية منها، ولكن هذا لن يتأتى في ذلك الزمان لأن واضعو السياسة التعليمية لم يكونوا من الوطنيين بل كانوا هم المستعمرون الذين لهم أهداف محددة، وليس من أولوياتهم جودة التعليم وانتشاره، والشاهد على هذا الأمر حديث اللورد كنتشنر باشا مؤسس التعليم الحديث في السودان عندما سئل من البريطانيين عن نوع التعليم الذي يريده في السودان فأجاب : " أن خطتنا يجب أن تبني تدريجيا . وان نبدأ الآن بتعليم أبناء زعماء القبائل ، ورؤساء الأقاليم ومشايخ القرى والأعيان ،لأن أولئك النفر ينتمون إلي "جنس" يتوفر فيه الاستعداد العظيم للتعليم ، والمقدرة العليا على الإفادة منه ويجب أن نحصر التعليم في مراحله الأولية في المواد الأولية ، كالقراءة والكتابة والجغرافيا، واللغة الانجليزية ،ثم يأتي الطور الثاني بعد إن تتركز هذه المرحلة فيوضع منهج ارفع يدخل فيه التعليم الصناعي بما يتناسب وحاجات الجزء الأعلى من وادي النيل وسيكون كبار المدرسين بالكلية من البريطانيين ، ويكون الإشراف علي جميع الإجراءات من اختصاص الحاكم العام"،(أحمد سعد مسعود، 2006، تطور التعليم في السودان، أرو للطباعة والنشر، السودان، الخرطوم، ص24، ب.ت). وهذا ما أثر كثيراً على التعليم في السودان لسنوات طويلة إلى أن بدأ السودانيون في مقاومة تلك السياسات التعليمية للمستعمر وتكوين مؤتمر الخريجين العام في 12 فبراير 1938م ، والذي كان عمله الأساسي في سنواته الأولى العمل على نشر التعليم في الأقاليم وبناء المدارس وتطوير القسم الثانوي من معهد أم درمان العلمي والقسم العالي لاحقاً، بجهد شعبي خالص.

تطوير التعليم الثانوي في السودان :

استمرت جهود الحكومات الوطنية المتعاقبة لتطوير التعليم الثانوي في السودان وبدأت أول حكومة باستقدام لجنة دولية لبحث مشاكل التعليم الثانوي وتطويره، إلا أن تلك الجهود لم تكن بالقدر المطلوب ويرجع ذلك لعدة عوامل تاريخية وسياسية واقتصادية في تلك الحقبة، إلا أن الأثر الواضح لسياسات تطوير التعليم الثانوي كان إبان حكومة مايو 1969 - 1985م، حيث أعلنت سياستها في المحاور التالية:

1. أن التعليم في الأساس حق ديمقراطي وسياسي مبذول كل المواطنين دون أي قيد إلا قيد القدرة الإنسانية عليه، تتكافأ فيه الفرص بينهم ،وهو حق يسعى إليهم حيث كانوا كرامة وشرفاً وواجباً ،بدل أن يطلبوه فيحالوا دونه ،وهذا يعني توسيع قاعدته للأطفال بنين وبنات دون تمييز ،ومحو أمية الكبار
2. أن التعليم في الطبيعة استثمار اقتصادي واجتماعي ،لأنه يستهدف تنمية الموارد البشرية ،وذلك بتكوين الفنيين والإداريين والمنظمين الذين تتطلبهم خطة التنمية ،والحماية القومية ،وبإعداد القيادات الفكرية والعلمية في مختلف ميادين المعرفة ،ومن هنا فأن الأنفاق عليه من حيث حسابات مدخلاته ومخرجاته ،ولا ينبغي أن ينظر إليه في ضوء أنه خدمة من الخدمات بل في ضوء أنه عملية إنتاجية كثيرة التعقيد ،ومروده محسوب وعائده مرصود .

أن التعليم في الوظيفة تحديد العناصر الإيجابية في حركة المجتمع، وهو إدارة التطور

والحركة والقوة والتكامل القومي في المجتمع الاشتراكي، وهذا يعني أن التعليم يهدف إلى خلق قاعدة فكرية وشعورية موحدة بين المواطنين السودانيين، وإلى تأهيلهم في مختلف مواقع الإنتاج والخدمات ليكون حصاد ذلك كله المواطن القادر فنياً، والمتكامل قومياً، والملتزم سياسياً في إطار المجتمع الاشتراكي القائم على الكفاية والإنتاج بالتكنولوجيا وعلى عدالة التوزيع بالفكر الاشتراكي وبالمواطنة الإيجابية .

وبناء على هذه الملامح لفلسفة وسياسة التعليم في هذا العهد، بالإضافة إلى ما خرجت به المؤتمر القومي للتعليم والذي انعقد في نفس عام قيام الثورة (1969) حددت أهداف التعليم في خمس دعائم اعتبرت أهدافاً قومية للتربية وهي : (أحمد سعد مسعود، 2006، ص24، ب.ت).

" **النمو المتكامل للفرد** : الدعامة الأولى عن النمو المتكامل للفرد، ذلك أن التربية السودانية تهدف إلى بناء إنسان جديد، قادر فنياً ومتكامل قومياً يؤمن بالله، ويثق في نفسه، ولأن التربية في مفهومها العام عملية موجهة للتنشئة، يتركز نشاطها على إعانة الفرد على النمو المتكامل عقلياً وروحياً وخلقياً وبدنياً، وإكسابه صفات المواطنة الإيجابية، وإعانتته على كسب العيش واحترام العمل، وإدراك محتواه الإنساني، فإن بناء الإنسان الجديد يتطلب الآتي: (الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002 ، المجلد الأول ،الصفحات 70.62).

١. تزويده بالمعارف الأساسية، وتنمية قدراته التي تمكنه من الاستفادة منها في حياته، وذلك من خلال استيعابه للحقائق العلمية، والمهارات العملية وتزويده بالنظرة الموضوعية للأشياء والأحداث، والرغبة في البحث والتقصي الذاتي، والمقدرة على التعبير الجيد في تمكن من اللغة القومية كتابة ومخاطبة.

٢. كما أن واجب الدولة أن توفد للفرد فرصة الدراسة الدينية، والتحلي بما تحث عليه من فضائل ومثل، وأن تجعل من صلة الفرد بخالقه هادياً له في معاملاته، وذلك بكفالة حرية التدين لأصحاب المعتقدات السماوية بلا تمييز.

٣. وأن تغرس فيه الفضائل التي من مظاهرها : الإخلاص والصدق والوفاء والشجاعة في الرأي، والاستعداد للتعاون والمثابرة ونكرات الذات .

٤. أن تعني التربية بمقومات المواطنة الصالحة حتى يكون المواطن على وعي بعرفة ماله من حقوق، وما عليه من واجبات، ولا يتمسك بأحد طرفي القضية، ويتحلل من الآخر، والعمل على حفظ التوازن في هذه المعادلة يعتبر قضية كبرى في تربية المواطن المسئول، تهتم بها التربية السودانية.

٥. أن تعني التربية بالعمل على تحقيق المساواة الاجتماعية، والعدالة في فرص العمل والتعليم كذلك يتطلب النمو المتكامل للفرد العناية بتربية تشمل إلى جانب الرياضة والحركة الحرة الوثيقة، اكتساب العادات الصحيحة، والإلمام بمبادئ الوقاية والمبادرة إلى العلاج عند المرض .

ولتحقيق تلك الدعائم التي اعتبرت أهدافاً قومية للتعليم في ذلك العهد فقد تم تغيير بنية التعليم، وذلك بإقرار سلم تعليمي جديد تكون المرحلة الابتدائية فيه ست سنوات، والمرحلة الثانوية العامة ثلاث سنوات، والمرحلة الثانوية العليا ثلاث سنوات أيضاً، وذلك بدلاً من (السلم التعليمي القديم الموروث من عهد الحكم الثنائي وهو أربع سنوات لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاثة، كما قسمت في السلم الجديد المرحلة الثانوية إلى

مساقين : مساق أكاديمي تكون الدراسة فيه في السنة الأولى دراسة عامة، ويتشعب في العامين الأخيرين إلى قسم علمي، وقسم أدبي.

ومن ناحية أخرى تعتبر قرارات مؤتمر سياسات التربية والتعليم التي دعت له حكومة الإنقاذ في سبتمبر 1990م من أهم القرارات الخاصة بالتعليم الثانوي من ناحية توحيد سياسات القبول والشهادة وتقضى تلك السياسات أن يتجه التفكير إلى توحيد نظام التعليم بإنشاء مدرسة ثانوية من نوع جديد تلبي طموح أنصار المدرسة ذات التخصصات الأكاديمية البحتة وترضى طموح أنصار المدرسة الفنية بتخصصاتها المختلفة كما تلبي تطلعات المتحمسين للدراسات المتخصصة في اللغة العربية والتربية الإسلامية (الدينية) ولتحديد بنية المدرسة الثانوية المقترحة ومنهجها تم اقتراح أخذ الموجهات التالية في الاعتبار : (الإستراتيجية القومية الشاملة 1992. 2002).

1. فلسفة وغايات التربية في إطار الإنشاء والتوجه الحضاري للسودان بخصوصيته ، ومراعاة ذلك في إطار الحضارة الإنسانية ومتطلباتها المعاصرة بصورة عامة .
2. خصوصية السودان المكانية بوصفه دولة لها رسالة حضارية تتطلع إلى دور قيادي يتوافق وإمكانياتها المادية والبشرية .
3. توجهات وإنجازات القرن العشرين والقرن الذي سوف يعايشه طلاب هذه المرحلة وتوقعات المستقبل .
4. الوضع الديموغرافي للسودان من حيث التوزيع والكثافة والاستقرار .
5. الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة حالياً والتي يتوقع توافرها في المستقبل
6. خصوصية طالب المرحلة ذاتاً وواقعاً وتطلعاً .
7. استصحاب المتغيرات في المرحلة السابقة ومرحلة التعليم العالي واستصحاب المحاور الأساسية التي يدور حولها أي نظام للمرحلة الثانوية المتمثل في :
أ/ تركيز القيم والمعارف والخبرات وتنميتها وصقل القدرات وترقية المهارات
ب/ الإعداد للحياة للإسهام الفاعل في التنمية الشاملة للمجتمع
ج/ الإعداد للتعليم العالي المتخصص ومواصلة التنقيف الذاتي .

التعليم الثانوي الحديث في السودان :

تمهيد: لقد فرض العصر الحالي بإيقاعه السريع في كل مجالات الحياة تحديات عديدة ويجب على التعليم الثانوي من خلال مناهجه وطرقه أن يستجيب لها في ضوء الوصول إلى مستقبل منشود. وهذا التحدي قادنا إلى البحث عن رؤية جديدة للمدرسة الثانوية وواقعها من خلال مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة. وهذا ما يجعلنا في حاجة للتعرف على أنواع هذا التعليم وأبرز مشكلاته التي تواجهه في كافة الجوانب ولا سيما التربوية والفنية منها على السواء، ومحاولة إيجاد الحلول لها ما أمكن ذلك.

أنواع التعليم الثانوي في السودان:

- ١ - التعليم الثانوي العام.
- ٢ - التعليم الثانوي الفني: ويشمل الثانوية الزراعية والثانوية الصناعية والمعاهد الفنية.

٣ - التعليم الثانوي الشامل: ويعطي هذا النوع المدرسة المهنية المجمعة كما في التجربة الأردنية ويتخذ عدة مسارات: (مسار المهن الاجتماعية ، مسار المهن البيولوجي ، مسار المهن التقنية).

أنواع مشكلات التلاميذ وسلوكهم في التعليم الثانوي التي تعوق تطبيق معايير الجودة في التعليم:

قد يخلط الكثير من الدارسين في مجال مشكلات التلاميذ بين لفظ (الحاجة) ولفظ (المشكلة)، والحقيقة أن الحاجة (Need) رغبة عند الكائن الحي سواء عرفها وأدركها أو لم يعرفها، وهي تصور فرضي (Hypothesis) (Construct) منبعه إما من داخل الكائن الحي أو من خارجه لأسباب سيكولوجية أو اجتماعية، أما المشكلة (Problem) فوجودها مرتبط بتوافر الوعي لدى الفرد وهي التعبير الخارجي لم يتم إشباعها، وعليه فإن فترة المراهقة الممتدة من سنة 13 إلى 21 مليئة بالمشكلات بل هي فترة بداية ظهور المشكلات في حياة الفرد ، لأنها فترة تيقظ الشعور والميلاد النفسي الذي يتم بالتمييز بين الأنا وبين الأبوين كما يقول " يونج" ليس هذا فحسب بل إنها كما يقول " ستيفن" مليئة بالمشكلات لأنها فترة تغير في الانتماء للجماعة ، وفترة انتقال من منطقة معروفة إلى أخرى مجهولة كل ما فيها يتصف بعدم الوضوح من الناحية المعرفية بما فيه جسم المراهقة نفسه. (منيرة حلمي ، مشكلات الفتاة المراهقة وحاجتها الإرشادية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1965م ، ص18-19).

المشكلات العامة لطالب المرحلة الثانوية ومصادرها :

أولاً: مشكلات تتعلق بالأسرة: مثل عدم تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة في تذليل العقبات والمشكلات التي تقابل سير تعليم أبنائهم . أو سوء معاملة الأبوين للمراهق كالقسوة أو حب السيطرة أو التدليل. (حامد عبد السلام زهران ، 1971، علم نفس النمو : الطفولة والمراهقة، عالم الكتب، القاهرة ص 463 ، 646). وقد تتبثق من المشكلات المتعلقة بالأسرة مشكلات إقتصادية ترجع لسوء الحالة الإقتصادية وعجز الموارد المالية مما يتسبب عنه الكثير من المشكلات التي يعني منها طالب المرحلة الثانوية ، ولعل من أهم المشكلات الإقتصادية لدى الطالب ما يلي:

أ - قلة المصروف.

ب - عدم ثبات المصروف اليومي.

ج - الحاجة لتعلم الإدخار.

د - فقر الأسرة.

ثانياً: مشكلات تتعلق بالسلطة المدرسية ومن أمثلتها:

أ. التأخر الدراسي.

ب. الهرب من المدرسة أو الحصص.

ت. عدم منح طالب المرحلة الثانوية المطورة حرية الاختيار الأكاديمي لمسيرة ميوله وقدراته لتحقيق أعلى قدر من التحصيل العلمي والمهني.

ث. ولعل من أهم الأسباب التي تنتج عنها المشكلات المدرسية بالإضافة إلى تعنت المدرسة وعدم فهمها لطبيعة مرحلة المراهقة ما يلي.

١ - أن المدرسين لا يراعون شعور التلاميذ أثناء تدريسهم للمواد الدراسية بحيث لا يراعون خصائص التلاميذ في هذه المرحلة ولا يدركون ميولهم ولا يعملون على مساعدتهم في اكتشاف مشكلاتهم ومن ثم التغلب عليها.

٢ - أن التلاميذ يشعرون بعدم كفاءة الكثير من المدرسين الأكاديمية والتربوية.

٣ - أن المدرسين لا يعطون علامات عادلة للطلبة.

٤ - إنعدام الثقة والتعاون بين المدرسين وطلاب المرحلة الثانوية مما يخلق جواً من عدم التوافق والتكيف المدرسي.

٥ - الخوف من الإمتحانات الغير مقننة والتي لا تكشف عن المستوى الحقيقي للطلاب.

ثالثاً: مشكلات تتعلق بالمجتمع: وتتمثل في أن ضالة دور المجتمع في مساعدة طالب المرحلة الثانوية على الانخراط في مجالات العمل المختلفة وتشجيعه على تنميتها من خلال رسم إستراتيجية واضحة له لتنمية نفسه. ب- عدم تقبل المراهق لقيم المجتمع وعاداته مما يخلق مشكلات عدم التكيف والتوافق الإجتماعي. (حامد زهران، 1971، ص466-467)

رابعاً: مشكلات تتعلق بالمهنة والعمل: وتكمن في عدم قدرة منهج المرحلة الثانوية من تحقيق متطلبات العمل المهنية وإعداد طالبها لمسايرة الحياة العملية بعد الانتهاء من تلك المرحلة. (مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية، العدد الثاني، 1409هـ، ص399).

خامساً: مشكلات الدين والأخلاق: وتتمثل في عدم التمسك بالتعاليم الدينية ، وعدم احترام القيم الأخلاقية والصراع بين المحافظة والتحرر والقلق بخصوص التعصب الديني. وهناك مشكلات أخرى متعلقة بالمراهقة ويمكن أن تندرج جميعها تحت مظلة المشكلات الإنفعالية ومن مظاهرها:

أولاً: السلوك العدواني ويظهر في:

١ - التهريج في الفصل.

٢ - عدم احترام المعلم.

٣ - العناد والتحدي.

٤ - المرض والتمارض. (محمد مصطفى زيدان ، 1982، المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، جدة، دار الشروق ، ص179).

وترجع هذه الأنواع من السلوك إلى :

١ - عجز الطالب عن التوجيه.

٢ - إن الطالب لا يتاح له الاحترام والتقدير في المنزل.

٣ - فشل المراهق في تحقيق ذاته.

ثانياً: الجناح: وهي درجة شديدة من السلوك العدواني وعدم إشباع الحاجات النفسية الأساسية هو السبب الرئيسي لسلوك الجناح ويظهر في :

١ -الاستهتار.

٢ -أو الوصول إلى الجريمة (انحراف جنسي ، خمر ، مخدرات).

وذلك للأسباب التالي:

١ -حرور البعض في خبرات شاذة مريرة.

٢ -انعدام الرقابة الأسرية أو التدليل الزائد.

٣ -القسوة الشديدة.

٤ -الصحة السيئة.

٥ -الحالة الاقتصادية.

ثالثاً: الإنطواء: وهو : رغبة شديدة في العزلة وتعبير عن قصور الشخصية ودليل على نقص في نواحي النمو المختلفة ومن أهمها النمو الاجتماعي ويتميز ذلك في أنواع السلوك التالية:

١ -الإسراف في التصرفات اللاسوية وأحلام اليقظة.

٢ -عدم الاشتراك في النشاطات.

٣ -الاقتصار على صديق واحد فقط.

٤ -الحساسية الزائدة.

٥ - القدرة على التعبير بالرسم والكتابة أكثر من التعبير بالكلام.

المشكلة الأولى: عدم اهتمام الأسرة بمتابعة الطالب في المدرسة:

الحل: لابد من تعاون البيت مع المدرسة لأن المدرسة ليست لديها العصا السحرية للقضاء على الظواهر السلبية وإنما دور البيت لا يقل أهمية عن دور المدرسة في معالجة مشكلات الشباب وعلى الآباء متابعة أبنائهم في المدرسة وتشجيع أولياء الأمور الطلاب عن طريق وسائل الإعلام للحضور إلى المدارس لمتابعة أبنائهم وتحسن سلوكهم.

المشكلة الثانية: مشكلة الدروس الخصوصية وصعوبة المواد الدراسية:

الحل : أما بالنسبة لمشكلة الدروس الخصوصية وصعوبة المواد الدراسية فيجب توجيه الطلاب نحو كيفية تنظيم وقتهم للمذاكرة ويجب على المعلم إيضاح وشرح المواد الدراسية للتلاميذ بطريقة مبسطة ومحبة إلى نفوسهم والتدرج بهم حسب مستوياتهم العلمية مراعيًا الفروق الفردية مع التنويع في طريقة التدريس لهم والاستعانة بالرسائل التعليمية المصاحبة للمادة الدراسية وعمل مجاميع تقوية للطلاب الضعاف ف يختلف المواد الدراسية منذ بداية العام الدراسي وبإشراف إدارة المدرسة وبطريقة مناسبة للطلبة.

المشكلة الثالثة: مشكلة كيفية قضاء وقت الفراغ:

الحل: يتم عن طريق بحث أسباب تغيب الطلاب عن المدرسة والعمل على أن يكون الجو الدراسي محبب للطلاب ، وتفرغ الاختصاصيون الاجتماعيون في المدارس لدراسة ومعالجة مشكلات الشباب وعدم تكليفهم بعمل آخر غير عملهم المهني ، وإنشاء مكتب للتوجيه والإرشاد متفرغ لعلاج الحالات التي تحتاج إلى وقت أطول

والتوسع في إنشاء النوادي بالأحياء السكنية وكذلك المراكز الإجتماعية والصيفية ومراكز النشاط الدائم المجهزة بكافة الإمكانيات لاستثمار أوقات فراغ الشباب فيما يفيدهم. (وليد شلاش نايف شبير ، وتقديم الدكتور / عبد الهادي أحمد الجوهري ، مشكلات الشباب والمنهج الإسلامي في علاجها ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة 1 ، 1409 هـ ، ص 307-308).

المشكلة الرابعة: مشكلة التأخر عن الحصاة الأولى والهروب من الحصص :

الحل: يجب دراسة الأسباب التي تؤدي إلى تأخير الطالب في الحضور إلى المدرسة وما هو سبب هروبه منها، وربما يرجع ذلك إلى سوء معاملة الأساتذة للطلبة أو عدم اندماجه مع التلاميذ والجو المدرسي وعدم وجود وسائل ترفيه تجذب التلميذ لمواصلة تحصيله العلمي وأيضاً ربما يكون لبعد مقر المدرسة من بيت الطالب وعدم تمكنه من الحضور في الوقت المناسب لها وربما ترجع إلى بعضاً من المشكلات التعليمية وتكون سبباً في الغياب أو التأخر عن المدرسة وهي:

١. عدم أداء الواجبات المدرسية.

٢. صعوبة بعض المواد الدراسية.

٣. الشعور بعدم جدوى الدراسة وجفاف المادة الدراسية.

٤. قلة النشاطات المدرسية.

ويرجع السبب في صعوبة بعض المواد الدراسية وعدم استيعاب البعض منها إلى عدم مقدرة بعض المدرسين على الشرح وكثرة المقررات المدرسية وكذلك عدم تحديد الطالب وقت له للمذاكرة بصفة مستمرة طوال سنة الدراسة وربما يكون لجفاف المنهج وبعده عن إشباع وميول ورغبات التلميذ. ولذلك يجب على المدرسين الإطلاع على المنهج الإسلامي في التربية والشروط التي يجب أن تتوفر في المربي المسلم وأن يوصل المعلومات إلى أذهان التلاميذ مراعيّاً مبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ. (وليد شلاش ، 1409 هـ ، ص 352).

١ - تدني مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد (التلاميذ) واعتمادهم على الغير في إتخاذ قرارات تخص رغباتهم ومستقبلهم مما يسلبهم مع الزمن استقلالهم الشخصي وقدرتهم على التوجيه.

٢ - تحويل التربية بوجه عام والتدريس خاصة وظيفة يومية مادية ووسيلة للعيش وتحقيق بعض المكاسب الإضافية دون التركيز أولاً على رسالتها الإنسانية التعليمية.

٣ - إن توظيف الدروس الخصوصية بأهدافها وممارستها الحالية يحرم الأسرة والأبناء كثيراً من المظاهر الإنسانية والإجتماعية الحاسمة لبناء الإنسان الواثق بنفسه والمقدرة لدوره ومستقبله الشخصي والأسري.

٤ - استمرار الدروس الخصوصية يؤدي إلى الضعف المتتابع للأجيال المدرسية المتخرجة في قدراتها وأخلاقياتها ومواصفاتها الإنسانية وبالتالي إنحسار المجتمع واندثاره أو احتوائه من أمم أخرى أكثر طموحاً

وتسلطاً. (محمد زياد حمدان ، الدروس الخصوصية مفهومها وممارستها وعلاج مشاكلها ، عمان ، الأردن ، دار التربية الحديثة ، عام 1406 هـ ، ص 14-25).

المشكلة الخامسة : الخوف من المستقبل: حيث أن معظم الطلاب من المرحلة الثانوية يعانون من عدم وضوح مستقبلهم فالطالب يعيش طوال فترة الدراسة قلقاً على مستواه أو معدله التراكمي وما يترتب على ذلك من قبول

ومن الجامعات ما يجعله يعمل على تغيير التخصص أثناء الدراسة ومن ثم يصدمه بعد تخرجه أنه ليس على قدر طيب من التأهيل الذي يمكنه من ممارسة دوره في الحياة العملية بفاعلية واقتدار.

الحل: لعل عدم وضوح الأهداف للمنهج واتجاهه النظري الصرف من الأسباب الرئيسية لمثل هذا الخوف.

١ - نقص الإرشاد الأكاديمي والوظيفية المقدم للطلاب في هذه المرحلة فمن الضروري إيضاح أهداف ما يدرسه الطالب له حتى يتمكن من معرفة مستقبله.

إذ يجب أن يكون هناك مشردا طلابياً في كل مدرسة ليقوم بعملية توجيه الطلاب وإرشادهم على حل مشكلاتهم وتوضيح السبل الكفيلة للسيطرة على خوفهم وقلقهم.

٢ - على جميع مستوى المدارس الثانوية والعادية والمطورة من مدرء ورؤساء وأقسام ومعلمين أن يدركوا أهمية الحالة النفسية للطلاب وضرورة مراعاتها والعمل على تهيئة الطالب وإعدادة بصورة تتفق وميوله واتجاهاته واستعداداته مراعين في ذلك كل الظروف التي يمر فيها الطالب.

٣ - تطوير البرامج التخصصية التي تقدم في الثانوية من جميع أبعادها بشكل يحقق طموحات الشباب وبعدهم لممارسة حياتهم العملية بفاعلية واقتدار أو مواصلة دراساتهم الجامعية دون الخوف أو القلق بشأن العجز أو النقص في قدرات الجامعات الاستيعابية.

المشكلة السادسة: عدم فهم الطلاب المستجدين للنظم المطورة:

وحل هذه المشكلة يكمن في:

١ - أن تعقد ندوات لطلاب مرحلة الكفاءة المتوسطة الهدف منها تعريفهم النظام المطور وأهدافه وأساليبه وإجراءاته على أن تكون هذه الندوات تحت إشراف إدارة التعليم وتنفيذ وكلاء التسجيل في المدارس الثانوية الذين يتم توزيعهم بناءً على التوزيع الجغرافي للمدارس الثانوية والمتوسطة.

٢ - على إدارة المدرسة المطورة تنظيم لقاء مع الطلاب المستجدين في بداية العام الدراسي لتوضيح النظام وطريقة التسجيل في البرامج والتخصصات وطبيعة التقديم إضافة إلى عمل المرشد.

المشكلة السابعة : عدم توفر البيئة المدرسية المهيئة لتنفيذ العملية التربوية: على المشرفين تنفي العملية التعليمية في إدارة التعليم إيضاح أهمية توفير البيئة اللازمة في سير العملية التعليمية ومدى أثر نقصها أو عدم كفايتها على تحقيق الأهداف المنشودة وعمل إحصاءات لكل المستلزمات الضرورية ودفعها للمسئول عن التعليم لتخصيص ميزانية لتوفير هذه البيئة وخاصة المادية منها أي المباحث ومستلزماتها.

المشكلة الثامنة: قلة الأنشطة اللاصفية:

الحل: تفتقر معظم مدارس المرحلة الثانوية للأنشطة اللامنهجية المتبعة للأسلوب العلمي في طريقة تناولها وتطبيقها والخادمة للأهداف التربوية المنشودة منها ، إلا أن هذه الأنشطة للأسف موجودة في المدارس بالاسم فقط لذا يجب متابعة تلك الأنشطة بحزم والعمل على توظيفها لكي يستفيد الطالب منها مع تشجيع المدارس المتفوقة فيها كما أرى أن تقيم المدارس في كل فصل دراسي بعض الدورات التدريبية لطلابها مثل دورة الآلة الكاتبة دورة في الإسعافات الأولية وغير ذلك من الدورات المهنية التي يمكن أن يلتحق بها التلاميذ كأنشطة تعليمية.

المشكلة التاسعة: زيادة عدد طلاب المجموعة: يعاني الكثير من الطلاب من وجودهم في مجموعات يصل عددها إلى 40 طالب أحياناً مما يؤثر ذلك بالسلب على مستوى تحصيله الدراسي لذا يجب أن يقوم مكتب التسجيل بفتح مجموعات كافية تستوعب هذه الأعداد ،كما يجب أن يوضع حد أعلى لعدد الطلاب في المجموعة يتراوح ما بين 20-30 طالب فقط كما يجب أن توجد مجموعة بديلة متوفرة للطلاب إذا وجد المجموعات قد اكتملت لكي لا نواجه مشكلة أخرى وهي اكتمال المجموعات وعدم وجود البديل وبالتالي انخفاض في نصاب الطالب من الساعات مما يعيق تخرجه في الزمن الطبيعي رغم وجود الفراغ في جدول الحصص لدى الطالب.

المشكلة العاشرة: ضعف كفاءة المعلم: يعاني الطلاب من تردي مستوى المعلمين في القيام بدورهم التربوي التعليمي الفاعل مما ينعكس بالتالي على طلابهم ومستوى تحصيلهم بالسلب وتعتبر هذه المشكلة طرفاً في معظم مشكلات تدني مستوى الطلاب الذين يصبحون عاجزين عن تلقي واستيعاب المعلومات والمفاهيم بطرق تحقق الأهداف المنشودة في غياب شخصية المعلم الكفاء المؤهل وعلاج هذه المشكلة يتمثل فيما يلي:

- ١ - تعيين المدرسين الكفاء من الناحية الأكاديمية والتربوية والثقافية والشخصية.
 - ٢ - ضرورة إلمام المعلم بخصائص نمو الطلبة في هذه المرحلة ومتطلبات ذلك النمو والكيفية التربوية الصحيحة للتعامل معها.
 - ٣ - استخدام المعلم لطرائق التدريس المختلفة والوسائل المعنية التي تتناسب مع الهدف المنشودة والمادة المقدمة والموقف التعليمي لتوصيل المفاهيم إلى أذهان الطلبة.
 - ٤ - استخدام أساليب التقويم المقننة المختلفة والتي تقيس مختلف جوانب النمو للطلاب دون الاقتصار على الإمتحانات التي تقيس الجانب المعرفي للنمو فقط.
- المشكلة الحادية عشرة : تحفيز بعض المعلمين لبعض الطلاب:** ويتضح هذا جلياً في تقديم طالب عن آخر في تسجيل المواد فيما يتعلق بنظام الثانوية المطورة أو تفضيل طاب في درجات أعمال السنة وغيره من السلوكيات الغير مهنية للمعلمين.
- الحلول المهنية المقترحة :**

- ١ -التدريس أمانة يجب على المعلم أن يحفظ تلك الأمانة لأنه مسئول أمام الله - سبحانه وتعالى - عنها.
 - ٢ -الإشراف على المدرسين والطلاب من قبل الإدارة المدرسية.
 - ٣ -توعية الطلاب من قبل المدرسين بأنهم سواسية كأسنان المشط.
 - ٤ -وأهم من ذلك جميعاً هو توافر شخصية المعلم الإنسان المسلم القدوة.
- أسباب المشكلات:** حتى يمكن علاج المشكلة لابد من تقصي الأسباب التي أدت إليها ، فمن المعلمين من تشغلهم أعراض المشكلة عن الأسباب الحقيقية مما يجعل حل المشكلة صعباً أو سطحياً وربما يزيد المشكلة تضخماً وتعقداً.
- وهنا يجب أن نؤكد على أن كل حالة تعتبر فريدة في حد ذاتها ، من حيث ظروفها والأسباب الدافعة لانحرافها ، فقد تختلف الأسباب التي تدفع بالتلاميذ الذين يتأخرون صباحاً من تلميذ إلى آخر ، فمنهم من يتأخر بسبب ظروف عائلية أو بسبب ارتباطك المواصلات ، ومنهم من يتأخر تعبيراً عن الاستهتار ومظهراً ومن مظاهر التمرد على السلطة المدرسية وهكذا. (محمد مصطفى زيدان، المرجع سابق، 1982م، ص 198) والحقيقة أن

المشكلات التي تواجه طالب المرحلة الثانوية ليس بالضرورة أن تكون في جميع الطلاب وترجع أسبابها إلى ما يلي:

- ١ - البعد عن تربية الأبناء وتوجيههم التوجيه الديني والأخلاقي.
 - ٢ - عدم تحقيق حاجاتهم.
 - ٣ - فساد التوجيه وقلة التربية والرعاية في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
 - ٤ - فساد وسائل الإعلام والاتصال ، بالإضافة إلى الفيديو والاستخدام اللاتربوي لهم في ظل فقدان المتابعة والتوجيه.
 - ٥ - المواقف الخارجية مثل مشكلات عدم التوافق الأسري أو المدرسي أو الاجتماعي مما يزيد نار الصراع ويزيد من التوتر النفسي.
 - ٦ - قد تكون الأسباب عميقة الجذور وتعود إلى مرحلة الطفولة ، أو إلى عدم النضج الإنفعالي وتذبذب الروح المعنوية لدى المراهق أو المراهقة. (حامد زهران ، المرجع سابق ، 1971 ، 468-469).
- علاج المشكلات:** عرفنا مما سبق أن أسباب المشكلات ليست متعددة فقط ، وإنما ترجع إلى أصول مختلفة داخل المدرسة أو خارجها أو في خارجها أو فيهما معاً ، وحتى تتم مواجهة مشكلات طالب الثانوية وبالتالي التغلب عليها ينبغي: (حامد زهران ، نفس المرجع ، 1971 ، ص 470-471).
- ١ - اكتشاف المشكلات العامة التي يعاني منها الشباب ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها أو التخفيف من حدتها عن طريق الاستعانة بالأخصائية النفسية ضماناً لنجاح المشكلات.
 - ٢ - توجيه الشباب توجيهاً سليماً باتباع الطرق التربوية الصحيحة وعلاج مشكلات الأسرة.
 - ٣ - إعداد برامج منظمة لخدمة الإرشاد النفسي والمهني بالمدارس وخارجها.
 - ٤ - التوجيه الإسلامي والإيماني للشباب عن طريق المؤسسات الاجتماعية المختلفة ووسائل الإعلام المتعددة.
- ومن هنا نرى أن مشكلات طلاب المرحلة الثانوية تحتاج إلى بذل جهد مخلص لحلها عن طريق:
- أ. اشتراك أكثر من جهة وتضافر جهودها هنا لبحث المشكلة.
 - ب. الإلمام يجب جوانب المشكلة قبل إصدار الحكم بشأنها.
 - ت. تعاون كافة من يفهم الأمر من معلمين ومدراء ومشرفين اجتماعيين وأكاديميين وأخصائيين تربويين ونفسانيين وأولياء أمور حتى يتحقق بذلك لشبابنا أفضل مستوى من النمو الديني والمعرفي والنفسي والاجتماعي حتى يتمكن هذا الركن الأساسي من أركان التنمية الاقتصادية والحضارية في المجتمع مع الإتيان بدوره الفاعل على أتم وأفضل وجه.

المبحث الرابع : الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد:

يشهد التعليم على المستوى العالمي العديد من المبادرات الجادة لتطويره وتحديثه، حتى يصبح أكثر قدرة على مواجهة متغيرات وديناميكيات العصر- العلمية، المعرفية، التكنولوجية، والثقافية وحتى يصبح أكثر قدرة على استثمار وتوظيف تلك المتغيرات بالطريقة التي تُمكن الأمم من الاستفادة المثلى من مميزاتها في تطوير أنماط الحياة والعمل، وفي نفس الوقت تجنب سلبياتها على القيم والأخلاق والروابط الاجتماعية، ذلك لأن التعليم الجيد يحمل بين طياته الوسائل والإمكانات التي تجعله صمام الأمان لقيادة التغيير والتطوير ولمواجهة كل جديد ومستحدث، وهذه المبادرات تتمثل في الدراسات والبحوث التي تستهدف إصلاح التعليم تسعى إلى خلق صورة جديدة للتعليم والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، يمكن لها أنها تواجه التحديات المختلفة، ومنها: (مطالب المهارة البشرية والتقنية الجديدة، التنافسية والتكامل العالميين، التغيير في طبيعة ونظم العمل، الانفجار المعرفي والانتشار والتأثير النافذ لتكنولوجيا المعرفة، التغيير السريع في أنماط الحياة في زيادة اعتماد الصناعة والاقتصاد على المهارة والمعرفة والابتكا، التنوع الاجتماعي واستمرار ذلك التنوع وما يخلفه من تنوع في اتجاهات ونوعية المتعلمين، زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، والحراك الدولي في الطلاب والمعلمين والباحثين). وعليه يعتبر عقد التسعينات هو عقد الجودة الشاملة، بينما كانت السبعينات والثمانينيات عقدي الكفاية والفعالية ومفهوم الجودة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان الجودة في المنتج بل أيضاً وهذا هو الأهم جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج وهو مفهوم وارد أساساً إلى التعليم من الصناعة، ويركز على تحديد جودة المنتج بملائمة الأهداف المحددة من قبل، وترجع نشأة هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال- الصناعة والتجارة- إلى ثلاثة من علماء الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية هم إدوارد ديمينج، والترشيورت، وجوزيف جوران.

مفهوم الجودة الشاملة:

من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات مفهوم الجودة الشاملة، ويشير المفهوم بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.(رشدي أحمد طعمية، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006م، ص12).

كما تبلور مفهوم إدارة الجودة فيما يتبعه المسؤولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة، وذلك وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة على اضطراب مستوى الجودة.

مفهوم الجودة من منظور إسلامي :-

تعتبر جودة العمل وإتقانه في جميع مناحي الحياة وضروبها من أهم صفات الفرد المسلم الحق ، ومن أساسيات ديننا الحنيف ، ونلاحظ ذلك في عدة مواضع في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ، وقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه.

قَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ٥٥ ﴾ يوسف: ٥٥

وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل .

قَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَبَاطَيْتُ اسْتَجِرُّهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ٢٦ ﴾ القصص: ٢٦

ومحور كل تلك الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته إذ أن المقياس ليس بكثرة العمل ، بل هو إحسانه وجودته . فالإحسان يعتبر أعلى درجات الجودة كمالاً ، وبالتالي فهو من أسمى درجات التقوى والإيمان للمؤمن ، فنلاحظ أن الإسلام دعوته مطلقة للإحسان ، قَالَ تَعَالَى: ﴿ صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنْ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَبِيدُونَ ١٣٨ ﴾ البقرة: ١٣٨

كما أن من واجب الشكر لله على إبداع خلقه يفرض على الإنسان أن يكون محسناً ومبدعاً في عمله وصنعيته ومهنته كائناً ما كانت ، ففي قوله تعالى : ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ٤ ﴾ التين: ٤ دلالة واضحة على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه . وهذا يقودنا إلى أن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان ، وهذا شأن منهج الله في دعوته الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان ، وصدق المولى عز وجل حين يقول : ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا ١٢٥ ﴾ النساء: ١٢٥

ولأهمية الجودة في العمل بالنسبة لحياة الناس ربطها بمفهوم الإيمان سلوكاً وعملاً وبالتالي نلاحظ تكرارها في محكم التنزيل صراحةً ومجازاً وضمناً وتشبيهاً وأمراً ، وفي ذلك لنا أن نتدبر في معاني وتفسير القرآن ، وتلخيصاً وليس تحديداً لمفهوم الجودة في الإسلام يمكننا تدبر الآيات التالية إضافة لما سبق :-

1. قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥ ﴾ التوبة: ١٠٥

2. قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ١١٥ ﴾ البقرة: ١١٥

البقرة: ١٩٥ .

3. قَالَ تَعَالَى: ﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَجْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْتَعُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ٢ ﴾ المائدة: ٢

4. قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَقِيمُوا الزُّنْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ٩ ﴾ الرحمن: ٩

ثم يأتي تأكيد السنة المطهرة في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم، الآتي على سبيل المثال لا الحصر :-

1. [لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وإن أساؤا فلا تظلموا] [سنن الترمذى ، رقم 22007 ، ص364]

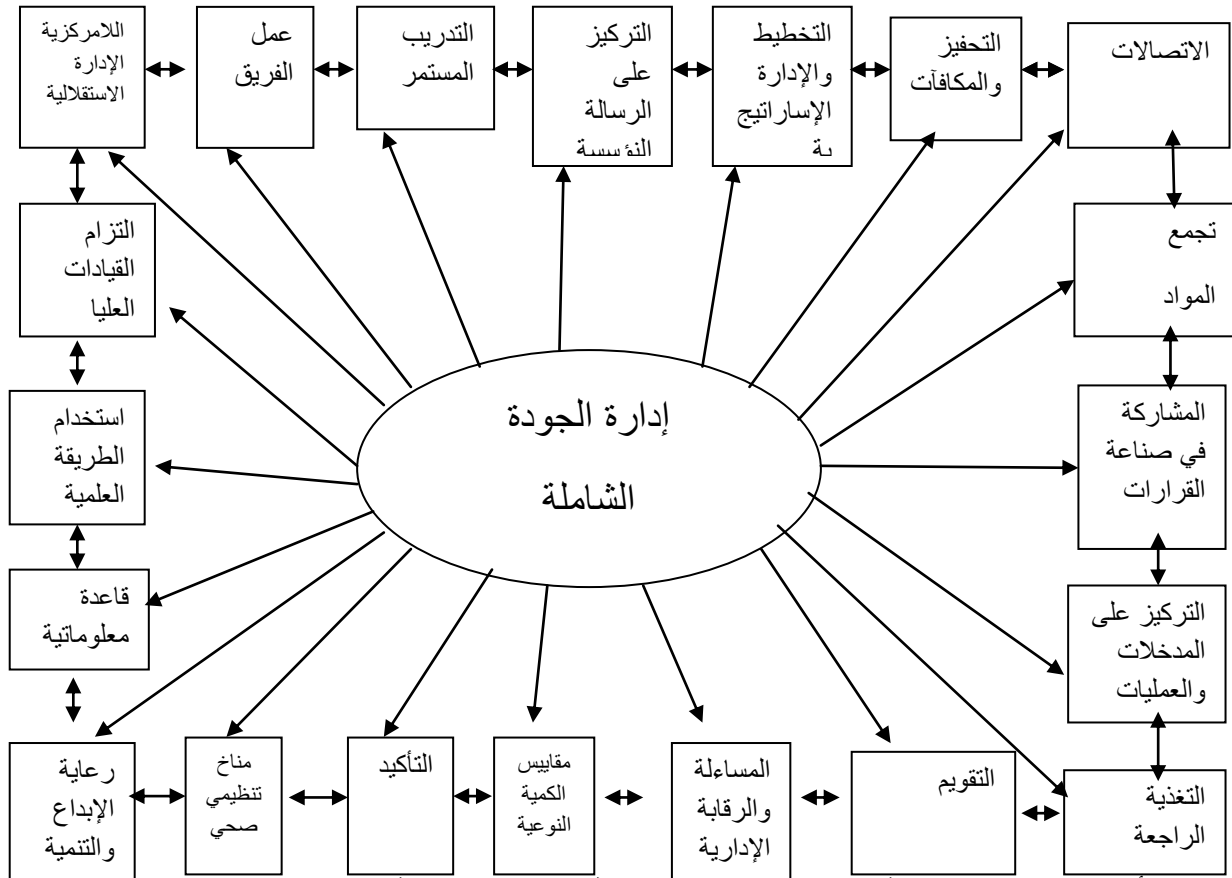
2. [إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه] [مسند أبى يعلى ، 1975م ، حديث رقم 4386 ، ص349]

3. [إن الله كتب الإحسان على كل شئ فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبيحته] . (صحيح مسلم ، 1954م ، رقم 1955) .

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم :-

يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي تعرف بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة" (سوسن شاكر، محمد عواد ، 2008م، 117)، وبصورة عامة يمكننا القول أن مفهوم جودة التعليم هو عبارة عن مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع ويتطلب مفهوم جودة التعليم وجود معايير إجرائية ترتبط بعناصر العملية التعليمية بغرض تنفيذ عمليات التطوير والتحسين المطلوبة.

الشكل رقم : (7) : عناصر نموذج إدارة الجودة الشاملة :



(الخطيب، أحمد ، إدارة الجودة الشاملة- نموذج مقترح لتحسين نوعية إدارة الجودة الشاملة في القرن الواحد والعشرين 1999) .

معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعناصر العملية التعليمية : (احمد إبراهيم أحمد، 2006م، ص23)

- 1- معايير الجودة المرتبطة بالأهداف.
- 2- معايير الجودة الخاصة بالمناهج الدراسية.
- 3- معايير الجودة الخاصة بالمعلمين.
- 4- معايير الجودة الخاصة بالتلاميذ .
- 5- معايير الجودة الخاصة بالوسائل التعليمية.
- 6- معايير الجودة الخاصة بالتمارين والتدريبات.
- 7- معايير الجودة الخاصة بالاختبارات والامتحانات .

وعليه يُمكن أن تُعتبر الفلسفة الإدارية للجودة الشاملة من خلال تلك المعايير السابقة تهدف إلى عدة نقاط
يمكن توضيحها فيما يلي.

الأهداف الإجرائية للجودة الشاملة في العملية التعليمية :

١. التركيز على إرضاء الزبائن (المنفعين أو العملاء) .
 ٢. التفكير والتخطيط ووضع الأهداف المتوسطة والبعيدة .
 ٣. إشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسة في العمليات الإنتاجية والخدمية وإعطائهم الأهمية والمكانة والاحترام.
 ٤. إعداد العاملين وإعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه وضمن المستويات والمعايير النوعية المنشودة .
 ٥. الالتزام بالتحسين المستمر (الالتزام استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة) .
 ٦. الحيلولة دون حدوث المشاكل وعدم الإنتظار إلى حين وقوعها .(سوسن شاكر ، 2008م ، 118).
- الخطوات التي يمكن من خلالها إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التعليمية ، وهي :** (رشدي طعمية، 2006م، ص86):

- ١ تحديد من هم المستهدفون بهذه الخدمة (التعليم).
- ٢ تحديد أهداف التربية من أجل الجودة.
- ٣ تحديد مسوغات ومبررات التربية من أجل الجودة.
- ٤ تحديد مضامين ومجالات ومفاهيم الجودة لتعديل المناهج.
- ٥ اختيار المداخل (الاستراتيجيات) المناسبة لإدخال مفاهيم ومبادئ وقواعد الجودة في المناهج.
- ٦ تحليل مضامين الكتب وضبطها.
- ٧ تصميم المناهج وفق المدخلات المعتمدة.
- ٨ التنقيح الأولي.
- ٩ التجريب النهائي.
- ١٠ - تحليل النتائج.

معايير جودة التعليم الخاصة بالتلاميذ: (احمد إبراهيم، 2006م):

- (١) هل يجد التلاميذ دعم فردي أثناء التعلم.
- (٢) هل يتم تشجيع التلاميذ على التعلم الذاتي.
- (٣) هل الحوارات تتفق ومراحل نمو التلاميذ؟
- (٤) هل يتم متابعة التلاميذ من خلال المعلمين وتقديم النصح والإرشاد لحل مشاكلهم الشخصية والتعليمية.
- (٥) هل يتم توفير تغذية مرتدة للتلاميذ عن تقدمهم الدراسي .
- (٦) هل يتم تزويد الدارسين بالثقافات الحديثة للتعلم لمتابعة تحصيلهم الدراسي.
- (٧) هل يتم تشجيع العمل الجماعي ، وروح الفريق بين التلاميذ داخل المدرسة؟
- (٨) هل تهتم الاختبارات بالمستويات المتباينة للتلاميذ.

٩) إن تطبيق معايير الجودة في التعلم وتأهيل وتدريب المعلمين على تطبيقها أثناء العملية التعليمية يمكن أن يساهم في مواجهة المشكلات السابق طرحها.

أهمية الجودة في التعليم تتمثل في الآتي :

تتمثل أهمية الجودة في التعليم في الآتي :

١. قيمة إسلامية تربوية وأساسية من أسس تعاليم ديننا الحنيف متوافقة مع متطلبات العصر الحديث .
٢. ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج .
٣. اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
٤. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المدرسة .
٥. زيادة العمل وتقليل الوقت المهدر .
٦. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .
٧. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
٨. إشراك جميع العاملين في التطوير .
٩. تحسين نوعية المخرج .
١٠. زيادة الكفاءات .
١١. تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الأخطاء .

السمات العامة لمفهوم الجودة الشاملة :

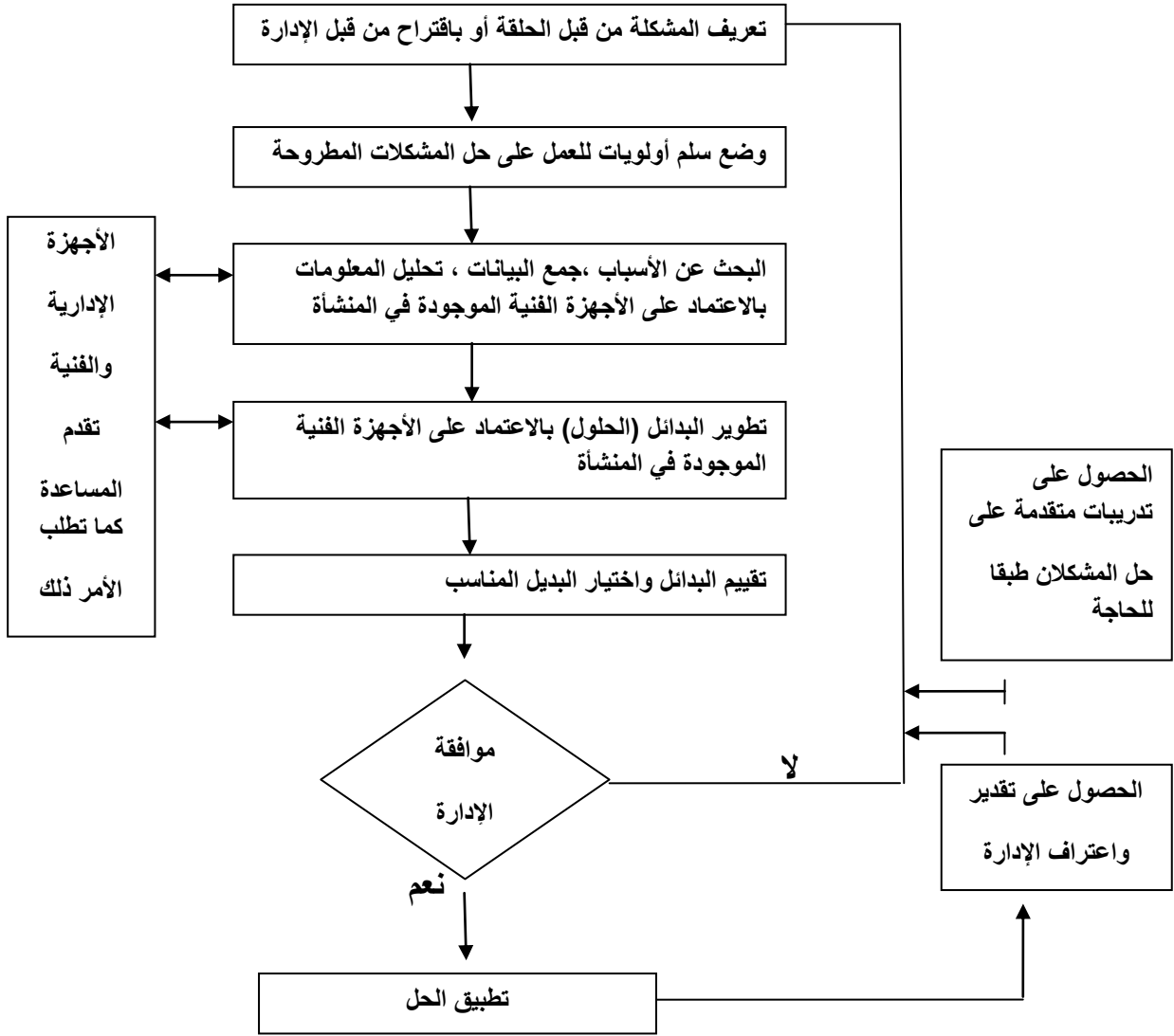
ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في إطار الصناعة والاقتصاد وتؤكد أن تطبيقه سوف يؤدي إلى مزايا كثيرة لعل من أهمها (رشدي أحمد طعمية، 2006م، ص13):

١. زيادة ثقة العملاء في المنتج والاعتماد عليه.
٢. انخفاض عدد الشكاوي والتعامل مع المقدم منها بسرعة واتخاذ إجراءات فعالة لمنع تكرارها.
٣. وضع نظام لضمان الجودة لحيازة ثقة العملاء والمستهلكين.
٤. تحسين تكاليف إنتاج الوحدة وزيادة إنتاجية القيمة المضافة.
٥. زيادة حجم الإنتاج مع انخفاض تكلفته وإمكانية زيادة سعر بيع المنتج.
٦. زوال الأعمال الفاقدة وتقليل أعمال الإعادة وتحسين الكفاءة .
٧. انخفاض تكاليف التفنيش والاختبار.
٨. اتساع مساحة التسويق والحصول على معلومات أفضل عن السوق.
٩. تطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة.
١٠. تحسين العلاقات الإنسانية وتحطيم الفواصل بين الإدارات واستغلال كل الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب.

١١. تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع وأفضل وتقديم منتجات تنافس في السوق العالمي.

١٢. إصلاحات المصانع والمعدات وتوسعاتها تتم بصورة أكثر منطقية ووفقاً للأولويات.

الشكل (8) : مخطط كيفية عمل حلقات الجودة :



المصدر : (نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 50)

نماذج من تعريفات بعض الكتاب والباحثين في الجودة الشاملة وابرز إسهاماتهم:-

أولاً : التعريفات : من الضروري أن ننظر إلى تعريفات هذا المصطلح قبل البدء بمناقشة جذوره ، وهذه مهمة لا تخلو من المصاعب ، ولا سيما أن كل من كتب في هذا الموضوع أعتمد تعريفاً خاصاً به وقوله على نحو يلائم معتقداته وأحكامه المسبقة وخبراته الأكاديمية والعلمية . وعلى الرغم من نشر تعريف دولي لإدارة الجودة الشاملة في معايير (الآيزو 8402)، (سنة 1994م) ، إلا أنه من الواضح أن عدد من الكتاب والباحثين لا يلتزمون بهذا التعريف ويستعيضون عنه بتعريفاتهم الخاصة والفريدة ، ولكن على الرغم من تشعب وجهات النظر حول مقومات إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن التعريفات المختلفة تشتمل على بعض العناصر المشتركة (كدعم الإدارة العليا ، العلاقات مع الزبائن والمزودين(الداعمين) ، وإنخراط الموظفين)، ومن أمثلة تلك التعريفات :-

(١) الجودة الشاملة كما وردت في قاموس اكسفورد تعني : (الدرجة العالية من النوعية أو القيمة) .

- (٢) كما ورد تعريفها في منظمة الجودة البريطانية بأنها تعني : (الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً) .
- (٣) عرفت بعض المنظمات الأمريكية على أنها : (فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات ، بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين)
- (٤) فقد عرفها كول في كتابه (إدارة الجودة الشاملة) بأنها : (نظام إداري يضع رضا العميل والعمال على رأس قائمة الأولويات ، بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير) .
- فإذا تأملنا هذا التعريف الأخير نجد أنه يناسب أهداف الجودة في العمليات التربوية والتعليمية ، لأن مخرجاتها تتمثل في تربية النشء وتعليمهم خبرات ومهارات تجعلهم يستطيعون توجيه المستقبل بالعمل الجيد والتخطيط العلمي السليم والإكتشاف والإبتكار ، وبالتالي يقود إلى زيادة الإنتاج المستمر في كافة المجالات وتحقيق الأهداف المرجوة للتنمية المستدامة ورفاهية الإنسان .
- ثانياً : بعض إسهامات رواد الجودة الشاملة :** هنالك عدد كبير من علماء إدارة الجودة الشاملة في العالم كان لهم الفضل في ظهور الجودة الشاملة كعلم وإتجاه إداري حديث له أسسه ومبادئه التي تسهم في خلق ثقافة التميز الإداري الذي يكون له كبير الأثر في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسات والدول وبالتالي للتنمية المستدامة للأمم والشعوب ورفاهيتها الإقتصادية . ومن أبرز أولئك العلماء :-
١. إدوارد ديمينج Deming .
 ٢. جوزيف جوران Juran.
 ٣. فيليب كروسبي Crosby .
 ٤. كارو إيشيكوا Ishikawa .
 ٥. تاكوشي Taguchi .
- فإننا إذا حاولنا تتبع مسار هؤلاء العلماء وإسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، قد نحتاج إلى عدد من الدراسات لإبراز هذا الأمر، ولكننا بصدد إلقاء نظرة تعريفية لأولئك العلماء من خلال أبرز الثوابت التي وضعوها في هذا الاتجاه .
- أولاً :** نجد أن العالم الأمريكي إدوارد ديمينج (Deming) (أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة) ، والذي يلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة في اليابان لإسهاماته العديدة في خدمة ذلك البلد وتطويره الذي اعترف اليابانيون بفضلهم وأسسوا جائزة سنوية باسمه في مجال التنافس في الجودة . فمن أبرز إسهاماته ما يسمى : [[الضبط الإحصائي للعمليات Statistical Process Control]] ،بالإضافة لمبادئه الأربعة عشر المعروفة (بمبادئ ديمينج) "سيأتي الحديث عنها في سياق هذه الدراسة" .
- ثانياً :** جوزيف جوران : والذي أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي والتحليلي ، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحليلها لمعرفة أسباب المشكلات ومعرفة الحلول المناسبة لها ومن ثم تقييم تلك

الحلول من خلال إيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل ، أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات مع ضرورة توفير الإبداع والابتكار بما يتوافق مع إحداث تغيير في الثقافة الإدارية لتحسين الجودة ، وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة ، ونجد أن أبرز إسهاماته في هذا الجانب ما يسمى بثلاثية جوران :
[التخطيط الجيد - الرقابة الفعالة على الجودة - التحسينات المستمرة]، (نواف البادي، 2010م، ب، ت).

ثالثاً :

فيليب كروسبي (Crosby) ، والذي تتمثل أبرز إسهاماته في مجال إدارة الجودة الشاملة بأنه أول من نادى بفكرة : [العيوب الصفرية Zero Defevts] ، والتي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب ، كما أنه يربط بين مستوى الجودة في المنظمة أو المؤسسة وبين الأرباح المتحققة، أكد كروسبي على مدى أهمية اقتناع الإدارة العليا في دعم الجودة لتحقيق مستوى عالي فيها ، وفي مبدأ العيوب الصفرية ركز على أداء العمل بالصورة الصحيحة من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين : التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة - مهما كان حجمها - والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب .

رابعاً :

كارو إيشكاوا ، وهو من تلاميذ إدوارد ديمينج في اليابان ، وتتمثل أبرز إسهاماته في إختراعه لفكرة [[حلقات الجودة Quality Circles]] . وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين يجتمعون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية بغرض مناقشة مشاكل الجودة في العمل ، كما نادى الإدارة العليا بالأخذ برأي تلك الحلقات في حل المشكلات ونجد أيضاً من ضمن مبادئه المناداة بضرورة التعليم والتدريب لزيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم مقدماً إياها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

خامساً :

تاكوشي Taguchi ، إذ يُعتبر أحد أهم الرواد القادة لحركة الجودة الشاملة في اليابان ، وقد حصل على جائزة "ديمنج" للجودة عام 1960م نتيجة لاجتهاده باستخدام الأساليب الإحصائية . ويمكننا حصر أبرز إسهاماته في النقاط التالية :-

القدرة على تقديم منتجات تشبع رغبات العملاء حتى ولو لم يكن الجو البيئي والصناعي ملائم وكان يسمى هذا العنصر (Quality Robustness) ، أي قدرة الجودة على التكيف.

عند إنتاج منتجات ذات جودة منخفضة سوف يترتب على ذلك مجموعة من التكاليف تسمى (Quality Loos Function) "دالة خسائر الجودة" وهي تشمل تكاليف الفحص والخردة وعدم رضا العميل والتكاليف الاجتماعية - بعدم قبول المنتج وعدم الربحية - والتي تزداد كلما إبتعدنا عن مستوى الجودة المستهدف (نواف البادي ، 2010م ، ب.ت) .

التطور التاريخي للجودة الشاملة ومراحل تطورها :-

أولاً : التطور التاريخي: يمكن تتبع مراحل تطور الجودة الشاملة بوضوح منذ بداية ظهور النظام الصناعي الحديث في أواسط القرن التاسع عشر ، حيث - وضع فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية في الولايات المتحدة

بدايات لفكرة تجويد العمل ، حينما تبنى ما يسمى بخط الإنتاج والذي مفاده فصل التخطيط عن العمل . والذي أسفر عن تصنيع منتجات ذات تقنية عالية بتكلفة منخفضة (التخطيط للمهندس ، والعمل للعامل) .

(عباس محمد أحمد، رحمة عثمان ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، شركة مطابع السودان للعملة، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، 2007 م، ص 5)، ومن ثم وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع ديمينج (Deming) مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها ، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جيد . وكان الأساس لهذه الأفكار أن المنشأة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي . (نظمي، نصرالله، ايزو 9000 بداية الطريق إلى منظومة إدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995، 42) .

وحملت مبادئ ديمينج (Deming) وأفكاره الملامح الرئيسة لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة ، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة . وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج واتجاهاته الجديدة واستفادت منها ، ثم ساعدها فيما بعد أحد عمالقة الجودة ومنظريها جوران (Juran) ، وفي نهاية الخمسينات أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها . (أحمد الخطيب، رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، إريد: عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 45-46، ب.ت) .

لقد بدأ العالم بهذه التجربة اليابانية في التطوير الإداري ورفع كفاءة المنظومة الإدارية والذي بدأ منذ السبعينات يأخذ اتجاهاً سريعاً وواضحاً للتقدم حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها إقتصادياً .

(عادل الشبراوي ، 1995م ، التطبيق العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العربي، 62) .

والجدير ذكره في هذا الأمر أن فيليب كروسبي قام بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية السبعينات ، إذ اعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لإيجاد وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة ، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين (ديمينج Deming وجوران Juran وكروسبي Crosby) باعتبارهم قمم هذا المجال ، إذ تميز كلٌ منهم بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة ، وقد ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمينج أو عملوا بعده مثل (ايشكاوا) و (تاجوشي) وغيرهم من الذين عملوا على تطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر . (أحمد الخطيب ، 2006م، 46).

ثانياً : مراحل تطور الجودة الشاملة : يمكننا أن نبدأ الحديث عن مراحل تطور الجودة الشاملة بالقول أن الجودة الشاملة تتضح أكثر من خلال مراحلها المختلفة أنها عملية تطويرية وليست عملية ثورية كما يصورها البعض ويتحدثون عن (ثورة الجودة الشاملة) ، فالتطوير سنة بشرية ماضية إلى أن يرث الله الأرض وما عليها إذ تسير سنة الحياة بالإنسان من حسن إلى أحسن كما أسلفنا الحديث عن ذلك .

ومن ناحية أخرى تتبع (جارفن) تاريخ إدارة الجودة الشاملة في كتابه إدارة الجودة الشاملة إذ تحدّث عن أربعة مراحل وعصور لنشوء إدارة الجودة الشاملة هي :

(التفتيش ، ضبط الجودة إحصائياً ، ضمان الجودة ، إدارة الجودة الإستراتيجية - ويمكن توضيح تلك المراحل على النحو التالي :-

١. المرحلة الأولى :-

من القرن التاسع عشر ، وحتى اوائل القرن العشرين في الغرب ، وكان التركيز فيها على مبدأ التفتيش ، وكان أدوات القياس هي وسائل المفتشين .

٢. المرحلة الثانية :-

وهي مرحلة (مراقبة الجودة) من العشرينات إلى الخمسينات من القرن العشرين ، وأيضاً مرحلة تفتيش ولكن أستخدم المنهج الإحصائي بهدف ضبط الجودة بدلاً من فحص جميع المفردات .

٣. المرحلة الثالثة :-

وهي مرحلة (تأكيد الجودة) وامتدت من الخمسينات حتى الستينيات ، وكان التركيز على المبادأة ، وأصبحت في هذه المرحلة (الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المؤسسة) .

٤. المرحلة الرابعة :-

وهي مرحلة (الإدارة الإستراتيجية للجودة) وتمتد حتى الآن ، وأهم ما يميزها هو التركيز على العميل المتلقي للخدمة ، وأصبح هناك ربط بين الجودة والتكلفة . (عباس بلة ، 2007م ، 6).

مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أولاً : الأسس العامة لجودة التعليم : للجودة أسس عديدة مستمدة من مجموعة الأسس والقواعد الإدارية التي تركز بشكل أساسي على التحسين. وعند تطبيق هذه الأسس والمبادئ بفاعلية فإنها تؤدي إلى مستوى الإتقان المطلوب ، وعليه يمكننا توضيح تلك المبادئ والأسس في النقاط التالية :-

١. الإلتزام الفعلي : Actual Commitment :-

وهذا يتم بالتقييم الكامل وضمن المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في مقدمة الأولويات ، وكذلك التأكيد على إيجاد البنى التحتية والهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية واللوائح المنظمة للعمل ، وتطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين لتطوير وتحسين المنتج في العملية التعليمية .

٢. الإستمرارية : Continuous :-

وفيها يجب التأكيد على أن عملية التحسين هي عملية مستمرة في المؤسسة من أجل تطوير العمليات التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة من ممارسات وأساليب إدارية .

٣. التنسيق : Coordinating :-

يُعتبر مبدأ هام تقوم عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لذلك لابد من تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة .

٤. المشاركة : Participation :-

ويقصد بها مشاركة جميع الجهات المعنية والأفراد في جهود تحسين الجودة والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ، وتعريف المشكلات والمساهمة في وضع الحلول لها بطريقة التفكير العلمي .

٥. بناء ودعم ثقافة المؤسسة :-

ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة وطيبة بين العاملين ودعم الجهود الفردية والجماعية على السواء .

٦. تلبية حاجيات المستفيد :-

وعليه يحق تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة بتميز ، وهذا لا يتم إلا عن طريق تحديد الإحتياجات الفعلية للمستهدفين بالبرامج .

(عصام الدين برير ، 2010م ، ط1 ، 42) .

ثانياً : مبادئ الجودة في التعليم لإدوارد ديمينج : لقد طوّر ديمينج أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة - بصفة عامة في كافة الإتجاهات والتخصصات - ففي بادئ الأمر حاول العديد من من المشتغلين بالتربية تطبيقها في التعليم بغض النظر عن الإستثناءات - الوظيفية للمؤسسات وتخصصاتها - ودون مراعاة التباينات الثقافية والسياسية والتشريعات القانونية في التعليم. وفيما يلي الأربعة عشر نقطة التي وضّحها (ديمنج) في الجودة ، هذه النقاط تم تطويرها بواسطة مدرستي (أمريست) ، Amherst و (نيومامشير)، New Hampshire في إنجلترا - لتتناسب أغراض التطور في التعليم وجودته - وسميت هذه النقاط (جوهرة الجودة في التعليم)، وهي : (عصام الدين برير ، 2010م ، 45-48، ب.ت)

(١) إيجاد التناسق بين الأهداف :-

لابد من الربط بين أهداف التطور والتقدم في كافة الإتجاهات والتخصصات وجودة التعليم لتحسين جودة التلاميذ والخدمة بهدف دخول التنافس مع مدارس المجتمع العالمي .

(٢) تبني فلسفة الجودة الشاملة :-

يجب أن يتوفر للإدارات العليا ومتخذوا القرار الاستعداد لقبول تحديات الجودة وتحمل مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات وذلك من خلال الإدراك والاقتناع الفعلي بأن منافسة التحديات الاقتصادية العالمية لا يمكن مواكبتها على المدى الطويل إلا من خلال إدخالها في المنظومة التعليمية.

(٣) تقليل الحاجة للتفتيش :-

هذا المفهوم يستند إلى أن مرجعية التخطيط الجيد ومتابعة التنفيذ لأداء الأعمال من خلال مبادئ ومعايير الجودة الشاملة هي الأساس لعمل وظيفة الإشراف التربوي الحديث بدلاً من التفتيش لمفهوم تقليدي لا يحقق الأهداف المطلوبة كاملة ، وفي ذلك مجموعة من الخطوات والأساليب الحديثة في التربية بغرض تحسين الأداء ورفع المستوى التعليمي .

(٤) انجاز الأعمال المدرسية بطرائق جديدة :-

ويقصد بها مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم ومعايير الاعتماد والتقييم التي تؤدي الي تحقيق الأهداف المرسومة مع تقليل الحد الأدنى للتكاليف الكلية للتعليم ، حيث تسعى المدارس إلى إشباع حاجات تلاميذها تدريجاً من مستوى لآخر ، ليدرك أولياء الأمور والوكلاء تحسين أدائهم داخل المدارس.

٥) تحسين الجودة الإنتاجية ، خفض التكاليف :-

يؤدي تحسين الجودة الي خفض التكاليف بواسطة مبدأ (طبق أو فحص غير العمليات بعد تحسينها، وتقوم على خطوات : (حدد الجودة المطلوبة للعميل ، رتب الموارد ، أشبع حاجات العاملين ، قارنه مع ما تم تحسينه ، وطبق التغيرات ، وبالتالي تقويم النتائج وتقنين العملية ، كرد هذه العملية حتى يمكن الوصول لأعلى مستوى .

٦) التعليم مدى الحياة (Life Long Learning) :-

تبدأ بالجودة وتنتهي بالتدريب ، فعندما تدرك أن الأفراد يغيرون ما يفعلونه من أشياء سلبية ، يجب مدهم بالوسائل الضرورية لتغيير ما يسعون إليه من عمليات إيجابية في جانب جودة التعليم حيث يدعم التدريب الأفراد بالوسائل ، والأدوات الضرورية لتحسين ما يقومون به من أعمال .

٧) القيادة في التعليم : (Leadership In Education)

تعتبر القيادة في التعليم مسؤولية الإدارات لتوجيه العمل ، لذا ينبغي على المديرين في التعليم أن يطوروا رؤى ومهام المدرسة والمنطقة الواقعة فيها ، ويجب تدعيم هذه الآراء من قبل المعلمين والأعضاء والتلاميذ أولياء الأمور والإداريين ، وينبغي أن تعمل الإدارة على تنفيذ العمل وممارسة مبادئ الجودة الشاملة .

٨) التخلص من الخوف Eliminate Fear

يؤدي إزالة الخوف داخل المدرسة إلى حث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية ، ويخلق بيئة تشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية بحيث يتم القضاء على الخلافات والصراعات داخل التنظيم .

٩) إزالة معوقات النجاح Eliminate the Berries to success

تعتبر الإدارة مسئولة عن إزالة كافة المعوقات والعقبات التي تحول دون تحقيق النجاح ، في العمل داخل الأقسام المختلفة للمؤسسات التعليمية (قسم التعليم وقسم الحسابات والخدمات الغذائية والشئون الإدارية ، وتطوير المنهج ، والبحث العلمي) من خلال العمل بروح الفريق عن طريق وضع إستراتيجية ديناميكية تهدف الي الانتقال من المنافسة مع الجماعات الأخرى الي التعاون معها ، والانتقال من فكرة الخسارة والمكسب الي فكرة المكسب بالمكسب ، والانتقال من العزلة عن حل المشكلات الي المشاركة في حلها ، والانتقال من المحافظة على المعلومات الي تبادلها والإفادة بها والاستفادة منها ، والانتقال الي التغير في المفاهيم والتنفيذ والترحيب به بدلاً عن مقاومته والتمسك بالتقليدية .

١٠) صنع ثقافة الجودة Create Quality Culture يجب ألا يعتمد تطبيق الجودة على فرد

واحد فقط أو مجموعة من الأفراد (تقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الأعمال حسب معايير وموجهات الاعتماد وخطواتها الإجرائية فقط ، بل لابد من خلق ثقافة الجودة الذي يعتبر مسئولية كل فرد.

(١١) تحسين العمليات: Process Improvement

لا توجد عملية كاملة ولهذا فان تطبيق طريقة ما يتطلب المساواة والعدالة بدون تحيز هي الأنسب دائماً لانجاز المهام ، على أن تكون الأولوية دائماً لإيجاد حلول للمشكلات في تنفيذ العمليات ، وبصورة عامة فإن طريقة كشف الأخطاء والتعرف على الأفراد والجماعات يساعد على التغيير والتحسين المستمر .

(١٢) مساعدة التلاميذ على النجاح Help Students to succeed

لابد من العمل على إزالة المعوقات التي تحول بين التلاميذ ، المعلمين الإداريين وبين إنجازهم للمهام والعمليات الخاصة بهم ، ويجب أن يستقر الأفراد في العمل ووظائفهم بطريقة جيدة ، وتوفير معينات وتهيئة البيئة النفسية لهم . بحيث تتغير مسئولية كل الإدارات التعليمية من الجودة الي تحسينها .

(١٣) الالتزام Commitment

يجب أن تسعى الإدارة الي تأصيل ثقافة الجودة والاهتمام بخطواتها الإجرائية ومتابعتها وتحسينها وضبطها داخل نظام التعليم ، ويجب أن يكون الهدف السامي دائماً لتحقيق الأهداف الفرعية هو (أفضل بطريقة صحيحة من أول مرة) .

وغالباً ما يصاب الموظفون بالإحباط عندما تعجز الإدارة عن فهم مشكلاتهم التي تحول دون تحقيق الهدف ، أو عندما لا تهتم الإدارة بقدر كاف يكشف هذه المشكلات .

(١٤) المسؤولية : Responsibility

وبناءً على تلك المبادئ ينبغي تشجيع الأفراد في المؤسسة التعليمية (نفسياً ومادياً وقيماً ومهنياً...الخ) على العمل من أجل تحقيق الجودة وغرس ثقافة أن التنفيذ هو في أساليب انجاز المهام مهمة كل فرد وهو عملية مستمرة لابد منها لتحسين الأداء وتطويره ، علماً بأن مبادئ ديمينج في التعليم سابقة الذكر ، ليست حرفية لكل نظام تعليمي في العالم حيث تعتبر هي الأصل و تعاد صياغتها في كل نظام تعليمي بشكل يختلف من دولة إلى دولة، حسب الفلسفة الفكرية والمبادئ والقيم السائدة في المجتمع، على سبيل المثال نورد فيما يلي :إعادة صياغة مبادئ ديمينج في القطاع التربوي الأمريكي .

مبادئ ديمينج في القطاع التربوي الأمريكي : (أحمد الخطيب، رداح، المرجع سابق، 186، 2006)

١. تحديد غاية مستقرة لتحسين الخدمة والإنتاج.
٢. تبني فلسفة (ديمينج Deming) الجديدة / الفلسفة الجديدة (TQM) . وذلك ببناء الجودة من الأدنى.
٣. التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
٤. تخل عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.
٥. استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل.
٦. واصل التدريب على رأس العمل.
٧. التزام القيادة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
٨. اطرء الخوف.

٩. اقض على العوائق التنظيمية بين الأقسام.

١٠. تخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.

١١. تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

١٢. أزل العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم.

١٣. واصل برنامجاً قوياً للتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .

١٤. اجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول.

وتشمل تلك المبادئ على كل مكون وكل فرد في المؤسسة إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة، من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها مجموعة من المبادئ العامة، يمكننا أن نوضحها أكثر فيما يلي.

المبادئ العامة للجودة الشاملة : (رشدي أحمد طعمية، 2006م، ص13).

١. المبدأ الأول: التركيز على العمل يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات ويقصد بالعمل هنا الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

٢. المبدأ الثاني: القيادة تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

٣. المبدأ الثالث: مشاركة العاملين التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقه كل حسب موقعه وبنفس الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

٤. المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة وهو الفرق الجوهري بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تتبدى أولاً بأول.

٥. المبدأ الخامس اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جميع البيانات بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

٦. المبدأ السادس: التحسين المستمر يجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

٧. المبدأ السابع: الاستقلالية تعتمد إدارة الجودة على الاستقلالية.

أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم:

لتنفيذ الجودة الشاملة في التعليم وضبطها بغرض تحقيق أهدافها للمخرجات التربوية والتعليمية، في تشجيع ودعم التحسين المستمر ، فلا بد من استخدام عدد من الأساليب التي تُعتبر أدوات الرقابة الداخلية والخارجية ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً : أسلوب التقويم الذاتي : عُرِف على أنه " إجراء مهم لقياس كفاءة أي مؤسسة تعليمية ، وتقوم به المؤسسة ذاتياً وبشكل رسمي لاختيار نفسها للوقف على مواطن القوة ومواطن الضعف فاعليتها" . وعلى الرغم من عدم

توافر تفاصيل معينة عن عملية التقويم الذاتي، إلا أن التقويم الشامل الذاتي لمؤسسات التعليم يستند إلى الافتراضات التالية: (محمد بن شحات ، 2003م، ص 77)

- ١ - إن التقويم الذاتي يعتبر جزءاً أساسياً من عمليات مؤسسات التعليم.
- ٢ - كما إن التقويم الذاتي أمراً واقعاً في مؤسسات التعليم ويتم بطريقة أو بأخرى وبفئات متعددة من الأفراد.
- ٣ - إذا لم تتول مؤسسات التعليم مسئولية تقويم ذاتها فإنها بذلك تفتح المجال لجهات من خارجها للقيام بعملية التقويم.

- ٤ - الهدف العام من التقويم الذاتي هو التطوير والتحسين الأكاديمي.
- ٥ - الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.
- ٦ - كفاءة المؤسسة التعليمية تتكون من مجموعة عناصر متشابكة ومتداخلة على بعضها البعض.
- كما يستند أسلوب التقويم الذاتي على الأسس التالية: (عصام الدين برير، 2010م، ص 50):
- ١ - تأكيد أن التقويم الذاتي مسئولية داخلية يقوم بها نخبة من الهيئة التدريسية والإداريين.
- ٢ - تأكيد أن التقويم عملية مستمرة.
- ٣ - تأكيد أن التقويم عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات التعليم والعوامل الخارجية المؤثرة فيه.
- ٤ - التقويم أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة التعليمية
- ٥ - التقويم أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- ٦ - التقويم أساس جوهري للتخطيط المستقبلي.
- ٧ - التطوير هو الهدف النهائي من التقويم.
- ٨ - التقويم عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل مؤسسات التعليم أهدافها ونقاط قوتها وضعفها.
- ٩ - تأكيد أن التقويم الذاتي ينبغي أن يكون شاملاً في فحص كل أبعاد المؤسسة التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة الخارجية المؤثرة فيها، وأن يعني هذا التقويم بمتطلبات الاعتراف الأكاديمي ودعم القرارات والتخطيط.

ثانياً: أسلوب الدراسة الذاتية : أدى ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في المؤسسات التعليم إلى توسيع نطاق الدراسات الذاتية وتعميقها.

وتسعى الدراسات الذاتية إلى التأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية التي تزيد من فاعليتها وكفاءتها وحيويتها ومنها: (سعد عبدالله بردي، التجربة الأمريكية في مشروع مؤسسات التعليم العالي، ثورة التعليم العالي في السعودية، الرياض، 1998م، ص35):

- ١ - تحسين برامجها وزيادة فاعليتها.
- ٢ - رفع قدراتها على التعامل الإيجابي مع التغير.
- ٣ - بناء قاعدة أساسية تنطلق منها جهود التخطيط.
- ٤ - رفع درجة مساهمة الهيئة التعليمية والإدارية في تحديد المشكلات وحلولها وتطبيقها، وردم الفجوة الحاصلة بين الأهداف الشخصية والمؤسسات.

٥ - تحقيق الاتصال المفتوح بين أعضاء المؤسسة التعليمية مما ينتج تعزيز للثقة والتفاهم وفاعلية التعاون الجماعي على حل المشكلات.

٦ - الإسهام في إبراز بعض القرارات القيادية لمنسوبي المؤسسة التعليمية.

٧ - الفحص المستمر للسياسات والإجراءات والعمليات والسجلات والتقارير والوثائق المفيدة في تعزيز طلبات الميزانية والحصول على المستفيد من الخدمة التعليمية.

وعليه فقد تبين هناك عدد من الخصائص المرغوب توافرها في الدراسات الذاتية التي تجريها المؤسسة التعليمية ، ومن أهمها ما يلي : (سعد عبدالله ، 1998م : 15)

١ - أن تكون هذه الدراسة نابعة من رغبة وحوافز من داخل المؤسسات استجابة لرغبة أو ضغوط خارجية.

٢ - أن يكون مدعومة بقوة من القيادة العليا بالمؤسسة.

٣ - أن تكون تصميم عمليات الدراسة الذاتية مناسباً لظروف المؤسسة.

٤ - أن تسعى وبشكل معلن ، إلى تطوير أهداف المؤسسة وتقييم إنجاز الأهداف.

ثالثاً: أسلوب تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب : لاشك في أن الإنجاز الأكاديمي للطلاب له تأثير كبير في تطوير الذي تقدمه المؤسسات التعليمية ومعرفة نوعية التعليم الذي يقوم بتحصيله سواء من هم على وشك التخرج أو الخريجون - وتحديد البرنامج الفعال من حيث ارتباطه بالأهداف التعليمية واحتياجاته".

رابعاً- أسلوب حل المشكلات **Problem Solving Technique**: (عباس خفاجي، الجودة الشاملة، 1994م، جامعة الإسراء، عمان/الأردن، 40-41).

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل ، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة

المشكلات المؤسسية والعمل على حلها ، وإيجاد فرص جديدة للتحسين ، ولهذا الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فريق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams) ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ، ومن عدة مستويات إدارية مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفير الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة .

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة ، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيها لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة

خامساً: المقارنة المرجعية **Benchmarking**: (عصام الدين بربر، 2010م، 53):

" وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة

سادساً: أنظمة الاقتراحات **Suggestion Systems**:

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة ، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود التحسين .

سابعاً: أنظمة التوقيت المناسب Just-in time Systems:

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد ، مما يساعد على حل المشكلات الآتي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه .(سالم سعيد القحطاني، 1993، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة، العدد 78، ص 13-14).

ثامناً: رقابة العمليات الإحصائية Statistical Process Control:

وهي طريقة إحصائية تستخدم لتعرف التباين الذي قد لا يحدث في أي عملية، نتيجة لأسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها .

استراتيجيات عامة للجودة في التربية :

"وإذا أردنا إدارة الآخرين بنجاح ، فعلياً قبل كل شيء آخر أن نعمل بقدر استطاعتنا لكي ندخل إلى عالم الجودة لديهم وأن نبقي فيه، والمشكلة في النقد أنه يدفع الأشخاص الذين ننتقدهم إلى انتزاعنا من عالم الجودة لديهم، وهم يرون في انتقاداتنا التي نعتقد أنها بناءة ، نوعاً من الهجوم، فهي غير بناءة في نظرهم" وهذا يرجع لمبدأ مقاومة التغيير للتطوير الذين يتمسك به قادة الإدارة التقليدية، ولهم في ذلك الكثير من المبررات أهمها ، أن التغيير يضعف الحاجة لهم والإستغناء عنهم . (وليام جلاسر ،إدارة المدرسة الحديثة ،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر، القاهرة ، 1995 ،ص95)

"الجودة في التعليم ترجمة لاحتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة وهذا يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها" (محمد احمد الرشيد، الجودة الشاملة في التعليم ، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص4) " ومن ثم فالجودة في التعليم تسعى إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في اكساب المعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع المعرفة والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، وهذا يتطلب تكوين " إنساناً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية أنساناً يتسم بالمرونة وحب المعرفة والقدرة على متابعة المتغيرات، كما يتطلب تحول كبير في دور المؤسسة التعليمية والمشرف التربوي والمعلم الذي فُرض عليه جوانب جديدة في دوره يجب عليه القيام بها لتربية الطلاب تربية تتناسب ومتغيرات العصر وتحقيق معايير

الجودة" (محمد ابو ملوح، الجودة الشاملة في التعليم الصفي، مركز الاقطان للبحث والتطوير، غزة، 2000م، ص4)

محاور عامة لتحقيق الجودة في التربية وهي : (احمد الخطيب، 2002م، ص75):

- ١ - دراسة نظم الجودة.
 - ٢ - تركز التربية من الجودة على مبدأ الوحدة العلمية.
 - ٣ - تأكيد مشاركة الأفراد والمؤسسات في تشخيص معوقات الجودة والسعي لحلها.
 - ٤ - التركيز على دراسة آثار عدم تطبيق الجودة حالياً في كل القطاعات.
 - ٥ - أبرز تعقد مشكلات عدم بلوغ الجودة وترابط المشكلات.
 - ٦ - التربية من أجل الجودة هي تربية ممتدة مدى الحياة ابتداء بما قبل المدرسة حتى نهاية التعليم العالي ومن خلال قنوات وسائل الإعلام.
- المرتكزات التربوية الأساسية لمعايير الجودة في أداء المعلم : ذكر (رشدي أحمد طعمية، 2006م، ص121):-

- (١) النظرة إلى مستقبل المجتمع أي مجتمع باعتباره صناعة تربية.
 - (٢) أن المنافسة العالمية اليوم وفي المستقبل ما هي في جوهرها ومظهرها إلا منافسة تعليمية ومكان حسمها هو المؤسسة التعليمية.
 - (٣) أن النظام التعليمي الفاعل اليوم وفي المستقبل هو الذي يحرص على القائمون على تخطيط برامجه ورسم سياساته ومراقبة عملياته على توجيه الممارسات التعليمية التي تتبناها مؤسساته لتصبح أكثر انفتاحاً نحو تدريب المتعلمين على الأصول العلمية للإنتاج المعرفي والإبداع التكنولوجي.
 - (٤) أن ضمان الفعالية لأي نظام تعليمي يجب أن تنطلق من تطبيق مبادئ ومعايير للجودة الشاملة، تعكس روح العصر وما يحكمه من ثورات وتغيرات مختلفة تشكل في مجملها القوى والعوامل التي تقود وتوجه حركة المجتمعات في عالمنا المعاصر.
 - (٥) أن تأكيد جودة أي نظام تعليمي رهين بطبيعة أداء المعلمين الذين يعتمد عليهم هذا النظام بيد أن ضمان جودة أداء هؤلاء المعلمين رهن بتوافر معايير محددة معلنة ومتعارف عليها.
- الأداء المتوقع من المعلم في إطار مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في مجال التعليم:**
- التطورات التي حصلت في عالمنا المعاصر تستلزم تعديل وتغيير في أدوار المعلم ومسؤولياته المهنية ليتمكن من الاستجابة لمنطق ومتطلبات تلك التطورات وفي أي اتجاه سيكون هذا التطور ومن الأسس والمرتكزات لتطبيق معايير جودة أداء المعلم أبرزها ما يلي (رشدي أحمد طعمية، 2006م، ص149):
- (١) أن ثمة ارتباط ايجابي قوي بين درجة فاعلية أي مجتمع في المستقبل ودرجة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية عالية الجودة معتدلة الكلفة لجميع أبنائه.
 - (٢) تعديل النظرة إلى تقويم المعلم والتأكيد على أنه لا يستهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه بهدف المحاسبة فقط وإنما يكون ذلك بهدف التطوير والتحسين المستمرين.

٣) دقة المعلومات وتكاملها وموضوعيتها حيث يعتبر ذلك محدد أساسيا لنجاح عملية التقويم ويتطلب هذا الأمر أن تكون الأدوات التي يعتمد عليها تتصف بالموضوعية.

٤) أن تبنى نماذج تقويم أداء المعلم في ضوء مجموعة معايير ضمان جودة الأداء المتوقع.

٥) عدم اقتصار التقويم في أداء المعلم على فرد واحد بل لابد وأن يشارك في هذا العمل إلى جانب المشرف التربوي مدير المدرسة.

أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يُعتبر إشباع الحاجات الفكرية والأكاديمية والمهنية والروحية وغيرها من جهه، ومن جهة أخرى فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الآتي: (أحمد ابراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999م، ص 83)

١. قبول التغير والتعامل معه بإعتباره حقيقة.

٢. السعي إلى تحقيق السبق والتميز.

٣. التركيز على الجودة.

٤. الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي

٥. الرؤية المشتركة .

٦. توفير قاعدة بيانات متكاملة .

٧. التركيز على العمل داخل المنظمة .

٨. القيادة الفعالة . "

فإذا تأملنا المحاور سابقة الذكر نجد إنها تبين لنا بوضوح معالم الجودة الشاملة التي تحقق أهداف التربية والتعليم بكفاءة والمتمثلة في (عباس محمد، رحمة عثمان 2007م ، ص 40)، حدوث تغير إيجابي في جودة الأداء.

١. التحفيز على التميز والإبداع .

٢. تطوير أساليب العمل .

٣. تحسين بيئة العمل .

٤. الإرتقاء بمهارات العاملين .

٥. الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.

٦. تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية التعليمية .

٧. تقليل إجراءات العمل الروتينية ، وإختصارها من حيث: الوقت والجهد والتكلفة..،

مزايا تطبيق نظام الجودة بالمدارس الثانوية :-

لقد حقق نظام تطبيق الجودة الشاملة بالتعليم كثيراً من المزايا للمدارس الثانوية التي قامت بتطبيقه، (مدارس القبس نموذجاً) أهمها :- (عباس محمد، رحمة عثمان 2007م ، ص75)

1. " إلمام العاملين بنظم الجودة وأدواتها وكيفية تطبيقها .

2. العمل بروح الفريق .

3.الإعتماد على معايير علميه وعملية لقياس الأداء .

4.التركيز على رضا العميل (الزبون).

5.التحسين المستمر..،،

جدول رقم (5) يوضح نموذج لبعض المقارنات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :-

عنصر المقارنة	إدارة تقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	مسطح(غير هرمي)
اتخاذ القرارات	مركزي وغير منظم	لا مركزي ومنظم ومبني على معلومات وأساليب عملية
مصادر المشكلات	الموظفون هم مصدر المشكلات لذلك يجب على المدير أن يديرهم بحزم	العمليات هي مصدر المشكلات التنظيمية .وبالتالي يجب على المديرين أن يديروا العمليات
وقوع الأخطاء وإعادة إنجاز الأعمال	يتم تحليلها (التعاشيش معها)إلى مرحلة معينة ومن ثم محاولة حلها	يجب تلافي وقوع الأخطاء عن طريق إدارة الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة
التخطيط	تخطيط على المدى القصير	تخطيط طويل المدى وتفكير إستراتيجي
التركيز	على الدخل لتحقيق النتائج	على الداخل والخارج
التحسين	فقط عندما تكون هناك حاجة	عملية مستمرة
تصميم المنتجات والخدمات	يتم تصميمها من قبل إدارات متخصصة بالمنشأة	يتم تصميمها من قبل فريق عمل على ضوء معلومات دقيقة يتم جمعها من مصادر مختلفة
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون دائماً أكثر من الموظفين ، لذلك يجب على الموظفين تقبل الأوامر	الذي يؤدي العمل من يعرفه أكثر من غيره ، لذلك الموظفون يشاركون في تحسين العمليات وتنفيذها دون جدال
الإنتاجية والجودة	تعتبر أنها أهداف متناقضة	تحسين الجودة يقود إلى زيادة الإنتاجية
المسؤولية عن الجودة	من مسؤوليات الموظفين ،لذلك يلامون عند تدني مستوي الجودة	الجودة مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى .وعند تدني مستوي الجودة يقع اللوم على جميع العاملين بالمنشأة
حل المشكلات	تجاهل المشكلات حتى تتفاقم والاعتماد على أسلوب الرقابة	تفادي المشكلات قبل وقوعها عن طريق توقعها والكشف عنها وهي في مهدها

(عباس محمد أحمد ، رحمة عثمان ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ص 19)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

على الرغم من أن تطبيق نظام الجودة في التعليم بالسودان أمره ضروري تحتمه ضرورة التنمية بالبلاد، والحاجة المحلية والعالمية لكوادر بشرية مؤهلة وذات مهارات عالية لتجويد مخرجات العملية التربوية والتعليمية، إلا أننا نجد كثيراً من المعوقات التي تحول دون تطبيقه بصفة كاملة وشاملة أهمها :- (عباس محمد ،رحمة عثمان ، 2007م ،ص52)

١. ضعف مساندة القيادة الإدارية العليا .
٢. تركيز القيادة على الجانب الإعلامي .
٣. رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية .

٤. عدم رغبة القيادة في تطبيق الجودة على نفسها .
 ٥. نزعة القيادة في التعامل مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة .
 ٦. تدني حماس القيادة بعد التطبيق .
 ٧. رغبة القيادة في الحلول السريعة .
 ٨. وجود أولويات أخرى لدى القيادة .
 ٩. مقاومة التغيير .
 ١٠. التركيز على النتائج الكمية .
 ١١. عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة .
 ١٢. عدم وجود الحافز والدافع لتطبيق الجودة "
- وعليه يمكننا القول أن كل تلك المعوقات سابقة الذكر يرجع سبب وجودها لأربعة معوقات رئيسية

وهي:-

أسباب وجود معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم :

١. أسباب إقتصادية.
٢. أسباب إجتماعية.
٣. أسباب فنية.
٤. أسباب سياسية.

أولاً : الأسباب الإقتصادية: النظر للأسباب الإقتصادية نجدها من أكبر عقبات التعليم بصورة عامة وبالتالي للإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية المختلفة، وأيضاً نجدها تتسبب في وجود المعوقات الأخرى (الفنية والإجتماعية والسياسية) بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لذلك يجب التركيز عليها ووضع المعالجات والحلول الناجعة لها، وفي هذا الإتجاه نجد إختلاف الآراء حول أهمية دعم الحكومات للتعليم والصرف عليه بسخاء كبند أول وأساسي، وهناك من يرى أن التعليم استثمار آجل في كل مناحي الحياة بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهناك من يتحدث عن إرتفاع الكلفة التعليمية للتعليم الجيد.

" إرتبط تطور المفاهيم الإقتصادية للتعليم بتطور النظرة الإجتماعية والإقتصادية للخدمة التعليمية، حيث بدأت بالنظر إلى التعليم كخدمة إستهلاكية يجب أن تقدمها الدولة لتحقيق إشباعاً عاجلاً وسريعاً لأفرادها، ثم تطورت تلك النظرة إلى النظر للتعليم على أنه استثمار يحقق عائداً إقتصادياً يمكن قياسه، ويمكن تناول زوايا النظر تلك على النحو التالي:

أ- النظر للتعليم كإستهلاك : يُقبل الفرد على التعليم ويضعه ضمن أولوياته وينفق عليه ، لذا فهو يمثل خدمة إستهلاكية... كما يُعد التعليم إستهلاكاً عند تعيين بعض الخريجين في أعمال ووظائف لا تمت لمؤهلاتهم وتخصصاتهم بصلة...، وفي هذه النظرة، يُعد الإنفاق على التعليم سواء قامت به الأسرة أو الحكومة إنفاقاً استهلاكياً، ولذا فإن حساب الدخل القومي يُعالج الإنفاق التعليمي كإستهلاك نهائي، وقد ترتب على النظرة للتعليم كخدمة إستهلاكية... إضعاف الصلة المتبادلة بين التعليم والمجتمع، إذ ظهرت أنماط من التعليم لا ترتبط بأي حال بإحتياجات التنمية الإجتماعية والإقتصادية، كذلك أُعتبر التعليم نوعاً من الرفاهية ومظهراً للأرستقراطية

الإجتماعية، ومن ثم فقد كان أول البنود تأثراً في أوقات الأزمات الإقتصادية ". (فاروق عبده فليه 2007 م ، ص 158)

(ب) "النظر للتعليم كإستثمار - ومبررات دعم جودته : استندت النظرة للتعليم كنمط إستثماري على العديد من المبررات الموضوعية أهمها:- (فاروق فليه ، المرجع نفسه ، ص159) " يزيد التعليم من المقدرة الإنتاجية للفرد، ومن ثم قدرته على توليد الدخل .

١. يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع، ومن ثم يرتفع الدخل القومي وتتحقق الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية .
٢. يكشف التعليم عن إستعدادات وميول الأفراد، ويتعهدا بالرعاية والتوجيه حتى تُعطي ثمراتها الكبرى للإقتصاد القومي والمجتمع .

٣. يُنمي التعليم قدرة الفرد على البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع، وتحقيق النمو الإقتصادي .
٤. يُنمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع، وفي مختلف الظروف .
٥. يُعد التعليم القادة والكوادر المؤهلة المدربة لقيادة مسيرة التنمية وتوجيهها في القطاعات المختلفة .
٦. للتعليم أثره الإيجابي في الإرتقاء الإجتماعي والتطور المهني للفرد".

"وتلك المبررات وغيرها - من الأبحاث-، تؤكد أن الإنفاق في التعليم يُعد استثماراً في رأس المال البشري، ونظراً لأن هذا الإستثمار يتناول الموارد البشرية، لذا يُعد أفضل وأعظم أنواع الإستثمارات، حيث أظهرت العديد من الدراسات الإقتصادية التي تمت للمقارنة بين الإستثمار التعليمي، والإستثمار في المجالات الأخرى، أن مُعدل العائد من الإستثمار في التعليم يفوق بكثير مُعدل العائد من الإستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية وكذا في المشروعات الإقتصادية الأخرى ،..."

ومن نماذج الدراسات والأبحاث التي تؤكد علي عظمة الإستثمار في التعليم:- (فاروق فليه، 2007م، ص160).

أ- "الأبحاث التي قام بها دينسون Denison عن مصادر النمو الإقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن 21% من متوسط المعدل السنوي لنمو إجمالي الناتج القومي في الولايات المتحدة في الفترة ما بين عامي 1921-1957م ، يرجع إلى الاهتمام بالتعليم، والإرتفاع بمستواه .

ب- وقام ميلر Miller في عام 1958م بحساب مُتوسط دخل الفرد من التعليم طوال حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قدره بحوالي 182 ألف دولار لمن أتم تعليم الابتدائي 358 ألف دولار لمن أتمّ تعليمه الثانوي، 435 ألف دولار لمن أنهى تعليمه الجامعي، كما أشار شولتز ، Schultz في دراساته على الإقتصاد الأمريكي إلى أن معدلات الدخل القومي تنمو بإرتفاع المستوي التعليمي، حيث تزداد المقدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع ...، وعليه يُمكننا إيجاز ما سبق في الآتي "عملية التنمية- تحتاج- إلى إحداث تغيرات جوهرية في النظام التعليمي كمنظومة متكاملة، إذ لابد من- دعم قوي وسخي لهذا- النظام لكي يكون قادراً على مواجهة وإستيعاب متطلبات

التنمية الإجتماعية والإقتصادية، حيث لا تتطلب تلك التنمية مجرد نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر فقط، بل تتعداه إلى خلق العقل الذي يُبدعها ويُسيرها ويعتني بها ، فمن حيث التغيير الكمي التعليمي ، يجب إتساع قاعدة التعليم أفقياً لتشمل أعداداً أكثر من المنتفعين، ورأسياً لتزداد عدد سنوات التعليم ويمتد الإلزام فيه لأطول فترة ممكنة، ومن حيث التغيير الكيفي يجب تطوير مناهج ونظم التعليم لخلق عقلية منهجية، وتزويد

الأفراد بالمهارات والقدرات الفنية والتنظيمية التي تحتاجها خطط التنمية الشاملة ". ومن ثم فقد أصبح التعليم في العصر الحاضر ضرورة ملحة، وأخذت كل الدول توليه عنايتها، بإعتباره سلاحاً خطيراً ووسيلة فعّالة في عملية التنمية إذا ما أحسن تخطيطه وتوجيهه " (فاروق عبده فليه، 2007م ص 161).

ثانياً : الأسباب الاجتماعية:-

لاحظ الباحث من خلال معاشته لمجتمعات مختلفة جغرافياً وتقليدياً داخل الدولة من خلال عمله كمعلم سابق في التربية والتعليم أن هنالك معوقات كثيرة للإدارة المدرسية يكون سببها المباشر المجتمع، بطروفه وتقاليدته ونسبة وعيه .

يري الباحث أن من أمثلة تلك المعوقات الآتي :-

١. أهمية مساعدة الأبناء لأسرهم وتغيبهم عن المدرسة بإعتبارها تأتي في المرتبة الثانية بعد مساعدة الأسرة لدي كثير من المجتمعات .
 ٢. النظرة لتعليم الإناث على أنه لا يأتي بنفع في بعض المجتمعات .
 ٣. عدم الاهتمام بالصرف على التعليم من جانب كثير من الأسر في المجتمعات المختلفة بإعتباره ليس أكثر ضرورة بالنسبة لغيره من أولويات الأسر، وهذا نسبةً لظروفهم الإقتصادية
 ٤. المحاكمات الاجتماعية مثل (النقد والعتاب وغيرها) للإدارات المدرسية من قبل أولياء الأمور في الأماكن العامة والمناسبات الاجتماعية التي يمكن أن يلتقوا فيها بمدراء المدارس.
- وبالنظر لهذا النوع من المعوقات نجد أنه يرتبط بعدة عوامل منها : (العوامل الإقتصادية للأسر - نسبة تعلم أفراد المجتمع - الأيدلوجيات السياسية للنظم، ورسمها للخطط الإستراتيجية للتعليم وطريقة تنفيذها وآليات متابعتها وتقويمها).

وعليه نستنتج أن الأسباب الاجتماعية أعلاه تُعتبر معوقات كبيرة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم، وبما أن الباحث ذكر على سبيل المثال ثلاثة عوامل أساسية تؤدي إلى وجود تلك المعوقات ، يمكننا أن نستنتج أن العوامل الإقتصادية للأسرة تمثل رأس الزُمح في تلك الأسباب - " ويُمثل عمل رب الأسرة المصدر الأساسي غالباً لدخل الأسرة وأساس تلبية إحتياجات أعضائها الأم والأبناء فضلاً عن الأب وتتوقف قدرة الأسرة على تلبية حاجات أعضائها بما فيها التعليم- على نوعية عمل الأب وما يحصل عليه من أجور ومكافآت فيرتبط المستوى الإقتصادي بالمستوي الإجتماعي ويُعبر عنه بمصطلح واحد متداخل يسمى- الوضع الإجتماعي الإقتصادي " (احمد اسماعيل حجي، إقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص 31).

ثالثاً : الأسباب الفنية : يعتبر هذا النوع من الأسباب الحساسة جداً لإرتباطها بجودة تأليف المناهج وصياغة

المحتوي بمعايير الجودة العلمية، الذي يُحقق الأهداف التربوية والتنموية عبر المناهج التعليمية والمقررات الدراسية والسلم التعليمي على ضوء موجهات السياسات التربوية والتعليمية المرسومة في بلد ما، فنجد أن اعتماد مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها في تلك الإتجاهات يُعتبر الأساس لإزالة المعوقات الفنية من جوانب العملية التربوية وإدارتها في جوانبها المختلفة ، بالإضافة للمعوقات الفنية التي تنتسب فيها المعرفة العلمية للمعلمين

وكفاءتهم المهنية ومدى مواكبتهم للتطور التكنولوجي في هذا العصر الرقمي، كما نلاحظ من المعوقات الفنية لتطبيق معايير الجودة :

معوقات استخدام الإنترنت في التعليم:

إن المتتبع لهذه التقنية يجد أن شبكة الإنترنت كغيرها من الوسائل الفنية الحديثة لها بعض العوائق ، وهذه العوائق إما أن تكون مادية أو بشرية وأهم العوائق هي: (عبد اللطيف حسين فرج 2008، التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 192)

1. التكلفة المادية: التكلفة المادية المطلوبة لتوفير هذه الخدمة في مرحلة التأسيس أحد الأسباب الرئيسية من عدم

استخدام الإنترنت في التعليم فلسطين ، ذلك أن تأسيس هذه الشبكة يحتاج لخطوط هاتف بمواصفات معينة وحواسيب معينة ، وتطور البرامج والأجهزة فإن هذا يضيف عبئاً آخر على الوزارات والدوائر ذات العلاقة.

2. المشاكل الفنية للإنترنت: الإنقطاع أثناء البحث والتصفح وإرسال الرسائل فني أو غيره مشكلة يواجهها

مستخدمو الإنترنت في الوقت الحاضر ، مما يضطر المستخدم إلى الرجوع مرة أخرى إلى الشبكة وقد يفقد البيانات التي كتبها ، وفي معظم الأحيان يكون من الصعوبة الدخول للشبكة أو الرجوع إلى مواقع البحث التي كان يتصفح فيها تطبيقات (استخدام) هذه الشبكة في التعليم أقل من المتوقع ويسير ببطء شديد عند المقارنة بما ينبغي أن يكون.

3. اللغة: نظراً لأن معظم البحوث المكتوبة في الإنترنت باللغة الإنجليزية لذا فإن الاستفادة الكاملة من هذه الشبكة

ستكون من نصيب من يتقن اللغة، ومن هنا يمكن القول أنه لا بد من إعادة النظر فيما يلي: إعادة تأهيل أساتذة الجامعات في مجال اللغة، ضرورة بناء قواعد بيانات باللغة العربية لكي يتسنى للباحثين الاستفادة من تلك الشبكة.

4. الدخول إلى الأماكن الممنوعة : إن الأمن الفكري والأخلاقي والإجتماعي والسياسي من أهم المبادئ التي تؤكد

عليها المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها التعليمية، بل إن من أهداف المدارس توفير هذه الحماية السابقة للذكر. ونظراً لأن الاشتراك في شبكة الإنترنت ليس محصوراً على فئة معينة مثقفة وواعية للاستخدام ، لذا فمن أهم العوائق التي تقف أمام استخدام هذه الشبكة هي الدخول إلى بعض المواقع التي تدعو إما إلى الرذيلة ونبد القيم والدين والأخلاق ، وللدخول من هذا قامت بعض المؤسسات التعليمية بوضع برامج خاصة أو ما يسميه البعض بحاجز الحماية (Firewall) تمنع الدخول لتلك المواقع. ولكن من الصعوبة حصر هذه المواقع ولكن تبقى التوعية والإرشاد بأضرار هذه المواقع هو النتيجة الفعالة.

وعندما نتحدث عن مفهوم الجودة الذي بدأ إنتشاره من قبل علماء الإدارة في منتصف الخمسينيات، لابد لنا

أن نذكر، " مدخل ديمينج Deming مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة فنجد أن جوزيف جوران... قد وضع الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها، ولقد ركز فليب كراوسبي على أهمية الإهتمام بالمرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب إلى مستوى العيوب الصفرية... لقد جعلت قصة النجاح الياباني من نظرية ديمينج Deming في الإدارة التي يسميها البعض إدارة الجودة الشاملة ظاهرة أُعيد الإنتباه إليها من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتقويض السلطات إلى الموظفين وجودة المنتج بداية من مصنعي

السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية حديثاً- يعملون أيضاً على تفويض السلطات إلى من يعينهم أمر المناهج من المختصين ومحتواها، والبنية التحتية والبيئة المتكاملة حتى تتحقق الجودة- وهذا العرض التلخيصي ينظر إلى مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المدارس... ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية... (أحمد أبراهيم أحمد ، 2006 ، ص278-279) .

رابعاً : الأسباب السياسية لمعوقات الجودة الشاملة في التعليم: "شغل العلماء لاسيما السياسيين بمناقشة الفرق بين السياسة والإدارة . وكان من أهم الفروق التي أمكن تمييزها هو أن السياسة تُعني برسم اتجاهات الخطط والبرامج التي تقوم الإدارة بالعمل على تنفيذ ما تقوله السياسة وما ترسمه لها فقط. وهذا يعنى بالنسبة للإدارة التعليمية أن هناك أجهزة لها طابعها الإداري تقوم بتنفيذ هذه السياسة ووضعها موضوع التنفيذ ، بيد أن هذا لا يعني انفصال الإدارة عن السياسة أو تبعية الإدارة للسياسة بصورة مطلقة فالواقع أن الإدارة تساعد السياسة على القيام بواجبها ومسؤولياتها في رسم السياسة العامة وتحديد معالمها " . (محمد منير مرسى ، 2001 م ، ص11).

وإذا أخذنا في الاعتبار أن مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها كمسلمات يُمكنها أن تجنبنا المعوقات في الإدارة المدرسية والمتعلقة بالجوانب الفنية، إلا أننا عندما ننظر للسياسة وعلاقتها بالإدارة نجدتها كثيراً ما تمثل المعوق الرئيسي في المعوقات المختلفة وذلك لأنها هي المسؤولة عن الإدارات التربوية والتعليمية فجد في رأس كل إدارة أو وزارة تربوية وتعليمية رجل سياسي يُحدد المعالم للمختصين ويمنح الصلاحيات وحدودها يرتبط بالجهاز التنفيذي والتشريعي للدولة، فهو الذي يرسم الخطط والسياسات ويحدد الموجهات، فإذا كان يمتلك الإرادة السياسية اللازمة التي تستند على العلمية والمهنية دون قيود من نظام الإدارة السياسية العليا للدولة، يمكننا أن نصف نتوقع تطبيقاً علمياً ممتازاً لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، إلا أننا نلاحظ في الواقع أن المعوقات السياسية لتطبيق معايير جودة التعليم تظهر بوضوح في عدد من العوامل أهمها: (صفة الديمومة والاستمرار للسياسات التعليمية والأيديولوجيا الفكرية والعقائدية للأنظمة السياسية)، خصوصاً في البلدان النامية، كما لها علاقة مباشرة بالبنية الاقتصادية للدولة من حيث الناتج القومي الذي يشكل النظرة الاقتصادية لأولوية الصرف على التعليم وجودته باعتباره أولوية ضرورية ولازمه لنهضة الأمة، أم تكون نظرة الإقتصاديون بأنه مستهلك للموارد دون عائد في المدى القريب !!، وبناءً عليه نستنتج أن كل تلك العوامل مجتمعة هي ما يجعل المعوقات السياسية تمثل رأس الرمح في كل تلك المعوقات سابقة الذكر - " إن الجانب الأكبر من مشكلات الجودة سببها الإدارة وقد يتسبب سوء استخدام الإدارة بـ 90% من هذه المشكلات " (فاروق عبده فلية، 2007 ، ص346) وأن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية مرتبطة بالإدارة السياسية المخططة والموجهة كما أسلفنا- "إن تخطيط التعليم يتضمن وضع سياسات تُحقق أهداف التعليم، وتنطلق منها، فإن السياسات وإجراءات العمل من مكونات العملية التخطيطية- للتعليم وجودته- ويعني رسم السياسات وضع القواعد العامة التي تحكم عملية اتخاذ القرار وتخدم السياسات أيضاً في إيضاح الإستراتيجيات التي بها تتحقق الأهداف" (احمد اسماعل حجي ، 2002 ، ص309) ، ومن الملاحظ تدني واقع الإدارة التعليمية والمدرسية وربما يرجع ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة التربوية للمعايير الإدارية الصحيحة للجودة الشاملة للتعليم ، حيث أن هنالك سوء الإدارة غالباً ما ينتج من عدم

التخطيط الصادق والصادر من القاعدة إلى القمة- ومركزية الإدارة المفرطة، وغياب البعد المُستقبلي في التخطيط، وعدم الاهتمام بالمتابعة، وعدم التجديد التربوي، والإبقاء على أساليب الامتحانات التقليدية، التي لا تتناسب مع المطلوب للتغيير المُستقبلي ونحْنُ في بداية القرن الحادي والعشرين، الذي يتطلب وجود الجودة في المنتج التعليمي . " (احمد ابراهيم احمد، 1999، ص 273، ب.ت)، وعليه إذا أمعنا النظر في تلك المعوقات نجدها متنوعة من حيث الأسباب التي أدت لوجودها فمنها ما هو مرتبط بالمعوقات الإقتصادية ومنها ما هو مرتبط بعوامل الثقافة التقليدية ومنها ما هو مرتبط بعوامل أخرى، فكلها مجتمعة يجب معالجتها دون تأخير أو إستثناء، بدراسة كل معوِّق منها ووضع الحلول اللازمة بغرض إزالتها جميعاً من قبل جهات الاختصاص في الدولة والمهتمين بشأن التربية والتعليم وصانعي القرار وواضعي الإستراتيجيات التنموية، فإن هذا الأمر لا يحتاج إلى جدل وتبرير، وعليه حتى يمكننا " الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومتشبع بالجودة، يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التعليمي القائم وسياساته، كما يتطلب هذا المفهوم تدريباً مكثفاً من أجل بناء ثقافة الجودة...كما يتطلب أيضاً التفاعل والتكامل مع الأنظمة المجتمعية المكونة للمجتمع.(أحمد إبراهيم أحمد، 2006 ، 143) .

وإذا كان النظام التعليمي العربي- عامة والسوداني خاصة- يختلف في ثقافته ووضعيته عن النظم الغربية حيث يمر بأزمة تختلف في أبعادها وعناصرها عن أزمات التعليم الغربية وتنتشر فيه العديد من الأمراض التعليمية التي يقل وجودها في النظم الغربية: الغش، الدروس الخصوصية التسبب والإهمال...ويعيش النظام التعليمي في بيئة ثقافية تتسم بالتفاوت الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، وانتشار الفقر والأمية والمحسوبية والفساد الإداري، وهذه كلها عناصر مناوئة لثقافة الجودة ومعطلة لها عن مساراتها المأمولة. (المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، شعبة التعليم الجامعي والعالي): "الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل"، المؤتمر القومي للتعليم ، القاهرة، 13 - 14 فبراير 2000، ص ص 2-6). لذلك فإن محاولة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الغربية في النظم التعليمية العربية عامة والسودانية خاصة، يحتاج الكثير من الوقت والجهد والمال، والكثير من عمليات الإصلاح والهيكلية على مستوى المجتمع والتعليم .

يرى الباحث أنه إذا كان الوقت والجهد والمال سبباً معوقاً لنجاح بعض تجارب تطبيق الجودة في مجتمعاتها التي نشأت فيها ...، حيث الثقافة الأكثر تجاوباً مع ثقافة الجودة الشاملة، وحيث القدرات المادية والتكنولوجية الهائلة، فإن تطبيق الجودة بنجاح أمر يزداد صعوبة في المجتمعات العربية بثقافتها وإمكاناتها.

وعليه فقد ينظر البعض إلى محاولة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الغربية في النظم التعليمية السودانية على أنها قد تمثل آلية من آليات الغزو الثقافي، وذلك لأن الفلسفة التربوية والتعليمية لا تعمل في فراغ أيديولوجي منفصل، وتستمد قيمها من الدين والعقيدة لأي أمة من الأمم، كما أنها قد لا تمثل الحل الأمثل لمشكلات التعليم الثانوي في السودان، وما يدعم تلك الفرضية، الحجة القائلة "بأن النظم المستوردة للحياة والتعليم لا تخلف إلا الجهل والتخلف والتبعية وأن الأمم الناهضة هي التي تزرع نظامها التعليمي في قلب ثقافتها وتغذيه من مقوماتها الحضارية-مثل:اليابان،ألمانيا، الصين، ماليزيا-فإن النظام الإداري الساعي للجودة والتميز في التعليم السوداني يجب أن يُزرع في قلب ثقافة الأمة العربية والإسلامية حتى يؤتى ثماره المرجوة،"ويجب أن تتبع

المعايير التربوية- معايير الجودة- من قلب هذه الثقافة إذا أريد لها أن تؤتي ثمارها". (عبد الغنى عبود ، إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، 2004م ، ص 293)

فعندما نتحدث عن الثقافة العربية الإسلامية نجدها غنية بمنظومة شاملة للجودة والإتقان ليس في التعليم فحسب، بل في جميع مناحي الحياة واتجاهاتها، وبموارد خصبة للدعم البشري والمادي على أسس أخلاقية وعقائدية دافعة للتقدم والعطاء، وفي الوقت نفسه ثقافة متفتحة تقبل كل جديد لا يخالف ثوابتها، كما أوردنا الدلائل من القرآن الكريم م والسنة النبوية المطهرة في صدر هذه الدراسة، ولقد أثبت في الماضي أن البديل الحضاري المنبعث من مقومات وثقافة الأمة العربية والإسلامية- النموذج الإداري الإسلامي- قدرته الفائقة والسريعة على بناء حضارة إسلامية واسعة في أقل من ثلاثة قرون من الزمن، ولقد أكدت العديد من الدراسات العلمية أن الفكر الإداري الإسلامي يضم بين ثناياه ومن مصادره الأساسية - القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة - أبرز معالم النظريات الإدارية الحديثة في إطار شمولي تكاملي يتعدى حدود الزمان والمكان ليثبت قدرته على الصلاحية لكل زمان ومكان، وأكدت هذه الدراسات على أن خروج مؤسسات المجتمعات الإسلامية بمؤسساتها التربوية من أزمتها (المفتعلة لتدمير الأمة)، وتفعيل قدرتها على المشاركة بفاعلية في تحديد الهوية العالمية المعاصرة يتطلب ضرورة الوقوف على معالم النموذج الإداري الإسلامي في المجالات المختلفة سعياً لإعادة تطبيقه وفقاً لظروف ومتطلبات العصر، ولا ضير في نأخذ من التجارب الدولية في هذا الاتجاه ما يفيد البلاد والعباد وتأصيله ومن ثم تطبيقه من أجل نهوض الأمة وريادتها.

تجارب دولية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم :

تمهيد:

وللتأكيد على الأهمية التي توليها المجتمعات المعاصرة للتعليم ، فقد أعلن الرئيس الأمريكي في خطاب الإتحاد الذي ألقاه في فبراير عام 1997م " انه مادام التعليم سيكون الأداة الرئيسية لبقاء الولايات المتحدة في الصدارة ، فسيتم تخصيص ميزانية للتعليم قدرها واحد وخمسون مليار دولار أمريكي لتحسين معايير التعليم القومية وتدريب المعلمين والنظام المدرسي وتربية الشخصية لتحقيق بالمواطنة الصالحة ، وفي العالم العربي نجد المحاولة العظيمة لدولة الإمارات العربية لتطوير التعليم عبر خطة طموحة سميت "رؤية التعليم 2020م" حيث اشتملت هذه الرؤية على عدد من المحاور والأهداف الإستراتيجية والمشروعات والبرامج التنفيذية لتطوير التعليم، والنهوض به والارتقاء بمخرجاته ليصبح نظاماً تربوياً متقدماً بمستوى النظم التعليم في العدد من دول العالم المتقدمة ، وعلى رأسها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأستراليا وكندا وسنغافورة... الخ . (أحمد الخطيب ، ربح الخطيب ، 2006م ، 406).

ويرى الباحث أن لفائدة هذه الدراسة أن يستعرض أبرز ملامح بعض التجارب الدولية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة :- (الخطيب ، المرجع نفسه ، 407).

1. التجربة الأسترالية .
2. التجربة اليابانية .
3. التجربة السنغافورية.
4. التجربة الماليزية .

1- التجربة الأسترالية : نستعرض فيما يلي أبرز المبادئ التي ارتكزت عليها التجربة الأسترالية لتطوير التعليم والتي تمثلت في الإدارة الذاتية للمدرسة ، من خلال تحويلها الى مدرسة مستقلة بالصلاحيات التي كانت تختص بها سلطة التعليم المركزية والسلطة المحلية ، وعرف هذا التطوير بمدارس المستقبل استراتيجياتها على النحو التالي:-

أولاً: خصائص مدارس المستقبل في أستراليا :

أ/ يمكن للمدارس أن تقرر أولوياتها وبرامجها فيما يتعلّق بالمناهج والتخصص في مجال معيّن من مجالات الدراسة

ب/ كما يمكن لها أن تقرر أولوياتها فيما يتعلّق بالاتفاق ، ضمن حدود ميزانية القيد المنفرد الشاملة التي تزودها بها السلطة المركزية.

والتي تأخذ في اعتبارها القضايا السائدة والمرتبطة بالعدالة وفي الوقت نفسه يمكن للمدرسة جمع أموال إضافية بنفسها على أساس تطوعي .

ج/ المطلوب من المدارس القيام بعمليات تقويم الطلاب الخاصة بها في المستويات كافة وإعداد تقارير سنوية بالنتائج ، ولكن عليها أيضاً أن تنتج لطلبتها في المرحلتين الابتدائية والإعدادية (المتوسطة) فرص خوض الاختبارات على مستوى الولاية في القراءة والكتابة والحساب والعلوم وتزويد كل أب من آباء الطلاب بتقرير مكتوب حول الاختبارات التي يخوضها الطلاب .

د/ مدارس المستقبل تضم خمسة عناصر مهمة ، وثبت جلياً أنها حاسمة بالنسبة للتعليم المدرسي الناجح أو الفعال والعناصر الخمسة هي :-

١. تركيز نشاط على كل مدرسة على حدها على اعتبار أنها الوحدة التي تمتلك القدرة على تحقيق أداء أفضل ، من خلال تفويض مديرو المدارس ومجالسها مزيداً من الحرية والسلطة والمسئولية .

٢. المرونة في الاستجابة لاحتياجات طلاب المدرسة ذاتها .

٣. التزام المجتمع المحلي بنظام التعليم المدرسي .

٤. معايير راقية ، غير أنها واقعية ، يمكن أن يطمح إليها الطلبة جميعاً .

٥. المساءلة أمام المجتمع المحلي والآباء فيما يتعلق بما يحدث داخل الصف الدراسي.

ثانياً: إستراتيجيات التطوير لمدارس المستقبل :

(١) الإدارة الذاتية للمدرسة .

(٢) معايير ومقاييس مرجعية لمخرجات التعليم .

(٣) برامج لتعليم القراءة والكتابة والحساب للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .

(٤) مدارس عالية الأداء .

(٥) نظام المساءلة .

(٦) إشراك المجتمع المحلي (وخاصة الوالدان) في نظام التعليم .

(٧) التطوير المهني للقيادات المدرسية وتحسين المهارات المهنية للمعلمين على نحو متواصل .

(٨) توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم .

2/ التجربة اليابانية : فهي تجربة جديرة بالاحترام ، لأن تطوير الموارد البشرية في اليابان وأعتد على التنسيق الوثيق بين التعليم النظامي والتدريب في مواقع العمل ، وتتضمن المدارس الطلاب الذين يهون تسع سنوات في التعليم الإلزامي، إتقان المهارات الأساسية من القراءة والكتابة والرياضيات ، كما تتولى إعداد الطلاب في المهارات الضرورية للعمل بتدريب الخريجين ليكونوا عمالاً منتجين في مؤسساتهم كما يدرسون الشباب المتخرجين حديثاً في المدارس على المهارات الفنية ، والمهارات اللازمة لعلاقات العمل المنتجة .

وعليه يمكننا التعرف على أهداف التعليم المدرسي في اليابان ، من خلال الاطلاع على المرسوم التعليمي الصادر عقب الحرب العالمية الثانية ، والذي أعلن خمسة أهداف للتعليم كما يلي :-

١. تدريس المهارات والمعارف الأساسية للمهن الأساسية في المجتمع

٢. غرس قيم الاحترام والتقدير للاجتهاد في العمل .

٣. تطوير القدرة على اختيار المستقبل الذي ينسجم مع شخصية المرء.

٤. تطوير الاستعدادات الضرورية للمواطنة المنتجة .

٥. تعزيز العقلية الجماهيرية .

إن تحقيق هذه الأهداف يساعد على بناء المواطن المستنير والمسئول ، حيث يتعلم طلاب المدارس منذ سنواتهم الأولى أن يتعاونوا مع الآخرين في انجاز الأعمال وتبدأ من المنزل ، مثلاً تجدهم يساعدون في تحضير وجبة الغداء ، ويجمعون الأدوات ، ويرمون القمامة ، وينظفون المكان في نهاية الأمر .

كما يتناوبون أيضاً في تنظيف قاعة الدراسة في آخر النهار ، وغالباً ما ينتهي اليوم الدراسي باجتماع يُعقد للطلاب ومدرسيهم ليتحاوروا ويفكروا جماعياً بأحداث ذلك اليوم وتجاربهم بهدف تحسين أدائهم في اليوم التالي، أما في جانب التدريب فهناك نوعان : هما التدريب التقني ، والتدريب على علاقات العمل .

وبصورة عامة نلاحظ أن الفوائد المتأتية من الاستثمار في المهارات التقنية يؤدي الي تعزيز الكفاءة التقنية، ويسهم التدريب على علاقات العمل في تعليم العاملين كيفية التواصل فيما بينهم وبشكل فعّال ، وكيفية تقاسم المعلومات والمسؤوليات ، وكيفية تعليم زملائهم في العمل ، وأيضاً كيفية التصدي للخلافات بصورة منطقية وحضارية وعلمية ، ومن ناحية أخرى لم تهمل البيانات نظام المراجعة والتقويم لنظامها التعليمي الرسمي ، حيث أصدرت اللجنة المكلفة من قبل وزارة التربية والتعليم في يونيو 1998م عدداً من التوصيات بشأن كيفية إصلاح التعليم ، وقد تضمنت توصيات اللجنة ما يأتي :-

١. استحداث برنامج لمدة خمسة أيام في الأسبوع للمدارس من رياض الأطفال وحتى نهاية المرحلة الثانوية.

٢. خفض حجم المواد الدراسية بنسبة 30% لكي يتضمن الطلاب الأساسيات (العلوم - الرياضيات - اللغة الانجليزية) وبشكل أفضل منذ الصغر .

٣. دراسة أساليب التدريس الجديدة لكي يتعود الطلاب على التفكير بدلاً من الحفظ والاستظهار .

٤. استحداث مقررات جديدة حول تقنية المعلومات واستخدام الحاسوب .

٥. مما لاشك فيه أن تلك الإصلاحات للجنة التقويم ستسهم في إعداد خريجين أقل تقليداً وأكثر إبداعاً من

الماضي

3- التجربة السنغافورية : أسست هذه التجربة على أن التعليم يمثل أولوية للدولة في سنغافورة وأنها كدولة صغيرة لا بد أن يكون مصدر قوتها الرئيسية في الموارد البشرية ، وما يؤكد ذلك إعلان رئيس وزراء سنغافورة في حزيران يونيو 1997م من خلال المؤتمر الدولي الفكري السابع لتلك الرؤية حيث قال " أن الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون حليته الفصل المدرسي هذا لعصر كما يعتقد السنغافوريون هي :-
" أن البقاء للأذكىاء " ولهذا نعرّف التعليم على أنه قوة الدفع الإستراتيجية الرئيسية التي ستضع أقدام سنغافورة في القرن الواحد والعشرين بثبات ، ويجب أن يترافق هذا التوجه مع إدراك ضرورة أن تتوفر في التعليم الجودة والنوعية ، وهذا لن يتحقق من دون تخصيص موارد مالية وميزانيات تجعله أمراً واقعاً ، وعليه فقد شهد عقد التسعينات في سنغافورة فترة مراجعة لنظام التعليم ، وتمّ اعتماد خطة إستراتيجية للتطوير التربوي لتمكين سنغافورة من دخول الألفية الثالثة ، وقد اشتملت هذه الخطة على سبعة عشر نقطة أهمها :-

١. زيادة التمويل والحوافز التعليمية .
 ٢. إجتذاب المعلمين الجيدين للخدمة في مهنة التعليم ، والتقليل الروتيني للإجراءات الحكومية ، وإعفاء المعلمين من بعض الأعمال الإدارية والكتابية ، وزيادة الرواتب وشروط الخدمة للمعلمين .
 ٣. زيادة مخرجات معهد التعليم التقني 30,000 خريج خلال السنوات الخمس القادمة ، وتوسعة كلية لاسال الفنون وأكاديمية نانيانج للفنون الجميلة .
 ٤. العمل على جعل الجامعات عالية المستوى .
 ٥. مراجعة مناهج المراحل الجامعية الأولى لضمان ملاءمتها وحداثتها ، وأنها جيدة الإعداد وحسنة الترتيب .
 ٦. مراجعة إجراءات التقويم (مثل اختبارات الكتاب المفتوح التي سنشكل ما يصل الي ثلث مجموع الامتحانات بعد خمس الى ست سنوات) بهدف ضمان اختبار الكفاءات المطلوبة .
 ٧. استحداث استراتيجيات تعليم وتعلم تتسم بالتجديد والإبداع ، مثل التعليم في موقع المشروع ، والبرامج الخاصة مثل : برنامج تطوير المواهب ، وبرنامج البحوث الجامعية لما قبل التخرج وبرنامج البحوث العلمية لطلبة الكليات المتوسطة ، وبرنامج الكليات الإبداعية.
 ٨. اجتذاب الطلبة الموهوبين من المنطقة .
 ٩. إقامة معاهد بحوث وطنية عالية المستوى يتم ربطها بنشاط وثيق بالجامعات والصناعة .
 ١٠. جعل سنغافورة مركزاً نابضاً للتعلم بالنشاط ، مع استقطاب مشاركة علماء بارزين .
- التجربة الماليزية :** تعتبر التجربة الماليزية نقله نوعية كبيرة لنهضة ماليزيا واقتصادها من مرحلة متأخرة جداً الي مرحلة أصبحت مكان إعجاب لكل الدول النامية والآخذة في التطور ، فكل هذا حدث نتيجة لزيادة كبيرة في نمو التعليم العام والعالي وجودته ، مما جعل ماليزيا نموذجاً إقليمياً في التميز التعليمي ، ذلك بالبدا في استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الماليزي تحديداً منذ العام 1992م ، وتم نشر أدلة خاصة بها للاستخدام في الأقسام الحكومية ومؤسسات الخدمة المدنية ، والاهتمام بالآيزو 9000 مع التزام الوزارات ، والأقسام والوكالات بتطبيق مبادئها في كافة المؤسسات التابعة لها بما فيها المؤسسات التعليمية ، وتتمثل عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي في :-

١. القيادة Leadership

٢. التحسين المستمر Continuous Improvement

٣. الوقاية Prevention

٤. مقاييس الموارد Measurement of Resources

٥. عملية التحسين Process Improvement

٦. رضا المستفيد الخارجي Internal Customers Satisfaction

٧. رضا المستفيد الخارجي External Customer Satisfaction

٨. إدارة الأفراد People Management

ونلاحظ أن عوامل النجاح التسعة المذكورة أعلاه في قصة النجاح الماليزي للجودة الشاملة في التعليم ، تمثل خلاصة مبادئ ومعايير الجودة الشاملة ، فإذا نظرنا الي نقطة من النقاط سالفة الذكر نجد أنها تحتوى على العديد من المفاهيم والمعايير التى تحققها ، مما يعنى أنهم طبقوا الجودة الشاملة على أعلى صورها المطلوبة مما قادهم إلى مصاف درجة التميز والاعتماد.

يأمل الباحث أن تُساهم هذه الدراسة في الارتقاء بمستوى التعليم الثانوي كما فعلت تلك البلدان، بل يتعداها لما له من تاريخ طويل وجذور ضاربة في القدم من حيث الأصالة والتجويد الذي نعتقد أنه بحاجة إلى اعتماد معايير الجودة الشاملة وأخذها موضوع الجد والتنفيذ من أجل رفعة الأمة وتطورها في كافة مناحي الحياة . (إبراهيم الزهيري ، 2008م ، 27-28، ب.ت):

الخصائص المشتركة للتجارب الدولية للتطوير التربوي :

إن إجراء أية مراجعة لتجارب التطوير التربوي في العديد من دول العالم المتقدمة، تكشف لنا بوضوح عن وجود عدد من الخصائص والمبادئ والأهداف المشتركة التي يتم التأكيد عليها في المدارس، ومن أهم هذه الخصائص والمبادئ والأهداف ما يلي:

١. يتم تكييف البرامج المدرسية وفقاً لاحتياجات طلابها الخاصة، والتأكيد على جودة النتائج (المخرجات) وتضع معايير راقية ومقننة لكي يحققها الطلاب جميعاً.
٢. تخضع المدرسة للمسؤولية والمساءلة المباشرة من قبل مجتمعها، ويتم التحكم بها محلياً.
٣. تتمتع المدرسة بمستوى عل من الاستقلالية الإدارية والمالية، وتحمل المدارس قدراً أكبر من المسؤولية مقابل إعطائها سلطات وصلاحيات كبرى.
٤. المشاركة الواسعة من قبل المجتمع المحلى (أولياء الأمور والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية) في القرارات المتعلقة إلى ما هنالك من قرارات.
٥. التطوير المهني للقيادات المدرسية وتحسين المهارات المهنية للمعلمين على نحو متواصل ويجب أن تشكل عملية التطوير سياسة راسخة في النظام التعليمي.
٦. التكامل أو الربط المرن بين المدارس والتعليم المهني أو بين التعليم والعمل وبين العمل المدرسي والتدريب العملي في مجالات العمل المختلفة.
٧. توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم على نحو حثيث.
٨. التأكيد على التميز والإبداع في الأداء.

٩. التأكيد على دور المعلم في العملية التربوية، والحرص على توفير كادر من المعلمين والمؤهلين والممتلكين للكفايات التعليمية والمهنية للاضطلاع بأدوارهم التعليمية الجديدة.

١٠. توفير الدعم المالي المناسب للنظام التعليمي ، بما يتناسب مع حجم الأعباء والمسؤوليات المناط بهذا النظام تحقيقها من جهة، وحجم المتطلبات المالية لبرنامج ومشروعات التطوير التربوي، وذلك من خلال رصد الأموال الكافية في موازنة التعليم . ويجد التنويه هنا إلى أن العديد من الدول المتقدمة تقوم برصد موازنات عالية للتعليم تصل في بعضها إلى حوالي (25%) من الموازنة العامة للدولة.

١١. التركيز على تعليم الرياضيات والعلوم الإنجليزية بوصفها قاعدة للتقدم التكنولوجي الذي يغ

١٢. ذي اقتصاد المعرفة ويعزز تنفيذ برامج التنمية الشاملة.

الاعتماد والتميز في جودة التعليم :-

أولاً: الاعتماد :

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

الاعتماد في التعليم : هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد.

المعيار في الاعتماد : هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعتة هيئة مسؤولة أو معترف بها ، بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة . (سوسن شاكر ، 2008 ، 76) .

المبادئ العامة للاعتماد في التعليم : (رشدي طعمية ، 2006 ، 30 ، ب.ت)

١ - الاعتماد التربوي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة. وهو يعد حافزا على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة ، ومن ثم ، فهو لا يمثل تهديدا لها.

٢ +اعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو تريت Ranking المؤسسات التعليمية.

٣ +اعتماد لا يعد قيداً على الحرية الأكاديمية أو تعرضاً لقيمتها.

٤ - الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة "Basic Standards" تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس في ذلك أي طمس للهوية الخاصة بها.

٥ - الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للتعليمية ، ولكنه يهتم ، بنفس القدر ، بكل الجوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

٦ +اعتماد مدخل إلى دعم المؤسسات التعليمية ، وتحسينها ، والوصول بها إلى مستوى الجودة المنشود.

ثانياً : التميز :

التميز ليس مرادف للجودة كما يفهم البعض، إلا أنه يُعتبر غاية تسعى الجودة لتحقيقها من خلال معاييرها وعملياتها المختلفة، وأيضاً يمكننا أن نعتبره صفة تطلق على المخرجات التي طُبِّقت فيها الجودة الشاملة بعناية وإتقان، وأدت إلى تحقيق أهدافها المطلوبة، وله في ذلك مؤشرات ودلالات يُقاس بها مدى تحقيقه من عدمه.

مؤشرات التميز: (طعمية ، 2006 ، 57، ب.ت)

عليه فقد وضعت مؤشرات للتميز في عدد من المؤسسات التعليمية العالمية نستعرض فيما يلي بعض مؤشرات التميز التي وضعتها إدارة التربية في بنسلفانيا وفيها تم وضع مؤشرات جودة الإنتاج تتكون من عدد من المحاور، يندرج تحت كل محور عدة مؤشرات. وهذه المحاور هي: (التقديم التربوي وتخطيط البرنامج والمسئولية ، التسجيل الفوري للأداء ، والمنهج والتدريس ، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب (الخدمات الطلابية) ، انتقاء الطلاب، بقاء الطلاب ، تنمية هيئة التدريس، المعلمون المتطوعون، وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين).

وتحتوي هذه المحاور على عدة مؤشرات كما يلي:

المؤشر الأول: أن يظهر المتعلمون تقدماً نحو اكتساب الكفاءات والمهارات الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية.

المؤشر الثاني: تقدم المتعلمين في البرنامج التعليمي، والاستمرار في إعدادهم وتدريبهم لمستويات مهارية أخرى.

المؤشر الثالث: عملية تخطيط البرنامج التي تأخذ في اعتبارها أوضاع المجتمع سكانياً واحتياجات ، المصادر والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية . وتشق الخطة من الوظائف المعلنة، ويراعى في عملية التخطيط أن تكون مستمرة.

المؤشر الرابع: تقديم تقارير أدائية سنوية ومالية ومدى تأثيرها في التقدم.

المؤشر الخامس: إعداد برامج منهجية وتدريبية لتلبي حاجات الطلاب.

المؤشر السادس: المواد التعليمية.

المؤشر السابع: تنسيق الخدمات التي تقدم للطلاب وعن طرقها يحدد البرنامج احتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية ثم توفيرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

المؤشر الثامن: استخدام طرق مناسبة لانتقاء الطلاب.

المؤشر التاسع: بقاء الطلاب في البرامج لمدة كافية لتحقيق الأهداف التربوية.

المؤشر العاشر: أن يحدد البرنامج بوضوح عنصراً ومقوماً أساسياً هو تنمية هيئة التدريس لتحسين كفاءاتهم.

المؤشر الحادي عشر: تحسين فعالية المعلم.

المؤشر الثاني عشر: قدرة المعلم على التكامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين.

أما من حيث التميز بمفهوم التربية الخاص فتكاد تلتقي الأدبيات التربوية على أن الإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة. ويحتاج تحقيق التميز في التعليم إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة عبر النقاط التالية:

أ - رغبة متخذ القرار لتحقيق التميز

ب - مخطط تنظيمي واضح للجودة الشاملة.

ت - رغبة متخذ القرار لتحقيق التميز

ث - وضع آلية للتنفيذ وبدء العمل فوراً.

ج - وضع آلية للمراقبة والتقويم المستمر.

ويُقصد بالحديث عن المبادئ التي توفر المناخ الثقافي المساعد على التميز الأكاديمي والتنظيمي، أن تُوظف مقاييس ومؤشرات عملية وأساليب إدارية منظمة، وأن يُوجد تآزراً كبيراً في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة، وتتكون هذه المبادئ من تسعة نقاط هي:

١ الرؤية ، الرسالة ، والتحديد المسبق للمخرجات.

٢ التركز على أنظمة معينة.

٣ القيادة التي تخلق ثقافة الجودة.

٤ نمو الفرد بشكل منظم.

٥ قرارات تصدر عن معلومات وحقائق.

٦ تفويض إصدار القرار.

٧ التآزر بين الجميع.

٨ التخطيط للتغيير.

٩ القيادة التي تدعم ثقافة الجودة.

ويقصد بثقافة التغيير هذا أن الأعضاء يحولون نمط تفكيرهم حول كيفية أداء العمل الحالي بهذه الصورة إلى كيفية الأداء الأفضل ويجيبون عن الأسئلة القديمة بإجابات جديدة ومن ثم يصبح التغيير قيمة في ذاتها.. بل قيمة إيجابية وعنصر أساسي من عناصر الثقافة القائمة حيث يرتبط عليها التطوير المستمر.

والحديث عن التميز في المدرسة يعني الحديث عن نوعين من الكفاءات، والكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية ونعرض فيما يلي مؤشرات الكفاءة في كل من البعدين مفصلين القول في مؤشرات الكفاءة الداخلية إذ نتناولها من مختلف أطراف العملية التعليمية.

أ- مؤشرات الكفاءة الداخلية :

(1) المعلمون:

(١) درجاتهم الجامعية.

(٢) خبراتهم السابقة

(٣) مدى تفاعلهم مع بعضهم البعض.

(٤) مستوى الثقافة العامة بينهم.

(٥) معدلات ترددهم على مراكز مصادر التعلم.

(٦) معدلات استخدامهم الوسائل التعليمية.

(٧) الانضباط والالتزام الشخصي والمهني.

(٨) المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع.

(٩) المشاركة في تقييم المناهج.

(١٠) المشاركة في اللجان التعليمية والعامة.

(١١) مدى إتقان المادة العملية.

(١٢) مدى مواكبتهم للجديد في تخصصاتهم.

- ١٣) مدى رضا الطلاب عنهم.
- ١٤) السرعة في إنجاز التكاليفات.
- ١٥) القدرة على التقييم الموضوعي.

(2) الإداريون:

- 1) إنجاز المهام بكفاءة وسرعة.
- 2) التفاعل الإيجابي مع أعضاء هيئة التدريس ومع بعضهم البعض.
- 3) المرونة.
- 4) توفير الموارد واستثمارها بكفاءة.
- 5) القابلية للتطور.
- 6) فهم اللوائح والقوانين.
- 7) الأمانة.

(3) الطلاب:

- 1) مدى الانتظام في المدرسة.
- 2) معدل التفاعل والمشاركة مع الزملاء والمدرسين داخل حجرة الدراسة.
- 3) معدلات التردد على مراكز مصادر التعليم.
- 4) معدلات المشاركة في الأنشطة.
- 5) التمكن من مهارات الاتصال وإدارة الحوار.

(4) المناهج:

١. وضوح الأهداف وواقعيتها وإمكانية تحقيقها.
٢. سلامة المحتوى، وحدائته وشموله.
٣. تلبيتها لمطالب الدارسين واهتماماتهم.
٤. إشباع رغبات أولياء الأمور ومطالب المجتمع.
٥. الدقة العلمية وحدائتها.

ب) مؤثرات الكفاءة الخارجية:

- 1) نوعية الخريج.
 - 2) إلى أي مدى يصلح الخريج من أية مرحلة للمرحلة التالية؟
- أ- خلال التعليم العام:- أي الانتقال من (ابتدائي/ إعدادي / ثانوي).
- ب- أخرى التعليم العام:- أي بعد الثانوية العامة.
- ١) إلى مدى يصلح الخريج للدراسة الجامعية ويمتلك المهارات العامة (لغة، ثقافة عامة، مهارات دراسية، منهج علمي) ؟ للحياة الجامعية اللازمة.
 - ٢) إلى أي مدى يمتلك مواصفات المواطن الصالح الذي يؤدي دوره في المجتمع باقتدار؟
 - ٣) إلى أي مدى يصلح للوظيفة أو العمل العام بعد الثانوية العامة؟ (سوق العمل).

(٤) الغايات المنشودة في الإنسان العربي.

هناك شبه اتفاق على أربع غايات رئيسية لابد أن تقي بها التربية في المجتمع المعاصر، أي مواصفات يلزم تحقيقها عند الخريج وهي :

(١) اكتساب المعرفة.

(٢) التكيف مع المجتمع.

(٣) تنمية الذات والقدرات الشخصية.

(٤) إعداد الإنسان المعاصر لمواجهة مطالب الحياة في ظل العولمة.

وهي الغايات الأربع التي وردت في تقرير اليونسكو " التعلم ذلك الكنز الكامن والتي صاغها التقرير كالتالي:

(١) تعلم لتعرف.

(٢) تعلم لتعمل.

(٣) تعلم لتكون.

(٤) تعلم لتشارك الآخرين.

دور للمعلم في ظل فلسفة الجودة والتميز : وهكذا، نصل إلى النقطة التي يمكن عندها أن نحدد معالم

الدور المتغير المتغير للمعالم العربي في إطار بيئة التعليم والتعلم الجديدة التي دشنها مجتمع المعرفة..... حيث تشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن هذا المعلم مطالب بأدوار متعددة يتمثل أبرزها في جملة الأدوار التالية:

١. دوره كملاحظ سيكولوجي ومشخص صحة نفسية.

٢. دوره كمخصص تعلم.

٣. دوره كمحفز لطلاب على التعلم.

٤. دوره كتكنولوجي فني في عالم تقنيات التربية.

٥. دوره كجامع معلومات لبرنامج الحاسب الآلي.

٦. دوره كمرب يعمل على تنمية جُماع الشخصية عقلاً وروحاً وجسداً.

٧. دوره كمؤلف مقررات دراسية وكمصمم برامج تعليمية.

٨. دوره كمرشد اجتماعي يعمل على إدماج الصغار في عالم الكبار ومساعدتهم على التكيف مع التغير ومواجهته.

٩. دوره كمقوم مهارات اجتماعية.

١٠. دوره كباحث تربوي.

١١. دوره كمعلم للتفكير ومدرّب على مهاراته.

١٢. دوره كمدير لبيئة التعليم وعملية التعلم.

١٣. دوره كمخطط للتعليم ومنظم لخبرات التعليم.

١٤. دوره كمدير لوقت التعلم لتعظيم وقت التمدّرس وإنقاص الوقت الضائع.

١٥. دوره كمشرف على تعلم الجماعات الصغيرة أو الكبيرة.

١٦. دوره كمصمم أو مشرف على التعلم في المنزل.

١٧. دوره كرائد اجتماعي يعمل على إصلاح المجتمع وترقية الحياة الاجتماعية.

١٨. دوره كمثقف يعمل على تنقية وثقافة المجتمع ومواجهة الغزو الثقافي.

ولدي قيام المعلم بهذه الأدوار فسوف يكون :

(١) عضواً في فريق تدريب أعضائه من داخل المدرسة ومن خارجها.

(٢) عليه الاستفادة من تكنولوجيا التعليم الحديثة ودمجها في العملية التعليمية.

(٣) عليه التحويل من التعلم للجميع والتعليم الجماعي إلى التعليم لكل فرد والتعليم المفرد.

(٤) عليه التخصص في علوم جديدة : نمو المخ، التقويم المعرفي والنفسي - جسمي، والنمو الانفعالي، والنمو الأخلاقي.

(٥) عليه الحرص على التنمية المهنية المستمرة من خلال الدراسة الذاتية والتعلم المستقل والحرص على المشاركة الفاعلة في برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة.

(٦) الإفادة من أدوات التقويم الذاتي ومن نتائجه في تحقيق النمو المهني المستمر.

(طعمية ن 2006، 56-61، ب.ت).

الآيزو ISO:

إن الآيزو أصبح منظومة رئيسية في عالمنا المعاصر تتسابق إليه المؤسسات والهيئات والحكومات لتطبيقه بما يتميز من مجموعة من مواصفات وعناصر ومعايير عالية تعنتي وتقدم نظام عالمي للجودة، وجسدت سلسلة الآيزو 9000 مجموعة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وهي مواصفات الآيزو 9000 و كذا 9001، 9002، 9003 والتي يختص كلا منها بتأكيد الجودة في إطار نشاط محدد. فالمواصفة 9001 للمنظمات ذات النشاط الشامل الذي يبدأ بتصميم المنتج وأما 9002 فللمنظمات التي لا يشمل نشاطها تصميم منتجها أو منتجاتها. وأما 9003 فللمنظمات التي يركز نشاطها على قياس جودة ما أنتجه الغير ، حددت هذه السلسلة ووصفت العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع - خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات (نواف البادي، 2010، 155).

التعريف بسلسلة آيزو 9000 ISO:

إن مصطلح الآيزو ISO مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس International (Organization of Standardization) ، وهي منظمة دولية تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة، والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك، ومحاولة تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة بينهما بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات ، إن سلسلة الآيزو 9000 ISO وهي مجموعة من مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع وبما يتلاءم مع طبيعة الشركة. (نواف البادي، 2010، 155).

نماذج مختارة من سلسلة مواصفات الآيزو:

ذكر عدد من الكتّاب والباحثين- " أن نماذج سلسلة المواصفات الآيزو قد انقسمت إلى قسمين رئيسيين وقد تعددت المواصفات المرتبطة بالآيزو 9000 ، فضمت مجموعتين أما الأولى فهي عائلة مواصفات الآيزو تبدأ من 3-900 وحتى 8-9000 وأما الثانية فتبدأ من 1-1001 وحتى 16-1001 وكل من القسمين لديه إرشادات لسلسلة مواصفات الآيزو .

الجدول رقم (6) إرشادات لسلسلة الآيزو ومجالاتها :-

إيزو 3-9000	إرشادات لتطبيق الآيزو 9001 في مجال التطوير والإمداد والصيانة لبرنامج الحاسب.
إيزو 1-9004	إرشادات لعناصر جودة الإدارة ونظم الجودة.
إيزو 2-9004	جزء2: إرشادات بشأن الخدمات
إيزو 3-9004	جزء3: إرشادات بشأن المواد المصنعة.
إيزو 4-9004	جزء4: إرشادات لتحسين الجودة.
إيزو 5-9004	جزء 5: إرشادات لخطط الجودة.
إيزو 6-9004	جزء 6: إرشادات لتأكيد الجودة في إدارة المشروع.
إيزو 7-9004	جزء7 : إرشادات لمتطلبات نظام الجودة في هيكل الإدارة.
إيزو 8-9004	جزء8: إرشادات لمبادئ الجودة.
إيزو 1-10011	جزء1: مراجعة.
إيزو 2-10011	جزء2: إدارة برامج مراجعة.
إيزو 3-10011	جزء3: إدارة برامج مراجعة.
إيزو 1-10012	جزء1: نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس.
إيزو 2-10012	جزء 2: تأكيد الجودة.
إيزو 10013	إرشادات لتحضير واعداد دليل الجودة.
إيزو 10014	إرشادات لاقتصاديات إدارة الجودة.
إيزو 10015	إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين.
إيزو 10016	إرشادات لوثائق الجودة.

المصدر: (نواف البادي، 2010).

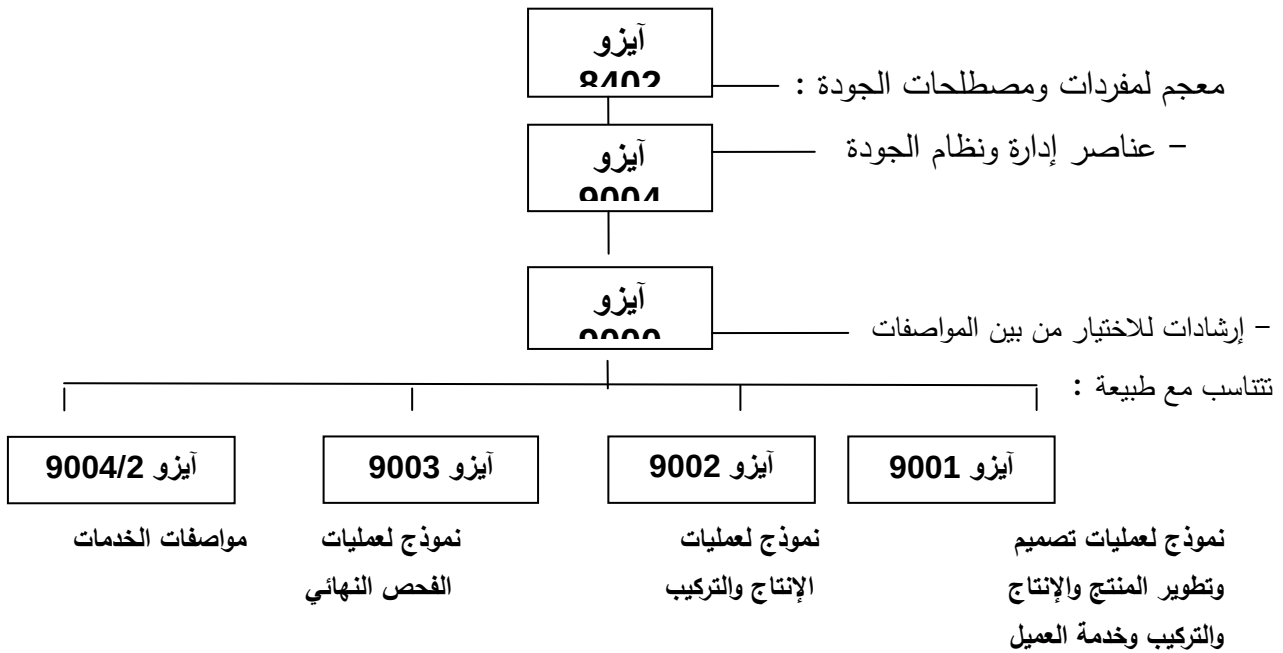
وفي أواخر عام 1999 وبعد مراجعة مواصفة الآيزو 9000/1994 أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات مواصفتي الآيزو 9000/2000 وهما المواصفة 9001/2000 والأخرى 9004/2000 فبسطت ودمجت هذه المواصفات المتعددة. واستهدفت بذلك ليس فقط حماية مصالح العملاء من خلال جودة المنتجات بل أيضاً التطوير الايجابي لهذه الجودة، وحماية البيئة اعتبار أن المواصفة آيزو 9000 كانت نقطة انطلاق لتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة التي ستكرسها المواصفة 9004 بثوبها الجديد في الإصدار الجديد. وأن المنظمة التي تتوافق مع المواصفة 9001 ستمنح شهادة الآيزو مع التأكيد على تحديد معايير موضوعية موثقة يقاس عليها

الأداء، أما التوافق مع آيزو 2000/9004 فهو اختياري لكنه في صالح المنظمة إذ يضعها طريق تأكيد الجودة لنظام الإدارة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وفعاليتها

الآيزو 9000 :

- الآيزو 9000 عبارة عن مواصفات ومعايير قياسية عالمية، وقد قُسمت إلى أربعة مجالات رئيسية، ... ويطلق على المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: International Standard Organization اختصاراً كلمة ISO
- الآيزو: بشكل عام هي (اتحاد فيدرالي للهيئات القومية للتوحيد القياسي في البلدان أعضاؤها (90) تسعون دولة.
١. الأهداف: تهدف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات العلوم، المعلومات، التكنولوجيا والنواحي الاقتصادية.
٢. العاملون: تضم السكرتارية العامة.
٣. الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) لجنة فنية رئيسية يتبعها (630) لجنة فرعية (1827) مجموعة عمل (18) فريقاً للبحث والدراسة. هذا الهيكل التنظيمي.
٤. المكونات : سلسلة الآيزو 9000 عبارة عن خمس مواصفات ". (نواف البادي، 2010، 163-165، ب.ت).

الشكل رقم (9) يوضّح هيكل عام لمواصفات الآيزو 9000 :-



المصدر : (نواف البادي، 2010)

الجدول رقم (7) يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية (آيزو 9000):

م	المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفات الدولية آيزو 9000
1	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات خاصة
2	تركيز الجودة	تركيز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني.	تركيز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
3	هدف نظام الجودة	التحسين للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة
4	التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المنظمة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة
5	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام بالمنظمة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
6	وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج تطبيقه وقتاً أطول
7	نوع المنظمة	تصلح لكافة المنظمات	يطبق حسب نوع عمليات المنظمة

(المصدر : (النايلسي، 1994)

شكل رقم (10) نماذج الآيزو ISO : كما يوضح هذا الشكل نماذج للآيزو المختلفة :

ISO 9000 : هي شهادة دولية للجودة تمنح للمنشآت التي حققت إنجاز ملموساً في تطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية ويمثل المتطلبات الأساسية العشرين حجر الأساس الذي يتم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفات الدولية وهي تنقسم إلى الأنواع الآتية:



(المصدر : علوان ، 2005)

جدول رقم (8) مقارنة بين الآيزو (9000) وإدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	سلسلة مواصفات الجودة (ISO 9000)
1- موجهة العملاء	1- ليس ضرورياً أن يكون موجهة بالعملاء
2- تمثيل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة	2- قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الإستراتيجية
3- تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري (Management System)	3- التركيز على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية (Technical System)
4- التحسين والتطوير المستمر أحد محاورها الرئيسة.	4- التحسين والتطوير غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
5- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	5- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة كلها
6- يتولى مسؤوليات كل فرد في المنشأة وليس إدارة قسم محدد	6- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة تأكيد الجودة
7- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في التفاهم والنظم ومراحل التشغيل	7- قد لا يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية

المصدر : (سمير عبد العزيز ، 2000)

سلسلة الآيزو ومكوناتها في المجال التربوي والتعليمي :-

تتطوي سلسلة الآيزو في المجال التعليمي على عدد من المكونات التي من خلالها يتم إرسال وتدعيم الجودة في مخرجات العملية التعليمية حيث تم تطوير نظام الآيزو " 9000 " والتي تحتوي على تسعة عشر مواصفة يجب توافرها في العملية التعليمية وهي ذات الوقت تمثل مجموعة متكاملة يجب أن تتحقق في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية .

٥. وتتمثل بنود الآيزو "9002" في مجال التعليم فيما يلي: (البادي، 2010، 163-166).

هناك معايير وبنود يجب تطبيقها في المجال التربوي وهو مطلب أساسي لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم وهي كالآتي :

١. مسؤولية الإدارة العليا.
٢. نظام الجودة
٣. مراجعة العقود.
٤. ضبط الوثائق والبيانات.
٥. الشراء.
٦. تحقيق من الخدمات أو المعلومات المقدمة للمدرسة من قبل الطلاب أو ولي أمره.
٧. تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب.

٨. ضبط ومراقبة العملية التعليمية.

٩. التفتيش والاختبار.

١٠. ضبط تقويم الطلاب.

١١. حالات التفتيش والاختبار.

١٢. حالات عدم المطابقة.

١٣. الإجراءات التصحيحية والوقائية.

١٤. تناول والتخزين والحفظ والنقل.

١٥. ضبط السجلات.

١٦. المراجعة الداخلية للجودة.

١٧. التدريب.

١٨. الخدمة.

١٩. الأساليب الإحصائية.

الصعوبات المتوقعة في تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في معايير (ISO 9000):

تتمثل الصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة فيما يلي: (أحمد الخطيب، رداح، 2006، 57)

١. التكاليف العالية نسبياً التي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين ، والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية، لقاء عملية تقويم نظام الجودة، والحصول على الشهادة، والحفاظ عليها.
 ٢. الحاجة إلى تسمية ممثل للإدارة تكون له ، إضافة إلى مسؤولية الأخرى، مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة ، وتطبيقه، ومراقبة أدائه، والحفاظ عليه.
 ٣. الجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام الجودة، وتدريب العاملين عليه.
 ٤. الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة، من أجل تلبية متطلبات المواصفة ، الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين.
 ٥. احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة، خاصة إذا
- جدول رقم (9) الجدول التالي يوضح سلسلة ISO 9000 وما يقابلها من بنود خاصة بالتعليم والتدريب:-

ISO موصفات 9000	مواصفات التعليم / التدريب
التصميم - التطوير	- تطوير المناهج ، - تطوير المقرر ، - تصميم مواد التدريب
الإنتاج	- تدريب / تدريس ، - إنتاج مواد تعليمية ، - إرشاد تعليمي
التقييم	- تقديم المشورة
التركيب	- وضع مقرر تعليمي بعد إكمال - المقرر التعليمي
الخدمة	- متابعة المتعلمين بعد إكمال - المقرر التعليمي
الفحص النهائي	- التقييم - الامتحان

المصدر : (نواف البادي ، 2010)

يُعتبر البحث العلمي في مجالات العلوم الإنسانية من أهم أنواع البحوث التي يجب الاهتمام بمنهجيتها وتجويدها لأن معظم نتائجها تتمحور حول الحياة الجيدة للإنسان وتحديد اتجاهات الحاضر والمستقبل ، ولا سيما إذا كانت تلك الدراسات في مجال التربية واتجاهاتها باعتبارها أهم ميادين العلوم الإنسانية ، وذلك لكونها صناعة للعقول تحتاج إلى مقومات النجاح المطلوبة بدقة وهي بهذا الوصف تعتبر من أخطر وأهم الصناعات بالعالم . وعليه فقد بدأت البحوث والدراسات العلمية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحديث التعليم بمراحله ومستوياته ونوعياته المختلفة ، وكإطار فكري منظومي شامل يمكن له اختراق الكثير من أمراض وأزمات التعليم ، لذلك تتزايد البحوث والدراسات في هذا الجانب بدرجة كبيرة ، حيث أخذ الكثير من الباحثين والأساتذة المتخصصين يدلون بدلوهم في هذا المضمار، على اعتبار أن الجودة الشاملة قضية العصر ، وعلى ضوء ما ذكر آنفاً ، تناول الباحث بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بالجودة الشاملة وبموضوع هذه الدراسة ، سواء كانت تلك الدراسات مباشرة أو تناولت جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة في أنحاء العالم المختلفة ، وقد حاول الباحث الاستقصاء عن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بغرض التعرف على المؤشرات التي قدمتها تلك الدراسات والبحوث في هذا الجانب ، ونسبة لصعوبة الحصول على هذا النوع من الدراسات في المكتبات لأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتبر من الاتجاهات الحديثة للبحث في ميادين التربية ، وعليه فقد حصل الباحث عليها من (عدد من مكتبات الجامعات السودانية ولصعوبة الحصول على الدراسات العربية فقد حصل عليها الباحث منها محاور مجلد مؤتمرات قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية لإتحاد الجامعات العربية) ، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات :-

أولاً : الدراسات السودانية :

1/ دراسة على آدم ناصر عبد الله (2006 م)

بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستويات التحصيل الأكاديمي (المدارس الثانوية بمحلية

الخرطوم) رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الخرطوم.

من أهم أهدافها : التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة والتحصيل الدراسي . كما هدفت إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم . وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم والبالغ عددهم (140 مديراً ومديرة)، تم أخذ عينة منهم قوامها (40) مديراً ومديرة من المجتمع المذكور . استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها : عدم وجود سياسات واضحة في اختيار مديري المدارس الثانوية والمعلمين

والقيادات التربوية العليا ، مع عدم وجود الحوافز التشجيعية المادية والأدبية اللازمة. وان هنالك قصور في العديد من الجوانب مثل جمود المقررات الدراسية وتقليدية طرق التدريس ، وضعف مصادر التعلم ، ضعف نوعية فرص التعليم . مع عدم وجود دورات تدريبية أو دراسات عليا خاصة بالجودة الشاملة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن أهداف هذه الدراسة تمثل جزء من محاور وأسئلة الدراسة الحالية، كما اتفقت معها في مضمون النتائج المذكورة أعلاه، مع مراعاة اختلاف الصياغة التي وردت بها حسب أسلوب كل منهما، وكان الاختلاف واضحاً في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وفي مجتمع الدراسة والعينة ومحاور البحث بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

2/ دراسة الطيب عبد الوهاب محمد (2007م)

بغنوان : الجودة الشاملة في التعليم العام والعالي بالسودان، دراسة مسحية لأدبيات الجودة الشاملة، ورقة علمية منشورة بالمجلة العلمية لجامعة الزعيم الأزهرى، العدد الأول، 2007م.

هدفت الدراسة إلى نشر ثقافة الجودة في التعليم من خلال التعريف بالمفاهيم الأساسية للجودة (ضمان الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة) بالإضافة للتعريف بفوائد ومعايير ومتطلبات الجودة ومعوقات تطبيقها في التعليم العام والعالي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم أصبح ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة تعليمية أرادت أن تحسن من أدائها وترفع من كفاءة مخرجاتها وتخدم مجتمعها. كما أوصت الدراسة : بالتوسع في نشر ثقافة الجودة وسط العاملين في حقل التعليم بمختلف الطرق والوسائل، كما أوصت بإزالة المعوقات التي تعترض تطبيق الجودة في التعليم والعمل على تشجيع الدراسات في مجال الجودة في التعليم واقتصادياتها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن أهداف هذه الدراسة تمثل جزء من أهداف الدراسة الحالية، كما اتفقت معها في التوصيات المذكورة أعلاه، وكان الاختلاف واضحاً في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وفي مجتمع الدراسة والعينة ومحاور البحث بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

3/ دراسة : كمال عثمان عبد الكريم ، بغنوان : تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط ، 2007 م ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم ، في جامعة الزعيم الأزهرى.

أهم أهداف الدراسة هي : التعرف على واقع الإدارة المدرسية في السودان ومدى مواكبتها للتطورات التي تحدث في مجال تطور الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية. معرفة المهام الأساسية التي يضطلع بها مديرو المدارس الثانوية في ضوء أهداف الإدارة المدرسية . التعرف على واقع هيكل وتنظيم الإدارة المدرسية في السودان والمقارنة بينها . تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، محلية أمبدة وعددهم (21 مدير ومديرة) . تم أخذهم جميعاً كعينة للدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة . ومن أهم النتائج : يوجد تخطيط وبرامج من قبل وزارة التعليم العام للإدارة المدرسية . يوجد تقبل

واستجابات فورية من مديري المدارس الثانوية للخطط والبرامج المقدمة من وزارات التعليم لتطوير الإدارة المدرسية . نقص أي نقطة من النقاط التالية يؤدي إلى عدم تنفيذ تطوير الإدارة المدرسية والنقاط هي : وضع أهداف التطوير، إيضاح أهمية التطوير، تحديد دواعي التطوير ومبررات التطوير، تحديد مقومات وشروط التطوير .

4/ دراسة عواطف عمر عيسى، بعنوان : نموذج مقترح لتطوير النظام الإداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة (بولاية الخرطوم)، درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الخرطوم. هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع تطبيق عناصر الإدارة في النظام الإداري التعليمي العام بولاية الخرطوم. والتعرف على مدى تحقيق النظم الإدارية للخدمات. كما هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في النظام الإداري . والتعرف على نواحي القوة والضعف في الأنماط الإدارية التعليمية ، والتوصل إلى النموذج المقترح لتطوير النظام الإداري التعليمي. تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والقادة الإداريين وأساتذة جامعين في العلوم التربوية والإدارة التربوية بكليات التربية ولاية الخرطوم. تم اختيار عينة عشوائية قوامها (70) مبحوثاً من المجتمع المذكور، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة ومن أهم النتائج : التخطيط يتضمن طريقة سير العمل في الهيكل التعليمي، بوضع الخطة موضع التنفيذ بعد إجازتها. التنظيم يتم تطبيق مبدأ تقسيم العمل، ويتم توصيف مهام و مسئوليات الهيكل الإداري للمدرسة، وهو أداء العمل المدرسي وممارسة الأنشطة بجدية. الرقابة تشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيصه، وتعمل على التأكد من تحقيق الأهداف بصورة مرضية . التوجيه يشمل التحفيز ، وضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة . يتم في المتابعة ما تم التخطيط والتنظيم له، وتذليل الصعوبات التي تواجه التطبيق. يستخدم المدير التقويم في التعامل مع العاملين في الإدارات والتعامل مع المشكلات والتحديات، وتقويم أداء المعلمين . وأيضاً مدى تحقيق النظم الإدارية لخدمات التعليم العام توفر للمواطن الخدمات التعليمية وتعمل على دفع مرتبات المعلمين، وتحدد وترسم وزارة التربية والتعليم لمدير المدرسة كل الأعمال والمهام المطلوبة في العملية التعليمية، كما تعمل على وضع أساليب التقويم في نظم امتحانات الشهادة العامة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن تناول موضوع الجودة الشاملة في التعليم فقط ، بالإضافة للمنهج المتبع وأداة الدراسة، ويلاحظ الاختلاف واضحاً في المجتمع والأهداف والحدود الزمنية والموضوعية للبحث والنتائج .

5/ دراسة الطيب عبد الحميد محمود حسين (2010 م)

بغنوان : دور إدارة مرحلة التعليم الأساسي في تحقيق إستراتيجية التعليم وفق معايير الجودة الشاملة ،
دراسة ميدانية بمحلية أم درمان ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الزعيم الأزهرى .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مرحلة التعليم الأساسي في تحقيق إستراتيجية التعليم وفق معايير الجودة الشاملة ، ومدى علاقته بإدارة مرحلة التعليم الأساسي وضبط الجودة الشاملة ، والتعرف على المشكلات التي تحد من فاعلية إدارة التعليم الأساسي لتحقيق إستراتيجية التعليم وفق معايير الجودة الشاملة ، شملت العينة كل مجتمع الدراسة الذي تكون من مديري ومديرات المدارس بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية أم درمان و عددهم (163) مديراً ومديرةً ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع معلومات الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : لكي تقوم مرحلة التعليم الأساسي بتحقيق إستراتيجية التعليم وفق معايير الجودة الشاملة لابد لها من صياغة الأهداف التربوية بصورة واضحة ، ومرتبطة بالتغيرات المعاصرة ، مثل استخدام قواعد البيانات بالمدرسة لخدمة العمليات التعليمية . وتفعيل دور المجالس التربوية ، وإعداد المعلم المتميز للتقنيات المعاصرة ، وأن تكون المدرسة في موقع يسهل الوصول إليه وأن تكون مباني المدرسة كافية لاستخدام الوسائط التعليمية .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولهما لمعرفة واقع الجودة الشاملة ودور إدارات التعليم فيه والتحديات التي تواجهه ، وكان الاختلاف واضحاً في ميدان الدراسة حيث كان مرحلة الأساس بالنسبة للدراسة السابقة والمرحلة الثانوية بالنسبة للدراسة الحالية ، وإيضاً في عدد المحاور وصياغتها بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

6/ دراسة : مواهب الصديق الضو النور ، بغنوان : الجودة في التعليم الثانوي بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة بولاية النيل الأزرق ، رسالة دكتوراة في جامعة الزعيم الأزهرى ، 2011 م .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بولاية النيل الأزرق . والتعرف على مدى استخدام معايير الجودة الشاملة في مهارات التدريس بالمرحلة الثانوية ومعرفة مدى وعى مديرو المرحلة الثانوية وموجهيها ومعلميها بولاية النيل الأزرق بمعايير الجودة الشاملة واهتمامهم بها . التعرف على مدى استخدام معايير الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية . التعرف على أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بولاية النيل الأزرق ووضع الحلول المناسبة لها . تكون من موجهو المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق وعددهم عشرون موجهاً وجميع مديرو المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق وعددهم أربعون مديراً ومديرةً ، ومعلمي المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق وعددهم (1275) ، وتم أخذ عينة من موجهي المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق وعددهم عشرون موجهاً وجميع مديري المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق وعددهم أربعون مديراً ومديرةً ، وعدد (205) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق بطريقة

أخذ العينة العشوائية بنسبة 20% من مجتمع المعلمين المذكور آنفاً. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداتي الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات . ومن أهم النتائج : معلمو المرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق : راضون عن عملهم في مهنة التدريس ، ويراعون الفروق الفردية بين الطلاب ، ويستطيعون تحضير الحصص بطريقة جيدة ولكنهم يعانون من مشكلات في فترة التدريب . الجودة الشاملة بالمرحلة الثانوية بولاية النيل الأزرق : تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بالمدرسة كما تسهم في تحسين التحصيل الدراسي لدى الطلاب وتدريبهم على المغامرة العلمية كما تعمل على الارتقاء بمستوى الطلاب بالجانب الإجتماعي والعقلي والروحي وتعمل على تقليل الفاقد التربوي بالمرحلة الثانوية كما تمكن الجودة الشاملة الإدارة المدرسية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن تناول موضوع الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، كما اتفقت معها في التشابه في صياغة الأهداف، حيث أن أهداف هذه الدراسة تعتبر جزء من أهداف الدراسة الحالية، وكان الاختلاف واضحاً في عدد الأهداف وبالتالي في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وعدد محاور البحث وجوانبها المختلفة وعباراتها، بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

7/ دراسة إلهام حسين الطيب مصطفى، بعنوان : واقعية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التعليم عن بعد ، دراسة ميدانية بكلية الدراسات التقنية والتنمية بجامعة الزعيم الأزهرى ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم، 2011 م.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم عن بعد بكلية الدراسات التقنية والتنمية فيما يتعلق بمدى تطبيقها في التعليم عن بعد وتدريب العاملين . المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيقها . تكون مجتمع الدراسة من الإداريين بالكلية وعددهم (20) وهم المبحوثين بواسطة الاستبانة، وكل من عميد الكلية والمسجل وهم المبحوثين بواسطة المقابلة. وتم أخذهم جميعاً كعينة للدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع معلومات الدراسة الميدانية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : كلية الدراسات التقنية والتنمية بجامعة الزعيم الأزهرى (التعليم عن بعد) تقوم بتطبيق معايير الجودة الشاملة ، كذلك يتم تدريب العاملين بالجامعة على تطبيق معايير الجودة الشاملة وفق أسس علمية . أوضحت الدراسة عدم وجود ميزانية كافية وعدم دعم حكومي لتطبيق معايير الجودة الشاملة .

8/ دراسة : نهى حسن عابدين الفنوب ، بعنوان : تقويم البرامج الدراسية لإعداد معلمات مرحلة التعليم قبل المدرسي بالجامعات السودانية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة ، جامعة الخرطوم، 2011م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في البرامج الدراسية لإعداد معلمات مرحلة التعليم قبل المدرسي بالجامعات السودانية ومدى تحقيق معايير الجودة الشاملة فيها . : وتكون مجتمع البحث من طالبات السنة النهائية في برنامج التعليم قبل المدرسي في كل من جامعة الخرطوم والأحفاد وجامعة أم درمان الإسلامية

، ويبلغ عدد الطالبات (120) طالبةً كما يشمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس ببرنامج التعليم قبل المدرسي في الجامعات المذكورة وعددهم (18) عضواً كذلك يشمل المجتمع الموجهين التربويين بالبرنامج وعددهم (7) أعضاء، تمَّ أخذهم جميعاً كعينة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات. ومن أهمَّ النتائج : وجود ضعف في برامج إعداد معلمات مرحلة التعليم قبل المدرسي في الجامعات السودانية المختارة. تحقق معايير الجودة بدرجة متوسطة في محوري الأهداف والمحتوى ، بينما لم تتحقق في محور طرائق التدريس والتقويم والبيئة التعليمية . هنالك اتفاق بين أفراد عينة الطالبات وأعضاء هيئة التدريس حول مدى تحقق المعايير وفي تحديد نواحي القوة والضعف ، فقد تمثلت نواحي القوة في محور الأهداف في كل من : المرونة والقابلية للتقويم ، إثارة الدافعية للتعلم، اشتقاق الأهداف من قيم المجتمع ، وجود فجوة في نشر وإتاحة الأهداف ومشاركة كافة المستفيدين .

9/ دراسة : غادة عبيد حامد عبيد، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، دكتوراه في الإدارة التربوية ، 2013م.

هدفت الي : تحديد أفضل الوسائل والطرق التي يمكن أن تساعد أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أدائهم الإداري بكفاءة وفاعلية من أجل التطوير المستمر. كما هدفت إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تهيئة البيئة الدراسية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. والتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في إكساب الطلاب خبرات متجددة لمواجهة تحديات العصر. كما هدفت أيضاً إلى توفير نوع التدريب المبني على أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتوفير كادر قادر على الإدارة على حسب مستويات الجودة العالمية. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والدراسات التجارية الذين لديهم خبرة عن برنامج التطوير الإداري بالجامعة وعددهم (50) فرداً، تمَّ أخذهم جميعاً كعينة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة لأداتي الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع معلومات الدراسة ، ومن أهمَّ النتائج التي توصل إليها : أن لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير المناهج الدراسية بالجامعة. وأن للتدريب على نظام إدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

10/ دراسة : محمد مكاوي محمد صالح (2013م)

بعنوان: مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، بولاية الجزيرة ، دكتوراه في الإدارة التربوية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية بولاية الجزيرة بمعايير الجودة الشاملة. والتعرف على التجهيزات المدرسية المناسبة التي يُمكن أن تساعد على تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بولاية الجزيرة. كما هدفت إلى

توضيح الإمكانيات التي يمكن أن تساعد على تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بولاية الجزيرة. وتكون مجتمعها من جميع مديرو ومديري المدارس الثانوية بولاية الجزيرة وعددهم 493، تمَّ أخذهم جميعاً كعينة للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهمَّ النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة : وجود علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم. وعدم تتبع إدارة المدرسة لأخطاء العاملين بها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن أهداف هذه الدراسة تمثل جزء من أهداف الدراسة الحالية، كما اتفقت معها في نتيجة : وجود علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم ، وكان الاختلاف واضحاً في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وفي مجتمع الدراسة والعينة وعدد محاور البحث وعباراتها، بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

11/ دراسة : فيلب نورمان لوشام (2013 م)

بعنوان : مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في جنوب السودان قبل الانفصال، رسالة دكتوراة في التربية ، مناهج وطرق تدريس في جامعة النيلين .

والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في دولة جنوب السودان، والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة ، كما هدفت الي تقديم رؤى مستقبلية لحل مشكلات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في جنوب السودان قبل الانفصال . تكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بدولة جنوب السودان ويبلغ عددهم (2191 معلماً ومعلمة)، تمَّ اختيار عينة عشوائية قوامها (900 معلماً ومعلمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات، ومن أهمَّ نتائجه : معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في جنوب السودان غير مطبقة ولا يتم استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة والتقويم المستمر لأداء العاملين في المدارس الثانوية بدولة جنوب السودان. وعدم تحفيز المعلمين وتوفير النمو المعرفي المتجدد وسوء الاختيار في التوظيف، وغياب التدريب المستمر. افتقار المدارس للتجهيزات والوسائل والبيئة الصالحة، وغياب مشاركة الطلاب في العملية التعليمية . وعدم الاهتمام بجودة التعليم ، ووجود مشكلات ثقافية واجتماعية .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمَّ نتائجها وهي معايير الجودة الشاملة في جنوب السودان غير مطبقة، ألا أن هنالك تطبيق جزئي لبعض المعايير في محلية بحري، كما نلاحظ الاتفاق في أن عدم التحفيز الكافي للمعلمين يضعف أدائهم ودافعيتهم، وأيضاً الاتفاق في أن مجتمع هذه الدراسة بأنه يمثل جزء من مجتمع الدراسة الحالية، وكان الاختلاف واضحاً في الحدود الزمنية والمكانية وصياغة الأهداف .

12/ دراسة عماد الدين محمد الحسن ، بعنوان: (معايير جودة البرامج الأكاديمية) (كليات الهندسة بجامعة الخرطوم أنموذجاً) ، ورقة منشورة بمحلية المؤتمر العربي الدولي الثالث - لضمان جودة التعليم العالي ، 2013م بجامعة الزيتونة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مفهوم الكفاءة النوعية ونُظم الإعتماد الأكاديمية . استقراء المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية. الوقوف على المعوقات العامة لنظام التقويم والإعتماد في الجامعات السودانية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج :- ندرة وشح التمويل والموارد المالية يشكل العقبة الأكبر أمام الإدارات الجامعية ، أدى إلى تعثر مشروعات التنمية في مؤسسات التعليم العالي وقصور الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس وتزايد هجرة الأساتذة. الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي في مجال التنمية الاجتماعية والإقتصادية ضعيف جداً وأقل بكثير مما يفترض أن تقوم به ، وتشكل معضلة بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي حالة لا نجد لها حلاً جذرياً على المدى المنظور . التنوع الذي شهد التعليم العالي يشكل تحدياً كبيراً لجهة ضبط معايير القبول ومخرجات التعليم ونظم انتقال الطلاب بالأخص في مؤسسات التعليم الأهلي (الخاصة) بالرغم من التقدم في نظم الترخيص والمتابعة فإنه يلاحظ قصور المتابعة عند التنفيذ.

13/ دراسة طه محمد سعيد، ياسر محمد سعيد ، بعنوان: (الوظائف المستقبلية لكلية التربية بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، جامعة القرآن الكريم - السودان - 2016م ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على الوسائل الكفيلة لتمكين كلية التربية بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من أداء وظائفها المستقبلية وفق معايير الجودة . الكشف عن الوظائف المستقبلية لكلية التربية بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية . استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة . ومن أهم النتائج : تعمل كلية التربية بجامعة القرآن الكريم على التوسع في برامج التعليم التربوي المستمر مع الحرص على تحسس الحاجة الفعلية وتقديم برامج تلبي الحاجة. نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بالكلية والطلاب. تناسب عدد أعضاء هيئة التدريس مع عدد الطلاب حسب معايير الجودة.

14/ دراسة احمد سليمان عثمان، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية (دراسة حالة المدرسة الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية)، ماجستير التربية، جامعة الخرطوم - كلية التربية ، 2002م.

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية (دراسة حالة المدرسة الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية) وأهم ما تواجهه من مشكلات. وإلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الكلية ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المذكورة. والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية وعملياتها في مدارسنا للعمل على التخلص منه. الوصول إلى تصور شامل لإستراتيجية تطبيق مفاهيم الجودة الكلية في المدارس الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدرسة الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية. تم أخذ المجتمع المذكور كاملاً كعينة للدراسة. المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج : أن أهداف التعليم الثانوي مصاغة في عبارات عامة ولم تشتق منها أهدافاً فرعية تمهيداً لتحويلها إلى فعل وعمل وممارسة يومية. أن المعلمين يمارسون عملهم بطريقة آلية. أن أهداف المرحلة الثانوية لم تترجم في جملتها إلى عمليات وأفعال وممارسة. أن الطلاب تعودوا على حفظ المعلومات نتيجة لرتابة طرق التدريس وتقليديتها. وأن مدير المدرسة مكبل بكم هائل من التعليمات وأن الطلاب لا يشاركون في اتخاذ القرارات وأن العدي من الدورات التي تقام للمعلمين أهدافها غير واضحة . كل هذه العوامل أدت إلى تسرب بعض الطلاب إضافة إلى عديد من حالات عدم الانضباط.

ومن أهم التوصيات: أن يقوم المشرفين التربويين مع المعلمين باشتقاق أهداف تعليمية محددة وإن تكون هذه الأهداف مصاغة في عبارات إجرائية تترجم الهدف إلى فعل وعمل وممارسة داخل الصف. الإسراع بتكوين لجنة الجودة الشاملة في كل مدرسة. تشكيل لجنة من التربويين والاقتصاديين والمفكرين لتحديد ماذا نريد من التعليم الثانوي بدقة ووضوح.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، كما اتفقت معها في التشابه في صياغة الأهداف، حيث أن أهداف هذه الدراسة تعتبر جزء من أهداف الدراسة الحالية، كما اتفقت معها في التوصية القائلة : الإسراع بتكوين لجنة الجودة الشاملة في كل مدرسة. وكان الاختلاف واضحاً في عدد الأهداف وشمولها لجوانب متعددة في العملية التعليمية في الدراسة الحالية وبالتالي في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وعدد محاور البحث وجوانبها المختلفة وعباراتها، بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

15/ دراسة : إبراهيم على شريعة العمرو ، بعنوان : أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ، رسالة دكتوراة في الإدارة والتخطيط التربوي ، في جامعة النيلين، 2007 م .

تهدف الدراسة للتعرف على : أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين . تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2005 – 2006 م وعددهم (2697 معلماً ومعلمة) ، منهم (2134 معلماً) و (1463 ومعلمة) . تم اختيار عينة عشوائية قوامها (270 معلماً ومعلمة) منهم (124 معلماً) و (126 معلمة) ، لتشكل بذلك نسبة 10% من المجتمع الكلي للبحث. استخدم الباحث المنهج الوصفي . والاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

ومن أهم النتائج : تبين أن درجة الأثر من وجهة نظر المعلمين في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك كانت كبيرة في جميع المجالات : (التنظيم – التخطيط – الاتصال – العلاقات الإنسانية والتقويم) . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين عند مستوى الدالة ($a = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو مدة الخدمة . وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a = 0.05$) نتيجة تفاعل متغير المؤهل العلمي مع متغير الجنس إ بلغت (0.031) لصالح الذكور ذوي المؤهلات العلمية (بكالوريوس + دبلوم فأكثر) .

16/ دراسة عبد الملك مضياف وسهام بوفلفل ، بعنوان : (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية) ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2013م.

هدفت الدراسة إلى : الإلمام بمفاهيم وفلسفات إدارة الجودة الشاملة . وإلى التعرف على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . التعرف على بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية . التعرف على تجارب بعض الدول العربية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . التعرف على الواقع الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية . التعرف على موقع مؤسسات التعليم العالي العربية من معايير التصنيف العالمية . استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة . ومن أهم النتائج :- ضرورة زيادة اهتمام القيادات التعليمية العليا العربية (وزارات التعليم العالم أم الجامعات) بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة. إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن الإدارة المركزة المفرطة

والروتين الذي يضعف الأداء. ضرورة الاهتمام بتهيئة الجو العام في المؤسسات التعليمية العربية وخلق ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين نوعية التعليم وتقبل المجتمع ومؤسساته لذلك التغيير واستيعابه. أهمية الاستعانة بالتجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ولعل خير دليل على ذلك التجربة الأمريكية ، واليابانية والأوروبية. نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال التوسع في عمليات التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية. الإقتناع بأن إنطلاق الجامعات العربية نحو العالمية يبدأ من حصول جامعاتنا على شهادات دولية في مجال الجودة.

17/ دراسة عبد اللطيف مصلح محمد ، بعنوان : (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني) ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، كلية العلوم الإدارية ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، 2013م بجامعة الزيتونة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم. وإلى التعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ببعضها البعض في جامعتي صنعاء والعلوم والتكنولوجيا. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم . استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج :- ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها في جامعة صنعاء. إن أعلى مستوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء كان في مبدأ التركيز على العميل وهي نسبة ضعيفة، يليه بعد ذلك التركيز على العمليات التعليمية - التعليمية. إن أدنى مستوى لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء كان في مبدأ حشد خبرات القوى العاملة ودعمها. إن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا عالي.

18/ دراسة : سعود بن سليمان النبهاني ، سعود بن حارب الشعلي ، بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كلية العلوم التطبيقية بنزوي، سلطنة عمان ، 2014م . هدفت الدراسة إلى : التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم التطبيقية بنزوي في سلطنة عمان، والكشف عن تأثير متغيري النوع والمسمى الوظيفي على ذلك الواقع. كما هدفت أيضاً إلى معرفة مستوى الأداء التعليمي بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان وتأثير متغيري النوع والمسمى الوظيفي على ذلك. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج :-

أكدت على أن طبيعة نظام إدارة الجودة الشاملة كنسق إداري حديث يتأثر بعوامل الفروق الفردية والخصائص المرتبطة بها . واقع إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم التطبيقية بنزوي كان في مستواه المتوسط ، وهو وضع دون المستوى المطلوب أكاديمياً بحسب معايير وأسس الإعتماد الأكاديمي . عدم وضوح فلسفة إدارة الجودة

الشاملة في الكلية من جهة ، و بعد الموظفين عن ممارستها من جهة أخرى . غياب الخطط الإستراتيجية التي يتم من خلالها تحويل الجودة كسلوك ممارس من قبل الموظفين ، بدلاً من مجرد الجودة النظرية وفق إطار يتسم بالتنظير . وجود إسهام حقيقي بين تطبيق وتوظيف إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية مستوى الأداء التعليمي ، وإن كان دون المستوى المطلوب أكاديمياً لمعايير وأسس الاعتماد الأكاديمي .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف العام المتمثل في معرفة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة ، كما اتفقت معها في التشابه في مضمون النتائج مع مراعاة اختلاف الصياغة حسب الأسلوب . . وكان الاختلاف واضحاً في المجتمع والعينة، وبالتالي في حدود نطاق مشكلة البحث الموضوعية، وعدد محاور البحث وجوانبها المختلفة وعباراتها، بالإضافة للحدود الزمنية والمكانية.

19/ دراسة: تركي الحميدي جزاع ، بعنوان: مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت ، دكتوراه في الإدارة التربوية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

هدفت إلى : التعرف على مفهوم الجودة التربوية الشاملة ، أهدافها ، ومتطلباتها ، وأهم معوقاتها . والتعرف على مفهوم التمكين الإداري، وتحديد أهم أبعاده. تكون مجتمع الدراسة من مديرو ومديرات المدارس الثانوية بدولة الكويت وعددهم (144) مدير ومديرة . تم أخذهم جميعاً كعينة للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة في محور (جودة الإدارة المدرسية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ، لصالح أفراد العينة من منطقتي (العاصمة والجهراء التعليميتين). توجد علاقة ارتباط دال موجب بين درجة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الجودة التربوية الشاملة.

20/ دراسة : بن عبد العزيز سفيان وآخرون ، بعنوان : مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي في الدول العربية (حالة الجزائر) ، جامعة بشار (الجزائر) ، 2016م .

هدفت الدراسة إلى : تغطية الأطر والأبعاد النظرية لموضوع إدارة الجودة الشاملة القائم على منطق اقتصادي واجتماعي ومدى ضرورة تبني مفهومها في الجامعات . كما هدفت أيضاً لمعرفة الأسباب والدوافع لتزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وفرص إقامتها كآلية لتحسين نوعية التعليم . كما هدفت لتشخيص واقع التعليم العالي بالجزائر بالإضافة إلى مختلف القدرات والموارد المتاحة فيه. استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج :- ضرورة منح الجامعات الجزائرية قدراً كبيراً من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة الشاملة في كافة مخرجاتها ولا سيما جودة الخريجين باعتبارهم أهم مخرجات التعليم العالي . الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم العالي بالجزائر وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها ، والارتقاء بنقاط القوة

المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر . المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراساتها والعمل على تحقيقها حتى تتوقف رسالة الجامعة مع متطلبات المجتمع وبالتالي تحقيق المعنى الحقيقي للهدف من إدارة الجودة الشاملة .

21/ دراسة ميرفت محمد راضي ، بعنوان: (واقع التزام برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمعايير الجودة من وجهة نظر الهيئة التدريسية) ، كلية فلسطين التقنية ، 2016م ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى : تحديد مستوى تطبيق معايير الجودة (مواصفات البرنامج التعليمي ، اللوائح والنظم التعليمية، المصادر والتقنيات التدريسية ، الإدارة الأكاديمية ، ضمان الجودة والتحسين المستمر) في برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. التعرف إلى مستوى فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الخريجين، التعرف على الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق معايير الجودة في برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة والنوع. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج :- انخفاض مستوى وضوح رؤية ورسالة وأهداف البرامج الأكاديمية (الدراسات العليا) في الجامعات الفلسطينية ، وتدني نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف البرامج . انخفاض مستوى الترابط بين المنهاج الدراسي ورسالة وأهداف البرنامج الأكاديمي. تمتلك الجامعات لهيئة التدريس والكوادر المساندة التي تعتمد عليها في الارتقاء بمستوى أداء البرامج بصورة متوسطة بحيث أنها لا تحقق الهدف المنشود من البرامج الأكاديمية.

ما يُستفاد من الدراسات السابقة :

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية :

1- صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها بدقة .

2- تكوين تصوّر شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما أتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرق بحث إجرائية وأساليب إحصائية وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات، وما تقدمت به من مقترحات .

٣ كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية استخلاص النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات المشابهة للدراسة الحالية.

٤ كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة أيضاً في تصميم الشكل النهائي لدراسته .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :-

من العرض السابق للدراسات السابقة والتي شكلت قاعدة إنطلاق للدراسة الحالية يُلاحظ أن الدراسة الحالية

تفردت على الدراسات السابقة بالآتي:-

- 1- تميزت الدراسة الحالية بشمولها لمعرفة واقع التطبيق لمعايير الجودة الشاملة في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية في التعليم الثانوي دون استثناء لأي جانب في سبع محاور مختلفة ، بينما الدراسات السابقة تناولت موضوع معرفة واقع التطبيق في جوانب محددة من العملية التربوية والتعليمية .
- 2- تفردت الدراسة الحالية بكشفها وتعريفها لواقع التطبيق لمعايير الجودة الشاملة في التعليم في كافة الجوانب بينما معظم الدراسات السابقة بحثت في (أهمية الجودة الشاملة والتعريف بها ، أو دورها في التطوير والتحسين أو مدي تطبيقها أو مدى العلم بها أو في وجود تطبيقها من عدمه ...الخ) ، وفي جوانب محددة .
- 3- تعتبر هذه الدراسة نقطة إنطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء دراسات أخرى لمعرفة أسباب القصور في واقع التطبيق بغرض العمل على معالجتها .

الفصل الثالث

اجراءات الدراسة الميدانية

1/3 تقديم :

يقوم الباحث في هذا الفصل، بوصف منهج الدراسة ومجتمعها، ووصف العينة وطريقة استئلاها وشرح أداة البحث وتصميمها والاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2/3 منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وهو المنهج المناسب لوصف الظواهر وتحليلها في مجال العلوم الإنسانية.

3/3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من (مديري المدارس الثانوية ومعلميها - بمحلية الخرطوم بحري)، بمعنى أن هناك مجتمعاً للمعلمين أخذت منه عينة، ومجتمع آخر للمد يرين أخذ بكاملة)، وعليه نستعرض في هذا الفصل إجراءات توزيع العينة لكل مجتمع على حده كآلاتي :

أ. مجتمع الدراسة للمعلمين :

يتكون مجتمع الدراسة من (معلمي المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري)، البالغ عددهم (1456) معلم ومعلمة .

ب. مجتمع الدراسة للمديرين :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من (جميع مدراء المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري)، البالغ عددهم (60) مديراً ومديرة .

4/3 عينة الدراسة :

1. بالنسبة للمعلمين :-

تم أخذ عينة للدراسة عددها (164) معلم ومعلمة من مجتمع المعلمين أعلاه، حسب المعادلة التالية في اختيار العينات :

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * p}{\rho^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.14 * 0.86}{0.05^2} = 185$$

$$n = \frac{185}{1 + \frac{185}{1456}} = 164$$

حيث أن n تمثل حجم العينة المختارة وان N تمثل حجم المجتمع و p تمثل النسبة q النسبة المكملة لها. المصدر: أساليب العينات - كوكران

2. تحديد العينة بالنسبة للمديرين :-

تم أخذ مجتمع المديرين كاملاً كعين للدراسة، والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة.

5/3 تصميم أداة الدراسة ووصفها :

استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عيني الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة موحدة لعيني الدراسة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) من ثمانية محاور، من جزأين رئيسيين، يتكون الجزء الأول من البيانات العامة عن العينة مثل الجنس والمؤهل العلمي ونوع المؤهل والخبرة والصفة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الأساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات على كل فرد من المبحوثين الإجابة عليها وفق نموذج ليكارت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)، قام الباحث بعرض الاستبانة بعد تصحيحها على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحياتها لتحقيق أهداف البحث، حيث قام الباحث بتعديل الملاحظات التي أبرزها المشرف حسب آراء المحكمين بتعديل بعض العبارات حذفاً أو إضافة أو صياغة ومن ثم أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي، ملحق رقم (4)، تحتوي على (98) فقرة، موزعة علي سبع محاور هي :

المحور الأول : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية.

المحور الثاني : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية.

المحور الثالث : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية والإمكانات المادية.

المحور الرابع : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين.

المحور الخامس : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب.

المحور السادس : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية.

المحور السابع : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع.

وصف أدوات الدراسة وقياس الصدق والثبات لها:

6/3 وصف أداة الدراسة للمعلمين :

احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

القسم الأول: تضمن البيانات الأساسية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة، الصفة)

القسم الثاني: إرشادات عامة

القسم الثالث: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبيان، ويتكون من عدد سبعة محاور، طُلب من أفراد الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج الذي يتكون من خمسة مستويات.

7/3 صدق وثبات الاستبانة وترابط فقراتها بالنسبة للمعلمين:

الثبات يعني أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (50) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) ولقد كان

معامل ألفا كرونباخ = (0.992) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.996) وهذا يدل إحصائياً على إن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج كما موضَّح في الجدول التالي :

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{N - 1} \frac{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث N = عدد عبارات القائمة.

(المصدر: الإحصاء في التربية وعلم النفس - د.عز الدين عبدالرحيم مجذوب - 2011 ص 120)

الجدول رقم (10) التالي يوضَّح معامل الفاكرونباخ للثبات والصدق لكل محور

رقم المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
الأول	13	0.934	0.97
الثاني	13	0.958	0.98
الثالث	17	0.956	0.98
الرابع	15	0.964	0.98
الخامس	13	0.967	0.98
السادس	16	0.975	0.99
السابع	11	0.948	0.97
الإستبانة	98	0.992	0.996

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

8/3 الطرق الإحصائية المستخدمة في استبانة المعلمين:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها :

الجدول التكرارية

النسب المئوية.

الوسيط

اختبار مربع كاي

معامل الفاكرونباخ

حجم العينة

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضيات الدراسة.

9/3 وصف أداة الدراسة للمديرين :

احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية وهي :

القسم الأول: تضمن البيانات الأساسية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة، الصفة)

القسم الثاني: إرشادات عامة

القسم الثالث: يحتوي هذا القسم على محاور الاستبيان، ويتكون من عدد سبعة محاور، طُلب من أفراد الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات.

10/3 صدق وثبات الاستبانة وترابط فقراتها بالنسبة للمديرين:

الثبات يعني أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (50) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.99) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.995) وهذا يدل إحصائياً على إن هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج كما موضَّح في الجدول التالي :

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{N - 1} \left(\frac{\text{مجموع تباينات الأسئلة}}{\text{تباين الدرجات الكلية}} \right)$$

حيث N = عدد عبارات القائمة.

(المصدر: الإحصاء في التربية وعلم النفس - د.عز الدين عبدالرحيم مجذوب - 2011 ص 120)

الجدول التالي رقم (11) يوضّح معامل الفاكرونباخ للثبات والصدق لكل محور :

الرقم	المحور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
1	الإدارة التربوية	13	0.94	0.97
2	الإدارة المدرسية	13	0.95	0.97
3	البيئة المدرسية	17	0.95	0.97
4	المعلمين	15	0.96	0.98
5	الطلاب	13	0.96	0.98
6	المناهج الدراسية	16	0.97	0.98
7	علاقة المدرسة والمجتمع	11	0.94	0.97
	الاستبانة	98	0.99	0.995

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

11/3 الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها :

الجداول التكرارية

النسب المئوية.

الوسيط

اختبار مربع كاي

معامل الفاكرونباخ

حجم العينة

(المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016م)

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضيات الدراسة.

كيفية توزيع الاستبيان وجمعه :

قام الباحث بتوزيع عدد(180) استبانة للمعلمين بالمدارس الثانوية (بنين وبنات) بمحلية بحري وزيارة المدارس بنفسه مع مراعاة التوزيع الجغرافي لتلك المدارس، وتمكن بمساعدة بعض المعلمين والمدراء من جمع عدد (170) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من المستهدفين في عينة البحث، الموضحة أعلاه ، وقام أيضاً بتوزيع عدد (58) استبانة لمدراء ومديرات المدارس الثانوية، تمكن من جمع (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الأفراد من متغير النوع

2- الأفراد من متغير المؤهل العلمي

3- الأفراد من متغير نوع المؤهل العلمي

4- الأفراد من متغير عدد سنوات الخبرة

5- الأفراد من متغير الصفات

فيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين) حسب النوع :

يوضح الجدول التالي رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	56	32.9
أنثى	114	67.1
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة النوع نجد الذكور بلغ عددهم (56) فرد وبنسبة (32.9%) ونجد الإناث بلغ العدد (114) وبنسبة (67.1%)، مما يعني أن عدد المعلمات أكبر من عدد المعلمين بالمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري.

2- المؤهل العلمي :

يوضح الجدول التالي رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	10	5.9
بكالوريوس	134	79.2
دبلوم عالي	11	6.5
ماجستير	12	7.1
دكتوراة	3	1.3
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة في المؤهل العلمي دبلوم بلغ عددهم (10) وبنسبة (5.9%) ونجد البكالوريوس بلغ عددهم (134) وبنسبة (79.2%) ونجد دبلوم عالي بلغ عددهم (11) وبنسبة (5.3%) ونجد الماجستير بلغ عددهم (12) وبنسبة (7.1%) ونجد الدكتوراة بلغ عددهم (3) وبنسبة (1.3%)، وهذا يدل على أنه ليس هناك مشكلة في التعيين حسب نوع المؤهل، مع ملاحظة أن الذين يحملون درجة البكالوريوس هم الأكثر عدداً بنسبة (79.2%).

3-نوع المؤهل :

يوضح الجدول التالي رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل:

النسبة المئوية	التكرارات	الكلية
71.8	122	تربية
28.2	48	تخصص آخر
100	170	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة في نوع المؤهل تربية بلغ عددهم (122) وبنسبة (71.8%) ونجد تخصصات أخرى بلغ عددهم (48) وبنسبة (28.2%).

4- عدد سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	العدد
40.6	69	1-5 سنوات
21.2	36	6-10 سنوات
15.9	27	11-15 سنة
22.3	38	أكثر من 15 سنة
100	170	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة في عدد سنوات الخبرة 1-5 بلغ عددهم (69) وبنسبة (40.6%) ونجد سنوات الخبرة من 6-10 بلغ عددهم (36) وبنسبة (21.2%) ونجد سنوات الخبرة 11-15 بلغ عددهم (27) وبنسبة (15.9%) ونجد سنوات الخبرة أكثر من 15 بلغ عددهم (38) وبنسبة (22.3%) .
فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة عينة الدراسة من المديرون وفقاً لمتغيرات خصائص (المبحوثين) المذكورة آنفاً:
الجنس :

يوضح الجدول التالي رقم (16) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق لمتغير النوع:

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
62	31	ذكر
38	19	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة حسب النوع نجد الذكور بلغ عددهم (31) فرد وبنسبة (62%) ونجد الإناث بلغ العدد (19) وبنسبة (38%).

2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي رقم (17) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	1	2
بكالوريوس	24	48
دبلوم عالي	14	28
ماجستير	11	22
دكتورة	0	0
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد الدراسة في المؤهل العلمي دبلوم بلغ عددهم (1) ونسبة (2%) ونجد البكالوريوس بلغ عددهم (42) ونسبة (48%) ونجد دبلوم عالي بلغ عددهم (14) ونسبة (28%) ونجد الماجستير بلغ عددهم (11) ونسبة (22%) ولا يوجد عدد لحملة الدكتوراة .

3- نوع المؤهل :

يوضح الجدول التالي رقم (18) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل

الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
تربية	31	62
تخصص آخر	19	38
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة في نوع المؤهل تربية بلغ عددهم (31) ونسبة (62%) ونجد تخصصات أخرى بلغ عددهم (19) ونسبة (38%).

4- عدد سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي رقم (19) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

العدد	التكرارات	النسبة المئوية
1-5 سنوات	2	4
6-10 سنوات	1	2
11-15 سنة	2	4
أكثر من 15 سنة	45	90
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة في عدد سنوات الخبرة 1-5 بلغ عددهم (2) ونسبة (4%) ونجد سنوات الخبرة من 6-10 بلغ عددهم (1) ونسبة (2%) ونجد سنوات الخبرة 11-15 بلغ عددهم (2) ونسبة (4%) ونجد سنوات الخبرة أكثر من 15 بلغ عددهم (45) ونسبة (90%).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يقوم الباحث في هذا الفصل بعرض البيانات وتحليلها وذلك للتحقق من صحة الإجابات علي تساؤلات البحث، وسوف يُركز الباحث في هذا العرض علي الإستجابات الإيجابية والسلبية في شقيها أوافق تعني ان الجودة مطبقة ولا أوافق تعني أنها غير مطبقة، حسب صياغة عبارات الاستبيان، أما الإجابات تحت (غير متأكد) ستكون مؤشرات لمعوقات تعترض تطبيق الجودة الشاملة (إن وجدت).

ب. الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم إستخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

* التوزيع التكرارى للجوابات

* الوسيط

* اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات

*معامل الفاكرونباخ

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و الذى يشير اختصاراً

الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و

بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

التحليل الاحصائي لمحاور الاستبانة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

أولاً : تحليل بيانات إستبانة المعلم :

محاور الاستبانة:

المحور الأول:- الفرضية الاولى (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) كما يراها المعلمون .

الجدول رقم (20) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولى :

الرقم	الإدارة التربوية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية	35 %20.6	58 %34.1	14 %8.2	58 %34.1	5 %2.9
2	تساعد على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة.	36 %21.2	55 %32.4	17 %10	58 %34.1	4 %2.4
3	توجه بسن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية للدولة	38 %22.4	51 %30	15 %8.8	61 %35.9	5 %2.9
4	تضع معايير جودة المنهج المدرسي	39 %22.9	46 %27.1	17 %10	58 %34.1	10 %5.9
5	تضع الخطط بزمان يمكن إنجازه	35 %20.6	51 %30	12 %7.1	63 %37.1	9 %5.3
6	تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل	21 %12.4	34 %20	19 %11.2	74 %43.5	22 %12.9
7	تركز على جودة المباني المدرسية	28 %16.5	81 %47.6	10 %5.9	36 %21.2	15 %8.8
8	توفر الوسائل التعليمية	40 %23.5	71 %41.8	4 %2.4	40 %23.5	15 %8.8
9	تدعو لتطوير الوسائل التعليمية	43 %25.3	47 %27.6	11 %6.5	59 %34.7	10 %5.9
10	تحرص على التدريب المستمر لكيفية استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم	40 %23.5	33 %19.4	13 %7.6	67 %39.4	17 %10
11	توضح أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة	38 %22.4	42 %24.7	21 %12.4	57 %33.5	12 %7.1
12	تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية	46 %27.1	11 %6.5	10 %5.9	65 %38.2	38 %22.4
13	تحفز العاملين على التميز والإبداع	49 %28.8	22 %12.9	7 %4.1	68 %40	24 %14.1

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لاوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الاول، **لجدول رقم (21)** يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (21)

الرقم	العبارة القياسية: الإدارة التربوية	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية	70.4	0.000	4	أوافق
2	تساعد على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة	65	0.000	4	أوافق
3	توجه بسن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية للدولة	65.8	0.000	4	أوافق
4	تضع معايير جودة المنهج المدرسي	47.4	0.000	4	أوافق
5	تضع الخطط بزمن يمكن إنجازه	65.9	0.000	4	أوافق
6	تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل	62.9	0.000	2	لاوافق
7	تركز على جودة المباني المدرسية	93.7	0.000	4	أوافق
8	توفر الوسائل التعليمية	79.5	0.000	4	أوافق
9	تدعو لتطوير الوسائل التعليمية	58.2	0.000	4	أوافق
10	تحرص على التدريب المستمر لكيفية استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم	54.6	0.000	3	غير متأكد
11	توضّح أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة	37.1	0.000	3	غير متأكد
12	تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية	65.5	0.000	2	لا أوافق
13	تحفز العاملين على التميز والإبداع	69.2	0.000	2	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضّح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرّف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الإحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وبُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الأول: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) .

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج والتوصيات لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض الاول : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) يتمثل في

الموافقة وهو ما نلاحظه في العبارات: رقم: (2، 3، 4، 7، 8، 9، 11) (أنظر الجدول أعلاه)، أما عدم الموافقة فيتمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب وهذا ما نلاحظه حسب إجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه بصورة واضحة ، متمثل في العبارات: رقم (13) ، (تحفز العاملين على التميز والإبداع). و(12) تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية والعبارة رقم (6) (تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل) كما يمكننا اعتبار الاجابات تحت (غير متأكد) كمؤثرات سلبية لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة إن وجدت ، هي تتمثل في العبارات : (5) (الادارة التربوية :تحرص على التدريب لاستخدام معايير الجودة الشاملة) ، ورقم (1) توضح اهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة. وعليه يمكننا إستخلاص النتائج في النقاط التالية :-

- (١) عدم عمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تحفيز المعلمون المتميزون والمبدعون في اداء عملهم ، مما يثبط همتهم ولايشجع الآخرين على الأداء الجيد الذي يؤدي الى تطبيق معايير الجودة الشاملة المطلوبة ، .
- (٢) تعمل الإدارة التربوية على سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية وفق المصلحة العامة .
- (٣) تعمل الإدارة التربوية على المساهمة في وضع معايير جودة المنهج المدرسي.
- (٤) تحرص الإدارة التربوية الي تطوير الوسائل التعليمية وتوفيرها .
- (٥) قصور الإدارة التربوية على العمل في جانب تحسين المرتبات بصورة تناسب إحتياجات المعلمين المعيشية ، مما يجعلهم غير مهتمين بجودة العمل وتطبيق معاييرها لإنشغالهم بالبحث والسعي لمصادر رزق أخرى .
- (٦) عدم توضيح الإدارة التربوية متمثلة في وزارة التربية والتعليم لمعظم المعلمين بالمحلية لأهمية الحاجة التعليمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة ، مما ينعكس بصورة مباشرة على عدم إهتمام المعلمين بها ، وهذا لا يحقق النتائج المرجوة من مخرجات عملية التعليم والتعلم .
- (٧) عدم حرص وزارة التربية والتعليم والادارة التعليمية بالمحلية على توفير التدريب اللازم والمستمر لكيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ، مما يجعل تطبيقها جزئيا متروك للصدفة والخبرة التراكمية فقط للعاملين،الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم(1) والذي نصه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) . وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (1) والذي نصه : ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط؟

المحور الثاني:- الفرضية الثانية (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) كما يراها المعلمون .
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية :

(الجدول 22)

الرقم	العبرة القياسية: تحرص الإدارة التربوية على أن تكون الإدارة المدرسية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة	44 %25.9	46 %27.1	8 %4.7	20 %11.8	52 %30.6
2	تركز على تصنيف مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة	30 %17.6	57 %33.5	58 %34.1	19 %11.2	6 %3.5
3	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي	33 %19.4	62 %36.5	51 %30	18 %10.6	6 %3.5
4	تحرص على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية	33 %19.4	52 %30.6	58 %34.1	17 %10	10 %5.9
5	تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير الجودة الشاملة	35 %20.6	46 %27.1	12 %7.1	62 %36.5	15 %8.8
6	تركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج	31 %18.2	56 %32.9	18 %10.6	57 %33.5	8 %4.7
7	تتخذ القرارات بديمقراطية تامة	30 %17.6	28 %16.5	20 %11.8	72 %42.4	20 %11.8
8	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرار	32 %18.8	39 %22.9	19 %11.2	70 %41.2	10 %5.9
9	تهتم الجوانب المهنية في تنفيذ العمل	29 %17.1	53 %31.2	16 %9.4	61 %35.9	11 %6.5
10	تراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين	32 %18.8	50 %29.4	11 %6.5	61 %35.9	19 %9.4
11	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ للعمل وفق معايير الجودة الشاملة	35 %20.6	38 %22.4	25 %14.7	59 %34.7	13 %7.6
12	لديها ثقة بالنفس في اتخاذ القرار للمصلحة العامة	38 %22.4	44 %25.9	55 %32.4	23 %13.5	10 %5.9
13	تعمل على تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات في العمل	40 %23.5	47 %27.6	16 %9.4	54 %31.8	13 %7.6

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، لاوافق ، لاوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني، الجدول (23) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (23)

الرقم	البيانات القياسية: تحرص الإدارة التربوية على أن تكون الإدارة المدرسية	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة	42.4	0.000	4	أوافق
2	تركز على تصنيف مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة	62.6	0.000	4	أوافق
3	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي	62.2	0.000	4	أوافق
4	تحرص على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية	51.9	0.000	4	أوافق
5	تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير الجودة الشاملة	52.2	0.000	3	غير متأكد
6	تركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج	57.7	0.000	4	أوافق
7	تتخذ القرارات بديمقراطية تامة	55.5	0.000	2	لا أوافق
8	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرار	62.5	0.000	3	غير متأكد
9	تهتم الجوانب المهنية في تنفيذ العمل	57.9	0.000	3	غير متأكد
10	تراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين	54.2	0.000	3	غير متأكد
11	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ للعمل وفق معايير الجودة الشاملة	34.2	0.000	3	غير متأكد
12	لديها ثقة بالنفس في اتخاذ القرار للمصلحة العامة	36.9	0.000	3	غير متأكد
13	تعمل على تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات في العمل	40.3	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الاستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الثاني : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري).

وعليه يمكننا استخلاص النتائج والتوصيات لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نصه : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) ، يتمثل في الإجابات بالموافقة على العبارات : (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 6 ، 13) (أنظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا مانلاحظه من التفسير الإحصائي لمربع كاي في الجدول أعلاه بصورة واضحة ، (متمثل في العبارة) : رقم (7) (الإدارة المدرسية تتخذ القرارات بديمقراطية تامة)، كما يمكننا اعتبار أن الإجابات تحت بند (غير متأكد) مؤشرات سلبية لواقع تطبيق معايير

الجودة الشاملة ان وجدت ، وهى تتمثل في العبارات : (5، 8، 9، 10، 11، 12) (أنظر الجدول أعلاه)، وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالى :-

- (١) معظم الإدارات المدرسية يتم اختيارها بناء على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة، وتعمل على تصنيف مستويات الطلاب وتقويمهم بصورة مستمرة خلال العام الدراسي .
 - (٢) كثير من الإدارات المدرسية تحرص على التحسين المستمر في العملية التعليمية وتركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج.
 - (٣) أن معظم الإدارات المدرسية لا تتخذ القرار التنفيذي التربوي والتعليمي بديمقراطية مما يُسهل محاربته من قبل الآخرين ، وايضاً عدم صحته فى تطبيق معايير الجودة الشاملة ، في هذا الجانب لا يحقق الاهداف المطلوبة .
 - (٤) أن معظم الإدارات المدرسية لا تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ، مما يضعف أدائهم المهني وبالتالي لا يحقق الأهداف المنشودة من عملية التربية والتعليم .
 - (٥) كثير من الإدارات المدرسية لا تراعي الجوانب العلمية عند إتخاذ القرار ، مما يعنى أنها تطبق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب وتتخذ القرار وفقاً للرغبات والأغراض الشخصية ، وهذا يؤدي الى تدنى فى ناتج العمل الادارى والتربوى ككل .
 - (٦) هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية لا تهتم بالجوانب المهنية في تنفيذ العمل ، مما يعنى العشوائية والمجاملة وهذا يعنى انه لا وجود لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب المهنية وأخلاقيتها .
 - (٧) ان الكثير من الإدارات المدرسية لا تُراعى الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤسين ، مما يعنى عدم الا هتمام بأشباع حاجات العاملين المادية والنفسي وهذا يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي بين العاملين مما ينعكس على جودة ادائهم وبالتالي غياب تطبيق معايير الجودة الشاملة ينعكس على المخرجات التربوية ككل.
 - (٨) معظم الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية في محلية بحري لا تُحدد الخصائص والمواصفات فى التخطيط لتنفيذ العمل وفق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالتخطيط ، مما ينعكس على التخطيط العشوائى وحسب الرغبات لأولئك النوع من المدراء وهذا لا يحقق الأهداف التربوية المنشودة من عمل الادارة المدرسية .
 - (٩) كثير من الادارات المدرسية ليس لديها القدرة والثقة بالنفس في إتخاذ القرارات للمصلحة العامة ، مما يعنى ان قراراتهم لاعلاقة لها بمعايير الجودة الشاملة في جانب إتخاذ القرار وهى التي صُممت خصيصاً لخدمة المصلحة العامة للمستفيدين.
 - (١٠) معظم مدراء المدارس الثانوية بمحلية بحري يعملون على تفويض السلطات وتقسيم المسؤوليات وتحديد الأدوار في انجاز المهام .
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (2) والذي نصها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري). وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (2) والذي نصه : **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية ؟**

المحور الثالث:-الفرضية الثالثة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) كما يراها المعلمون

الجدول (24) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة :

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون البيئة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	مصادر التمويل كافية لتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	19 %11.2	31 %18.2	26 %15.3	76 %44.7	18 %10.6
2	تتوفر بها معينات العمل المطلوبة في كافة الجوانب	24 %14.1	33 %19.4	19 %11.2	81 %47.6	13 %7.6
3	توجد بها حمامات مناسبة لعدد الطلاب	25 %14.7	50 %29.4	16 %9.4	62 %36.5	17 %10
4	بها خدمات بوفيه ممتازة	28 %16.5	30 %17.6	16 %9.4	86 %50.6	10 %5.9
5	أسعار الوجبات مناسبة لجميع التلاميذ	33 %19.4	40 %23.5	17 %10	68 %40	12 %7.1
6	يوجد فيها مرشد نفسي للتلاميذ	49 %28.8	82 %48.2	9 %5.3	19 %11.2	11 %6.5
7	تتوفر بها الإسعافات الأولية المطلوبة	35 %20.6	80 %47.1	13 %7.6	29 %17.1	13 %7.6
8	تتوفر وسائل حركة في الوصول السريع للوحدات الصحية	35 %20.6	69 %40.6	17 %10	31 %18.2	18 %10.6
9	توجد ملاعب مدرسية مؤهلة للمناشط	25 %14.7	41 %24.1	9 %5.3	83 %48.8	12 %7.1
10	تتوفر فيها استراحة مهيأة للتلاميذ	24 %14.1	32 %18.8	10 %5.9	88 %51.8	16 %9.4
11	يوجد بها مصلى مناسب لأداء الصلاة	41 %24.1	80 %47.1	9 %5.3	29 %17.1	11 %6.5
12	تتوفر بها احتياطات السلامة عند الطوارئ	27 %15.9	42 %24.7	45 %26.5	41 %24.1	15 %8.8
13	البنية التحتية (المباني - الكهرباء - المياه) مكتملة بالمدرسة	36 %21.2	43 %25.3	13 %7.6	68 %40	10 %5.9
14	من حيث (التشجير - التهوية - النظافة) محفزة للعمل.	32 %18.8	58 %34.1	6 %3.5	63 %37.1	11 %6.5
15	بها وسائل تعليمية تتسم بالحدثة	25 %14.7	36 %21.2	12 %7.1	75 %44.1	22 %12.9
16	الكتب المدرسية فيها متوفرة لجميع التلاميذ	42 %24.7	39 %22.9	8 %4.7	70 %41.2	11 %6.5
17	مقاعد الإجلال المدرسي متوفر لجميع التلاميذ	40 %23.5	47 %27.6	8 %4.7	65 %38.2	10 %5.9

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، لاوافق ، لاوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث ، الجدول (25) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (25)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون البيئة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	مصادر التمويل كافية لتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	68.2	0.000	2	لا أوافق
2	تتوفر بها معينات العمل المطلوبة في كافة الجوانب	87.5	0.000	2	لا أوافق
3	توجد بها حمامات مناسبة لعدد الطلاب	51	0.000	3	غير متأكد
4	بها خدمات بوفيه ممتازة	107.5	0.000	2	لا أوافق
5	أسعار الوجبات مناسبة لجميع التلاميذ	57.8	0.000	3	غير متأكد
6	يوجد فيها مرشد نفسي للتلاميذ	114.9	0.000	4	أوافق
7	تتوفر بها الإسعافات الأولية المطلوبة	88.9	0.000	4	أوافق
8	تتوفر وسائل حركة في الوصول السريع للوحدات الصحية	52.4	0.000	4	أوافق
9	توجد ملاعب مدرسية مؤهلة للمناشط	107.1	0.000	2	لا أوافق
10	تتوفر فيها استراحة مهيأة للتلاميذ	115.3	0.000	2	لا أوافق
11	يوجد بها مصلى مناسب لأداء الصلاة	98.4	0.000	4	أوافق
12	تتوفر بها احتياطات السلامة عند الطوارئ	18.9	0.001	3	غير متأكد
13	البنية التحتية (المباني - الكهرباء - المياه) مكتملة بالمدرسة	66.4	0.000	3	غير متأكد
14	من حيث (التشجير - التهوية - النظافة) محفزة للعمل	80.4	0.000	4	أوافق
15	بها وسائل تعليمية تتسم بالحدثة	70.4	0.000	2	لا أوافق
16	الكتب المدرسية فيها متوفرة لجميع التلاميذ	76.2	0.000	3	غير متأكد
17	مقاعد الإجلال المدرسي متوفر لجميع التلاميذ	71.1	0.000	2	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الثالث : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) .

من المحور أعلاه في إستبانه المعلمون ، نستخلص أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانيات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) يتمثل في الموافقة على العبارات: رقم (3، 5، 6، 7، 8، 11، 12، 13، 14) (انظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا ما نلاحظه حسب التفسير الإحصائي لمربع كاي في الجدول أعلاه بصورة وأضحة (تمثل في العبارات) رقم : (1، 2، 4 ، 9، 10، 15، 17) (انظر الجدول أعلاه) .
وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالي :-

- ١ - عدم حرص الإدارة التربوية على توفير مصادر تمويل كافية للمدارس بما يجعلها تستطيع توفير متطلبات الجودة الشاملة ، في التعليم وتطبيق معاييرها ، مما يؤدي إلى ضعف وتدنى المستويات الأكاديمية للطلاب وضعف مخرجات التعليم في المراحل العليا.
 - ٢ - عدم إهتمام الإدارة التربوية بالتوفير الكافي لمتطلبات تسيير العمل وجودته في كافة جوانب الإدارة المدرسية في معظم المدارس الثانوية بالمحلية.
 - ٣ - البيئة المدرسية مهيأة من حيث توفر دورات المياه في معظم المدارس الثانوية بمحلية بحري .
 - ٤ - لا تهتم الإدارة التربوية بالنواحي الغذائية للطلاب اثناء اليوم الدراسي وتوفير الوجبات الصحية، للطلاب، بأسعار مناسبة، مما ينعكس على ضعف تركيزهم الاكاديمي وتحصيلهم العلمي ، وايضاً عدم دعمها لأسعارها .
 - ٥ - لا تحرص الإدارة التربوية على توفير الملاعب المدرسية لتنفيذ المناشط الرياضية ، مما ينعكس ايضاً على القوة البدنية للتلاميذ وعدم رعاية مواهبهم وهذا له تأثير كبير على بناء شخصياتهم ومدى تعلقهم بمدرستهم.
 - ٦ - تعمل الإدارة التربوية على توفير المشرف النفسي في معظم المدارس الثانوية بالمحلية، مما يساعد علي تصنيف المشكلات السلوكية والاجتماعية والعمل على اقتراح الحلول لها .
 - ٧ - تساعد الإدارة التربوية على تتوفر الإسعافات الأولية في معظم المدارس الثانوية بالمحلية وسهولة الحصول على وسائل الحركة للوصول للمراكز والوحدات الصحية.
 - ٨ - تعمل الإدارة التربوية على تحسين البيئة المدرسية لكثير من المدارس الثانوية بالمحلية مهيأة من حيث توفير (مصلى مناسب لأداء الصلاة وتوفر احتياطات السلامة عند الطوارئ) .
 - ٩ - عدم اهتمام الإدارة التربوية بتوفير استراحات مناسبة للطلاب بالمدارس ، مما يعني إهمالها لجانب تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب المهم لتهيئة البيئة المساعدة للطالب في عملية التعلم.
 - ١٠ - عدم حرص الإدارة التربوية بالبيئة المدرسية في جانب توفير الوسائل التعليمية الالكترونية الحديثة مما له بالغ الأثر في جودة العملية التعليمية .
 - ١١ - لا توفر الإدارة التربوية الإجلاس المدرسى لجميع الطلاب بمدارس المحلية ، وهذا أيضاً يدل على ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في جانب البيئة المدرسية.
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (3) والذي نصها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة

الدراسية وتوفير الإمكانات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) . وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال

الدراسة رقم (3) والذي نصه : ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية؟

المحور الرابع:-الفرضية الرابعة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق

معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) كما يراها المعلمون .

الجدول (26) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة :

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون المعلمون	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	متخرجون في كليات التربية	53 %31.2	43 %25.3	12 %7.1	57 %33.5	5 %2.9
2	مدربون على الجوانب الأكاديمية	47 %27.6	49 %28.8	17 %10	51 %30	6 %3.5
3	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها	70 %41.2	40 %23.5	46 %27.1	8 %4.7	6 %3.5
4	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي	54 %31.8	42 %24.7	14 %8.2	47 %27.6	13 %7.6
5	يراعون الفروق الفردية للتلاميذ	51 %30	46 %27.1	55 %32.4	9 %5.3	9 %5.3
6	يدركون توقعات أولياء الأمور المستقبلية	31 %18.2	47 %27.6	29 %17.1	53 %31.2	10 %5.9
7	يعملون على تطوير أدائهم الأكاديمي والمهني بأنفسهم	37 %21.8	97 %57.1	15 %8.8	15 %8.8	6 %3.5
8	يمتلكون المهارات التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء في العمل	34 %20	86 %50.6	25 %14.7	15 %8.8	10 %5.9
9	يعتمدون على نتائج فرق العمل في تحليل نتائج التلاميذ لمعرفة تحصيلهم الأكاديمي	33 %19.4	54 %31.8	22 %12.9	53 %31.2	8 %4.7
10	يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على أنها فرص للتطوير	33 %19.4	49 %28.8	24 %14.1	56 %32.9	8 %4.7
11	يعتمدون على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوي التلاميذ	35 %20.6	58 %34.1	14 %8.2	57 %33.5	6 %3.5
12	يراعون الجوانب التربوية في القرارات تجاه التلاميذ	38 %22.4	61 %35.9	15 %8.8	48 %28.2	8 %4.7
13	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز	47 %27.6	46 %27.1	24 %14.1	46 %27.1	7 %4.1
14	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل	44 %25.9	86 %50.6	15 %8.8	14 %8.2	11 %6.5
15	يشعرون برضا وظيفي	34 %20	42 %24.7	9 %5.3	50 %29.4	35 %20.6

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع .

الجدول (27) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون المعلمون	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	متخرجون في كليات التربية	67.5	0.000	4	أوافق
2	مديرون على الجوانب الأكاديمية	51.6	0.000	4	أوافق
3	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها	86.4	0.000	4	أوافق
4	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي	43.4	0.000	4	أوافق
5	يراعون الفروق الفردية للتلاميذ	62.5	0.000	4	أوافق
6	يدركون توقعات أولياء الأمور المستقبلية	33.5	0.000	3	غير متأكد
7	يعملون على تطوير أدائهم الأكاديمي والمهني بأنفسهم	161.3	0.000	4	أوافق
8	يمتلكون المهارات التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء في العمل	109.5	0.000	4	أوافق
9	يعتمدون على نتائج فرق العمل في تحليل نتائج التلاميذ لمعرفة تحصيلهم الأكاديمي	46.5	0.000	4	أوافق
10	يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على أنها فرص للتطوير	43.7	0.000	3	غير متأكد
11	يعتمدون على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوي التلاميذ	67.4	0.000	4	أوافق
12	يراعون الجوانب التربوية في القرارات تجاه التلاميذ	58.2	0.000	4	أوافق
13	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز	37.8	0.000	4	أوافق
14	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل	120.4	0.000	4	أوافق
15	يشعرون برضا وظيفي	27.8	0.000	2	لا أوافق

المصدر : إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الرابع : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟).

وعليه من المحور أعلاه في إستبانة المعلمون أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية

بمحلية بحري ؟ يتمثل في الإجابات بالموافقة على معظم العبارات بهذا المحور ، باستثناء العبارة رقم: (15 ، 16)، (أنظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا ما نلاحظه من التفسير الإحصائي لمربع كاي في (الجدول أعلاه) بصورة واضحة ، متمثل في العبارة : رقم (15): (المعلمون يتميزون برضا وظيفي) كما يمكننا اعتبار ان الاجابات تحت (غير متأكد) مؤشرات سلبية لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في (جانب المعلمون) ان وجدت ، وهى تتمثل في العبارة رقم (16) (حرص الإدارة التربوية على ان يكون المعلمون : يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على انها فرص للتطوير) .
وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على التالي :-

- ١ - معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية الخرطوم بحري متخرجون في كليات التربية ومدرّبون على الجوانب الأكاديمية وملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها.
- ٢ - يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير النظام التعليمي، إلا أنهم غير مدرّبون عليها ولا يفهمون خطواتها الإجرائية بصورة علمية.
- ٣ - معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري يتواجدون بالمدارس أثناء اليوم الدراسي ويؤدون أعمالهم بمهنية ، ويعملون على تطوير أدائهم بأنفسهم، نسبة لغياب إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التربوية.
- ٤ - عدم حرص الادارة التربوية على جعل المعلمون يشعرون برضا وظيفي في عملهم في الجوانب المادية والمهنية وتحسين البيئة المدرسية ، وهذا يؤثر بصورة مباشرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة ، المرتبطة باداء العاملين ، مما ينعكس على ضعف مخرجات العملية التربوية والتعليمية ككل .
- ٥ - أن هناك عدد كبير من المعلمين لا يدركون توقعات أولياء امور التلاميذ منهم في جانب تطبيق الجودة الشاملة تجاه ابنائهم تربوياً وتعليمياً وبناء مستقبلهم ، وهذا ينعكس مباشرة في تعامل المعلمين مع التلاميذ بصورة لا تحقق الأهداف منهم.
- ٦ - عدم حرص الادارة التربوية على تدريب المعلمين في الجانب التربوي للتعامل مع شكاوي التلاميذ على انها فرص للتطوير التربوي بدراسة أسبابها بصورة علمية وعقد ورش العمل في هذا الجانب، مما ينعكس على سلوكيات التلاميذ وإتباعهم للسلوكيات الدخيلة على المجتمع من خلال الغزو الفكري والثقافي في الثروة الالكترونية الحالية .

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (4)، (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟) . وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (4) والذي نصه : **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين؟**

المحور الخامس:-الفرضية الخامسة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) كما يراها المعلمون.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الخامسة :

الجدول (28)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون الطلاب	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية	48 %28.2	58 %34.1	9 %5.3	49 %28.8	6 %3.5
2	تتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة	40 %23.5	49 %28.8	15 %8.8	57 %33.5	9 %5.3
3	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة	36 %21.2	52 %30.6	22 %12.9	48 %28.2	12 %7.1
4	لديهم رغبة عالية في التعلم واكتساب المعرفة	40 %23.5	46 %27.1	20 %11.8	54 %31.8	10 %5.9
5	يساهمون في تحسين بيئة المدرسة	30 %17.6	63 %37.1	15 %8.8	53 %31.2	9 %5.3
6	يحافظون على ممتلكات المدرسة	40 %23.5	53 %31.2	12 %7.1	56 %32.9	9 %5.3
7	يشاركون في المناشط العامة	31 %18.2	95 %55.9	9 %5.3	26 %15.3	9 %5.3
8	يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم	39 %22.9	50 %29.4	9 %5.3	62 %36.5	10 %5.9
9	تتعدم بينهم ممارسة الغش في الامتحانات	42 %24.7	29 %17.1	17 %10	67 %39.4	15 %8.8
10	يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز	46 %27.1	53 %31.2	13 %7.6	49 %28.8	9 %5.3
11	ارتباطهم بشبكات الانترنت محدود	29 %17.1	35 %20.6	24 %14.1	67 %39.4	15 %8.8
12	ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية	35 %20.6	32 %18.8	20 %11.8	63 %37.1	20 %11.8
13	يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت	39 %22.9	30 %17.6	15 %8.8	66 %38.8	20 %11.8

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك ، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بين اجابات المبحوثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق ، لاأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الخامس.

الجدول (29) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون الطلاب	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية	70.8	0.000	4	أوافق
2	تتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة	52.2	0.000	4	أوافق
3	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة	33.9	0.000	4	أوافق
4	لديهم رغبة عالية في التعلم واكتساب المعرفة	39.8	0.000	4	أوافق
5	يساهمون في تحسين بيئة المدرسة	64.8	0.000	4	أوافق
6	يحافظون على ممتلكات المدرسة	58.5	0.000	4	أوافق
7	يشاركون في المناشط العامة	148.4	0.000	4	أوافق
8	يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم	66.6	0.000	4	أوافق
9	تتعدم بينهم ممارسة الغش في الامتحانات	53.8	0.000	3	غير متأكد
10	يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز	52.8	0.000	4	أوافق
11	ارتباطهم بشبكات الانترنت محدود	46.4	0.000	3	غير متأكد
12	ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية	36.4	0.000	3	غير متأكد
13	يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت	47.7	0.000	2	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الإحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الخامس: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟).

وعليه من المحور أعلاه في إستبانة المعلمون أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟) يتمثل في الإجابات بالموافقة على معظم العبارات بهذا المحور وهي : (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10)، (أنظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا ما نلاحظه من التفسير الإحصائي لمربع كاي في الجدول أعلاه بصورة واضحة ، متمثل في العبارة رقم (13) (يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت) كما يمكننا إعتبار ان الاجابات تحت (غير متأكد) كمؤشرات سلبية لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم في (جانب الطلاب) إن وجدت: وهي تتمثل في العبارة رقم (9) (تحرص الإدارة التربوية على أن الطلاب: تتعدم بينهم ممارسة الغش في الإمتحانات) ، ورقم (11) ، (تحرص الادارة التربوية على ان الطلاب : ارتباطهم بشبكات الانترنت محدد، والعبارة رقم (12) (وان ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية).

وعليه يمكننا استخلاص النتائج على النحو التالي :

- ١ - تعمل الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بمحلية بحري يرتبطون بمدارسهم وجدانياً، وينفذون توجيهات الإدارة المدرسية لتتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة.
 - ٢ - تحرص الإدارة التربوية على تعزيز رغبة الطلاب في التعلم واكتساب المعرفة .
 - ٣ - تعمل الإدارة التربوية على جعل الطلاب يساهمون في تحسين بيئة المدرسة والمحافظة على ممتلكاتها، والمشاركة في المناشط العامة بها.
 - ٤ - عدم حرص الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بالمحلية يدركون المخاطر الاجتماعية ، والفكرية للانترنت ، مما يجعلهم عرضة لتأثر الأفكار وانتهاج السلوكيات والعادات المتنافية مع قيم الدين والمجتمع ويضعف تحصيلهم العلمي والتربوي ، وهذا يعني عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة وغيابها عن هذا الجانب المهم في تنشئة الأجيال الصالحين القادرين على بناء ونهضة الأمة .
 - ٥ - عدم حرص الإدارة التربوية على إنعدام ممارسة الغش في الامتحانات بين التلاميذ بصورة قوية وفاعلة، مما يضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ذات الصلة بجودة المستوى الأكاديمي والتحصيل العلمي وهذا يجعلهم غير مؤهلين للاستمرار في المراحل العليا أو لا يجعلهم يقدمون إنتاجاً وإبداعاً في مهنتهم عند تخرجهم وتوظيفهم ، (فاقد الشيء لا يُعطيه وهذا يعتبر من اكبر المخاطر لمستقبل الأمة .
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (5) ، (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟) وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (5) والذي نصه : **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب؟**

المحور السادس:- الفرضية السادسة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟)، كما يراها المعلمون .

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية السادسة :الجدول (30)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون المناهج المدرسية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تناسب محتوياتها أعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة	32 %18.8	45 %26.5	11 %6.5	26 %15.3	56 %32.9
2	حجم محتوى الكتب مناسب لأعمار التلاميذ في استيعابه	32 %18.8	40 %23.5	5 %2.9	32 %18.8	61 %35.9
3	تحقق الأهداف التربوية المطلوبة	36 %21.2	39 %22.9	13 %7.6	70 %41.2	12 %7.1
4	تحقق الأهداف العلمية المنشودة	34 %20	50 %26.5	57 %33.5	21 %12.4	8 %4.7
5	تصاغ أمثلتها من واقع المجتمع مع مراعاة التطور	31 %18.2	45 %26.5	59 %34.7	26 %15.3	9 %5.3
6	تراعى في مقرراتها القيم الدينية	49 %28.8	46 %27.1	57 33.5	7 %4.1	11 %6.5
7	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى	43 %25.3	42 %24.7	9 %5.3	66 %38.8	10 %5.9
8	تتدرج من البسيط إلى المعقد	38 %22.4	41 %24.1	16 %9.4	65 %38.2	10 %5.9
9	تتصف بالتسلسل المنطقي لوحدها	31 %18.2	50 %29.4	14 %8.2	63 %37.1	12 %7.1
10	يتصف محتواها بالتشويق	25 %14.7	41 %24.1	14 %8.2	76 %44.7	14 %8.2
11	عدد المقررات مناسب لكل فرقة دراسية	20 %11.8	40 %23.5	11 %6.5	74 %43.5	25 %14.7
12	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها	27 %15.9	44 %25.9	11 %6.5	69 %40.6	19 %11.2
13	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم	24 %14.1	45 %26.5	13 %7.6	70 %41.2	18 %10.6
14	تتصف بالمرونة في التغيير والتعديل.	27 %15.9	43 %25.3	20 %11.8	69 %40.6	11 %6.5
15	تراعى الفروق الفردية بين التلاميذ	28 %16.5	45 %26.5	15 %8.8	69 %40.6	13 %7.6
16	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى	25 %14.7	39 %22.9	17 %10	75 %44.1	14 %8.2

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السادس .

الجدول (31) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية :	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تناسب محتوياتها أعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة	35.4	0.000	3	غير متأكد
2	حجم محتوى الكتب مناسب لأعمار التلاميذ في استيعابه	47.5	0.000	2	لا أوافق
3	تحقق الأهداف التربوية المطلوبة	66.2	0.000	3	غير متأكد
4	تحقق الأهداف العلمية المنشودة	47.9	0.000	3	غير متأكد
5	تصاغ أمثلتها من واقع المجتمع مع مراعاة التطور	42.5	0.000	3	غير متأكد
6	تراعى في مقرراتها القيم الدينية	63.4	0.000	4	أوافق
7	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى	69.7	0.000	4	أوافق
8	تتدرج من البسيط إلى المعقد	56.6	0.000	3	غير متأكد
9	تتصف بالتسلسل المنطقي لوحدها	58.5	0.000	3	غير متأكد
10	يتصف محتواها بالتنشيق	79.2	0.000	2	لا أوافق
11	عدد المقررات مناسب لكل فرقة دراسية	71.8	0.000	2	لا أوافق
12	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها	62.6	0.000	2	لا أوافق
13	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم	65.1	0.000	2	لا أوافق
14	تتصف بالمرونة في التغيير والتعديل	61.2	0.000	3	غير متأكد
15	تراعى الفروق الفردية بين التلاميذ	64.2	0.000	3	غير متأكد
16	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى	119.7	0.000	2	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض السادس : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟).

وعليه من المحور أعلاه في إستبانة المعلمون أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟)، يتمثل في الإجابات بالموافقة على معظم العبارات بهذا المحور وهي : (1، 2، 3، 6، 7، 10، 11، 12، 13، 16)، (أنظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا ما نلاحظه من التفسير الإحصائي لمربع كاي في الجدول أعلاه بصورة واضحة ، متمثل في العبارة رقم (3) (عدم حرص الإدارة التربوية على أن تكون المناهج تحقق الأهداف التربوية المطلوبة) والعبارة رقم. كما يمكننا اعتبار

أن الإجابات تحت (غير متأكد) كمؤشرات سلبية لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم في (جانب المناهج الدراسية) إن وجدت: وهى تتمثل في العبارة رقم: (4،5،8،9،14،15) انظر الجدول أعلاه.

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالى :-

- ١ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج وأحجامها مناسبة لأعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة بالمرحلة الثانوية.
 - ٢ - عدم كفاية جهود الإدارة التربوية إن وجدت على ان تحقق المناهج الدراسية والاهداف التربوية المطلوبة في هذه المرحلة .
 - ٣ - عدم كفاية جهود الإدارة التربوية في تحقق المناهج الدراسية لاهداف العلمية المنشودة في جانب المعرفة للتلاميذ فى هذه المرحلة .
 - ٤ - عدم كفاية جهود الإدارة التربوية إن وجدت في تطبيق معايير جودة المناهج الدراسية وصياغة أمثلتها من واقع المجتمع، مع مراعاة التطور والحدثة ، وهذا يعنى جفافها المعنوى بالنسبة للتلاميذ وعدم اتصافها بالواقعية . مما يؤثر على ضعف استيعابها بالنسبة لهم .
 - ٥ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج متدرجة من السهل إلى الصعب وتراعي القيم الدينية في مقرراتها.
 - ٦ - عدم كفاية جهود الإدارة التربوية إن وجدت فى تطبيق معايير جودة المناهج الدراسية فى الجوانب المتمثلة فى تدرج المناهج من البسيط إلى المعقد مع مراعاة الربط والتسلسل المنطقي لوحدها وعدم مراعاتها للفروق الفردية للتلاميذ.
 - ٧ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ وتوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى، مع مراعاة اتصافها بالتشويق العلمي في الصياغة.
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (6) ، (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟)وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (6) والذي نصه : ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية؟

المحور السابع:- الفرضية السابعة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) .كما يراها المعلمون .

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية السابعة :

الجدول (32)

الرقم	العبارات القياسية : علاقة المدرسة والمجتمع تظهر من خلال	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال	53 %31.2	102 %60	6 %3.5	4 %2.4	5 %2.5
2	المشاركات الاجتماعية للعاملين في المدرسة مع المجتمع	39 %22.9	105 %61.8	14 %8.2	6 %3.5	6 %3.5
3	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية بأولياء أمور التلاميذ	39 %22.9	60 %35.3	11 %6.5	53 %31.2	7 %4.1
4	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الاحتفالات العامة في المناسبات الرسمية	32 %18.8	56 %32.9	12 %7.1	63 %37.1	7 %4.1
5	مشاركة التلاميذ في حملات النظافة وإصحاح البيئة	37 %21.8	49 %28.8	14 %8.2	64 %37.6	6 %3.5
6	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال المناشط المختلفة للتلاميذ	35 %20.6	51 %30	13 %7.6	63 %37.1	8 4.7
7	إقامة المناشط العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية	35 %20.6	46 %27.1	13 %7.6	67 %39.4	9 5.3
8	إنشاء الشراكات مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع	22 %12.9	38 %22.4	35 %20.6	62 %36.5	13 %7.6
9	التواصل مع قيادات المجتمع وإشراكهم في حل مشكلات المدرسة	33 %19.4	101 %59.4	15 %8.8	11 %6.5	10 %5.9
10	التواصل مع المانحين وحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم من خلال المدرسة	35 %20.6	53 %31.2	60 %35.3	11 %6.5	11 %6.5
11	مشاركة التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية	28 %16.5	50 %29.4	22 %12.9	58 %34.1	12 %7.1

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بين اجابات المبحوثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السابع .

الجدول (33) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية : علاقة المدرسة والمجتمع تظهر من خلال	قيمة مربع كاي	القيمة الإحصائية	الوسيط	التفسير
1	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال	220.9	0.000	4	أوافق
2	المشاركات الاجتماعية للعاملين في المدرسة مع المجتمع	206.9	0.000	4	أوافق
3	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية بأولياء أمور التلاميذ	68.2	0.000	4	أوافق
4	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الاحتفالات العامة في المناسبات الرسمية	74.8	0.000	4	أوافق
5	مشاركة التلاميذ في حملات النظافة وإصحاح البيئة	68.2	0.000	4	أوافق
6	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال المناشط المختلفة للتلاميذ	66.1	0.000	4	أوافق
7	إقامة المناشط العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية	67.6	0.000	3	غير متأكد
8	إنشاء الشراكات مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع	40.8	0.000	3	غير متأكد
9	التواصل مع قيادات المجتمع وإشراكهم في حل مشكلات المدرسة	175.2	0.000	4	أوافق
10	التواصل مع المانحين وحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم من خلال المدرسة	61.6	0.000	4	أوافق
11	مشاركة التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية	44	0.000	3	غير متأكد

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمحلية الخرطوم بحري، وبهذا أمكن التحقق من الفرض السابع: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟)

وعليه ومما سبق نستنتج أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟)، يتمثل في الإجابات بالموافقة على معظم العبارات بهذا المحور وهي: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 9، 10)، (أنظر الجدول أعلاه) ، أما عدم الموافقة فيمثل عدم تطبيق لتلك المعايير في ذلك الجانب ، وهذا ما نلاحظ أنه غير موجود في استجابات أفراد العينة في هذا المحور حسب التفسير الإحصائي لمربع كاي في الجدول أعلاه بصورة واضحة ، كما يمكننا اعتبار أن الإجابات تحت (غير متأكد) مؤشرات سلبية لواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة

في التعليم في جانب (علاقة المدرسة والمجتمع) إن وجدت: وهى تتمثل في العبارة رقم: (7 ، 8 ، 11) ،
(انظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا استخلاص النتائج على النحو التالي :-

- ١ - تظهر علاقة كثير من المدارس الثانوية بالمجتمع في محلية الخرطوم بحري من خلال المشاركات الاجتماعية للمجتمع، والتواصل مع أولياء الأمور والتزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال.
 - ٢ - تظهر علاقة كثير من المدارس الثانوية بالمجتمع في المحلية من خلال مساهمة التلاميذ في حملة إصاحاح البيئة، وإشراك المجتمع بحضور المسرح والمناشط الثقافية لمعالجة الظواهر السالبة في المجتمع.
 - ٣ - كثير من الإدارات المدرسية لا تقيم الكرنفالات في المناسبات العامة بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور ، ولا تسعى لإقامة البرامج الثقافية والمسرح لمعالجة قضايا التربية والسلوك في المجتمع .
 - ٤ - كثير من الإدارات المدرسية لا تشرك التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية في المجتمع كتصدي لآثار السيول والأمطار والحوادث والحريق وغيرها من الكوارث ، مما يعنى ضعف الجانب التربوى في إكساب القيم للجانبين (التلاميذ والمجتمع) ، وبالتالي لا تكسب احترام المجتمع وتعاونه معها مما يضعف تحقيق اهدافها.
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (7): (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) .وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (7) والذي نصه: ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع؟

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الدراسة بالنسبة للمديرون :

عبارات الاستبانة

المحور الاول:-الفرضية الاولى (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري (كما يراها المديرون .

الجدول(34) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولى :

الرقم	الإدارة التربوية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية	24 %48	20 %40	4 %8	2 %4	0 0.0
2	تساعد على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة.	23 %46	23 %46	3 %6	1 %2	0 0.0
3	توجه بسن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية للدولة	22 %44	23 %46	3 %6	2 %4	0 0.0
4	تضع معايير جودة المنهج المدرسي	21 %42	18 %36	3 %6	8 %16	0 0.0
5	تضع الخطط بزمان يمكن إنجازه	20 %40	21 %42	1 %2	8 %16	0 0.0
6	تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل	21 %42	12 %24	8 %16	8 %16	1 %2
7	تركز على جودة المباني المدرسية	20 %40	18 %36	2 %4	9 %18	1 %2
8	توفر الوسائل التعليمية	19 %38	15 %30	4 %8	10 %20	2 %4
9	تدعو لتطوير الوسائل التعليمية	23 %46	18 %36	3 %6	5 %10	1 %2
10	تحرص على التدريب المستمر لكيفية استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم	24 %48	16 %32	2 %4	7 %14	1 %2
11	توضح أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة	19 %48	20 %40	7 %14	3 %6	1 %2
12	تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية	20 %40	7 %14	5 %10	12 %24	6 %12
13	تحفز العاملين على التميز والإبداع	19 %38	14 %28	2 %4	9 %18	6 %12

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لاأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الاول .

الجدول الجدول(35) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	الإدارة التربوية	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية	29.7	0.000	4	أوافق
2	تساعد على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة	35.4	0.000	4	أوافق
3	توجه بسن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية للدولة	32	0.000	4	أوافق
4	تضع معايير جودة المنهج المدرسي	17	0.001	4	أوافق
5	تضع الخطط بزمان يمكن إنجازها	22.5	0.000	4	أوافق
6	تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل	21.4	0.000	4	أوافق
7	تركز على جودة المباني المدرسية	31	0.000	4	أوافق
8	توفر الوسائل التعليمية	20.6	0.000	4	أوافق
9	تدعو لتطوير الوسائل التعليمية	38.8	0.000	4	أوافق
10	تحرص على التدريب المستمر لكيفية استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم	38.6	0.000	4	أوافق
11	توضّح أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة	32	0.000	4	أوافق
12	تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية	15.4	0.004	4	أوافق
13	تحفز العاملين على التميز والإبداع	17.4	0.001	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضّح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرّف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة، بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب الإدارة التربوية والتخطيط بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري، هناك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الأول: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) . وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض الاول : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الأول (أنظر الجدول أعلاه).

كما يمكننا إستخلاص النتائج في النقاط التالية :-

- (١) تعمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تحفيز المعلمون المتميزون والمبدعون في اداء عملهم ، مما يساعد على الأداء الجيد الذي يؤدي الى تطبيق معايير الجودة الشاملة المطلوبة.
 - (٢) تعمل الإدارة التربوية على سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية وفق المصلحة العامة .
 - (٣) تعمل الإدارة التربوية على المساهمة في وضع معايير جودة المنهج المدرسي.
 - (٤) تحرص الإدارة التربوية الي تطوير الوسائل التعليمية وتوفيرها .
 - (٥) حرص الإدارة التربوية على العمل في جانب تحسين المرتبات بصورة تناسب إحتياجات المعلمين المعيشية ، مما يجعلهم راضين وظيفياً عن تنفيذ عملهم .
 - (٦) تعمل الإدارة التربوية متمثلة في وزارة التربية والتعليم على توضيح أهمية الحاجة التعليمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة لمعظم المعلمين بالمحلية ، مما ينعكس بصورة مباشرة على إهتمام المعلمين بها، ويؤدي الي تحقيق النتائج المرجوة من مخرجات عملية التعليم والتعلم .
 - (٧) تحرص وزارة التربية والتعليم والادارة التعليمية بالمحلية على توفير التدريب اللازم والمستمر لكيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة فى التعليم ، مما يجعل تطبيقها ميسراً للمدراء والمعلمين .
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم(1) والذي نصه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط في المرحلة الثانوية بمحلية بحري). وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (1) والذي نصه: **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية والتخطيط؟**

المحور الثاني:-الفرضية الثانية (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) **كما يراها المديرون .**
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية :

الجدول (36)

الرقم	العبارات القياسية:	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة	20 %40	20 %40	3 %6	7 %14	0 0.0
2	تركز على تصنيف مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة	16 %32	26 %52	2 %4	6 %12	0 0.0
3	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي	22 %44	20 %40	2 %4	6 %4	0 0.0
4	تحرص على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية	24 %48	16 %32	2 %4	7 %14	1 %2
5	تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير الجودة الشاملة	16 %32	22 %44	3 %6	7 %14	2 %4
6	تركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج	21 %42	20 %40	5 %10	4 %8	0 0.0
7	تتخذ القرارات بديمقراطية تامة	14 %28	18 %36	7 %14	10 %20	1 %2
8	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرار	18 %36	21 %42	2 %4	8 %16	1 %2
9	تهتم الجوانب المهنية في تنفيذ العمل	19 %38	20 %40	4 %8	7 %14	0 0.0
10	تراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين	19 %38	24 %48	2 %4	5 %10	0 0.0
11	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ للعمل وفق معايير الجودة الشاملة	21 %42	22 %44	3 %6	3 %6	1 %2
12	لديها ثقة بالنفس في اتخاذ القرار للمصلحة العامة	23 %46	21 %42	2 %4	3 %6	1 %2
13	تعمل على تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات في العمل	28 %56	17 %34	1 %2	4 %8	0 0.0

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثاني.

الجدول (37) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية:	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة	18.6	0.000	4	أوافق
2	تركز على تصنيف مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة	27.8	0.000	4	أوافق
3	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي	23.9	0.000	4	أوافق
4	تحرص على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية	38.6	0.000	4	أوافق
5	تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير الجودة الشاملة	30.2	0.000	4	أوافق
6	تركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج	20.6	0.000	4	أوافق
7	تتخذ القرارات بديمقراطية تامة	17	0.002	4	أوافق
8	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرار	33.4	0.000	4	أوافق
9	تهتم الجوانب المهنية في تنفيذ العمل	16.1	0.001	4	أوافق
10	تراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين	27.3	0.000	4	أوافق
11	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ العمل وفق معايير الجودة الشاملة	44.4	0.000	4	أوافق
12	لديها ثقة بالنفس في اتخاذ القرار للمصلحة العامة	48.4	0.000	4	أوافق
13	تعمل على تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات في العمل	37.2	0.000	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الاستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، إلا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الثاني: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة بحري).

وعليه يمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناءً على ذلك نستخلص أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض الثاني : (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة بحري (لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الثاني (أنظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالي :-

- (١) معظم الإدارات المدرسية يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة، وتعمل على تصنيف مستويات الطلاب وتقويمهم بصورة مستمرة خلال العام الدراسي .

٢) كثير من الإدارات المدرسية تحرص على التحسين المستمر في العملية التعليمية وتركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج.

٣) أن معظم الإدارات المدرسية تتخذ القرار التنفيذي التربوي والتعليمي بديمقراطية مما يجعل الآخرين ، راضين عنه، وبالتالي يساعد في تبني تطبيق معايير الجودة الشاملة ، في هذا الجانب وبحقق الاهداف المطلوبة.

٤) أن معظم الإدارات المدرسية لا تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ، مما يضعف أدائهم المهني وبالتالي لا يحقق الأهداف المنشودة من عملية التربية والتعليم .

٥) كثير من الإدارات المدرسية تراعي الجوانب العلمية عند إتخاذ القرار ، مما يعنى أنها تطبق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب ولا تتخذ القرار وفقاً للترغبات والأغراض الشخصية ، وهذا يؤدي الى تطور في ناتج العمل الاداري والتربوي ككل .

٦) هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية تهتم بالجوانب المهنية في تنفيذ العمل ، مما يعنى أن هنالك وجود لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب المهنية وأخلاقيتها .

٧) ان الكثير من الإدارات المدرسية تُراعى الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤسين ، مما يعنى اهتمامها باشباع حاجات العاملين المادية والنفسية وهذا يؤدي الى الرضا الوظيفي بين العاملين مما ينعكس على جودة ادائهم وبالتالي يسهل تطبيق معايير الجودة الشاملة وينعكس على المخرجات التربوية قاطبة.

٨) معظم الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية في محلية بحري تُحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ العمل وفق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالتخطيط ، مما ينعكس على التخطيط العلمي وهذا يحقق الأهداف التربوية المنشودة من عمل الادارة المدرسية .

٩) كثير من الادارات المدرسية لديها القدرة والثقة بالنفس في إتخاذ القرارات للمصلحة العامة ، مما يعنى ان قراراتهم لاعلاقة لها بمعايير الجودة الشاملة في جانب إتخاذ القرار وهى التي صُممت خصيصاً لخدمة المصلحة العامة للمستفيدين.

١٠) معظم مدراء المدارس الثانوية بمحلية بحري يعملون على تفويض السلطات وتقسيم المسؤوليات وتحديد الأدوار في انجاز المهام.

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (2) والذي نصها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري). وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (2) والذي نصه :
ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية ؟

المحور الثالث:- الفرضية الثالثة () توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانيات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) كما يراها المديرون.

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة : الجدول (38)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون البيئة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	مصادر التمويل كافية لتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	9 %18	13 %26	3 %6	18 %36	7 %14
2	تتوفر بها معينات العمل المطلوبة في كافة الجوانب	12 %24	12 %24	5 %10	17 %34	4 %8
3	توجد بها حمامات مناسبة لعدد الطلاب	19 %38	14 %28	1 %2	13 %26	3 %6
4	بها خدمات بوفيه ممتازة	13 %26	15 %30	3 %6	16 %32	3 %6
5	أسعار الوجبات مناسبة لجميع التلاميذ	15 %30	18 %36	3 %6	12 %24	2 %4
6	يوجد فيها مرشد نفسي للتلاميذ	21 %42	19 %38	1 %2	5 %10	4 %8
7	تتوفر بها الإسعافات الأولية المطلوبة	16 %32	21 %42	2 %4	8 %16	3 %6
8	تتوفر وسائل حركة في الوصول السريع للوحدات الصحية	15 %30	14 %28	2 %4	16 %32	3 %6
9	توجد ملاعب مدرسية مؤهلة للمنافسة	14 %26	13 %26	4 %8	15 %30	4 %8
10	تتوفر فيها استراحة مهيأة للتلاميذ	16 %32	10 %20	3 %6	16 %32	5 %10
11	يوجد بها مصلى مناسب لأداء الصلاة	19 %38	19 %38	0 0.0	9 %18	3 %6
12	تتوفر بها احتياطات السلامة عند الطوارئ	15 %30	17 %34	3 %6	13 %26	2 %4
13	البنية التحتية (المباني- الكهرباء- المياه) مكتملة بالمدرسة	16 %32	20 %40	0 0.0	10 %20	4 %8
14	من حيث (التشجير- التهوية- النظافة) محفزة للعمل.	19 %38	21 %42	2 %4	6 %12	2 %4
15	بها وسائل تعليمية تتسم بالحدثة	18 %36	21 %42	0 0.0	8 %16	3 %6
16	الكتب المدرسية فيها متوفرة لجميع التلاميذ	22 %44	21 %42	0 0.0	5 %10	2 %4
17	مقاعد الإجلال المدرسي متوفر لجميع التلاميذ	24 %48	20 %40	0 0.0	5 %10	1 %2

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث .

الجدول (39) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون البيئة	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	مصادر التمويل كافية لتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	13.2	0.010	2	لا أوافق
2	تتوفر بها معينات العمل المطلوبة في كافة الجوانب	11.8	0.019	3	غير متأكد
3	توجد بها حمامات مناسبة لعدد الطلاب	23.6	0.000	4	أوافق
4	بها خدمات بوفيه ممتازة	16.8	0.002	4	أوافق
5	أسعار الوجبات مناسبة لجميع التلاميذ	20.6	0.000	4	أوافق
6	يوجد فيها مرشد نفسي للتلاميذ	34.4	0.000	4	أوافق
7	تتوفر بها الإسعافات الأولية المطلوبة	27.4	0.000	4	أوافق
8	تتوفر وسائل حركة في الوصول السريع للوحدات الصحية	19	0.001	4	أوافق
9	توجد ملاعب مدرسية مؤهلة للمناشط	12.2	0.016	4	أوافق
10	تتوفر فيها استراحة مهيأة للتلاميذ	14.6	0.006	4	أوافق
11	يوجد بها مصلى مناسب لأداء الصلاة	15	0.002	4	أوافق
12	تتوفر بها احتياطات السلامة عند الطوارئ	19.6	0.001	4	أوافق
13	البنية التحتية (المباني - الكهرباء - المياه) مكتملة بالمدرسة	11.8	0.008	4	أوافق
14	من حيث (التشجير - التهوية - النظافة) محفزة للعمل	34.6	0.000	4	أوافق
15	بها وسائل تعليمية تتسم بالحدثة	17	0.001	4	أوافق
16	الكتب المدرسية فيها متوفرة لجميع التلاميذ	26.3	0.000	4	أوافق
17	مقاعد الإجلال المدرسي متوفر لجميع التلاميذ	30.2	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الإحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، الا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الثالث: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية وتوفير الإمكانيات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) .

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو

عدم الموفقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض الثالث: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية وتوفير الإمكانيات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري)، لصالح الذين أجابوا بالموافقة بالموافقة في معظم عبارات المحور الثالث بإستثناء العبارة رقم (1) (مصادر التمويل كافية لتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم)، (أنظر الجدول أعلاه). كما يمكننا اعتبار الاجابات تحت غير متأكد مؤشرات سلبية لتطبيق معايير الجودة الشاملة إن وجدت، وهذا نلاحظه في العبارة رقم(2) تتوفر بها معينات العمل المطلوبة في كافة الجوانب .

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالي :-

- ١ - تحرص الإدارة التربوية على توفير مصادر تمويل كافية للمدارس بما يجعلها تستطيع توفير متطلبات الجودة الشاملة ، في التعليم وتطبق معاييرها .
- ٢ - إهتمام الإدارة التربوية بالتوفير الكافي لمتطلبات تسيير العمل وجودته في كافة جوانب الإدارة المدرسية في معظم المدارس الثانوية بالمحلية.
- ٣ - تعمل على توفير البيئة المدرسية المهيأة من حيث توفر دورات المياه في معظم المدارس الثانوية بمحلية بحري .
- ٤ - تهتم الإدارة التربوية بالنواحي الغذائية للطلاب اثناء اليوم الدراسي وتوفير الوجبات الصحية، للطلاب، بأسعار مناسبة، مما ينعكس على جودة تركيزهم الاكاديمي وتحصيلهم العلمي .
- ٥ - تعمل الإدارة التربوية على توفير الملاعب المدرسية المؤهلة لتنفيذ المناشط الرياضية ، مما ينعكس ايضاً على القوة البدنية للتلاميذ ورعاية مواهبهم وبناء شخصياتهم وتحبيبهم في مدارسهم .
- ٦ - تحرص الإدارة التربوية على توفير المشرف النفسي في معظم المدارس الثانوية بالمحلية، مما يساعد علي تصنيف المشكلات السلوكية والاجتماعية والعمل على اقتراح الحلول لها .
- ٧ - تساعد الإدارة التربوية على تتوفر الإسعافات الأولية في معظم المدارس الثانوية بالمحلية وسهولة الحصول على وسائل الحركة للوصول للمراكز والوحدات الصحية.
- ٨ - تعمل الإدارة التربوية على تحسين البيئة المدرسية لكثير من المدارس الثانوية بالمحلية مهيأة من حيث توفير (مصلى مناسب لأداء الصلاة وتوفر احتياطات السلامة عند الطوارئ) .
- ٩ - تهتم الإدارة التربوية بتوفير استراحات مناسبة للطلاب بالمدارس ، مما يعني إهتمامها بجانب تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب لتهيئة البيئة المساعدة للطلاب في عملية التعلم.
- ١٠ - تحرص الإدارة التربوية بالبيئة المدرسية في جانب توفير الوسائل التعليمية الالكترونية الحديثة مما له من تأثير إيجابي كبير في جودة العملية التعليمية .
- ١١ - تعمل الإدارة التربوية على توفير الإجلال المدرسى لجميع الطلاب بمدارس المحلية ، وهذا يعضد تطبيق معايير الجودة الشاملة في جانب البيئة المدرسية.

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (3) والذي نصها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة

الدراسية وتوفير الإمكانات المادية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) . وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال

الدراسة رقم (3) والذي نصه : ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية؟

المحور الرابع:- الفرضية الرابعة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق

معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) كما يراها المديرون.

الجدول (40) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة :

الرقم	العبارات القياسية :	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	متخرجون في كليات التربية	22 %44	20 %40	3 %6	5 %10	0 0.0
2	مديرون على الجوانب الأكاديمية	25 %50	19 %38	2 %4	3 %6	1 %2
3	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها	28 %56	19 %38	2 %4	1 %2	0 0.0
4	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي	27 %54	19 %38	2 %4	1 %2	1 %2
5	يراعون الفروق الفردية للتلاميذ	24 %48	20 %40	4 %8	2 %4	0 0.0
6	يدركون توقعات أولياء الأمور المستقبلية	26 %52	16 %32	6 %12	2 %4	0 0.0
7	يعملون على تطوير أدائهم الأكاديمي والمهني بأنفسهم	22 %44	20 %40	3 %6	5 %10	0 0.0
8	يمتلكون المهارات التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء في العمل	22 %44	19 %38	4 %8	5 %10	0 0.0
9	يعتمدون على نتائج فرق العمل في تحليل نتائج التلاميذ لمعرفة تحصيلهم الأكاديمي	23 %46	19 %38	3 %6	4 %8	1 %2
10	يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على أنها فرص للتطوير	22 %44	20 %40	5 %10	3 %6	0 0.0
11	يعتمدون على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوي التلاميذ	24 %48	16 %32	6 %12	4 %8	0 0.0
12	يراعون الجوانب التربوية في القرارات تجاه التلاميذ	32 %64	10 %20	5 %10	3 %6	0 0.0
13	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز	27 %54	17 %34	1 %2	5 %10	0 0.0
14	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل	21 %42	19 %38	2 %4	7 %14	1 %2
15	يشعرون برضا وظيفي	20 %40	13 %26	3 %6	9 %18	5 %10

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفوقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الرابع .

الجدول (41) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية :	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	متخرجون في كليات التربية	23.4	0.000	4	أوافق
2	مدربون على الجوانب الأكاديمية	50	0.000	4	أوافق
3	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها	42	0.000	5	أوافق بشدة
4	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي	59.6	0.000	5	أوافق بشدة
5	يراعون الفروق الفردية للتلاميذ	29.7	0.000	4	أوافق
6	يدركون توقعات أولياء الأمور المستقبلية	27.8	0.000	5	أوافق بشدة
7	يعملون على تطوير أدائهم الأكاديمي والمهني بأنفسهم	23.4	0.000	4	أوافق
8	يمتلكون المهارات التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء في العمل	20.9	0.000	4	أوافق
9	يعتمدون على نتائج فرق العمل في تحليل نتائج التلاميذ لمعرفة تحصيلهم الأكاديمي	41.6	0.000	4	أوافق
10	يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على أنها فرص للتطوير	23.4	0.000	4	أوافق
11	يعتمدون على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوي التلاميذ	20.7	0.000	4	أوافق
12	يراعون الجوانب التربوية في القرارات تجاه التلاميذ	42.6	0.000	5	أوافق بشدة
13	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز	33.5	0.000	5	أوافق بشدة
14	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل	35.6	0.000	4	أوافق
15	يشعرون برضا وظيفي	18.4	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب المعلمين بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، الا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الرابع: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة بحري ؟).

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الإيجابي لتحقيق الفرض الرابع: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري)، لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الرابع (أنظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على التالي :-

- ١ - تعمل الإدارة التربوية على تعيين معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري من المتخرجون في كليات التربية ومدرّبون على الجوانب الأكاديمية وملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها.
- ٢ - أغلبية المعلمون بالمحلية يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير النظام التعليمي، إلا أنهم غير مدرّبون عليها ولا يفهمون خطواتها الإجرائية بصورة علمية.
- ٣ - معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري يتواجدون بالمدارس أثناء اليوم الدراسي ويؤدون أعمالهم بمهنية ، ويعملون على تطوير أدائهم بأنفسهم، وهذا يدل على غياب إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التربوية.
- ٤ - عدم حرص الادارة التربوية على جعل المعلمون يشعرون برضا وظيفي في عملهم في الجوانب المادية والمهنية وتحسين البيئة المدرسية ، وهذا يؤثر بصورة مباشرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة ، المرتبطة بأداء العاملين ، مما ينعكس على ضعف مخرجات العملية التربوية والتعليمية ككل .
- ٥ - أن هناك عدد كبير من المعلمين لا يدركون توقعات أولياء امور التلاميذ منهم في جانب تطبيق الجودة الشاملة تجاه ابنائهم تربوياً وتعليمياً وبناء مستقبلهم ، وهذا ينعكس مباشرة في تعامل المعلمين مع التلاميذ بصورة لا تحقق الأهداف منهم.
- ٦ - تحرص الادارة التربوية على تدريب المعلمين في الجانب التربوي للتعامل مع شكاوي التلاميذ على انها فرص للتطوير التربوي بدراسة أسبابها بصورة علمية وعقد ورش العمل في هذا الجانب، مما ينعكس على سلوكيات التلاميذ وإتباعهم للسلوكيات الدخيلة على المجتمع من خلال الغزو الفكري والثقافي في الثروة الالكترونية الحالية .

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (4) والذي نصها (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) . وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (4) والذي نصه : ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين؟

المحور الخامس:- الفرضية الخامسة: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) كما يراها المديرون .
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الخامسة :

الجدول (42)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون الطلاب	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية	21 %42	25 %50	1 %2	3 %6	0 0.0
2	تتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة	21 %42	21 %42	3 %6	5 %10	0 0.0
3	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة	25 %50	18 %36	5 %10	2 %4	0 0.0
4	لديهم رغبة عالية في التعلم واكتساب المعرفة	24 %48	16 %32	6 %12	4 %8	0 0.0
5	يساهمون في تحسين بيئة المدرسة	24 %48	22 %44	2 %4	1 %2	1 %2
6	يحافظون على ممتلكات المدرسة	23 %46	19 %38	1 %2	6 %12	1 %2
7	يشاركون في المناشط العامة	23 %46	24 %48	2 %4	1 %2	0 0.0
8	يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم	23 %46	18 %36	3 %6	6 %12	0 0.0
9	تتعدم بينهم ممارسة الغش في الامتحانات	22 %44	15 %30	2 %4	11 %22	0 0.0
10	يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز	24 %48	17 %34	4 %8	5 %10	0 0.0
11	ارتباطهم بشبكات الانترنت محدود	21 %42	18 %36	5 %10	6 %12	0 0.0
12	ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية	19 %38	15 %30	6 %12	9 %18	1 %2
13	يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت	23 %46	8 %16	6 %12	11 %22	2 %4

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الخامس، الجدول (44) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (43)

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن يكون الطلاب	قيمة مربع كاي	القيمة الإحتمالية	الوسيط	التفسير
1	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية	36.1	0.000	4	أوافق
2	تتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة	23.3	0.000	4	أوافق
3	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة	28.2	0.000	4	أوافق
4	لديهم رغبة عالية في التعلم واكتساب المعرفة	20.7	0.000	4	أوافق
5	يساهمون في تحسين بيئة المدرسة	56.6	0.000	4	أوافق
6	يحافظون على ممتلكات المدرسة	42.8	0.000	4	أوافق
7	يشاركون في المناشط العامة	38.8	0.000	4	أوافق
8	يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم	21.8	0.000	4	أوافق
9	تتعدم بينهم ممارسة الغش في الامتحانات	16.7	0.001	4	أوافق
10	يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز	22.4	0.000	4	أوافق
11	ارتباطهم بشبكات الانترنت محدود	16.1	0.001	4	أوافق
12	ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية	20.4	0.000	4	أوافق
13	يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت	25.4	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الاستجابات نلاحظ أن القيمة الإحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب المعلمون بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، الا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الخامس: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمدينة بحري؟).

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناءً على ذلك نستخلص أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض الخامس: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمدينة بحري)، لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الخامس (أنظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا استخلاص النتائج على النحو التالي :

- ١ - تعمل الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بمدينة بحري يرتبطون بمدارسهم وجدانياً، وينفذون توجيهات الإدارة المدرسية لتتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة.
- ٢ - تحرص الإدارة التربوية على تعزيز رغبة الطلاب في التعلم واكتساب المعرفة .

٣ - تعمل الإدارة التربوية على جعل الطلاب يساهمون في تحسين بيئة المدرسة والمحافظة على ممتلكاتها، والمشاركة في المناشط العامة بها.

٤ - تحرص الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بالمحلية يدركون المخاطر الاجتماعية ، والفكرية للانترنت ، حتى لا يتعرضون لتأثر الأفكار وانتهاج السلوكيات والعادات المتنافية مع قيم الدين والمجتمع وتُضعف تحصيلهم العلمى والتربوى ، وهذا يعني أن هناك تطبيق لمعايير الجودة الشاملة في هذا الجانب المهم في إكتساب القم وتنشئة الأجيال الصالحين القادرين على بناء ونهضة الأمة .

٥ - تعمل الإدارة التربوية على محاربة ممارسة الغش في الامتحانات بين التلاميذ بصورة قوية وفاعلة، مما يقود الى تطبيق معايير الجودة الشاملة فى التعليم ذات الصلة بجودة المستوى الاكاديمى والتحصيل العلمى وهذا يجعلهم مؤهلين للاستمرار فى المراحل العليا ويجعلهم يقدمون إنتاجاً وإبداعاً في مهنتهم عند تخرجهم وتوظيفهم .

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (5) ، (توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب في المرحلة الثانوية بمحلية بحري؟) وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (5) والذي نصه : **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب؟**

المحور السادس:-الفرضية السادسة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟)، كما يراها المديرون.

الجدول (44) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية السادسة :

الرقم	العبارات القياسية : تحرص الإدارة التربوية على أن تكون المناهج المدرسية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تناسب محتوياتها أعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة	25 %50	16 %32	2 %4	4 %8	3 %6
2	حجم محتوى الكتب مناسب لأعمار التلاميذ في استيعابه	20 %40	15 %30	3 %6	9 %18	3 %6
3	تحقق الأهداف التربوية المطلوبة	24 %48	18 %36	1 %2	5 %10	2 %4
4	تحقق الأهداف العلمية المنشودة	22 %44	20 %40	2 %4	5 %10	1 %2
5	تصاغ أمثلتها من واقع المجتمع مع مراعاة التطور	20 %40	22 %44	3 %6	4 %8	1 %2
6	تراعي في مقرراتها القيم الدينية	24 %48	23 %46	0 0.0	3 %6	0 0.0
7	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى	23 %46	18 %36	3 %6	6 %12	0 0.0
8	تتدرج من البسيط إلى المعقد	26 %52	16 %32	5 %10	3 %6	0 0.0
9	تتصف بالتسلسل المنطقي لوحدها	18 %36	25 %50	3 %6	4 %8	0 0.0
10	يتصف محتواها بالتشويق	17 %34	18 %36	10 %20	4 %8	1 %2
11	عدد المقررات مناسب لكل فرقة دراسية	15 %30	22 %44	5 %10	5 %10	3 %6
12	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها	16 %32	21 %42	3 %6	7 %14	3 %6
13	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم	15 %30	20 %40	6 %12	5 %10	4 %8
14	تتصف بالمرونة في التغيير والتعديل.	15 %30	21 %42	5 %10	6 %12	3 %6
15	تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ	19 %38	16 %32	4 %8	8 %16	3 %6
16	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى	16 %32	20 %40	2 %4	7 %14	5 %10

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع الباحثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السادس .

الجدول (45) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية :	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تناسب محتوياتها أعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة	41	0.000	4	أوافق
2	حجم محتوى الكتب مناسب لأعمار التلاميذ في استيعابه	22.4	0.000	4	أوافق
3	تحقق الأهداف التربوية المطلوبة	43	0.000	4	أوافق
4	تحقق الأهداف العلمية المنشودة	41.4	0.000	4	أوافق
5	تصاغ أمثلتها من واقع المجتمع مع مراعاة التطور	41	0.000	4	أوافق
6	تراعى في مقرراتها القيم الدينية	16.8	0.001	4	أوافق
7	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى	21.8	0.000	4	أوافق
8	تتدرج من البسيط إلى المعقد	27.3	0.000	5	أوافق بشدة
9	تتصف بالتسلسل المنطقي لوحدها	27.9	0.000	4	أوافق
10	يتصف محتواها بالتشويق	23	0.000	4	أوافق
11	عدد المقررات مناسب لكل فرقة دراسية	26.8	0.000	4	أوافق
12	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها	26.4	0.000	4	أوافق
13	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم	20.2	0.000	4	أوافق
14	تتصف بالمرونة في التغيير والتعديل	23.6	0.000	4	أوافق
15	تراعى الفروق الفردية بين التلاميذ	20.6	0.000	4	أوافق
16	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى	23.4	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الإحصائية لتفسير نتائج الإستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات الباحثين في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب المناهج الدراسية بالتعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، الا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض الخامس: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمدينة بحري؟).

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع

الايجابى لتحقيق الفرض السادس: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري) ، لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الخامس (أنظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالى :-

١ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج وأحجامها مناسبة لأعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة بالمرحلة الثانوية.

٢ - تبذل الإدارة التربوية جهوداً كفاية في ان تحقق المناهج الدراسية الاهداف التربوية المطلوبة في هذه المرحلة .

٣ - تساهم الإدارة التربوية مع جهات الإختصاص على وضع المناهج الدراسية التي تحقق الاهداف العلمية المنشودة في جانب اكتساب المعرفة للتلاميذ فى هذه المرحلة .

٤ - تساهم الإدارة التربوية مع جهات الإختصاص على تطبيق معايير جودة إعداد وتأليف المناهج الدراسية وصياغة أمثلتها من واقع المجتمع، مع مراعاة التطور والحداثة والواقعية ، حتى لا تتصف بالجفاف الفكري والعلمي في محتوياتها . مما يساعد على استيعابها بالنسبة للطلاب.

٥ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج متدرجة من السهل إلى الصعب وتراعي القيم الدينية في مقرراتها.

٦ - تعمل الإدارة التربوية عبر إدارة المناهج على تطبيق معايير جودة المناهج الدراسية وصياغتها، فى الجوانب المتمثلة فى تدرج المناهج من البسيط إلى المعقد مع مراعاة الربط والتسلسل المنطقي لوحدها.

٧ - تعمل الإدارة التربوية على أن تكون محتويات المناهج تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ وتوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى، مع مراعاة اتصافها بالتشويق العلمي في الصياغة.

الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (6) ، (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (6) والذي نصه : **ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج الدراسية؟**

المحور السابع:- الفرضية السابعة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟) .الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية السابعة :

الجدول (46)

الرقم	العبارات القياسية : علاقة المدرسة والمجتمع تظهر من خلال	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال	25 %50	23 %46	1 %2	1 %2	0 0.0
2	المشاركات الاجتماعية للعاملين في المدرسة مع المجتمع	21 %42	24 %48	3 %6	2 %4	0 0.0
3	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية بأولياء أمور التلاميذ	26 %52	22 %44	1 %2	1 %2	0 0.0
4	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الاحتفالات العامة في المناسبات الرسمية	27 %52	20 %40	1 %2	2 %4	0 0.0
5	مشاركة التلاميذ في حملات النظافة وإصحاح البيئة	26 %52	20 %40	2 %4	2 %4	0 0.0
6	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال المناشط المختلفة للتلاميذ	24 %48	20 %40	3 %6	3 %6	0 0.0
7	إقامة المناشط العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية	26 %52	19 %38	2 %4	3 %6	0 0.0
8	إنشاء الشراكات مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع	19 %38	26 %52	2 %4	2 %4	1 %2
9	التواصل مع قيادات المجتمع وإشراكهم في حل مشكلات المدرسة	26 %52	18 %36	3 %6	2 %4	1 %2
10	التواصل مع المانحين وحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم من خلال المدرسة	25 %50	17 %34	4 %8	3 %6	1 %2
11	مشاركة التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية	25 %50	19 %38	3 %6	2 %4	1 %2

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور السابع .

الجدول (47) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الرقم	العبارات القياسية :	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال	42.4	0.000	4	أوافق
2	المشاركات الاجتماعية للعاملين في المدرسة مع المجتمع	32.4	0.000	4	أوافق
3	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية بأولياء أمور التلاميذ	43	0.000	5	أوافق بشدة
4	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الاحتفالات العامة في المناسبات الرسمية	40.4	0.000	5	أوافق بشدة
5	مشاركة التلاميذ في حملات النظافة وإصحاح البيئة	36.7	0.000	5	أوافق بشدة
6	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال المناشط المختلفة للتلاميذ	29.5	0.000	4	أوافق
7	إقامة المناشط العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية	34	0.000	5	أوافق بشدة
8	إنشاء الشراكات مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع	54.6	0.000	4	أوافق
9	التواصل مع قيادات المجتمع وإشراكهم في حل مشكلات المدرسة	51.4	0.000	5	أوافق بشدة
10	التواصل مع المانحين وحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم من خلال المدرسة	44	0.000	4	أوافق
11	مشاركة التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية	50	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

الجدول أعلاه يوضح نتائج (اختبار مربع كاي) وللتعرف على الدلالة الأحصائية لتفسير نتائج الاستجابات نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في توزيع إستجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بصفة عامة بأن هنالك تطبيق كبير لمعايير الجودة الشاملة في جانب علاقة المدرسة بالمجتمع في التعليم الثانوي في محلية الخرطوم بحري)، الا أن هنالك بعض المعوقات التي تقف أمام ذلك التطبيق، وبهذا أمكن التحقق من الفرض السابع: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمدينة بحري ؟) .

وعليه يُمكننا استخلاص النتائج لهذا المحور بناءً على التفسير أعلاه لتحليل مربع كاي وإستناداً على قيم الوسيط الناتج من تلك الاستجابات، والتي تحدد إتجاه العبارة في القرار (بالسلبية أو الإيجابية) بمعنى الموافقة أو عدم الموافقة، مع مراعاة ترتيبها حسب النسب الأعلى لمربع كاي أولاً ، وبناء على ذلك نستخلص أن الواقع الايجابي لتحقيق الفرض السابع: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمدينة بحري)، لصالح الذين أجابوا بالموافقة في جميع عبارات المحور الخامس (أنظر الجدول أعلاه).

وعليه يمكننا إستخلاص النتائج على النحو التالي :-

- ١ - تهتم كثير من المدارس الثانوية بعلاقتها مع المجتمع في محلية الخرطوم بحري من خلال مشاركات المدارس الاجتماعية للمجتمع، والتواصل مع أولياء الأمور والتزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال.
 - ٢ - تعمل كثير من المدارس الثانوية بعلاقتها مع المجتمع بالمحلية من خلال مساهمة التلاميذ في حملة إصاحاح البيئة، وإشراك المجتمع بحضور المسرح والمناشط الثقافية لمعالجة الظواهر السالبة في المجتمع.
 - ٣ - تحرص كثير من الإدارات المدرسية على إقامة الكرنفالات في المناسبات العامة بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور ، وتسعى لإقامة البرامج الثقافية والمسرح لمعالجة قضايا التربية والسلوك في المجتمع .
 - ٤ - كثير من الإدارات المدرسية تشرك التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية في المجتمع كالتصدي لآثار السيول والأمطار والحوادث والحريق وغيرها من الكوارث ، مما يعنى الاهتمام بالجانب التربوي في إكساب القيم للجانبين (التلاميذ والمجتمع) ، وبالتالي تكسب احترام المجتمع وتعاونه معها مما يؤدي الى تحقيق اهدافها .
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تُعتبر (جزء) من تحقيق فرضية الدراسة رقم (7): (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين في واقع مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع في المرحلة الثانوية بمحلية بحري ؟). وتعتبر جزء من الإجابة علي سؤال الدراسة رقم (7) والذي نصه: ما واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع؟
- عرض ومناقشة متغيرات البحث لمجتمعي الدراسة وعيناتها :

وبناءً علي ذلك سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات والمعلومات الإحصائية الخاصة بمتغيرات كل عينة من عيني الدراسة (المعلمين ومدراء المدارس الثانوية)، التي تدلل على أن الفروق الفردية في الاستجابات على عبارات الدراسة تعزى لعدة متغيرات ذات دلالات منطقية مختلفة في عينات الدراسة، وفيما يلي تفاصيل ذلك :-

أولاً: مجتمع الدراسة للمعلمين :

فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين)

١ - الجنس :

يوضح الجدول رقم (48) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	56	32.9
أنثى	114	67.1
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول رقم الجدول رقم (48) أن أفراد الدراسة النوع نجد الذكور بلغ عددهم (56) فرد ونسبة (32.9%) ونجد الإناث بلغ العدد (114) ونسبة (67.1%)، مما يعني أن عدد المعلمات أكبر من عدد المعلمين بالمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم بحري، وعليه يجب الاهتمام بزيادة تعيين عدد المعلمين والبحث عن أسباب عزوفهم عن المهنة والعمل على معالجتها، لأن عدم التوازن بين عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة

الثانوية له أثر بالغ على عملية التربية ككل، وتحديدًا في مدارس البنين التي لها خصوصيتها مع سن المراهقة والنضج وتكوين الشخصية للتلاميذ .

2- المؤهل العلمي :

يوضح الجدول رقم (49) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	10	5.9
بكالوريوس	134	79.2
دبلوم عالي	11	6.5
ماجستير	12	7.1
دكتوراة	3	1.3
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول رقم (49) أن أفراد الدراسة في المؤهل العلمي دبلوم بلغ عددهم (10) وبنسبة (5.9%) ونجد البكالوريوس بلغ عددهم (134) وبنسبة (79.2%) ونجد دبلوم عالي بلغ عددهم (11) وبنسبة (5.3%) ونجد الماجستير بلغ عددهم (12) وبنسبة (7.1%) ونجد الدكتوراة بلغ عددهم (3) وبنسبة (1.3%)، وهذا يدل على أنه ليس هناك مشكلة في التعيين حسب نوع المؤهل، مع ملاحظة أن الذين يحملون درجة البكالوريوس هم الأكثر عدداً بنسبة (79.2%)، مما يستوجب تشجيعهم على التأهيل والتدريب والبحث العلمي في قضايا الجودة الشاملة في التعليم والتخصصات العلمية، بما ينعكس على أدائهم وجودة العمل ككل.

3- نوع المؤهل :

يوضح الجدول رقم (50) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل

الجدول رقم (51)

الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
تربية	122	71.8
تخصص آخر	48	28.2
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول رقم (50) أن غالبية أفراد الدراسة في نوع المؤهل تربية بلغ عددهم (122) وبنسبة (71.8%) ونجد تخصصات أخرى بلغ عددهم (48) وبنسبة (28.2%)، وهذا مؤشر جيد بأن يكون العدد الأكبر للمعلمين والمعلمات من خريجو التربية، ولكن يجب التركيز على هذا الجانب بصورة أكبر في المستقبل عند تعيين المعلمين الجدد، مع مراعاة تدريبهم بصورة عامة على تطبيق معايير الجودة في التعليم وضبطها وتحسينها، وضرورة توفير التدريب التربوي اللازم للمعلمين الذين لم يتخرجوا في كليات التربية.

4- عدد سنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (51) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

العدد	التكرارات	النسبة المئوية
1-5 سنوات	69	40.6
6-10 سنوات	36	21.2
11-15 سنة	27	15.9
أكثر من 15 سنة	38	22.3
المجموع	170	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول رقم (51) أن غالبية أفراد الدراسة في عدد سنوات الخبرة 1-5 بلغ عددهم (69) ونسبة (40.6%) ونجد سنوات الخبرة من 6-10 بلغ عددهم (36) ونسبة (21.2%) ونجد سنوات الخبرة 11-15 بلغ عددهم (27) ونسبة (15.9%) ونجد سنوات الخبرة أكثر من 15 بلغ عددهم (38) ونسبة (22.3%)، وعليه فإن هذا التوزيع لاستجابات افراد العينة يدل على أن تتوع الاجابات بين الخبرات الحديثة والقديمة، وهو يحقق فرضية الفروق الاحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤكد أن هنالك بعض المعوقات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، كما يراها افراد عينة الدراسة .

ثانياً: مجتمع الدراسة للمديرين :

فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين)

١ -الجنس :

يوضح الجدول رقم (52) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجدول رقم (53)

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	31	62
أنثى	19	38
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول رقم (52) أن أفراد الدراسة حسب النوع نجد الذكور بلغ عددهم (31) فرد ونسبة (62%) ونجد الإناث بلغ العدد (19) ونسبة (38%)، وهذا يدل على أن نسبة مدراء المدارس الذكور في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي أعلى من الإناث.

2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (53) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم	1	2
بكالوريوس	24	48
دبلوم عالي	14	28
ماجستير	11	22
دكتوراة	0	0
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول رقم (53) أن أفراد الدراسة في المؤهل العلمي دبلوم بلغ عددهم (1) ونسبة (2%) ونجد البكالوريوس بلغ عددهم (42) ونسبة (48%) ونجد دبلوم عالي بلغ عددهم (14) ونسبة (28%) ونجد الماجستير بلغ عددهم (11) ونسبة (22%) ولا يوجد عدد لحملة الدكتوراة ، مما يعني ضرورة الاهتمام بتشجيع المدراء للتأهيل العلمي في جانب الدراسات العليا والبحث في قضايا التربية، حتى يتمكنوا من المساهمة الفاعلة، في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

3- نوع المؤهل :

يوضح الجدول رقم (54) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل

الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
تربية	31	62
تخصص آخر	19	38
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2016م

يتضح من الجدول رقم (54) أن غالبية أفراد الدراسة في نوع المؤهل تربية بلغ عددهم (31) ونسبة (62%) ونجد تخصصات أخرى بلغ عددهم (19) ونسبة (38%)، مما يعني أن هناك عدداً كبيراً من المدراء غير مؤهلين تربوياً لإدارة تلك المدارس، مما يستوجب إعادة النظر ومراجعة تفعيل شروط إختيار المدراء وتعيينهم وتأهيل الموجودين حالياً ولا يحملون مؤهلات تربوية.

4- عدد سنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (55) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة

العدد	التكرارات	النسبة المئوية
1-5 سنوات	2	4
6-10 سنوات	1	2
11-15 سنة	2	4
اكثر من 15 سنة	45	90
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2016م

يتضح من الجدول رقم (55) أن غالبية أفراد الدراسة في عدد سنوات الخبرة 1-5 بلغ عددهم (2) ونسبة (4%) ونجد سنوات الخبرة من 6-10 بلغ عددهم (1) ونسبة (2%) ونجد سنوات الخبرة 11-15 بلغ عددهم (2) ونسبة (4%) ونجد سنوات الخبرة اكثر من 15 بلغ عددهم (45) ونسبة (90%)، وهذا يعني أن معيار سنوات الخبرة في تعيين المديرين معمول به بنسبة كبيرة، وهذا ينعكس إيجاباً على عمل الإدارة المدرسية وجودة العمل، ولكن ينبغي أن يؤخذ به بنسبة 100%. وعليه فإن هذا التوزيع لاستجابات افراد العينة يدل على أن تنوع الاجابات بين الخبرات الحديثة والقديمة، وهو يحقق فرضية الفروق الاحصائية في واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤكد أن هنالك بعض المعوقات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، كما يراها افراد عينة الدراسة .

الفصل الخامس

النتائج - التوصيات - المقترحات لأبحاث مستقبلية

تقديم :

بناء على ما سبق من معلومات علمية في الإطار النظري لهذه الدراسة وما تمّ بحثه وإستقصاؤه ميدانيا في هذه الدراسة، في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية في سبعة محاور، كما سبق توضيحه في إجراءات الدراسة الميدانية، فقد حاول الباحث أن يبرز مشكلة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الثانوي من خلال البحث عن واقع ذلك التطبيق (ما هو جيد وما هو غير ذلك)، حتى نستطيع أن نرتقي بمستوى جودة تعليمنا وتطويره لمواكبة ركب المعرفة والتقدم الذي لا يعرف توقف، لا سيما في عصر الانفجار المعرفي التكنولوجي وعليه يأمل الباحث أن تكون ما وصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مهمة في واقع تطبيق معايير الجودة، نقطة انطلاق وتحول لمتخذ القرار التربوي والسياسي كما أسلفنا في صدر مقدمة هذه الدراسة في جانب الاهتمام بالتطبيق العلمي والعمل لمعايير الجودة في الجوانب الغير مطبقة بها ودعم وتعزيز الجوانب التي تعتمد معايير الجودة الشاملة. حسب أهمّ النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة وهي كالآتي :-

أولاً : نتائج الدراسة :

١. عدم عمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تحفيز المعلمون المتميزون والمبدعون في أداء عملهم ، مما ينشط همّتهم ولا يشجع الآخرين على الأداء الجيد الذي يؤدي الى تطبيق معايير الجودة الشاملة المطلوبة .
٢. تعمل الإدارة التربوية على سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية وفق المصلحة العامة . كما تعمل على المساهمة في وضع معايير جودة المنهج المدرسي، والسعي الى تطوير الوسائل التعليمية وتوفيرها .
٣. قصور الإدارة التربوية على العمل في جانب تحسين المرتبات بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية ، مما يجعلهم غير مهتمين بجودة العمل وتطبيق معاييرها لإشغالهم بالبحث والسعي لمصادر رزق أخرى كما يراها المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك .
٤. عدم توضيح الإدارة التربوية متمثلة في وزارة التربية والتعليم لمعظم المعلمين بالمحلية، أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير المنشودة ، كما لا تحرص على توفير التدريب اللازم والمستمر لكيفية تطبيق تلك المعايير ، مما ينعكس بصورة مباشرة على عدم اهتمام المعلمين بها مما يجعل تطبيقها جزئياً متروك للصدفة والخبرة التراكمية فقط للعاملين. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك.
٥. معظم الإدارات المدرسية يتم اختيارها بناء على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة، وتعمل على تصنيف مستويات الطلاب وتقويمهم بصورة مستمرة خلال العام الدراسي، وتحرص على التحسين المستمر في العملية التعليمية من خلال التركيز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج.
٦. معظم الإدارات المدرسية لا تراعي جودة اتخاذ القرار التنفيذي التربوي والتعليمي بديمقراطية حقيقية، مما يعني أنه حسب الرغبات والإغراض الشخصية، وهذا يؤدي لمحاربتة من قبل المعلمين، ولا يحقق الأهداف

المطلوبة. كما لا تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ، مما يضعف أدائهم المهني، كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

٧. هنالك عدد كبير من الإدارات المدرسية لا تهتم بالجوانب المهنية في تنفيذ العمل ، كما لا تُراعى الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤسين وعدم الاهتمام باشباع حاجاتهم المادية والنفسية، مما يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي بين العاملين وينعكس على جودة ادائهم. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

٨. كثير من مدرء المدارس الثانوية في محلية بحري لا يُحددون الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ العمل وفق معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالتخطيط التربوي ، مما ينعكس على التنفيذ العشوائي حسب الرغبات لأولئك النوع من المدرء، وهذا لا يحقق الأهداف التربوية المنشودة من عمل الادارة المدرسية . كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

٩. يظهر أن هناك عدم وجود قدرة وثقة بالنفس لكثير من الادارات المدرسية في إتخاذ القرارات للمصلحة العامة ، مما يعنى ان قراراتهم لاعلاقة لها بمعايير الجودة الشاملة في جانب إتخاذ القرار والتي صُممت خصيصاً لخدمة المصلحة العامة للمستفيدين. كما لا يعملون على تفويض السلطات وتقسيم المسؤوليات وتحديد الأدوار في انجاز المهام . كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

١٠. عدم حرص الإدارة التربوية على توفير مصادر تمويل كافية لكثير من المدارس، مما يجعلها غير قادرة على تسيير العمل وفق متطلبات الجودة الشاملة في كافة جوانب الإدارة ، وهذا يؤثر في المستويات الأكاديمية للطلاب وتحصيلهم العلمي ..

١١. عدم إهتمام الإدارة التربوية بالبيئة المدرسية من حيث: (النواحي الغذائية للطلاب اثناء اليوم الدراسي وتوفير الوجبات الصحية للطلاب بأسعار مناسبة، توفر دورات المياه الكافية، الملاعب المدرسية المؤهلة لتنفيذ المناشط الرياضية، توفير المشرف النفسي)، مما ينعكس على بناء شخصياتهم وضعف تركيزهم الاكاديمي وتحصيلهم العلمي. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

١٢. تهتم الإدارة التربوية بالبيئة المدرسية في جانب: توفير مصلى مناسب لأداء الصلاة وتوفر احتياجات السلامة عند الطوارئ كما تساعد على الإسعافات الأولية في معظم المدارس الثانوية بالمحلية وسهولة الحصول على وسائل الحركة للوصول للمراكز والوحدات الصحية.

١٣. عدم اهتمام الإدارة التربوية بالبيئة المدرسية في جانب توفير الوسائل التعليمية الالكترونية الحديثة وتوفير الاستراحات المناسبة للطلاب بالمدارس ، والإجلاس المدرسى لجميع الطلاب بالمدارس الثانوية في المحلية ، مما يعني غياب تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذا الجانب المهم لتهيئة البيئة المساعدة للطلاب في عملية التعلم.

١٤. معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري متخرجون في كليات التربية ومديرون على الجوانب الأكاديمية وملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها. ويدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير النظام التعليمي، إلا أنهم غير مدربون عليها ولا يفهمون خطواتها الإجرائية بصورة علمية.

١٥. معظم المعلمين بالمدارس الثانوية في محلية بحري يتواجدون بالمدارس أثناء اليوم الدراسي ويؤدون أعمالهم بمهنية ، ويعملون على تطوير أدائهم بأنفسهم، مما يعني غياب إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التربوية في هذا الجانب.

١٦. عدم حرص الادارة التربوية على جعل المعلمون يشعرون برضا وظيفي في عملهم في الجوانب المادية والمهنية وتحسين البيئة المدرسية ، وهذا يؤثر بصورة مباشرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة ، المرتبطة بأداء العاملين ، و ينعكس على ضعف مخرجات العملية التربوية والتعليمية ككل.

١٧. هناك عدد كبير من المعلمين لا يدركون توقعات أولياء أمور التلاميذ منهم في جانب تطبيق الجودة الشاملة تجاه ابنائهم تربوياً وتعليمياً وبناء مستقبلهم ، وهذا ينعكس مباشرة في تعامل المعلمين مع التلاميذ بصورة لا تحقق الأهداف المرجوة منهم. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

١٨. عدم حرص الادارة التربوية على تدريب المعلمين في الجانب التربوي للتعامل مع شكاوي التلاميذ على انها فرص للتطوير التربوي بدراسة أسبابها بصورة علمية وعقد ورش العمل في هذا الجانب، مما ينعكس على سلوكيات التلاميذ وإتباعهم للسلوكيات الدخيلة على المجتمع من خلال الغزو الفكري والثقافي في الثروة الالكترونية الحالية. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

١٩. تعمل الإدارة التربوية على تعزيز رغبة الطلاب في التعلم واكتساب المعرفة بجعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بمحلية بحري يرتبطون بمدارسهم وجدانياً، الطلاب وحثهم على المساهمة في تحسين بيئة المدرسة والمحافظة على ممتلكاتها، والمشاركة في المناشط العامة بها وتنفيذ توجيهات الإدارة المدرسية لتتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة.

٢٠. عدم حرص الإدارة التربوية على جعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بالمحلية يدركون المخاطر الاجتماعية ، والفكرية للانترنت ، مما يجعلهم عرضة لتأثر الأفكار وانتهاج السلوكيات والعادات المتنافية مع قيم الدين والمجتمع ويضعف تحصيلهم العلمي والتربوي ، وهذا يعني ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة وغيابها عن جانب اكساب القيم لتنشئة الأجيال الصالحين القادرين على بناء ونهضة الأمة .

٢١. عدم حرص الإدارة التربوية على إنعدام ممارسة الغش في الامتحانات بين التلاميذ بصورة قوية وفاعلة، مما يضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ذات الصلة بجودة المستوى الاكاديمي والتحصيل العلمي وهذا يجعلهم غير مؤهلين للاستمرار في المراحل العليا، أو لا يجعلهم يقدمون إنتاجاً وإبداعاً في مهنتهم عند تخرجهم وتوظيفهم ، (فاقد الشئ لا يُعطيه)، وهذا يعتبر من اكبر المخاطر لمستقبل الأمة. كما يراه المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

٢٢. تعمل الإدارة التربوية على أن تكون أحجام الكتب المنهجية مناسبة لأعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة بالمرحلة الثانوية.

٢٣. ضعف جهود الإدارة التربوية عبر إدارة المناهج في تطبيق معايير جودة تأليف المناهج الدراسية وصياغة أمثلتها من واقع المجتمع وتدرج موضوعاتها من البسيط إلى المعقد مع مراعاة الربط والتسلسل المنطقي لوحدها ، وجعلها تحقق الأهداف التربوية والعلمية المنشودة في جانب تحصيل القيم والمعرفة للتلاميذ في هذه المرحلة مع مراعاة التطور والحدثة ، مما يعنى جفافها المعنوي بالنسبة للتلاميذ وعدم اتصافها بالواقعية

والتشويق العلمي .مما يؤثر على ضعف استيعابهم لها. كما يرى المعلمون، أما المديرون فيرون عكس ذلك تماماً.

٢٤. تظهر علاقة كثير من المدارس الثانوية بالمجتمع في محلية الخرطوم بحري من خلال المشاركات الاجتماعية للمجتمع، والتواصل مع أولياء الأمور والتزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال. ومساهمة التلاميذ في حملة إصاحاح البيئة، وإشراك المجتمع بحضور المسرح المدرسي والمناشط الثقافية لمعالجة الظواهر السالبة في المجتمع.

٢٥. كثير من الإدارات المدرسية لا تقيم الكرنفالات في المناسبات العامة بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور ، ولا تسعى لإقامة البرامج الثقافية والمسرح لمعالجة قضايا التربية والسلوك في المجتمع، كما لا تشرك التلاميذ في إزالة الكوارث الطبيعية في المجتمع، مثل التصدي لآثار السيول والأمطار والحوادث والحريق وغيرها من الكوارث ، مما يعنى ضعف الجانب التربوي في إكساب القيم للجانبين (التلاميذ والمجتمع) ، وبالتالي لا تكسب احترام المجتمع وتعاونه معها مما يضعف تحقيق اهدافها.

ثانياً : توصيات الدراسة :

١. يجب أن تعمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على وضع لائحة لتحفيز المعلمون المتميزون والمبدعون في أداء عملهم ، مما يرفع همتهم في العمل يشجع الآخرين على الأداء الجيد الذى يؤدي الى تطبيق معايير الجودة الشاملة المطلوبة .

٢. العمل على تحسين المرتبات بصورة تناسب إحتياجات المعلمين المعيشية ، مما يجعلهم مهتمين بجودة العمل وتطبيق معاييرها بدلاً عن إنشغالهم بالبحث والسعى لمصادر رزق أخرى .

٣. عمل وزارة التربية والتعليم على إنشاء إدارة للجودة الشاملة في المحليات المختلفة تعمل على نشر ثقافة الجودة وتدريب المعلمين عليها ومتابعة تنفيذها وضبطها وتحسينها بالتنسيق مع إدارة التخطيط التربوي.

٤. العمل على تفعيل لوائح إختيار مدرء المدارس الثانوية دون إستثناء، بناء على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة، وإقامة الدورات التدريبية المستمرة لهم في جانب التعريف بالجودة الشاملة وأهميتها ومن ثم التدريب على كيفية تطبيق معاييرها إجرائياً، وإعطائهم مديداً من الصلاحيات لاتخاذ القرار حسب المصلحة العامة وحثهم على تفويض بعض صلاحياتهم لنوابهم من هيئة التدريس.

٥. وضع آليه مناسبة للتحقق من ضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة سليمة وفاعلة، والعمل على تحسينها بصورة تحقق الأهداف الكلية لعملية التربية والتعليم.

٦. يجب أن تحرص الإدارة التربوية على توفير مصادر تمويل كافية لكثير من المدارس، مما يجعلها غير قادرة على تسيير العمل وفق متطلبات الجودة الشاملة في كافة جوانب الإدارة ، وهذا يؤثر في المستويات الأكاديمية للطلاب وتحصيلهم العلمي ..

٧. يجب أن تعمل الإدارة التربوية على الإهتمام بالبيئة المدرسية بصورة كبيرة من حيث: (النواحي الغذائية للطلاب اثناء اليوم الدراسي وتوفير الوجبات الصحية للطلاب بأسعار مناسبة، توفر دورات المياه الكافية، الملاعب المدرسية المؤهلة لتنفيذ المناشط الرياضية، توفير المشرف النفسي)، مما ينعكس ايجاباً على بناء شخصياتهم وزيادة تحصيلهم الاكاديمي .

٨. كما يجب أن تعمل الإدارة التربوية على توفير الوسائل التعليمية الالكترونية الحديثة وتوفير الاستراحات المناسبة للطلاب بالمدارس .

٩. يجب أن يكون تعيين المعلمين بالمدارس الثانوية للذين تخرجوا في كليات التربية ، والعمل على التدريب اللازم لهم على كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة، الذي يؤدي إلى تطوير النظام التعليمي وتجويد المخرجات التربوية والتعليمية .

١٠. زيادة العمل من قبل الادارة التربوية على جعل المعلمون يشعرون برضا وظيفي في عملهم في الجوانب المادية والمهنية وتحسين البيئة المدرسية ، مما يؤثر بصورة مباشرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة ، المرتبطة بأداء العاملين ، و ينعكس على ضعف مخرجات العملية التربوية والتعليمية أيضاً.

١١. العمل على تعزيز رغبة الطلاب في التعلم واكتساب المعرفة من خلال تنفيذ المناشط الموجهه لجعل طلاب وطالبات المدارس الثانوية بمحلية بحري يرتبطون بمدارسهم وجدانياً بصورة أكبر، وحثهم على المساهمة في تحسين بيئة المدرسة والمحافظة على ممتلكاتها، وتنفيذ توجيهات الإدارة المدرسية لتتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة.

١٢. العمل بقوة من خلال الندوات والمسرح والمناشط المختلفة لتوعية طلاب وطالبات المدارس بالمخاطر الاجتماعية ، والفكرية للانترنت ، حتى لا تتأثر أفكارهم بانتهاء السلوكيات والعادات المتنافية مع قيم الدين والمجتمع ، مما له بالغ الأثر في تحصيلهم العلمي والتربوي واكسابهم القيم التي تجعلهم قادرين على بناء ونهضة الأمة .

١٣. عدم التهاون في تفعيل لوائح المراقبة والمحاسبة لمحاربة ممارسة الغش في الامتحانات بين التلاميذ بصورة قوية وفاعلة، حتى لا تكون مدخل ضعف لتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم ذات الصلة بجودة المستوى الاكاديمي والتحصيل العلمي. مما يجعل الطلاب غير مؤهلين للاستمرار في المراحل العليا، أو لا يجعلهم يقدمون إنتاجاً وإبداعاً في مهنتهم عند تخرجهم وتوظيفهم ، وهذا يعتبر من اكبر المخاطر التي تستهدف مستقبل الأمة في هدم عقول ابنائها.

١٤. زيادة جهود الإدارة التربوية بصورة كبيرة عبر إدارة المناهج في تطبيق معايير جودة تأليف المناهج الدراسية وصياغة أمثلتها بأسلوب التشويق العلمي وربطها بواقع المجتمع وتدرج موضوعاتها من البسيط إلى المعقد مع مراعاة الربط والتسلسل المنطقي لوحداتها ومناسبة أحجامها مع السن العمرية للطلاب وتوازنها بين الجوانب النظرية والعملية، حتى تمكن من تحقق الأهداف التربوية والعلمية المنشودة، مع مراعاة التطور والحداثة.

١٥. يجب حث الإدارات المدرسية على التواصل مع المجتمع بصورة أكبر من خلال مشاركات المعلمين والتلاميذ في المناسبات الاجتماعية وإقامة الكرنفالات في المناسبات العامة بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور وإقامة البرامج الثقافية والمسرح لمعالجة قضايا التربية والسلوك في المجتمع، مما يؤدي إلى غرس الجانب التربوي في إكساب القيم للتلاميذ والمجتمع، وجعل المجتمع يتعاون مع المدرسة ويساهم بفاعلية في تحقيق اهدافها.

١٦. ضرورة الإسراع بتأهيل وتعيين مشرف للجودة الشاملة في كل مدرسة وتحديد مسؤولياته ومهامه في متابعة ضبط الجودة وتحسينها.

١٧. يجب إنشاء إدارة للجودة الشاملة بكل إدارات التعليم في المحافظات ترتبط بإدارة الجودة والتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم وتوفير المكانيات المادية اللازمة لها، لتعمل على نشر ثقافة الجودة وسط العاملين في حقل التعليم وفي المجتمع، عبر التدريب والتأهيل والإعلام، وتعمل على ضبطها وتحسينها بصورة مستمرة.

١٨. يجب إزالة كافة المعوقات التي تعترض تطبيق الجودة في التعليم ولا سيما المرتبطة بتوفير الأمكانيات، والعمل على تشجيع الدراسات في مجال الجودة في التعليم واقتصادياتها.

مقترحات لأبحاث مستقبلية :

١. أسباب القصور في تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العام .
٢. العلاقة الاستراتيجية للتطبيق الكامل لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بالإقتصاد وزيادة الناتج القومي للدولة على المدى البعيد .
٣. تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العام (المشكلات والحلول من منظور استراتيجي).
٤. العلاقة بين جودة التعليم والأمن القومي للدولة .

المصادر والمراجع

المصادر :

1/ القرآن الكريم

2/ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1992م .

3/ ابن منظور ، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1984م .

4/ مصطفى إبراهيم وزملاؤه: المعجم الوسيط ، تركيا ، دار الدعوة، بدون تاريخ.

المراجع :

٥/ إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفلاح العربي، القاهرة، 2008م.

٦/ إبراهيم عصمت مطاوع، أصول التربية ، دار الفكر العربي، القاهرة 1995 م .

٧/ أحمد إبراهيم احمد ، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية، 1999م.

٨/ أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2006 م .

٩/ أحمد اسماعيل حجي، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.

١٠/ أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 م .

١١/ أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة- نموذج مقترح لتحسين نوعية إدارة الجودة الشاملة في القرن الواحد والعشرين، ورقة عمل منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، 1999م.

١٢/ أحمد الخطيب، رداح الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات تربوية، إربد: عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 م .

١٣/ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، ط2 ، عالم الكتب للنشر- عمان، الأردن 2006م.

١٤/ أحمد سعد مسعود، تطور التعليم في السودان، أرو للطباعة والنشر، السودان، الخرطوم، 2006م.

١٥/ الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002 ، المجلد الأول، الصفحات 62.

١٦/ المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، شعبة التعليم الجامعي والعالي: "الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل"، المؤتمر القومي للتعليم ، القاهرة ، 13 - 14 فبراير 2000، ص ص 2-6.

١٧/ حامد عبد السلام زهران ، علم نفس النمو : الطفولة والمراهقة، عالم الكتب، القاهرة، 1971.

١٨/ راغب أحمد راغب ، الإدارة التربوية في القطاع المدرس ، دار البلدية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م.

١٩/ رشدي أحمد طعمية، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006م.

٢٠/ سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة، العدد

78 ، 1993م.

٢١/ سعد عبدالله بردي، التجربة الأمريكية في مشروع مؤسسات التعليم العالي، ثورة التعليم العالي في

السعودية، الرياض، 1998م.

- ٢٢ / سوسن شاكر، محمد عواد، الجودة في التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان، ط1، 2008م.
- ٢٣ / سيف الاسلام سعد عمر، الادارة التربوية والتخطيط التربوي ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، مطبعة جامعة الخرطوم ، 2005م .
- ٢٤ / عادل الشبراوي ، التطبيق العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، 1995م .
- ٢٥ / عباس خفاجي، الجودة الشاملة، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، 1994م.
- ٢٦ / عباس محمد أحمد، رحمة عثمان محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، شركة مطابع السودان للعملة، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، 2007م .
- ٢٧ / عبد العزيز أمين ، التربية في السودان من أول القرن السادس عشر إلى نهاية القرن الثامن عشر والأسس النفسية والاجتماعية التي قامت عليها، المطبعة الأمريكية، القاهرة ، 1949م.
- ٢٨ / عبد العزيز،سمير، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 – 9001،المنتزه، مكتبة الإشعاع، القاهرة، ، 2000م .
- ٢٩ / عبد الغنى عبود، إدارة الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، التعليم الجامعي العربي، آفاق الإصلاح والتطوير، الجزء(1)،جامعة عين شمس،18-19 ديسمبر 2004.
- ٣٠ / عبد المجيد عابدين، تاريخ الثقافة العربية في السودان، دار الثقافة، بيروت، ط2 ، 1967.
- ٣١ / عبداللطيف حسين فرج، صناعة المناهج وتطويرها في ضوء النماذج، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 1426هـ.
- ٣٢ / عبداللطيف حسين فرج، التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
- ٣٣ / عرفات عبد العزيز سليمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم، الطبعة الثالثة، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 1985 م .
- ٣٤ / عصام الدين بربر، جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة ، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ص 2010م.
- ٣٥ / فاروق عبده فليه، إقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وإتجاهات حديثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2007م.
- ٣٦ / فوزي سماره، الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 م .
- ٣٧ / مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية ، العدد الثاني ، عام 1409هـ ، ص399.
- ٣٨ / محمد ابو ملوح، الجوده الشاملة في التعليم الصفي، مركز الاقطان للبحث والتطوير، غزه، 2000 م .
- ٣٩ / محمد احمد الرشيد، الجودة الشاملة في التعليم ، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، 1995م .
- ٤٠ / محمد بن شحات ،الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجين للنشر والتوزيع/الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م.

- ٤١ / محمد زياد حمدان ، الدروس الخصوصية مفهومها وممارستها وعلاج مشاكلها ، عمان ، الأردن ، دار التربية الحديثة ، عام 1406هـ.
- ٤٢ / محمد مصطفى زيدان، المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، جدة، دار الشروق، 1982م.
- ٤٣ / محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، علا للكتب والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- ٤٤ / مختار نور الدين ، التخطيط التربوي وتطبيقاته ، مكتبة الفلاح وآخرون ، الكويت ، 2016م).
- ٤٥ / مختار نور الدين، الإدارة والقيادة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2016.
- ٤٦ / مكي شبكية، السودان عبر القرون، لجنة التأليف والنشر، القاهرة، ط2، 1966.
- ٤٧ / منيرة حلمي ، مشكلات الفتاة المراهقة وحاجتها الإرشادية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1965م .
- ٤٨ / نظمي، نصر الله ، ايزو 9000 بداية الطريق إلى منظومة إدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، 1995م .
- ٤٩ / نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو ، ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010م.
- ٥٠ / نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010م.
- ٥١ / واصل جميل حسين، الإدارة المدرسية الفعّالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- ٥٢ / وليام جلاس، إدارة المدرسة الحديثة، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية للنش، القاهرة، 1995م .
- ٥٣ / وليد شلاش نايف شبير ، وتقديم عبد الهادي الجوهري ، مشكلات الشباب والمنهج الإسلامي في علاجها ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة 1 ، 1409هـ .
- الرسائل العلمية :**
- 49/ دراسة : فيلب نورمان لو شام ، بعنوان : مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في جنوب السودان قبل الانفصال ، رسالة دكتوراة غير منشورة في التربية ، مناهج وطرق تدريس في جامعة النيلين ، 2013 م .
- 50/ دراسة الطيب عبد الحميد محمود حسين، بعنوان : دور إدارة مرحلة التعليم الأساسي في تحقيق إستراتيجية التعليم وفق معايير الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية محلية أم درمان ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الزعيم الأزهرى، 2010 م .
- 51/ دراسة على آدم ناصر عبد الله، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستويات التحصيل الأكاديمي (المدارس الثانوية بمدينة الخرطوم) رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الخرطوم، 2006 م .
- 52/ دراسة الطيب عبد الوهاب محمد ، بعنوان : الجودة الشاملة في التعليم العام والعالي بالسودان ، دراسة مسحية لأدبيات الجودة الشاملة، ورقة علمية منشورة بالمجلة العلمية لجامعة الزعيم الأزهرى، العدد الأول، 2007م.

- 53/ دراسة : محمد مكايي محمد صالح، بعنوان: مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، بولاية الجزيرة ، دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.
- 54/ دراسة : غادة عبيد حامد عبيد، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، دكتوراه في الإدارة التربوية، 2013م.
- 55/ دراسة عواطف عمر عيسى، بعنوان : نموذج مقترح لتطوير النظام الإداري بالتعليم العام في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة (بولاية الخرطوم)، درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، (المناهج وطرق التدريس) كلية التربية، جامعة الخرطوم، 2012م.
- 56/ دراسة : مواهب الصديق الضو النور، بعنوان : الجودة في التعليم الثانوي بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة بولاية النيل الأزرق ، رسالة دكتوراه في جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م.
- 57/ دراسة : نهى حسن عابدين الفنون ، بعنوان : تقويم البرامج الدراسية لإعداد معلمات مرحلة التعليم قبل المدرسي بالجامعات السودانية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه ، جامعة الخرطوم، 2011 م .
- 58/ دراسة : كمال عثمان عبد الكريم، بعنوان : تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم ، في جامعة الزعيم الأزهرى، 2007م.
- 59/ دراسة إلهام حسين الطيب مصطفى، بعنوان : واقعية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التعليم عن بعد، دراسة ميدانية بكلية الدراسات التقنية والتنمية بجامعة الزعيم الأزهرى ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم، 2011 م.
- 60/ دراسة طه محمد سعيد، ياسر محمد سعيد ، بعنوان: (الوظائف المستقبلية لكلية التربية جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، جامعة القرآن الكريم - السودان ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016م
- 61/ دراسة : إبراهيم على شريعة العمرو، بعنوان : أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ، رسالة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي ، في جامعة النيلين، 2007 م .
- 62/ دراسة: تركي الحميدي جزاع ، بعنوان: مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت ، دكتوراه في الإدارة التربوية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.
- 63/ دراسة عماد الدين محمد الحسن ، بعنوان: (معايير جودة البرامج الأكاديمية) (كليات الهندسة بجامعة الخرطوم أنموذجاً) ، ورقة منشورة بمحلية المؤتمر العربي الدولي الثالث - لضمان جودة التعليم العالي ، بجامعة الزيتونة الأردنية، 2013م.
- 63/ دراسة احمد سليمان عثمان، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية(دراسة حالة المدرسة الثانوية بمنطقة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية)، ماجستير التربية، جامعة الخرطوم، كلية التربية ، 2002م.

- 64/ دراسة ميرفت محمد راضي ، بعنوان: (واقع التزام برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمعايير الجودة من وجهة نظر الهيئة التدريسية) ، كلية فلسطين التقنية ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، 2016م.
- 65/ دراسة عبد الملك مضياف وسهام بوفلّ، بعنوان (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية) ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2013م.
- 66/ دراسة عبد اللطيف مصلح محمد ، بعنوان : (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني) ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، كلية العلوم الإدارية ، بحث منشور بمجلة المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، بجامعة الزيتونة الأردنية، 2013م.
- 67/ دراسة : سعود بن سليمان النبهاني ، سعود بن حارب الشعلي، بعنوان : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كلية العلوم التطبيقية بنزوي - سلطنة عمان ، 2014م .
- 68/ دراسة : بن عبد العزيز سفيان وآخرون ، بعنوان : مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي في الدول العربية (حالة الجزائر) ، جامعة بشار (الجزائر) ، 2016م .

ملحق رقم (1)
الاستبانة في صورتها الأولى

الجزء الأول : المعلومات العامة (الشخصية)

- 1/ الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2/ المؤهل العلمي : دبلوم () بكالوريوس ()
دبلوم عالي () ماجستير ()
- 3/ نوع المؤهل : تربية () تخصص آخر ()
- 4/ سنوات الخبرة : 1 - 5 سنوات () 5 - 10 سنوات ()
1 - 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

الجزء الثاني :

عبارات الاستبانة الأساسية : ضع علامة (√) للإجابة التي توافق وجهة نظرك .

المحور الأول :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية

هذا المحور نجد إنه يجابو علي السؤال رقم (1) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية ؟

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
١.	تعمل على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة.			
٢.	تعمل على سن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية			
٣.	تعمل على سن اللوائح التي تحقق الأهداف التنموية			
٤.	تعمل على وضع معايير جودة المنهج المدرسي وربطه بالأهداف التربوية			
٥.	تعمل على وضع معايير جودة المنهج المدرسي وربطه بالأهداف التنموية			
٦.	تكون محددة بزمن يمكن إنجازه			

٧.	تكون متناسبة مع الإمكانيات المتوفرة		
٨.	تراعي الجوانب الإنسانية للعاملين		
٩.	تعمل على توفير مصادر التمويل للعملية التعليمية		
١٠.	تركز على جودة المباني والبيئة المحيطة		
١١.	تعمل على توفير الوسائل التعليمية		
١٢.	تعمل على تطوير الوسائل التعليمية		
١٣.	تهتم بجودة أداء المعلم وتدريبه		
١٤.	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط التربوية والتعليمية		
١٥.	تعمل على التدريب المستمر لاستخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم		
١٦.	تعقد ورش العمل لنشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم		
١٧.	توضّح الأهمية والحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة		
١٨.	تعمل على علاوات تحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية		
١٩.	تعمل على الارتقاء بمهارات العاملين		
٢٠.	تحفز العاملين على التميز والإبداع		
٢١.	تعمل على تقليل إجراءات العمل الروتينية من حيث الوقت والجهد والتكلفة		

المحور الثاني :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية

هذا المحور نجد إنه يجاوب علي السؤال رقم (2) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية ؟

الرقم	العبارات : الإدارة المدرسية	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة (مستوى التعلم - التدريب - الخبرة - المهارات)			
٢.	تتخذ قراراتها حسب المعلومات والأساليب العلمية			
٣.	تتجنب وقوع الأخطاء بتنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة			
٤.	تعتمد أسلوب التخطيط طويل المدى والتفكير الإستراتيجي لتنفيذ الخطة السنوية			
٥.	تركز على تقويم مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة			
٦.	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي			
٧.	تعمل على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية			
٨.	تعمل على وضع خططها الإجرائية للعام وفقاً لمعلومات دقيقة يتم جمعها من مصادر مختلفة			
٩.	تصمم الخطط عبر مجموعة عمل من هيئة التدريس بالمدرسة			
١٠.	تجيز الخطط في مجلس المدرسة بعد مناقشتها وتقويمها			
١١.	تؤسس في خططها لنشر ثقافة الجودة الشاملة			
١٢.	تعمل على التعريف بمعايير الجودة الشاملة وأهميتها			
١٣.	تركز دائماً على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاجية			
١٤.	تتخذ القرارات بديمقراطية حسب رأي الأغلبية			

١٥.	تراعي الجوانب العلمية والمهنية عند اتخاذ القرار		
١٦.	تراعي الجوانب الإنسانية عند اتخاذ القرار		
١٧.	تراجع عن قراراتها متى ما أكتشف بها خطأ		
١٨.	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط للعمل وفق معايير الجودة الشاملة		
١٩.	تتسم بالشجاعة في اتخاذ القرار والدفاع عن وجهة النظر		
٢٠.	ليس لديها شعور بالاعتزاز والثقة بالنفس		
٢١.	تعمل على ضبط وتطوير النظام الإداري عبر تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات		

المحور الثالث : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين

هذا المحور نجد إنه يجابو علي السؤال رقم (3) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين ؟

الرقم	العبارات :- المعلمون :	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	متخرجون في كليات التربية			
٢.	متدربون في الجوانب التربوية			
٣.	متدربون في الجوانب الأكاديمية والمهنية			
٤.	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها			
٥.	متدربون على معايير الجودة الشاملة في التعليم			
٦.	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي			
٧.	يعتمدون أسلوب الأداء بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة			

٨.	يراعون للفروق الفردية للتلاميذ		
٩.	يدركون توقعات أولياء الأمور حاضراً ومستقبلاً		
١٠.	يعملون على التحسين المستمر للأداء التدريسي		
١١.	يمتلكون المفاهيم التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء		
١٢.	يعتمدون على نتائج فرق العمل في التحليل والمعالجة لنتائج التلاميذ وتحصيلهم الدراسي		
١٣.	يتعاملون مع شكاوي الطلاب على أنها فرص للتطوير		
١٤.	يعملون على الاعتماد على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوى الطلاب		
١٥.	يراعون للجوانب التربوية عند اتخاذهم للقرارات تجاه الطلاب		
١٦.	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز		
١٧.	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل		
١٨.	يتمتعون برضا وظيفي عن المرتبات والحوافز		

المحور الرابع : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب

هذا المحور نجد إنه يجاوب علي السؤال رقم (4) من تساؤلات البحث، وهو :-
إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب ؟

الرقم	العبارات : الطلاب :-	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	يتقنون ما تعلموه في المراحل الدراسية السابقة			
٢.	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية والمعلمون			
٣.	تتوافق سلوكياتهم مع الموجهات والأهداف التربوية			
٤.	يتعاون أولياء أمورهم مع المدرسة في جانب التنشئة القويمة والسلوك			
٥.	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة			

			٦. رغبتهم في التعلم واكتساب المعرفة عالية	
			٧. يساهمون في تحسين بيئة المدرسة بتدافع	
			٨. يحافظون على ممتلكات المدرسة باهتمام	
			٩. يشاركون في المناشط الرياضية بفاعلية	
			١٠. يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم الأكاديمية	
			١١. يدركون أن الالتزام باللوائح المدرسية يزيد نسبة تحصيلهم العلمي	
			١٢. لا يمارسون ظاهرة الغش في الامتحانات	
			١٣. يدركون أن ممارسة الغش في الامتحانات تجعلهم فاشلين في المستقبل	
			١٤. يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز	
			١٥. ارتباطهم بالشبكات العنكبوتية والانترنت محدود	
			١٦. ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية	
			١٧. يدركون معنى مفهوم صراع الحضارات على الانترنت والمواقع الالكترونية	
			١٨. يدركون أهداف الذين يستهدفون أخلاق الشباب وسلوكياتهم عبر الانترنت	

المحور الخامس :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج المدرسية

هذا المحور نجد إنه يجابوب علي السؤال رقم (5) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج المدرسية ؟

الرقم	العبارات : المناهج المدرسية	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	تناسب محتوياتها أعمار الطلاب في الصفوف المختلفة			
٢.	أحجامها مناسبة للسن العمرية للطلاب الصفوف المختلفة			
٣.	تحقق الأهداف التربوية			
٤.	تحقق الأهداف العلمية			
٥.	تحقق الأهداف الوطنية			
٦.	تمتاز محتوياتها بالصدق في الواقع			
٧.	تمتاز محتوياتها بدلالة المحتوى للمضمون العلمي			
٨.	تراعي في مقرراتها القيم الدينية والاجتماعية			
٩.	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى			
١٠.	تتدرج من البسيط إلى الكثير في المحتوى			
١١.	تتصف بالترابط والتسلسل المنطقي			
١٢.	سلسلة ومشوقة للاستيعاب			
١٣.	أعداد المقررات مناسبة لكل فرقة دراسية			
١٤.	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها			
١٥.	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم			
١٦.	صياغتها العلمية والتصميمية تناسب تحقيق الأهداف			
١٧.	تناسب خصائص النمو للمتعلم			
١٨.	تتصف بالمرونة بحيث تسمح بالتغيير والإضافة.			

١٩.	تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ		
٢٠.	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية		

المحور السادس :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإمكانات المادية

هذا المحور نجد إنه يجابو علي السؤال رقم (6) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإمكانات المادية ؟

الرقم	العبارات : الإمكانيات المادية	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	مصادرها معلومة وشفافة في كافة الجوانب التربوية والتعليمية			
٢.	كافية لتوفير احتياجات إدارة الجودة الشاملة في التعليم			
٣.	البنية التحتية للمدارس مكتملة من حيث (المباني والكهرباء والمياه)			
٤.	البيئة المدرسية مهيأة للعمل من حيث التشجير والتهوية والنظافة			
٥.	الوسائل التعليمية كافية ومتوفرة في جميع المدارس			
٦.	الوسائل التعليمية المتوفرة تتسم بالحدثة والتطور			
٧.	الكتب المدرسية متوفرة لجميع الطلاب بالمدارس			
٨.	الاجلاس المدرسي متوفر في جميع المدارس			
٩.	المرتبات والحوافز تناسب الجهد المبذول من قبل المعلمين والإداريين			
١٠.	المرتبات والحوافز تناسب غلاة المعيشة وارتفاع الأسعار			
١١.	المرتبات والحوافز تحقق الدافعية المهنية والرضا الوظيفي للعاملين			
١٢.	مصادر التمويل (الحكومة - أولياء الأمور) كافية لتوفير الموارد المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة للتعليم			

المحور السابع :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية

هذا المحور نجد إنه يجابوب علي السؤال رقم (7) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة الدراسية ؟

الرقم	العبارات القياسية : البيئة المدرسية :-	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١.	تمتاز بتوفر الفصول الدراسية وتهويتها			
٢.	تتوفر بها المكاتب للمعلمين			
٣.	تتوفر بها الوسائل العلمية ومعينات العمل للمعلمين			
٤.	يتوفر بها الإجلال والأثاثات المطلوبة			
٥.	الحمامات فيها نظيفة دائماً وكافية للطلاب والمعلمين			
٦.	المياه متوفرة بها في خزانات المدرسة			
٧.	تتوفر بها خدمات كهرباء مستقرة			
٨.	البوفيه بها وجباته جيّدة ونظيفة ومناسبة في أسعارها للطلاب			
٩.	يوجد فيها مرشد نفسي للطلاب مستقر بالمدرسة			
١٠.	المرشد النفسي بها فعّال في مساعدة الطلاب في حل جميع مشكلاتهم			
١١.	تتوفر بها الإسعافات الأولية وسهولة الوصول للوحدات الصحية			
١٢.	بها ملاعب مدرسية ومساحات خضراء ممتازة			
١٣.	تتوفر فيها استراحة مهيأة للطلاب			
١٤.	يوجد بها مصلى مناسب لأداء الصلاة			
١٥.	تقام بها المناشط الرياضية بصورة منتظمة			
١٦.	تقام بها المناشط الأدبية والثقافية بصورة منتظمة			

المحور الثامن :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع

هذا المحور نجد إنه يجاوب علي السؤال رقم (8) من تساؤلات البحث، وهو :-

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع ؟

الرقم	العبارات : علاقة المدرسة والمجتمع تظهر من خلال :-	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق
١.	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة وتعليم أبناء المجتمع			
٢.	المشاركات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة			
٣.	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية والمستمرة بأولياء الأمور			
٤.	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الكرنفالات العامة في المناسبات الرسمية			
٥.	المشاركة الرمزية في حملات النظافة وإصحاح البيئة عبر الطلاب لرفع الحس البيئي للطلاب			
٦.	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال المناشط الثقافية والتربوية للطلاب			
٧.	إقامة المناشط الأدبية والمسرحية العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية			
٨.	إنشاء الشراكات الذكية مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع للاستفادة من خدماتها في دعم المجتمع وتحقيق أهداف المدرسة			
٩.	التواصل مع رموز المجتمع والرأسمالية لحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم			

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم /الأستاذ - الدكتور /

حفظه الله،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

الموضوع : التحكيم

إشارة للموضوع أعلاه وبصفتكم من الخبراء التربويين المهتمين بالتربية الحريصين علي تطورها، يضع الباحث ثقته بكم للاستتارة بآرائكم في تحكيم الأداة التي تهدف إلي جمع المعلومات والبيانات للحصول علي درجة الدكتوراة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان :-

واقع التعليم في المدارس الثانوية بمحلية بحري

في ضوء مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة

(دراسة ميدانية بولاية الخرطوم - محلية بحري)

من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين بالمحلية

فالمرجو من سعادتك التكرم بقراءة هذه الاستبانة وتحديد مدى ارتباطها بالدراسة ومدى وضوحها ومناسبتها للمجال الذي صنفت فيه وتدوين ملاحظاتكم وإضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً أو كلها مجتمعة .

مع خالص شكري وتقديري،،،،

الباحث

توفيق الزاكي حسن موسى

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

أخواني المعلمون وأخواتي المعلمات بالتعليم الثانوي - محلية الخرطوم بحري

الموقر،،،،،

الموضوع / ملء إستبانه

إشارة للموضوع أعلاه يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول علي درجة الدكتوراة في أصول

التربية - تخصص (الإدارة التربوية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان :

واقع الإدارة التربوية والتخطيط بالتعليم الثانوي

في ضوء مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة

(محلية الخرطوم بحري أنموذج)

من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية والمعلمين

وأضع بين يديك استمارة جمع بيانات البحث بإعتبارك عينة من مجتمع البحث علماً بأن

إجابتكم تمثل رأيكم ولا تحتل إجابات صحيحة أو خاطئة وسوف تستخدم لغرض التحليل

الإحصائي للبحث العلمي فقط، آمل أن تحظي هذه الإستبانه بإهتمامكم ورعايتكم لنحقق الغرض

الأمثل لعملية التربية والتعليم وتطويرها.

كما نرجي لكم خالص اعتذارنا على كثرة الأسئلة إلا أنها ضرورية لأهداف هذا البحث.

شاكراً لكم حسن التعاون،،،،،

والله الحافظ ،،،

الباحث

توفيق الزاكي حسن موسى

ملحق رقم (4)
الاستبانة في صورتها النهائية

الجزء الأول : المعلومات العامة :

1/ الجنس : ذكر () أنثى ()

2/ المؤهل العلمي : دبلوم () بكالوريوس ()
دبلوم عالي () ماجستير ()
دكتورة ()

3/ نوع المؤهل : تربية () تخصص آخر ()

4/ سنوات الخبرة : أ/ 1 - 5 سنوات () ب/ 6 - 10 سنوات ()

ج/ 11 - 15 سنة () د/ أكثر من 15 سنة ()

5/ الصفة : مدير () معلم ()

الجزء الثاني : إرشادات عامة

١. ضع علامة (√) أمام الإجابة التي توافق وجهة نظرك .
٢. ضع العلامة أمام خيار واحد في كل سؤال من أسئلة جميع المحاور .
٣. يجب قياس كل عبارة من الأسئلة على العبارة القياسية في أعلى عمود الأسئلة لتوضيح صيغة السؤال، ثم تختار الإجابة التي توافق وجهة نظرك. مثلاً :

م	العبارات القياسية : الإدارة التربوية :-	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
١.	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية				

تُقرأ على العبارة القياسية كالآتي : (الإدارة التربوية : تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية).

الجزء الثالث : محاور الاستبيان

المحور الأول :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة التربوية ؟

م	العبارات القياسية : الإدارة التربوية :-	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	تعتمد معايير الجودة الشاملة في وضع الخطط الإجرائية					
٢.	تساعد على صياغة التشريعات التربوية وفق المصلحة العامة.					
٣.	توجه بسن اللوائح التي تخدم الأهداف التربوية للدولة					
٤.	تضع معايير جودة المنهج المدرسي					
٥.	تضع الخطط بزمان يمكن إنجازه					
٦.	تضع الخطط متناسبة مع مصادر التمويل					
٧.	تركز على جودة المباني المدرسية					
٨.	توفر الوسائل التعليمية					
٩.	تدعو لتطوير الوسائل التعليمية					
١٠.	تحرص على التدريب المستمر لكيفية استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم					
١١.	توضّح أهمية الحاجة لتطبيق معايير الجودة الشاملة					
١٢.	تسعى لتحسين الرواتب بصورة تناسب احتياجات المعلمين المعيشية					
١٣.	تحفز العاملين على التميز والإبداع					

المحور الثاني :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالإدارة المدرسية ؟

م	العبارات القياسية:	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١.	يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة					
٢.	تتخذ قراراتها بأساليب علمية حسب المعلومات الصحيحة					
٣.	تتجنب وقوع الأخطاء وذلك بتنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة					
٤.	تركز على تصنيف مستويات الطلاب عند التحاقهم بالمدرسة					
٥.	تركز على تقويم مستويات الطلاب بصورة مستمرة أثناء العام الدراسي					
٦.	تحرص على التحسين المستمر في كافة الجوانب التعليمية					
٧.	تساعد في تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير الجودة الشاملة					
٨.	تركز على أن مفهوم الجودة يقود إلى زيادة الإنتاج					
٩.	تتخذ القرارات بديمقراطية تامة					
١٠.	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرار					
١١.	تهتم الجوانب المهنية في تنفيذ العمل					
١٢.	تراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع المروسين					
١٣.	تحدد الخصائص والمواصفات في التخطيط لتنفيذ للعمل وفق معايير الجودة الشاملة					
١٤.	تتسم بالجرأة في اتخاذ القرار الصحيح					
١٥.	لديها ثقة بالنفس في اتخاذ القرار للمصلحة العامة					
١٦.	تعمل على تقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات في العمل					

المحور الثالث : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمعلمين ؟

م	العبارات القياسية :	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١.	متخرجون في كليات التربية					
٢.	مدربون على الجوانب الأكاديمية					
٣.	ملتزمون بأخلاقيات المهنة ولوائحها					
٤.	يدركون أن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين النظام التعليمي					
٥.	يراعون الفروق الفردية للتلاميذ					
٦.	يدركون توقعات أولياء الأمور المستقبلية					
٧.	يعملون على تطوير أدائهم الأكاديمي والمهني بأنفسهم					
٨.	يمتلكون المهارات التي تؤدي إلى الوقاية من الأخطاء في العمل					
٩.	يعتمدون على نتائج فرق العمل في تحليل نتائج التلاميذ لمعرفة تحصيلهم الأكاديمي					
١٠.	يتعاملون مع شكاوي التلاميذ على أنها فرص للتطوير					
١١.	يعتمدون على الحقائق والمعلومات لاتخاذ القرارات تجاه شكاوي التلاميذ					
١٢.	يراعون الجوانب التربوية في القرارات تجاه التلاميذ					
١٣.	يؤمنون بثقافة الأداء المتميز					
١٤.	يتواجدون في المدرسة باستمرار أثناء ساعات العمل					
١٥.	يشعرون برضا وظيفي					

المحور الرابع : معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالطلاب ؟

م	العبارات القياسية :	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١.	ينفذون توجيهات الإدارة المدرسية					
٢.	تتوافق سلوكياتهم مع الأهداف التربوية للدولة					
٣.	يرتبطون وجدانياً بالمدرسة					
٤.	رغبتهم في التعلم واكتساب المعرفة عالية					
٥.	يساهمون في تحسين بيئة المدرسة					
٦.	يحافظون على ممتلكات المدرسة					
٧.	يشاركون في المناشط العامة					
٨.	يدركون أن الالتزام بالقوانين التعليمية يحسن مستوياتهم					
٩.	تتعدم بينهم ممارسة الغش في الامتحانات					
١٠.	يؤمنون بأن الاجتهاد هو أساس النجاح والتميز					
١١.	ارتباطهم بشبكات الانترنت محدود					
١٢.	ارتباطهم بالانترنت للأغراض العلمية والاجتماعية					
١٣.	يدركون المخاطر الاجتماعية والفكرية للانترنت والمواقع الالكترونية					

المحور الخامس :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج المدرسية

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالمناهج المدرسية ؟

م	العبارات القياسية :	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١.	تناسب محتوياتها أعمار التلاميذ في الصفوف المختلفة					
٢.	حجم محتوى الكتب مناسب لأعمار التلاميذ في استيعابه					
٣.	تحقق الأهداف التربوية المطلوبة					
٤.	تحقق الأهداف العلمية المنشودة					
٥.	تصاغ أمثلتها من واقع المجتمع مع مراعاة التطور					
٦.	تراعي في مقرراتها القيم الدينية					
٧.	تتدرج من السهل إلى الصعب في المحتوى					
٨.	تتدرج من البسيط إلى المعقد					
٩.	تتصف بالتسلسل المنطقي لوحدها					
١٠.	يتصف محتواها بالتنشيق					
١١.	عدد المقررات مناسب لكل فرقة دراسية					
١٢.	أحجامها متناسبة مع الجدول الزمني لإنجازها					
١٣.	تعبر عن حاجات التلاميذ وثقافتهم					
١٤.	تتصف بالمرونة في التغيير والتعديل.					
١٥.	تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ					
١٦.	توازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمحتوى					

المحور السادس :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بالبيئة المدرسية ؟

[illegible]

المحور السابع :- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع

إلى أي مدى يوجد تطبيق لمعايير الجودة الشاملة المرتبطة بعلاقة المدرسة والمجتمع ؟

م	العبارات القياسية :	أوافق	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	علاقة المدرسة والمجتمع تظهر من خلال :-	أوافق بشدة				
١.	التزام المدرسة برسالتها تجاه تنشئة الأجيال					
٢.	التزام المدرسة برسالتها تجاه تعليم أبناء المجتمع					
٣.	المشاركات الاجتماعية للعاملين في المدرسة مع المجتمع					
٤.	تواصل المدرسة مع المجتمع من خلال اللقاءات الدورية بأولياء أمور التلاميذ					
٥.	التواصل العام مع المجتمع من خلال إقامة الاحتفالات العامة في المناسبات الرسمية					
٦.	تعاون أولياء الأمور مع المدرسة في جانب تنشئة السلوك القويم للتلاميذ					
٧.	مشاركة التلاميذ في حملات النظافة وإصحاح البيئة					
٨.	المساهمة في معالجة الظواهر السالبة في المجتمع من خلال					

					المناشط المختلفة للتلاميذ	
					إقامة المناشط العامة لمعالجة قضايا المجتمع بصورة علمية	٩ .
					إنشاء الشراكات مع المؤسسات والشركات الموجودة في المجتمع	١٠
					التواصل مع قيادات المجتمع وإشراكهم في حل مشكلات المدرسة	١١
					التواصل مع المانحين وحثهم على الاهتمام بدعم قضية التربية والتعليم من خلال المدرسة	١٢

ملحق رقم (5)

قائمة المُحكِّمين

الرقم	الاسم	الجامعة
١.	أ.د . الطيب عبد الوهاب محمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٢.	أ.د . علي فرح	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٣.	أ.د . عواطف حسن علي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٤.	د . عبدالرحمن أحمد عبدالله	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٥.	د . عبدالحافظ عبدالحبيب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٦.	د . عمر علي عرديب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٧.	د . طارق الشيخ أبو بكر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٨.	د . صباح الحاج محمد حامد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٩.	د . عز الدين عبدالرحيم المجذوب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
١٠.	د . الفاضل أحمد الخضر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
١١.	د . سعيد محمد أحمد النورابي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
١٢.	د . عبد القادر قسم السيد	معهد الخرطوم الدولي
١٣.	د . نفيسة عمر الطيب	جامعة بخت الرضا
١٤.	د . عثمان محمد حامد العالم	جامعة القرآن الكريم