



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية

مقدمة من الطالب

محمود أسامة جلال

إشراف

الدكتور / فيصل عيسى شهاب

أبريل ٢٠٠٢م - محرم ١٤٢٣هـ



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية

مقدمة من الطالب

محمود أسامة جلال

إشراف

الدكتور / فيصل عيسى شهاب

أبريل ٢٠٠٢م - محرم ١٤٢٣هـ

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية
بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية

مقدمة من الطالب
محمود أسامة جلال

إشراف
الدكتور / فيصل عيسى شهاب

أبريل ٢٠٠٢م - محرم ١٤٢٣هـ

الإهداء

إلى روح والدي
إلى والديتي
اللهم ارحهما كما ربياني صغيراً

إلى زوجتي المثابرة
إلى ابنتي و ابني
متعهم الله بالصحة والعافية

إلى مملكة البحرين الطيبة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، وخير المعلمين من البشر ، وسيد المرين والمصلحين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد .
كم يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور الفاضل / فيصل عيسى شهاب لإشرافه على هذه الرسالة ، فكان نعم الأستاذ والمرشد والمعلم ، حظيت به بفضل من الله . فلم يأل جهداً ، ولم ييخل عليّ بوقته أو إرشاداته التي كان لها أكبر الأثر في إتمام هذه الرسالة على هذا الوجه . فله مني عظيم الشكر والعرفان ، وأسأل الله تعالى أن يجزيه على ذلك الثواب الجزيل ، وأن يجعله في ميزان حسناته .

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل / الدكتور سمير إيليا القمص أستاذ المناهج المشارك ومنسق برنامج ماجستير التربية بكلية التربية بجامعة البحرين ، والدكتور / نعمان محمد الموسوي والدكتور / عبد المنعم محي الدين والدكتور / عابدين شريف - بجامعة البحرين ، والدكتور / عبد الباقي أبو زيد اختصاصي المناهج بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، لما بذلوه من جهد في إبداء آرائهم وملاحظاتهم التي كان لها الأثر الطيب في إتمام هذه الرسالة .

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التي شملت عينة الدراسة ، الذين لم ييخلوا بالجهد والوقت والإرشادات السديدة لتسهيل مهمة تطبيق الاستبانة . فلهم مني خالص الشكر وجزيل الامتنان .

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل / عبد الحكيم ضرار الشاعر - مدير مدرسة أحمد العمران الثانوية ، والأستاذ الفاضل / وائل فاروق عبد التواب - اختصاصي مركز مصادر التعلم بمدرسة أحمد العمران الثانوية . لما قدماء من العون والمساعدة في مراجعة وإخراج هذه الدراسة .

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ / ناصر محمد الشيخ - مدير إدارة التعليم الإعدادي والثانوي بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، الذي لم ييخن عليّ بالتشجيع الدائم والحث المستمر على العمل .

وأخيراً أسجل كل الشكر والتقدير إلى أساتذة جامعة البحرين الذين تفضلوا عليّ بعلمهم وخبراتهم ، وإلى الأساتذة الأفاضل محكمي أداة البحث ، وإلى جميع من شجعوني ووقفوا بجاني طيلة الدراسة .

الباحث

ملخص الدراسة

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين

إعداد : محمود أسامة جلال

إشراف : الدكتور فيصل عيسى شهاب

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدرسة الابتدائية . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين . وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ؟

وتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

- ١- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟
- ٢- ما المتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ؟
- ٣- ما المتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ؟

تم في الدراسة تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالاستناد إلى مبادئ ومفاهيم أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وقام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على (٤٤) عبارة تحدد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية في مجالات : إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين ، والتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية ، والوقاية من الأخطاء قبل

وقوعها ، واتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق ، وتطبيق مفاهيم العمل الجماعي ، وتعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة .

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (١١٥) مدرسة ابتدائية ، تم اختيار عدد (٢٥) مدرسة ابتدائية بطريقة العينة العشوائية الطبقية بحيث تكون ممثلة لجميع مناطق البحرين ، أسفر تحليل بيانات الدراسة عن نتائج عديدة ، أبرزها ما يأتي :

تم تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين ، وتبين اتفاق المديرين والمعلمين على عدم توافر متطلبات إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية وهذه النتيجة تثير الكثير من التساؤلات حول الأسباب الكامنة وراء عدم تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين . كما أظهرت نتائج الدراسة عدم توافر متطلبات تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين ، وذلك يثير مجموعة من التساؤلات أيضا عن أسباب عدم ممارسة المستفيدين من الخدمة المدرسية لمفاهيم العمل الجماعي ، بحيث يتم إحراز أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هامة مؤداها أن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية . وهذه النتيجة قد تثير الشكوك في قدرة المدرسة الابتدائية على تحقيق جودة الخدمة المدرسية كما يراها ويطلبها المستفيدون منها .

وفي الختام خرج الباحث بمجموعة من التوصيات مثل ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية لتوفير خدمات مدرسية متميزة تتناسب مع الموارد المتاحة ومتطلبات العصر ، وإيجاد نظام فاعل يضمن تقويم مستويات الخدمة المدرسية التي تقدمها المدارس الابتدائية ومدى ملاءمتها لحاجات وتوقعات المستفيدين منها .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	١-١ المقدمة
٧	٢-١ مشكلة الدراسة
٩	٣-١ أهداف الدراسة
٩	٤-١ أهمية الدراسة
١١	٥-١ حدود الدراسة
١١	٦-١ مصطلحات الدراسة
١٤	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٥	١-٢ الإدارة المدرسية
٣٢	٢-٢ إدارة الجودة الشاملة
٦١	الفصل الثالث : أدوات الدراسة وإجراءاتها
٦٢	١-٣ منهجية الدراسة
٦٢	٢-٣ مجتمع الدراسة
٦٣	٣-٣ عينة الدراسة
٦٣	٤-٣ إجراءات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٦٣	٣-٥ أداة الدراسة
٧٣	٣-٦ إجراءات جمع البيانات
٧٤	٣-٧ تحليل البيانات
٧٥	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
١٠٦	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات
١٠٧	٥-١ مناقشة نتائج الدراسة
١١٨	٥-٢ توصيات الدراسة
١١٩	٥-٣ مقترحات الدراسة
١٢٠	قائمة المراجع
١٣١	الملاحق
١٤٦	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٧٨	الجدول (١) : مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٨١	الجدول (٢) : مدى توافر إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٨٤	الجدول (٣) : مدى توافر التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٨٧	الجدول (٤) : مدى توافر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٩٠	الجدول (٥) : مدى توافر اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
٩٣	الجدول (٦) : مدى توافر تطبيق مفاهيم العمل الجماعي كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

الصفحة	الموضوع
٩٦	الجدول (٧) : مدى توافر تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
١٠٠	الجدول (٨) : المتطلبات الأساسية والفرعية غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .
١٠٤	الجدول (٩) : مقترحات المديرين حول العناصر الأخرى التي تساهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .
١٠٥	الجدول (١٠) : مقترحات المعلمين حول العناصر الأخرى التي تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
٤٨	الشكل (١) : نموذج تخطيطي يوضح دورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة المدرسية .
٦٥	الشكل (٢) : نموذج تخطيطي للمتطلبات الأساسية والفرعية التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
١٣٢	الملحق (١) : قائمة بأسماء المحكمين .
١٣٤	الملحق (٢) : الرسالة الموجهة للمحكمين .
١٣٦	الملحق (٣) : الاستبانة المطبقة على المديرين .
١٤١	الملحق (٤) : الاستبانة المطبقة على المعلمين .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

بدأ هذا الفصل بمقدمة لموضوع الدراسة ، ثم تناول مشكلة الدراسة ، وأهدافها ، وأهميتها ، ومحدداتها ، والتعريف الإجرائي للمصطلحات الواردة فيها .

المقدمة :

تُعد الإدارة أحد المعايير الأساسية التي تصنف الدول إلى دولٍ متقدمة وأخرى متخلفة . فلقد استقر فكر الألفية الجديدة إلى أن الحياة بصفة عامة لا يمكن أن تسير وتتقدم دون إدارة ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة . وبعبارة أخرى ، إن عدم وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ربما يعني الشلل ، والفوضى ، والفسل . فالإدارة هي المعنية بإشباع الحاجات ، وبلوغ الأهداف ، وتوفير الجودة بالإنتاج والخدمات ، ومن ثم تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة . (تكلا ، ٢٠٠١) .

ويشترط لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة ، وإعداد الأجيال للمستقبل توافر إدارات تقود مؤسسات تتمتع بجودة عالية في صناعة العلم الذي يلائم هذا المستقبل بكل ما فيه من تحديات . (أفندي ، ٢٠٠٠) . والمراحل التعليمية بصفة عامة ، والمرحلة الابتدائية بصفة خاصة ، هي الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع الساعي إلى تحسين حاضره ومستقبله ، وليس من شك في أن المدرسة من خلال إدارتها هي من أهم مؤسسات نشر وتوصيل العلم والتعليم الموصوف بالجودة إلى كل المواطنين .

تنبثق الإدارة المدرسية من الإدارة العامة ، وتعد الإدارة المدرسية من أهم المنظومات الفرعية داخل المدرسة ، إذ يشغل مدير المدرسة قمة هرم التنظيم الإداري

داخل المدرسة ، وهو المسؤول الأول عن شكلها ومضمونها . وتواجه الإدارات المدرسية اليوم أكثر من أي وقت مضى جملة من التحديات المستمرة تتجلى في الانفجار المعرفي والتكنولوجي ، الأمر الذي وضعها في مأزق حقيقي يستوجب منها امتطاء صهوة التطوير والتغيير المستمر لمواكبة التغيرات ، والمساهمة في توجيهها وقيادتها ؛ وإلا أصبحت قاصرة ومتخلفة عن الركب ومواكبة العصر . وهكذا ينظر الآن إلى الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة باعتبارها عنصراً خلاقاً وبناءً يهتم بالإنجاز ، وتحقيق الأهداف ، والوصول إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات ، وتحقيق جودة الخدمات المدرسية .

وتسعى المدارس من خلال إدارتها إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية لتحقيق التفوق Excellence ، كما وأنها توظف العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها . ومن أهم تلك الاستراتيجيات ، الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المدارس على توفير الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين سواء من هم داخل أسوار المدرسة (المعلمون ، و التلاميذ) ، أو من هم خارج تلك الأسوار (أولياء الأمور ، وأفراد المجتمع المحلي) ، وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة . لذا ؛ تعد الجودة من أهم القضايا التي يجب أن تهتم بها الإدارة المدرسية في أية مدرسة تسعى لرفع مستوى أدائها . يشير عبد الجواد (٢٠٠٠) إلى أن توافر الجودة بالتعليم أكثر أهمية من توافرها في الصناعة ، على اعتبار أن المنتج التعليمي - الطالب - يحتاج لفترة زمنية طويلة لإعداده ، وأن تقديمه لسوق العمل دون توافر مواصفات الجودة يؤدي إلى الهدر والفاقد ، وأن علاج هذا المنتج غير الموصوف بالجودة يؤدي إلى زيادة النفقات ، وإعاقة عمليات التنمية الشاملة ، والحيلولة دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع .

من هذا المنطلق تتجه الأنظار حالياً نحو مجموعة من الابتكارات الإدارية التي تحقق الجودة في الخدمات المدرسية ، على اعتبار أن الجودة هي اهتمام دولي مع حلول محلية قابلة للتطبيق ، فلقد أكدت المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم

(اليونسكو ١٩٩٤) بأن العقد القادم سيتميز بالبحث عن تسيير أفضل للمؤسسات التربوية ، و السعي نحو تربية وتعليم موسومين بالجودة . ومن بين هذه الابتكارات برز في الولايات المتحدة الأمريكية ، في العقد الأخير من القرن الماضي ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) والذي ذاع صيته بشكل كبير في مجال الصناعة و إدارة الأعمال .

ولقد انطلقت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة منذ الخمسينيات على يد الأمريكي إدوارد ديمينج Edwards Deming والذي يعد بحق رائد ومؤسس فكرة الجودة الشاملة ، فلقد حدد ديمينج (Deming, 1986) أن (٩٤%) من مشكلات الجودة ترجع للعملية الإدارية بينما ترجع الـ (٦%) الباقية إلى الأفراد ، ويتفق ، إلى حد ما ، جوران (Juran, 1989) مع ديمينج في أن ما يقارب من (٢٠%) من مشكلات الجودة ناتج من العاملين ، وأن الـ (٨٠%) الباقية ترجع إلى خلل في عملية الإدارة نفسها . ولقد استطاع ديمينج - بأفكاره عن الجودة - أن يحول الدمار الذي أصاب اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية إلى سيطرة كاملة للبضائع والسلع اليابانية العالية الجودة على الأسواق العالمية. وانتقلت مبادئ ديمينج الأربعة عشر عن الجودة الشاملة إلى الصناعات الأمريكية في أوائل السبعينيات، ومنها انطلقت إلى المجالات الأخرى الصناعية والخدمية كالصحة والتعليم والنقل . وفي ظل التهافت والتسابق بين المؤسسات - سواء أكانت إنتاجية أم خدمية - من أجل إرضاء عملائها ، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المؤسسات وسيلة فاعلة لإحداث تغييرات جذرية في : فلسفة وأسلوب عملها ، وسياساتها الاستراتيجية ، ونظمها الداخلية ؛ لتحقيق أعلى جودة ممكنة ، والاحتفاظ بالعملاء وزيادة عددهم . فخسارة أي عميل أو زبون ، يعني تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقائها للخطر . من هذا المنطلق احتلت إدارة الجودة الشاملة المرتبة الأولى لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التي تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية أو الخدمية .

وفي مجال الإدارة التربوية يمكن الاستعانة بإدارة الجودة الشاملة والاستفادة بما تم التوصل إليه في مجال الصناعة ، وذلك عندما نرى أن تطوير التعليم لا يواكب العلم ، ولا يلي الحاجات و المطالب الجديدة للمجتمعات بصورة مرضية ، وطبيعي أن ينصب الاهتمام بالتطوير على الإدارة المدرسية باعتبارها نسقاً متكاملًا مترابطاً ، على أن يتم ذلك بمفاهيم وأساليب غير تقليدية . وفي هذا الخصوص أشار بونستجال (Bonstigl,1992) أننا أصبحنا نرى ونسمع في مجال التربية عن جودة الخدمات المدرسية التي تقدمها المدرسة للمستفيدين . حيث يعد نظام إدارة الجودة الشاملة نظاماً تخفيزياً يمنح الصلاحيات لجميع المنتسبين للمدرسة ويحثهم على النجاح ، كما أن هذا النظام يساعدهم في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات المستفيدين وإشباع رغباتهم مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات . وفي هذا الصدد يوضح رود (Rhode,1992) أن المحصلة النهائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس تكمن في تحقيق المدارس لمستويات خدمة أفضل ، وخلق العمل المدرسي من النقائص والعيوب ، بمعنى آخر تحقيق الجودة المستمرة للخدمة المدرسية . ولقد أوضح ساييمور (Seymour,1993) أن الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم توظيفها في العديد من الإدارات المدرسية ، والمعاهد والجامعات . كما يشير درباس (١٩٩٤) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يستدعي الحاجة إلى مراجعة الإدارات المدرسية لطريقة تسييرها للعمل المدرسي وأهمية التعرف على حاجات وتوقعات المستفيدين من الخدمة المدرسية .

ويسعى نظام إدارة الجودة دائماً إلى طمأنة المجتمع إلى أن المدارس تقدم أفضل ما يمكن تقديمه في ظل الموارد المتاحة لها ، وذلك من خلال إيجاد نظام متكامل يغطي جميع مجالات العمل المدرسي ويعمل باستمرار على تحسين ووجود خدمات مدرسية عالية الجودة ، هذا النظام سيساعد في تحسين سمعة ومكانة المدارس ، على اعتبار أن هناك فرقاً بين سمعة المدرسة ومكانتها ، فالسمعة تشير إلى ما ينقله الآخرون عن المدرسة ، أما مكانة المدرسة فتعكس في كيفية رؤية المستفيد لها . من هذا المنطلق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجموعة من البرامج

فحسب ؛ بل هي نظام إداري متكامل ، ولا يتم الاستفادة منها دون إحداث تغيير في آراء وتوجهات العاملين في المدارس تجاه ضرورة توافر الجودة بالخدمة المدرسية ، من خلال إحداث تغيير في أوضاع العمل اليومي للمدارس وأولوياته ، مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة عناصر هذا العمل ، إضافة إلى ما تتطلبه الجودة من التزام طويل الأجل بها من قبل جميع المنتسبين للمدرسة .

وبحسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم تعد الإدارة المدرسية تعني المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المدير أو المدير المساعد والإداريون ، ولكنها أصبحت تضم كل العاملين بالمدرسة والتلاميذ وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ، لما لهم من دور في تحقيق أهداف المدرسة ؛ لذا فإن الطريقة أو الأسلوب الذي يتبع لتسيير المدرسة وإدارتها يعد أساساً هاماً لتحقيق المدرسة لأهدافها وقيامها بواجباتها ومسؤولياتها تجاه جميع فئات المستفيدين من خدماتها .

ونتيجة للتطورات التي طرأت في مجال الإدارة المدرسية ، اتجهت وزارة التربية والتعليم في البحرين إلى تطوير أساليب الإدارة المدرسية وإعطاء المدارس مزيداً من الصلاحيات والاستقلال في إدارة شئونها ، الأمر الذي يتطلب اكتساب المعرفة العلمية بشؤون الإدارة المدرسية الحديثة . فلقد جاء في وثيقة مشروع نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية والمطبق في مدارس البحرين منذ العام الدراسي ١٩٩١/٩٠ " أن لكل مدرسة مجلس إدارة يرأسه مدير المدرسة ، ويضع المجلس السياسة العامة للمدرسة ، ويخطط وينظم عمل المدرسة في المجتمع المحلي ، ومتابعة وتنفيذ مختلف البرامج والفعاليات " (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٠) .

مما سبق ، تظهر لنا الحاجة إلى التحديد الواضح لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة - كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة - في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، ويعد ذلك أمراً ضرورياً للوقوف على مدى توافر الجودة في الخدمة المدرسية المقدمة بالمدرسة الابتدائية ومستوى إنتاجيتها .

مشكلة الدراسة :

تمثل قضية جودة الخدمة المدرسية المقدمة للمستفيدين الاهتمام الرئيس لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، ويعتبر تطوير الجودة بالتحسين المستمر للخدمة المدرسية هو الهدف الأهم الذي تسعى الوزارة إلى تحقيقه ، وقد أضحى معلوماً أن إحداث أي زيادة محسوسة في الجودة لا يتحقق بالتمني أو المصادفة ، ولكن الأمر يحتاج إلى جهد ودراسة متأنية ، وتخطيط علمي سليم ، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى جودة الخدمة المدرسية . وانطلاقاً من الآثار الهامة التي تحدثها الجودة في مستوى أداء المؤسسة المدرسية ، وكذا في المجتمع ، قامت وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة بتطبيق بعض الأنظمة الإدارية والتربوية في جميع المراحل التعليمية كنظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية ، ونظام معلم الفصل وهو خاص بالمرحلة الابتدائية ، ونظام التقويم التربوي للتعليم الأساسي وهو خاص بالمرحلة الابتدائية والإعدادية ، ونظام الساعات المعتمدة بالمرحلة الثانوية.

أما في مجال الاهتمام بالإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة ، فقد ألحقت الوزارة مديري المدارس بدورات تدريبية أثناء الخدمة ، كما حددت شرط توفر مؤهل دبلوم الإدارة المدرسية لترقية مدير المدرسة المساعد إلى وظيفة مدير مدرسة ، باعتبار أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تستطيع أن تفي باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة وفي نظمها التربوية ، كما وأن لها دوراً حاسماً في إنجاح أو فشل العملية التربوية والتعليمية .

رغم كل هذا الاهتمام بتحقيق مستوى جودة عالٍ للخدمة المدرسية ، إلا أن تحديد ورصد مدى تطبيق مبادئ الجودة في إدارة المدرسة لم يتم بعد . وقد أشار تقرير حول الدراسة التنظيمية لمدارس البحرين ، أعدته لجنة مكونة من ديوان الخدمة المدنية ووزارة التربية والتعليم (ديوان الخدمة المدنية ، ١٩٩٨) إلى ضرورة النظر

فيما تقدمه الإدارات المدرسية للمدارس بحيث يتماشى مع المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة التربوية .

وتشكل إدارة الجودة الشاملة في التربية أنموذجاً عصبياً مناسباً لتوفير الجودة بالإدارة المدرسية ، حيث تطالب الهيئة الإدارية المدرسية وجميع المعنيين بالمؤسسة المدرسية بتقديم خدمات مدرسية على أعلى مستوى من الجودة ، فمن جانب تطالب إدارة الجودة الشاملة الطلاب بمشاركة أكبر في تسيير نظمها التعليمية ، ومن جانب آخر تطالب المسؤولين باستقاء المعلومات وتجميعها ودراستها و إعداد الإحصاءات اللازمة بهدف التركيز على كل خطوة من خطوات العملية التعليمية ومعالجة الأخطاء والسلبيات قبل وقوعها ، مع أهمية الاعتماد على التدريب المستمر للعاملين لتحقيق التنمية الجماعية ، والتي تساعد في تسيير الأعمال بالتفويض لاتخاذ القرارات وإحداث التغيير في الاتجاه المطلوب .

من هنا تنبع الحاجة إلى رصد مدى تطبيق مبادئ الجودة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وإفساح المجال أمام المديرين والمعلمين أنفسهم لممارسة عملية الرصد والتشخيص للمتطلبات المتوفرة ، وغير المتوفرة لتطبيق الجودة في الإدارة المدرسية ، بهدف استكمال غير المتوفر منها لتحقيق الجودة بالإدارة المدرسية للمدرسة الابتدائية .

ولتحقيق ذلك وتجانباً مع المحاولات المستمرة للقائمين على إدارة التعليم الابتدائي بمملكة البحرين لتصحيح مساره أولاً بأول ، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مستوى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؛ كمحاولة للوقوف على مدى تلبية هذه المدرسة لحاجات المستفيدين ورغباتهم .

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

- ١ - ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟
- ٢ - ما المتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمملكة البحرين ؟
- ٣ - ما المتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمملكة البحرين ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- ١ - تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية .
- ٢ - تحديد المتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .
- ٣ - تحديد المتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .
- ٤ - تبيان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بأهمية الإدارة بصفة عامة ، وأهمية الإدارة المدرسية على مستوى المدرسة الابتدائية بصفة خاصة ، وما تقوم به من محاولات لتحقيق الجودة في سيرورة العمل المدرسي ، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى إليها المؤسسة التربوية .

كما أن توافر الجودة وتحديد مدى تطبيقها في المدرسة الابتدائية يعد المحك الأساس الذي من خلاله يمكن أن تتعرف المؤسسة المدرسية على أدائها الحقيقي ، وعلى جوانب الهدر في الوقت والطاقات البشرية والمادية ومن ثم التخلص منها ،

وفي الوقت ذاته اكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول لها ، وكذلك التحري عن المشكلات التي يُحتمل أن تنشأ في المستقبل . وبتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين يمكن التعرف على مستوى الجودة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية ، وتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الإدارة المدرسية ، مما يساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على إيجاد آليات فاعلة لمراجعة وتقويم الخدمات المدرسية المقدمة للمستفيدين ، والجوانب والعمليات التي تؤثر على هذه الخدمات ، إضافة إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة التي ينبغي اتخاذها بشأن ما يتم التوصل إليه من نتائج ومحصلات نهائية . كما أن النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة فيما يتعلق بتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية قد تعين المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في اتخاذ قرارات تساهم في حصول المدرسة الابتدائية على مستويات إنتاجية أفضل من الناحية التربوية والتعليمية والإدارية والمالية . وفي كل الحالات يؤمل أن يساهم تحديد مدى توافر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية في تحسين مستوى الخدمة المدرسية الموفرة للمستفيدين ، مما يضمن سير المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية .

ومن جانب آخر ، فإن هذه الدراسة يتوقع منها أن توفر للباحثين معلومات عن مدى توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وذلك في ضوء الاهتمام العالمي بتطوير الجودة في كافة المجالات ومنها المجال التربوي بشكل عام ، والإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية بشكل خاص .

ولعل ما يزيد من أهمية الدراسة أنها التجربة الأولى المتواضعة في مملكة البحرين - حسب علم الباحث - التي تحدد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمدرسة الابتدائية ، وتقدم معلومات عن مدى توافر الجودة في الخدمات المدرسية . وهي بذلك قد تُسهم في تطوير الإدارة المدرسية والمؤسسة المدرسية ، وتُساعد في وضع معايير ومقاييس لجودة الخدمات المدرسية المقدمة .

ففي ظل العولمة ، وظروف الحياة الجديدة ، والرؤى الكونية لتربية القرن الحادي والعشرين ، تصبح الإدارة المدرسية المسؤول الأول والأخير عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية ، وتقليل الفاقد ومضاعفة المردود وتجنب الأخطاء والمشكلات في الوقت الحالي والمستقبلي للمؤسسة المدرسية .

حدود الدراسة :

- تستفيد الدراسة بعدد من المحددات التي تجعل تعميمها يقع ضمن هذا المدى من المحددات . وتمثل حدود الدراسة في الآتي :
- المدارس الابتدائية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ م .
 - المديرون والمعلمون بالمدارس الابتدائية بالبحرين ولا تتعرض للأعضاء الآخرين بالإدارة المدرسية .
 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مجال التعليم الابتدائي التابع لوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين .
 - تحقق نسبة موافقة مقدارها (٧٠%) من إجابات أفراد العينة لاعتبار أي متطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين متوفراً (قياساً على ما جاء بمتطلبات التسجيل للحصول على شهادة الأيزو (ISO) أو جائزة بالدريج (Baldrige) .

مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات ، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها :

المستفيد :

يتسع معنى المستفيد في إدارة الجودة الشاملة كل من : الهيئة الإدارية ، والتعليمية ، التلاميذ ، أولياء الأمور ، المجتمع المحلي .

جودة الخدمة المدرسية :

الدرجة التي تكون عندها الأخطاء قليلة جداً ، وبشكل يجعل الخدمة المدرسية تلي حاجات ورغبات المستفيدين منها ، وكسب رضاهم .

إدارة الجودة الشاملة : (TQM)

نظام متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات البشرية والمادية ، تستطيع الإدارة من خلاله التحسين المستمر في جودة الخدمة المدرسية ، وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات ، وذلك باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية ، لتلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين ، وبالتالي كسب ثقتهم من خلال العمل بروح الفريق .

معيار توافر متطلبات الجودة :

الحد المبدئي المقبول - أى تحقيق نسبة اتفاق مقدارها (٧٠%) من آراء المقيمين حول توافر المواصفات المطلوبة لكل متطلب - لاعتبار المتطلب يتضمن مواصفات تمكن من التهيئة والتسجيل للدخول في نظام إدارة الجودة الشاملة . على أن يتم تطوير وتحسين هذه المواصفات بشكل مستمر لتصل إلى أعلى نسبة ، لتقليل حدوث الأخطاء بالخدمة المدرسية إلى أقصى درجة ممكنة .

الإدارة المدرسية :

وحدة اجتماعية متناسقة ومتكاملة الجهود والمهام والأدوار ، تقوم على المشاركة الجماعية بين المدير ومساعديه والإداريين والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع ، وتسعى لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية ، وتحسين جودة التعلم والتعليم .

المرحلة الابتدائية :

تمثل المرحلة الأولى من مراحل النظام التعليمي بمملكة البحرين ، وتهدف إلى توفير التربية الأساسية لمنتسبيها ، وتشمل الفئات العمرية من ست إلى اثني عشرة سنة ، وبها حلقتان : الأولى ، وتتضمن الصفوف من الأول إلى الثالث الابتدائي ، والثانية ، وتتضمن الصفوف من الرابع إلى السادس الابتدائي .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل مبحثين أساسيين هما : الإدارة المدرسية ، وإدارة الجودة الشاملة والدراسات ذات الصلة بها .

المبحث الأول : الإدارة المدرسية

تواجه الإدارة المدرسية أكثر من أي وقت مضى جملة من التحديات المستمرة والمتغيرة ، منها تحديات خارجية ، على سبيل المثال : المتغيرات العلمية والثقافية المتجددة بشكل دائم وسريع ؛ كالعولمة بأشكالها المختلفة ، وأخرى داخلية ؛ كمطالب التلاميذ والمجتمع وأولياء الأمور ، ناهيك عن حاجات سوق العمل المتغيرة والمتجددة والتي يصعب تلبيتها بالوضع الحالي للإدارات المدرسية . ويتحدد النجاح في مواجهة هذه التحديات مع كل المتعاونين معها ، فكلما كانت الإدارة المدرسية على درجة عالية من الكفاءة في تحقيق أهداف المتعاونين معها ، كلما اتسم الأداء المدرسي بالإتقان والجودة والابتكار .

وحيث أن هذه الدراسة تعنى بتطوير الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية ، فكان لابد من مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة الابتدائية بصفة خاصة . وتسهيلاً لعرض هذه الأدبيات ، فقد جرى تصنيفها في البنود التالية :

أولاً : أهمية الإدارة المدرسية .

ثانياً : أداء الإدارة المدرسية .

ثالثاً : مظاهر القصور في الإدارة المدرسية .

رابعاً : مراحل تطور الإدارة المدرسية في البحرين .

أولاً : أهمية الإدارة المدرسية :

الإدارة بصفة عامة هي عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة ؛ لذا لا يمكن الاستغناء عنها لتسيير أمور حياتنا ، فهي تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف . وتتصل الإدارة بالإنسان ، فهي قديمة قدم البشرية ذاتها ، ففي مصر القديمة كان على رأس الدولة فرعون يليه النبلاء وكبار الموظفين الحكوميين والكتبة والحرفيون والفلاحون والعمال ، وصاحب ذلك توزيع المسؤوليات على أعضاء النظام لتنظيم الدولة المصرية القديمة .

وقد حث الإسلام على حسن العمل والإدارة من خلال ما ورد في القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم ، قال تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " [الكهف : ٣٠] ، وتأکید الرسول صلى الله عليه وسلم على حسن الأداء والإتقان " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " [رواه البيهقي] ، وحظيت الإدارة في الحضارة الغربية بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها تقريباً في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى ، سواء كان هذا النشاط في المصنع أو المكتب أو المتجر أو المصلحة الحكومية أو المزرعة أو حتى في المنزل . فهي توجد بدرجة ما بحيث لا يمكن فصلها عن أي نشاط مهما بدا صغيراً ؛ لذا ازدهرت هذه الحضارة وتقدمت .

وترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة على أساس أنها تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة ، كما تكتسب طبيعتها وصفاتها من ميدان التربية على اعتبار أنها تطبق على ميدان بناء البشر . وتعود أهمية الإدارة المدرسية إلى أهمية المدرسة بصفة عامة ، والمدرسة الابتدائية بصفة خاصة لدورها في نمو الطفل ، وتنمية المعلمين ، وتطوير المنهج ، وتوثيق الصلة مع البيئة المحلية والعالمية ، لذا يسود العالم الآن فكرة أن التعليم هو المصدر الرئيس للأمن القومي في أي مجتمع ، وأن تطور المجتمع ومكانته بين المجتمعات الأخرى ومستقبله يتوقف بدرجة كبيرة على مدى تطور الإدارة المدرسية للمؤسسات التعليمية بهذا المجتمع . (العجمي ، ٢٠٠٠) .

ثانياً : أداء الإدارة المدرسية :

خضع السلوك الإداري للإدارة المدرسية للكثير من التحليل والتفسير لشرح طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها ، ولقد أدى ذلك إلى وجود عدة اتجاهات لكل منها وجهة نظر ، كما أجرى كثير من الباحثين والمتخصصين بشئون التربية العديد من الدراسات لتوضيح أداء الإدارة المدرسية ، وقد قام الباحث بتصنيفها حسب العناوين التالية:

١ - مكونات الأداء الإداري وطبيعته .

٢ - محددات الأداء الإداري الفاعل .

١ - مكونات الأداء الإداري وطبيعته :

يرى هالين وأندرو (Halpin & Andrew, 1971) ، أن السلوك الإداري لأي نشاط إنساني يتكون من :

- مهام العمل The Job Tasks

- التنظيم الرسمي The Formal organisation

- الأفراد العاملين The Work Group

- القائد The Leader

ويلاحظ أن نظرة هالين وأندرو للسلوك الإداري شملت الإدارة بمكوناتها وأبعادها ولم تنحصر فقط في سمات القائد أو دور المدير ، بل تضمنت جوانب متعددة لتفسير السلوك الإداري للإدارة ، والإدارة المدرسية بصفة خاصة .

كما أكدت دراسة مشاهة لسيلفر وبولا (Silver & Paula, 1983) أن سلوك الإدارة يعتبر تنظيمياً رسمياً يتسم بالمنطق والعقلانية من خلال فكرة البيروقراطية Bureaucratic أي سلطة المكتب - والتي نادى بها ويبر Max Weber - والتي تقوم على مجموعة من القواعد واللوائح المنظمة للعمل

وتحدد الكفاءة Efficiency والعقلانية Rationality ، وتستند على المفاهيم التالية :

- ١- التسلسل الهرمي للمكاتب (الوظائف) Hierar of offices
- ٢- التعامل من خلال القواعد والقوانين Rules and Regulation
- ٣- التخصص وتقسيم المهام Specialization of Task
- ٤- الموضوعية والبعد عن المؤثرات الشخصية Impersonality
- ٥- توثيق الأعمال في السجلات Writetn Records
- ٦- المقابل المادي لجهد الموظف Salarid Personnel
- ٧- حسن استخدام الموارد Control of Resurces

مما سبق نجد أن مفاهيم البيروقراطية ركزت على حماية الموظفين من خلال القوانين والقواعد ، ويلاحظ الباحث أن تلك الدراسات قد أغفلت الحالة النفسية للموظف الناتجة من التخصص الدقيق في العمل وتكراره طوال حياته الوظيفية ، بينما هناك دراسات اهتمت بتلك الجوانب منها دراسة الخطيب وآخرون (١٩٨٧) والتي أكدت على المنظور الاجتماعي والنفسي كأحد المكونات الأساسية لأداء الإدارة المدرسية ، باعتبار الإدارة عملية اجتماعية وأن هناك أدواراً داخل هذه العملية ، منها الأدوار التي تتطلبها الوظيفة وهي التي تحدد لشاغل الوظيفة ما يجب عمله Role expection ، وأن الأدوار تتفاعل فيما بينها فنجد مثلاً دور المعلم ودور التلميذ ودور المدير ، كما توجد أيضاً أدوار شخصية يحتاج إليها الإنسان لإشباع حاجاته . وترى الدراسة أن بعض رجال الإدارة يركزون كثيراً على الأدوار التي تتطلبها الوظيفة باتباع التعليمات وتحقيق الأهداف ، والبعض الآخر يركز على الجانب الشخصي وتلبية الحاجات . كما حددت الدراسة أن رجل الإدارة الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين الدور الوظيفي ، والدور الشخصي وهذا هو النمط الأمثل في الإدارة المدرسية .

ويرى السلمي (١٩٩٥) أن الأهداف والنتائج كمكونات للأداء الإداري تزيد من فاعلية أداء الإدارة من خلال التركيز على مشاركة المدير والمرؤوسين

بتحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، وبالتالي اختيار وسائل تحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم طرق تقويم النتائج وتحقيقها ، مع مراعاة أن هذا الأسلوب في الإدارة لا يمكن تطبيقه بالمؤسسات التي يسود فيها جو التهديد والعقاب وعدم مراعاة المشاعر الإنسانية للموظف ؛ لذا يؤدي جلوس المدير مع المعلمين وجميع المنتسبين للمدرسة - لوضع الأهداف المطلوب تحقيقها وكيفية تنفيذها وقياس مدى إنجازها - إلى شعور الجميع أن هذه الأهداف لهم وبالتالي يسعون بكل طاقاتهم لتحقيقها مما يزيد من فاعلية المدرسة .

وبناء على ما سبق ذكره يرى الباحث أن تفسير طبيعة السلوك الإداري للإدارة المدرسية يتكون من ثلاثة عناصر أساسية : مدير المدرسة ، والمؤسسة (المدرسة) ، والمنتسبين للمدرسة من العاملين والتلاميذ وأولياء الأمور وباقي أعضاء المجتمع ، وهذه العناصر خاضعة لتأثير بيئات وعوامل مختلفة (سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ، اقتصادية) ، وتفاعل هذه العوامل والبيئات يظهر لنا في النهاية شكل أداء الإدارة المدرسية . فإذا أهمل العاملون ورُكز على المؤسسة، أصبح شكل أداء الإدارة المدرسية هو الشكل البيروقراطي ، المستند على اللوائح والنظم دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية ودورها في رفع الروح المعنوية وزيادة كفاءة المدرسة ، وإذا رُكز على القائد وسماته أصبح أداء الإدارة المدرسية يتمحور حول القائد وسماته وأدواره دون أي دور للعاملين في المنظمة مما يخلق إدارة مركزية متسلطة تدور حول المدير و أدواره فقط ، وفي حالة إهمال تلك العوامل التي تؤثر في أداء المدرسة ، تصبح المدرسة جامدة متخلفة لا تأخذ بمتغيرات العصر وبالتالي لا تواكبه وينعدم دورها في المجتمع .

٢- محددات الأداء الإداري الفاعل :

بعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات الخاصة بمحددات الأداء الإداري

الفاعل ، اتضح أن هناك ثلاثة اتجاهات أساسية ، هي :

أ- السمات القيادية للمدير .

ب- التنظيم المدرسي .

ج- أدوار مدير المدرسة .

وفيما يلي توضيح لذلك :

أ- السمات القيادية للمدير كأحد محددات الأداء الفاعل للإدارة المدرسية :

في مجال معرفة السمات القيادية للمدير و أثرها على أداء الإدارة المدرسية قام بولام ، مكماهون ، بوكلينجتنك ، ووبندلينج (Bolam , Mc Mohon , Pocklingtank & Weindlikg , 1993) بدراسة استهدفت تحديد السمات الشخصية والإدارية للمدير الفاعل ، وفي سبيل ذلك قام فريق البحث بزيارات لعدد (١٢) مدرسة ابتدائية في بريطانيا ومن خلال ذلك تم إعداد قائمة السمات الشخصية والإدارية للمدير الفاعل . وأظهرت النتائج أن من سمات المدير الفاعل أن يكون واثقاً من نفسه ، صاحب رؤية للمدرسة ككل ، وذلك عندما تم توزيع قائمة السمات على المعلمين لتحديد أولوياتها .

أما دراسة الخوالدة (١٩٩٥) والتي هدفت إلى معرفة درجة أهمية الخصائص القيادية الواجب توافرها لدى مدير المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة المفرق بالأردن ، وبيان أثر الجنس والمؤهل والخبرة في ذلك . شملت عينة الدراسة (٤٤٤) معلماً ومعلمة تم تطبيق الاستبانة عليها . أظهرت الدراسة أن الخصائص القيادية المتصلة بالمجال الاجتماعي حظيت بالترتيب الأول ثم المجال الشخصي ، ثم المجال المهني ، وأخيراً المجال العلمي . وأن عوامل الجنس أو الخبرة ليس لها أي دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية لمديري المدارس ، أما المؤهل الدراسي فكان له دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية للمديرين .

وفي دراسة المحبوب (١٩٩٦) التي هدفت إلى معرفة أثر متغيرات السن والخبرة على السمات القيادية لمدير المدرسة ، بالاحساء بالمملكة العربية السعودية من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٣) مديرة مدرسة

ابتدائية) . وأسفرت النتائج عن أن متغيري العمر والخبرة ليس لهما أي تأثير في السمات القيادية لمدير المدرسة .

وقد أجرى مورتيـمور ، وسامونس، وستول ، ولويس ، وإكوب (Mortimore , Sammons , Stall , Lewis & Ecob , 1998) دراسة شملت (٥٠) مدرسة في لندن ، وتم فحص (٢٠٠٠) تلميذ خلال خمس سنوات ، وهدفت إلى معرفة أهم العوامل التي تساهم في فاعلية الإدارة المدرسية ، ولقد خلص مورتيـمور وزملاؤه إلى استنتاج أن الدور القيادي لمديري المدارس هو أهم العوامل لتحقيق فاعلية الإدارة المدرسية ومن ثم فاعلية المدرسة .

وقام العازمي (١٩٩٩) بدراسة هدفت إلى معرفة الدور القيادي لمدير المدرسة بدولة الكويت ، وطبقت الاستبانة على (٥٥٦) معلماً ومديراً تم تحليل ٩٦% منها . ولقد أظهرت النتائج أن القيادة التربوية تتضمن عناصر مترابطة ومتداخلة ، ويرى أفراد العينة أن تقويم التحصيل الطلابي وتطويره من أهم أدوار المدير القيادية ، وأظهرت النتائج أيضاً حاجة المديرين إلى التدريب في مجال القيادة التربوية .

ب- أدوار مدير المدرسة كأحد محددات الأداء الفاعل للإدارة المدرسية :

أما في مجال الأدوار المنوطة بمدير المدرسة وانعكاسها على أداء الإدارة المدرسية قام دياز (Diaz,1994) بدراسة هدفت إلى تحديد دور مدير المدرسة الابتدائية كقائد تربوي في ظل مسؤولياته ومعوقات عمله . وتم إجراء مسح شامل لخمس مناطق تعليمية ، في ولاية سان فرانسيسكو شمل (٢٠٠) مدير وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز مشاكل المديرين هو نقص التمويل ، وتدخل أولياء الأمور ، وعدم مساهمة مؤسسات المجتمع المحلي في دعم المدرسة ، وأوصت الدراسة بحاجة المديرين إلى التدريب في مجالات الإشراف على المعلمين والتقويم ، وإدارة الوقت ، والعلاقات الإنسانية .

وفي دراسة النابه (١٩٩٤) التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات وتنفيذها ، والمشكلات المصاحبة ، حيث تم تطبيق استبانة

تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة على عينة تكونت من (٨٧) مديراً ومديرة و (١٩٤) معلماً ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن متغيرات الجنس ، والعمر والمؤهل والوظيفة والتخصص والخبرة لا تؤثر في إدراك أهم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار ، وأكدت حاجة المديرين إلى التدريب على عمليات اتخاذ القرار .

أما دراسة أبو الهيجاء (١٩٩٥) والتي هدفت إلى معرفة مدى ممارسة المديرين لمبادئ الديمقراطية في محافظة إربد بالأردن من وجهة نظر العاملين ، وهل تختلف الممارسة حسب الخبرة والمؤهل ؟ صمم الباحث استبانة لهذا الغرض . كانت نتائج الدراسة أن العدل والمساواة من المبادئ المطبقة ، أما تفويض السلطات فكانت أقل الأمور التي يمارسها المديرون .

ومن الدراسات التي اهتمت بتحديد أدوار المدير ، دراسة صائغ (١٩٩٥) والتي هدفت إلى إعداد مقياس مقنن لتحديد فاعلية أداء المدير لأدواره المتوقعة . وأسفرت الدراسة عن ستة أدوار هي : القيادة ، الإدارية ، الفنية ، التخطيطية ، التقييمية ، والإنسانية .

ومن الأدوار الرئيسة لمدير المدرسة الدور الإشرافي والذي حظي بالبحث من خلال دراسة يوسف (١٩٩٨) والتي هدفت إلى معرفة الدور الفعلي لمدير المدرسة الابتدائية بالبحرين فيما يتعلق بتحسين الأداء الصفّي للمعلم . قام الباحث بتحليل الوثائق الصادرة عن المدارس الابتدائية ، توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة فيما يتعلق بمجال تنمية أداء المعلم لا يرقى إلى المستوى المطلوب ، لطغيان الطابع الشكلي على هذا الدور ، وأوصى الباحث بضرورة وضع وصف دقيق لمسؤوليات مدير المدرسة ؛ الإدارية والإشرافية.

ج- التنظيم المدرسي كأحد محددات الأداء الفاعل للإدارة المدرسية :

نال التنظيم المدرسي كأحد محددات فاعلية الإدارة المدرسية اهتمام الباحثين، فلقد قام عشية (١٩٩٤) بدراسة هدفت إلى تحديد فاعلية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية. طُبّق فيها استبانتان ، الأولى ركزت على أسس التنظيم الإداري،

والثانية اختصت بمجالات التنظيم والممارسات والمعوقات ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- ١- عدم رغبة المديرين في التفويض الكتابي للسلطة والاستئثار بالسلطة.
 - ٢- أهمية التكافؤ بين المسؤوليات ، والسلطات .
 - ٣- الدور الكبير لصفات مدير المدرسة في أداء الإدارة المدرسية .
 - ٤- معوقات التنظيم الإداري الفاعل وهي :
 - أ- تقييد حرية المديرين من خلال كثرة القوانين واللوائح .
 - ب- عدم التكافؤ بين السلطة الممنوحة للمديرين ، والمسئولية .
 - ج- اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة .
 - د- عدم وعي أولياء الأمور بأدوارهم .
 - هـ- عدم الأخذ بآراء المديرين من قبل إدارة التعليم .
- ومن الدراسات التي ركزت على معرفة أنماط الإدارة والتنظيم المدرسي ، دراسة حسين (١٩٩٦) باستخدامه لاستبانة وزعت على عينة عشوائية حجمها (٥٤) مدير مدرسة ثانوية بمحافظة المنيا بمصر ، و (٢٠٠) معلم ومعلمة ، وأظهرت النتائج الترتيب التالي لأنماط الإدارة والتنظيم المدرسي :
- نمط الإدارة القائم على التفويض .
 - نمط الإدارة بالأهداف .
 - نمط الإدارة بالثقة .
- وفي محاولة للتعرف على أداء الإدارة المدرسية من خلال مجلس الإدارة والذي يقوده مدير المدرسة كشكل من أشكال التنظيم المدرسي ، قام كليكر (Kelecker , 1999) بدراسة لحصر جميع القرارات التي أصدرها مجلس الإدارة خلال الفترة من ١٩٩٦/٧/١ إلى ١٩٩٧/١١/٣٠ لعينة عشوائية طبقية تتكون من ١٠٣٢ مدرسة شملت ثمانية أقاليم في ولاية كنتاكي الأمريكية ، وتحليل القرارات اتضح أنها تدور حول أمور الميزانية ، و أمور جزئية ، و شؤون موظفين ، و قرارات قليلة خاصة بالمنهج .

وفي دراسة أخرى للتعرف على شكل التنظيم المدرسي ، و طبيعة القرارات التي يتخذها مدير المدرسة قام كيركباتريك (Kirkpatrick , 1999) بتحليل نوعية القرارات التي تتخذ في المدارس الثانوية بالاعتماد على مقابلات ؛ لعدد (٥٢) من المديرين والمعلمين والطلبة و أولياء الأمور وفحص القرارات في (٤٥) اجتماعاً . أظهرت الدراسة أن فهم الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أساسي في نجاح وفاعلية عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت على ضرورة توافر سمات معينة في شخصية رجل الإدارة المدرسية ، وأهم هذه الصفات هي قدرته على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة . إلا أن جانباً من هذه الدراسات أغفل بعض الجوانب الهامة في الإدارة المدرسية كالعوامل البيئية ، وخصائص التنظيم المدرسي ، ودور العاملين بالمدرسة . فمديرو المدارس يجب أن يكونوا قادة ومديرين في آن واحد ، حيث أن القيادة تعكس الرؤية للظروف البيئية وطبيعة التنظيم المدرسي والحاجة إلى أدوار العاملين بالمدرسة ، والإدارة تجسيد الفعل لهذه الرؤية عند الممارسة العملية .

ثالثاً : مظاهر القصور في الإدارة المدرسية :

تُعد ظاهرة القصور الإداري في المؤسسة المدرسية من أهم المشاكل التي تواجه المهتمين بقضايا التعليم والمسؤولين والقيادات التربوية ؛ لما لها من انعكاسات سلبية على إنتاجية العمل وجودته .

وفي هذا الخصوص أوضح سليمان (١٩٩٠) أن الإدارة المدرسية تعاني من أزمة متمثلة في تعميم الأوامر والتوجيهات دون مشاركة المعلمين أو أخذ آرائهم فيها . كما حدد زاهر (١٩٩٥) أن الجانب المريض في النظام التعليمي يكمن في الإدارة المدرسية ، ويتم الحكم في فاعلية الإدارة المدرسية من خلال النتائج التي تحققها . وأن تحديد العيب وتشخيصه هو بمثابة نقطة الانطلاق نحو العلاج للجانب المريض في النظام التعليمي .

وفي الواقع العملي ، لا يمكن أن يُعزى القصور الإداري إلى عامل واحد ، لأن طبيعة المنظومة التعليمية هي في الحقيقة مزيج من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض . في هذا الجانب أشار كنعان (١٩٩٥) إلى أن المشاكل والمعوقات الإدارية داخل المؤسسات متعددة ومتنوعة ، ومن أهمها :

- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار أعضاء الإدارة .
- عدم توافر الكوادر القيادية في الإدارة .
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة .
- عدم الالتزام بالأسس العلمية والقواعد المنظمة للعمل .
- البيروقراطية والالتزام المفرط باللوائح ، وإهمال العلاقات الإنسانية .
- تباین وتعقد وغموض الإجراءات .
- عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- سوء التخطيط وعدم تلبية السياسات لحاجات المستفيدين .
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة .
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي لأعضاء الإدارة .

أما دراسة أبو الوفا (١٩٩٥) التي استهدفت التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى غياب المعلمين بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودور الإدارة المدرسية في مواجهتها بمحافظه القليوبية بجمهورية مصر العربية . أعد الباحث استبانة اشتملت على (٢٦) عبارة تضمنت الأسباب المهنية ، وغير المهنية ، التي تؤدي لغياب المعلم ، وطبقت على عينة مكونة من (٤٠٠) فرد شملت (٢٥) موجهاً ، و (١٤) مديراً من مديري مدارس المدن ، و (١٢) مديراً من مديري مدارس القرى ، (٢٥٤) معلماً من معلمي مدارس المدن ، و (٩٥) معلماً من معلمي مدارس القرى . وأظهرت النتائج مجموعة من الأسباب المؤدية لغياب المعلم منها : عدم شعور المعلم بالمسؤولية الملقاة على عاتقه ، تكليف المعلم بتدريس مواد لا يميل إليها في تخصصه ، الإرهاق النفسي أثناء العمل ، عدم مكافأة المعلمين مادياً ومعنوياً . وقد أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

العاملين في المدن أو القرى من الموجهين والمديرين والمعلمين . وقدمت الدراسة توجيهات واقتراحات للإدارة المدرسية لعلاج أسباب غياب المعلم في المرحلة الابتدائية . وفي هذه الدراسة حاول الباحث إيجاد علاقة بين غياب المعلم كأحد مظاهر القصور الإداري ، و دور الإدارة المدرسية .

وفي دراسة مشاهة لعبد الصمد (١٩٩٦) بدولة الإمارات العربية المتحدة ، هدفت الباحثة إلى التعرف على مشكلات التعليم الإعدادي والثانوي ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٨٢) مديراً ومديرة (٤٧ من الإعدادي ، ٣٥ من الثانوي) باستخدام أداتين أحدهما : استبانة تحديد المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الإعدادي والثانوي ، واستمارة تحليل محتوى لبيان تلك المشكلات . وشملت المحاور التالية : المشكلات الإدارية والمهنية ، مشكلات انخفاض فاعلية العمليات التدريسية ، مشكلات نوعية المعلمين وتدريبهم ، مشكلات قلة النظام والضبط ، مشكلات الأنشطة المدرسية . وأسفرت الدراسة عن مجموعة نتائج تقدم حلولاً للمشكلات التي يعاني منها التعليم الإعدادي والثانوي .

وفي محاولة لرصد أهم مشكلات التعليم بمصر بين عامي (١٩٩٥-١٩٩٦) ، قام عيسى (١٩٩٧) وفريق التقويم بالمركز القومي للامتحانات والتقويم بزيارة عينة من المدارس شملت (١٠٢) مدرسة من مختلف المراحل الدراسية ، ومن مختلف أنواع التعليم في (١٦) محافظة . وتم تطبيق استمارات التقويم والتي شملت : الإدارة المدرسية و أدوارها ، سلطة الإدارة التعليمية ، مراقبة العملية التعليمية ، الأنشطة المدرسية ، تأهيل المعلمين ، نقص التجهيزات ، المبنى المدرسي وتوظيفه ، المعامل الدراسية ، كفاءة المعلمين . وأسفرت النتائج عن أهم السبلات التي تؤثر على العملية التعليمية تتلخص في أن الإدارة المدرسية ليس لديها تصور واضح للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، كما أن العملية التعليمية لا تخضع لرقابة واضحة ، وأن دور المدرسة في المجتمع ضعيف ، وهناك نقص في التجهيزات والأدوات ، وأن المعلمين في حاجة إلى إعادة تأهيل .

رابعاً : مراحل تطور الإدارة المدرسية في البحرين :

عرفت البحرين الإدارة المدرسية منذ عام ١٩١٩ م ، أي منذ النشأة الأولى للتعليم فيها ، فقد كان مدير أول مدرسة يقوم بكل شئ من الأعمال الكتابية والإدارية بالمدرسة وخارجها . واستمر الحال حتى الأربعينيات عندما اتسع حجم المدرسة وعين لكل مدرسة كاتب يساعد المدير في الأعمال الكتابية .

لقد مر تطور الإدارة المدرسية في البحرين خلال الفترة من ١٩١٩ وحتى الآن بسبع مراحل تاريخية ، أشارت المسقطي (١٩٨٥) إلى ست منها ، وفيما يلي عرض للمراحل السبع :

المرحلة الأولى (١٩١٩ - ١٩٢٨) :

في عام ١٩١٩ تشكلت أول لجنة للتعليم من أعيان البلاد للتشاور في أمور التعليم وفتح المدارس وهيئتها للعمل واشتملت أعمال المدير في تلك الحقبة على ما يلي :

- ١- العمل الإداري بجانب أعمال التدريس .
- ٢- الاهتمام بالعاملين ورفع كفاءتهم العلمية .
- ٣- القيام بدور السكرتير .
- ٤- القيام بدور المفتش على المدرسين .
- ٥- معالجة المشكلات الطلابية .
- ٦- المشاركة في الحياة الاجتماعية في البحرين .

وكانت المجالس الأهلية الخيرية تشرف على المدارس ، وتقوم الحكومة بإمدادها بالمساعدات المالية الشهرية .

المرحلة الثانية (١٩٢٩ - ١٩٣٩) :

في نهاية العشرينيات أصبح التعليم تحت الإشراف الحكومي والمستشار البريطاني وأصبح مجلس التعليم مجلساً استشارياً . ولقد كشفت هذه المرحلة عن توجه الإدارة نحو المركزية في العمل .

المرحلة الثالثة (١٩٤٠ - ١٩٤٩) :

برزت وظيفة السكرتير في نهاية الأربعينيات ، إذ لم تكن هناك وظيفة مدير مساعد . ولقد تفرغ مدير المدرسة في هذه الحقبة إلى الأعمال الإدارية . أما السكرتير فأنحصر دوره في التعاون مع مدير المدرسة فيما يطلب منه ، والاحتفاظ بسجلات عهدة المدرسة ، الكتب ، مصروفات المدرسة الشهرية الخ .

المرحلة الرابعة (١٩٥٠ - ١٩٥٩) :

شهدت فترة الخمسينيات تطوراً ملحوظاً في الإدارة المدرسية من حيث التنظيم الحديث وتطوير الجهاز القيادي للتعليم . وفي هذه الفترة ظهرت وظيفة المدير المساعد . ولقد ذكر الشيخ (١٩٨٦) أن التفتيش كان له دور كبير في هذه الفترة، فلقد كانت سلطات المفتش تتعدى سلطات المدير أحياناً ، ففي الهيكل التنظيمي يظهر في موقع أعلى من مرتبة مدير المدرسة ، وكان يتصيد الأخطاء والمساوئ دون المحاسن . (ص ١٩٢)

المرحلة الخامسة (١٩٦٠ - ١٩٧٠) :

بدأ التنظيم الرسمي للإدارة المدرسية في البحرين عام ١٩٦٠ حيث أصدرت أول لائحة تنظيمية للإدارة المدرسية والتي حددت الوظائف الإدارية في المدرسة لتشمل المدير ، والمدير المساعد ، والسكرتير . (المحري ، ١٩٨٦) . وباستعراض الأدوار التي يقوم بها المدير من خلال ما ورد في الوصف الوظيفي في أول لائحة تنظيمية للإدارة المدرسية يتضح أن عمله يتلخص في إصدار الأوامر ، والبعد كلياً عما تهدف إليه الإدارة المدرسية من الاهتمام بالتحصيل الطلابي ، ورفع الكفاءة المهنية للمعلمين ، وتشخيص جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي ككل ، فمدير المدرسة هو كل شئ وهو الوحيد في المدرسة ، الأمر الذي يعكس صورة الإدارة المركزية .

المرحلة السادسة (١٩٧١ - ١٩٨٠):

في هذه المرحلة ظهر الهيكل الوظيفي المتكامل للمدرسة ويشمل :

- ١- مدير المدرسة .
 - ٢- المدير المساعد في المدارس التي لا يقل عددها عن (٤٥٠) طالباً .
 - ٣- السكرتير .
 - ٤- المشرف الإداري (لكل ٣٠٠ طالب ؛ مشرف إداري واحد) ويخفف نصابه إلى النصف .
 - ٥- كاتب لكل (٨٠٠) طالب .
 - ٦- مشرف اجتماعي .
 - ٧- محضر مختبر .
 - ٨- أمين مكتبة .
 - ٩- مدرس أول بالمدارس الثانوية لكل (٥) مدرسين ويخفف نصابه إلى النصف .
 - ١٠- مشرف الجمعية التعاونية ويخفف نصابه إلى النصف .
- كما أوضح حبيب (١٩٨٦) ملامح التطوير لكفايات العاملين في الإدارة المدرسية في البحرين ، خاصة مدير المدرسة ومساعدته ، ففي عام (١٩٧٣) اتفقت وزارة التربية والتعليم مع منظمة اليونسكو على مشروع تأهيل مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والذي هدف إلى إدراك الدور الفاعل والمتغير لمديري المدارس ، وإكسابهم المزيد من المعرفة في مجال الإدارة المدرسية .

المرحلة السابعة (١٩٨١ - ٢٠٠١) :

في عام (١٩٨٣) استقدمت وزارة التربية والتعليم خبيرين من منظمة اليونسكو هما : توماس هولمز و رادح الخطيب لدراسة واقع الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية . واتفقت وزارة التربية والتعليم بالبحرين في عام (٨٤/٨٥) مع الجامعة الأمريكية ببيروت لتنفيذ برنامج تدريبي للمديرين والمديرين المساعدين ، وقد استهدف البرنامج ما يلي :

- ١- تزويد المعلمين بالمهارات لفهم وتقييم عملية التعليم .
- ٢- توسيع الفكر الإداري والقيادي عند المديرين .
- ٣- تزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لتحقيق النمو العقلي والجسمي والنفسي للطلاب.

واستمرت إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم بالبحرين في القيام بعمليات التدريب أثناء الخدمة للمدير ومساعديه ، ثم انتقلت المسؤولية إلى جامعة البحرين / كلية التربية .

وفي سعي وزارة التربية والتعليم لإحداث تطوير في الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير والمدير المساعد ؛ ومنح السلطات والصلاحيات اللازمة للإدارة المدرسية حتى تكون قادرة على الأداء الوظيفي اللازم والفعال ، قامت الوزارة من خلال وثيقة نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية ، والذي بدأ تطبيقه في مدارس البحرين منذ العام الدراسي (١٩٩١/٩٠) حسب القرار الوزاري رقم (٣٧٥ / ٩٠ / ١٦٨) لتحديد مجموعة المهام والأدوار الخاصة بمديري المدارس على النحو التالي :

- ١- يرأس مجلس الإدارة .
- ٢- يشارك في وضع السياسة العامة للمدرسة .
- ٣- يقود عمل المدرسة لتنفيذ السياسة التربوية لتحقيق أهدافها .
- ٤- يقود وينظم المدرسة في كل ما يتعلق بالإدارة التنفيذية والإجرائية .
- ٥- يشرف على الجوانب التربوية ومتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العملية ، والثقافية ، والاجتماعية ، والرياضية ، والفنية.
- ٦- يشارك في تخطيط وتنظيم عمل المدرسة في المجتمع المحلي .
- ٧- يتابع وينفذ مختلف البرامج والفعاليات .
- ٨- يشترك مع المعلمين الأوائل والموجهين والمعلمين في توجيه وتقييم عمل المدرسة بشكل عام ، وعمل الهيئة الإدارية والتعليمية بشكل خاص .

تعليق عام على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الإدارة المدرسية :

من خلال عرض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تمت في مجال

الإدارة المدرسية ، يمكن استخلاص النتائج التالية :

١- قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ، فلا تتاح الفرصة لمدير المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية ككل ، ولا يتاح للمنتسبين للمدرسة من معلمين وأولياء أمور وطلاب في المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل المدرسي .

٢- تقييد حرية المدير بالقوانين واللوائح ، وغلبة النمط المركزي في الإدارة على أداء العمل بالإدارة المدرسية ، مما يؤدي إلى عدم تفويض السلطة، واختلال التوازن بين السلطات ؛ والمسؤوليات الممنوحة للمدارس ، وطمس شخصية المدير وانعدام دوره القيادي في إدارة العمل الجماعي داخل المدرسة وخارجها .

٣- اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب التطورية المركزة على تفعيل دورة العمل وتجويدها .

٤- إهمال الإدارة المدرسية للبيئة الاجتماعية والإنسانية داخل المدرسة ، والافتقار لعوامل التحفيز للفاعلين من المنتسبين للمدرسة ، مما يؤدي إلى العزوف والسلبية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث بالشرح والتفصيل إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة في التربية بصفة خاصة والدراسات ذات الصلة بهما ، وفيما يلي عرض لما توصل إليه الباحث:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والعاملين إلى تحسين الجودة باستمرار . فالجودة ليست هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه ، بل تعبر الجودة عن هدف متغير ؛ وهو تحسين الجودة باستمرار . ويُعد تحسين الجودة أمراً مهماً لتخفيض الانحرافات ، والتركيز على العميل ومتطلباته ، وتشجيع العمل الجماعي ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها عند قيام العاملين بأعمالهم . إن استخدام إدارة الجودة الشاملة لأدوات إحصائية متعددة يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مبنية على آراء شخصية ، وبالتالي السيطرة على إهدار الوقت والجهد والمال ، ومنع الازدواجية بين الأعمال .

وتسهيلاً لعرض الأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في إدارة الجودة

الشاملة (TQM) صنفها الباحث إلى ما يلي :

أولاً : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة (ماهيتها - مبادئها - برامجها) .

ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية .

رابعاً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية .

أولاً : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) :

يرجع جوران (Juran , 1988) تاريخ تحديد الجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، حيث كان على الإنسان أن يقرر مدى صلاحية مأكله ومشربه ومدى ملائمة الرمح والسيوف لحمايته . وتشير البحوث التاريخية إلى أن ممارسة قياس الجودة ترجع إلى ما قبل ٩٠٠٠ عام وذلك مع ظهور أقدم مجموعة أوزان . (ص ٢٠)

وفي الحضارات القديمة كالحضارات الفرعونية ، والإغريقية ، والرومانية ، والصينية ، والهندية ، نجد الكثير من معايير الأداء والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تحرص على أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة . ومن هذه البدايات استمدت المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطات إدارة الجودة وتطبيقاتها .

أما الحضارة الإسلامية ، فنجد الكثير من الآيات الكريمة وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم اشتملت على مبادئ الجودة الشاملة . فمبدأ العمل الجماعي الذي هو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو نفسه مبدأ الشورى في الإسلام " فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر " [آل عمران : ١٥٩] ، وأيضاً " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " [المائدة : ٢] ، " فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون " [النحل : ٤٣] ، أما مبدأ الجودة في أداء العمل فيتضح من خلال قوله تعالى : " إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً " [الكهف : ٣٠] ، " ولتسألن عما كنتم تعملون " [النحل : ٩٣] . وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحب إتقان العمل ويدعو إليه من خلال أحاديثه ، يقول صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ، وقال أيضاً : " إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يُحسن " [رواهما البيهقي] .

وتأتي الآية الكريمة التي تربط بين الإيمان والعمل لتوضح أهمية العمل وإتقانه في قوله سبحانه وتعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " [التوبة : ١٠٥]

وفي الحضارة الغربية يذكر تينر وارفنج (Tenner & Irving,1992) أن مفهوم إدارة الجودة النوعية يرجع إلى فريدريك تيلر (Fredrik Taylor) الذي استطاع تحسين مستويات الأداء من خلال كتابه " مبادئ و أصول الإدارة العلمية " ولقد حاول استخدام أساليب وطرق جديدة للتحسين والارتقاء بمستوى أداء العمالة غير الماهرة (العادية) في الشركات والمؤسسات الصناعية . إلا أنه فصل بين التخطيط وتحسين العمل ، وبالتالي عدم إشراك العامل في عمليات تحسين الجودة ، ووضع مجموعة من المفتشين لتحقيق الرقابة على جودة الإنتاج وهو ما يعرف بإدارة الجودة النوعية .

ومع بداية القرن العشرين ، بدأت فكرة الجودة كنظام إداري في اليابان بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المنشآت الصناعية ، ثم انتشرت الفكرة في الدول الغربية ولقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول المطبقة للجودة الشاملة .

وخلال فترة الخمسينيات قام رائد الجودة الشاملة ديمينج (Deming) بتدريب المهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة السلعة وتقليل تكاليفها ، ولقد اعترف اليابانيون بفضل الكبير لمعاونتهم في الخروج بنجاح من الدمار الذي لحق ببلادهم خلال الحرب العالمية الثانية . وتوالت النماذج لتطوير وتطبيق الجودة في المنشآت الصناعية والخدمية في الدول الغربية . واشتهر كل من " وليم ديمينج " و " أرموند فيجنوم " و " جوزيف جوران " و " فليب كروسي " و " ولتر شوهارت " و " مارتن ماري " الخ وجميعهم من الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن رواد الجودة في اليابان " كاوزوا ايشيكاوا " و " جنتيش تاجوشي " و " تاشي اونو " . وفي عام ١٩٥٠ تم تأسيس جائزة ديمينج باليابان لأفضل منشأة تحقق الجودة.

وأوضح ماكينلي (Mcnealy,1999) أن اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بفلسفة الجودة الشاملة تبلور من خلال تأسيس جائزة جودة مالكوم بالدريج الوطنية (Malcom Baldrige National Quality Award,1987) حيث تسعى

كافة المنشآت بالولايات المتحدة الأمريكية للحصول عليها من خلال تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف . وتنقسم متطلبات الحصول على هذه الجائزة إلى سبعة عناصر مجموعها (١٠٠٠ نقطة) ، وعادة الشركات التي تحصل على (٧٠٠ نقطة) من (١٠٠٠ نقطة) يحدد لها موعد لزيارة الموقع من قبل المقيمين لمزيد من البحث والدراسة لتحديد موقف الشركة مقابل معايير ومتطلبات الجائزة المذكورة . وبالمثل قامت الدول الأوروبية بتشكيل اللجنة الأوروبية للمعايير (EOS) (European Committee for Standardization, 1987) وينسب ماهوني وثور (Mahoney & Thor, 2000) فكرة شهادة ISO إلى المنظمة العالمية للمعايير International Standardization Organization System ، والتي تضم أكثر من (٩١) دولة . وتلتزم الدول الأوروبية المتعاملين معها الحصول على هذه الشهادة .

معايير ISO هي مجموعة من المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دولياً لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها ، ويشترط للتقدم للحصول على شهادة الأيزو اجتياز المؤسسة من البداية لـ (٧٠%) على الأقل من عناصر التقييم كحد مبدئي لقبول طلب المؤسسة لفحص إمكانياتها ، ويعطي المقيمون نسبة مئوية لكل عنصر من عناصر التقييم للشركة ، ولهم الحق في زيارة المواقع والاتصال بالعملاء ، بالإضافة إلى إجراءات أخرى ، حتى يتم حصول المؤسسة في النهاية على شهادة الأيزو .

ويذكر أوهارا (Ohara, 1999) أن المواصفة الدولية ISO 9000 لها

مجالات عدة :

- الأيزو (٩٠٠١) : تتقدم لها الشركات التي تقوم بجميع العمليات من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج إلى التطوير والإنتاج والاختبار والتركيب وخدمة الصيانة .

- الأيزو (٩٠٠٢) : تتقدم لها الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتطويرها وبيعها دون مرحلة التصميم الهندسي .

- الأيزو (٩٠٠٣) : تشمل فقط مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي واختبار جودة السلعة المنتجة .

- الأيزو (٩٠٠٤) : تشمل إدارة الجودة والإرشادات الخاصة بنظام الجودة .

- الأيزو (١٤٠٠٠) : تشمل معايير يستوجب على الشركات تبنيها من أجل حماية البيئة التي سميت بـ International Environmental Management System (EMS) .

ولقد انتقلت فكرة الجودة من الصناعة إلى التعليم باقتراح بعض التربويين ضرورة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق مستوى تعليمي متميز بالإتقان والجودة ، وذلك في ضوء الإنجازات التي حققتها المؤسسات الصناعية التي سیرت عملها وفقاً لهذه المبادئ ، فلقد ذكر ولسن وشومر (Wilson & Schomer,1993) أن الأنظمة الصناعية الناجحة في اليابان وألمانيا حفزت القادة التربويين بالانتقال إلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وتوالى تطبيق فكرة الجودة في التعليم بالدول الغربية الأخرى .

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة (ماهيتها - مبادئها - برامجها) :

حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية الأيزو (ISO) ، فلقد اعتقد البعض أنهما يعينان الشيء نفسه . الأيزو (ISO) كمصطلح يعبر عن مسمى المنظمة العالمية للمعايرة ، هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية ، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب بل يتطلب الأمر ضمان المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة . فالمواصفات القياسية الدولية أيزو (9000) جاءت لتوحد ما يجب أن تكون عليه الجودة عالمياً وفي أي منظمة . إن الحصول على شهادة الأيزو ليس هو الهدف في حد ذاته ، وإنما الهدف هو تطوير أوضاع المؤسسة واستكمال متطلبات الجودة وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن

الجودة في كل مجالات العمل ، كما وأن الحصول على شهادة الأيزو ليس هو نهاية المطاف ، بل الأهم بذل الجهد المستمر للمحافظة على المستويات المتفوقة للأداء .

أما إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري حديث يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة .

وتقوم فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المؤسسة من اجل الوصول لأفضل أداء جماعي ممكن ، ويعتمد على استخدام عدد من الأدوات العلمية لقياس مدى التحسين المستمر في الجودة وتجنب حدوث المشكلات في المنتج أو الخدمة ، لإرضاء العميل وإشباع حاجاته سواء الحالية أو المستقبلية .

ويمكن اعتبار نظام الجودة العالمي أيزو (9000) مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً ، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من الأيزو ، حيث أنها تهتم بأمور مثل المشاركة والعمل الجماعي ، والموارد البشرية والحوافز والقيادة ، في حين أن الأيزو لا يدخل قسمًا كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماتها .

ولقد قام سيامبا (Ciampa,1992) بتقديم ثلاثة محاور لتحديد ماهية إدارة الجودة الشاملة ، الأول مبني على إرضاء العميل و حاجاته وتوقعاته ، والثاني قائم على النتائج النهائية ، أما الثالث فهو قائم على استخدام الأدوات العلمية والوسائل الإحصائية ، وفيما يلي عرض للمحاور السابق ذكرها :

المحور الأول :الاهتمام بالعميل ومتطلباته

ويسعى هذا المحور إلى اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة ، حيث أن رضا العميل يُعد الركيزة الأساسية التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل . وفي هذا السياق عرف تونكس (Tunks,1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته " (P.13)

كما عرف كول (Cole,1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها " عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء . " (ص ص ١١٦-١١٧)

المحور الثاني :الاهتمام بالنتائج النهائية .

ينطلق هذا المحور من أن إدارة الجودة الشاملة تم تصميمها للحصول على نتائج معينة ، وبالتالي يسعى إلى التحسين المستمر في النتائج التي تحققها المؤسسة ، كارتفاع معدلات التحصيل الدراسي للطلاب ، أو ارتفاع نسب النجاح ، أو زيادة معدلات رضا أولياء الأمور ... الخ . وفي هذا السياق عرف كـروسبي (Crosby, 1979) ، إدارة الجودة الشاملة " بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً " (P.19) .

كما يعرف جابلونسكي (Joblonski,1991) إدارة الجودة الشاملة " أنها مظهر تعاوني لأداء عمل ما ، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي والإداري من أجل تحسين الجودة المستمر " (P.4) .

المحور الثالث :استخدام الأدوات والوسائل الإحصائية :

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات والطرق الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية والتعرف على أسباب الانحرافات فيها . فعلى سبيل المثال يعرف جوران (Juran,1989) إدارة الجودة الشاملة بأنها " ليست سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري ، إذ يمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها بصورة فاعلة على المنشأة " . ويوضح كينج (King,1989) إدارة الجودة الشاملة بأنها " مبدأ إداري عام من الممكن تطبيقه على أي بيئة ، وأن هناك مجموعة أساليب وأدوات يمكن توظيفها من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنتجات والخدمات " (P.14) .

مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة :

حدد إدوارد ديمينج W.Edwerd Deming مؤسس حركة الجودة (١٤) مبدأً

أطلق عليها التزامات الإدارة ، لخصها والتون (Walton,1990) في التالي :

- ١- ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة .
- ٢- ضع فلسفة التطوير الجديدة .
- ٣- لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة .
- ٤- لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل .
- ٥- ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة .
- ٦- استمر في تدريب العاملين .
- ٧- استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية .
- ٨- اعتمد سياسة الابتكار و أهمل الخوف .
- ٩- شجع طريقة العمل الجماعي .
- ١٠- حدد أساليب تنفيذ الأهداف ، وابتعد عن الشعارات و النصائح .
- ١١- اهتم بالإدارة ، والغ الحصوص العددية أو الرقمية .
- ١٢- افتخر بأعمال العاملين .
- ١٣- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي .
- ١٤- احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة ، ليعمل الجميع على التغيير .

و بمقارنة ما حدده ديمينج من مبادئ وما توصل إليه كل من

اوكلاند (Oakland , 1989) وجلاسوب (Glussop , 1995) وستينج

(Stebbing,1993) من ضرورة زيادة الوعي والإدراك للتحسين المستمر

للعمليات ، والمشاركة الفاعلة من قبل العاملين ، والوقاية من المشكلات ، يتضح

أنهم ركزوا على أهمية تحسين البيئة والاتجاهات والتفاعل لتحقيق الامتياز في الأداء .

برامج إدارة الجودة الشاملة :

قام العديد من رواد وكتاب الجودة بإجراء الدراسات والتجارب من أجل وضع برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي . ويعد من المفيد إلقاء الضوء على هذه البرامج ليتم محاكاتها في العديد من المجالات الخدمية كالصحة والنقل ، و على وجه الخصوص في مجال التعليم لتحسين جودة الإدارة المدرسية الذي هو مجال هذه الدراسة .

وسنعرض فيما يلي بعض البرامج لدولتين كان لهما السبق في مجال إدارة الجودة الشاملة ، هما الولايات المتحدة الأمريكية واليابان .

١- البرامج الأمريكية :

أ- برنامج ديمينج للجودة :

يعد ديمينج Deming رائد الجودة ، ويعترف له اليابانيون بالفضل في رفع مستوى جودة السلع المنتجة وتقليل تكاليفها والخروج من الدمار الذي لحق بهم خلال الحرب العالمية الثانية ، ولقد هدف ديمينج من دراسته وتجاربه الخاصة بالجودة إلى التأكيد على أهمية الجودة في أي منشأة ، و التزام الإدارة بها ووضع رؤية مستقبلية لها.

لقد بلور ديمينج مفهوم الجودة من خلال مبادئه الأربعة عشرة التي ركزت في مضمونها على أهمية الوقاية لمنع حدوث الأخطاء أو الانحرافات ، ويرى أن عمليات التفتيش مكلفة ، أما الوقاية فهي أقل كلفة . كما أكد على إدارة المنشأة الاهتمام بالتدريب لتحسين الأداء ومواجهة المشكلات ، وأن معدل الدوران السريع في وظائف الإدارة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة يعوق نجاح هذا النظام ، وأوضح أن سياسة التخويف تحرم الإدارة من تعبير الموظفين عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف . كما دعا ديمينج إلى ضرورة كسر الحواجز بين الإدارات للتنسيق فيما بينها ، وأهمية معرفة رجال الإدارة بنظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مراعاة الجانب الإنساني في العملية ككل . وتوصلت دراسات

ديمنج إلى أن هناك أربعة أمور مهمة لأي مدير في أي منشأة لتأسيس فكرة الجودة في المنشأة :

- ١- معرفة النظام ومكوناته .
- ٢- معرفة أسباب الانحرافات التي تؤدي إلى عيوب في المنتج .
- ٣- معرفة نظام الجودة و أدبياته .
- ٤- معرفة بعلم النفس لرفع معنويات العاملين لتحسين أدائهم .

ب- برنامج كروسي للجودة :

كانت الفكرة الأساسية في برنامج كروسي (Crosby, 1979) هي " صناعة بلا عيوب " . ولقد ساهم في خفض عيوب التصنيع في إنتاج الصواريخ بولاية انديانا الأمريكية .

ووضع كروسي أربعة أسس لتحقيق فكرة صناعة بلا عيوب وهي :

- ١- المطابقة بين المعايير وبين المنتج النهائي.
 - ٢- ضرورة عمل الأشياء بصورة صحيحة من البداية .
 - ٣- الأداء المثالي هو الذي يحقق صفراً من العيوب والأخطاء (الأداء الخالي من العيوب) .
 - ٤- أهمية الاستثمار في التدريب والخدمات المساندة الأخرى لتجنب الأخطاء .
- كشف كروسي في دراسته العلاقة بين تكاليف المطابقة والجودة ، فكلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية ، أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة .

ج- برنامج جوران للجودة :

يعتبر جوزيف جوران (Juran , 1989) من رواد الجودة ، فلقد قام بتأسيس معهد متخصص في الجودة يعرف باسم " معهد جوران " . وكان يهدف من برنامجه إلى التركيز على أمرين هما : تقليل الأخطاء في المنتج ، أو الخدمة ، وإشباع حاجات العميل من خلال تحسين شكل المنتج .

ووضع جوران ما يعرف باسم " ثلاثية جوران للجودة " وهى : تخطيط الجودة حسب تطلعات العملاء في ظل إمكانيات المنشأة ، ثم مراقبة الجودة وفيها يتم تحديد المميزات المطلوبة للجودة وتحديد مقاييس لها ، و أخيراً تحسين الجودة باستخدام الوسائل الإحصائية كالمدرجات التكرارية والرسم البياني لباريتو الخ . ومن خلال تجاربه العديدة في الإدارة ، توصل جوران إلى أن ما يقارب ٨٠% من عيوب الجودة ناتجة من طبيعة النظام وتستطيع الإدارة التحكم فيها . ويرى أهمية تركيز الإدارة على التحسين المستمر للجودة من خلال ثلاثية الجودة التي ابتكرها .

د- برنامج شوهارت للجودة :

عمل شوهارت (Shewhart) في شركة للتليفونات بولاية نيويورك الأمريكية . ولقد أوضح جابونسكي (1991 , Jabbonski) دائرة شوهارت للجودة والتي قام ديمنج بتطويرها فيما بعد وهى تشمل : التخطيط ، الممارسة ، الفحص ، التنفيذ . ويتم استخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة التحسينات الفعلية ومدى التوسع فيها مستقبلاً من خلال التحليل الإحصائي .

لقد ساهمت دائرة شوهارت في التركيز على الأدوات الإحصائية ودورها في إظهار الاختلافات في الجودة وأسبابها ، كما ساعدت الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة الانحرافات ، وأيضاً زيادة القدرة على التنبؤ بمستوى الجودة في المستقبل باستخدام الإحصاءات السابقة وتطبيق نظرية الاحتمالات .

٢- البرامج اليابانية :

أ- برنامج إشيكاوا :

سعى إشيكاوا (Ishikawa, 1985) إلى تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، ولقد طالب الإدارة بضرورة تجزئة نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف على الأخطاء وأسبابها والتخلص منها ، كما دعى إلى الاهتمام بالعمل وحاجاته وأهمية تليتها ، مع تأكيده على توسيع مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والافتخار بالعاملين المبدعين .

ومن النتائج التي توصل إليها هي تطوير أساليب علمية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع " هي : الرسم البياني ، المدرجات التكرارية ، خرائط الانتشار، خرائط باريتو ، خرائط المراقبة ، الخرائط الانسيابية ، قائمة الفحص . وقد ساهمت هذه الأدوات في سيطرة الإدارة على ٩٥% من المشكلات والأخطاء.

ب-برنامج تاجوشي للجودة :

يهدف برنامج تاجوشي (Taguchi , 1980) إلى الاهتمام بمرحلة التصميم للمنتج أي المرحلة السابقة على التصنيع . ولقد قام تاجوشي الذي عمل في شركة التليفونات اليابانية باستحداث نظام مواصفات التصميم لتحديد الوضع الأمثل لتصنيع منتج قوي وسليم يحقق مستوى أداء مرتفع ، ويلبي متطلبات ورغبات العملاء ، و أطلق على المستوى الأعلى للمواصفات " الهدف " وأن أي انحراف عن الهدف سيؤدي إلى زيادة التكاليف ، الذي أسماه دالة الخسارة " Loss Function ". ومن النتائج التي توصل إليها برنامج تاجوشي هو ضرورة الاهتمام بمرحلة التصميم ، بمعنى أهمية التركيز على جودة التصميم للمنتج أو الخدمة بدلاً من التركيز على جودة العملية الإنتاجية والذي كان سائداً في البرامج السابقة للجودة، كما وضع مفهوماً لدالة الخسارة وعلاقتها بالتكاليف وتلبية رغبات العملاء .

استخلص الباحث من البرامج السابقة ما يلي :

- ١- أن الهدف من برامج الجودة هو تلبية متطلبات وحاجات العميل والمجتمع .
- ٢- أن المنهجية المتبعة لتحقيق الجودة تشمل جميع النشاطات في المنشأة من خلال مفاهيم التحسين المستمر ، ملاءمة الاستعمال ، ومنتج أو خدمة بلا عيوب .
- ٣- أن الوقاية من الأخطاء أفضل وأهم من التركيز على سبل علاج المشكلات لتحسين الأداء .
- ٤- أن التدريب المستمر والاستثمار في تنمية القوى البشرية داخل المنشأة يسهم في تحسين الجودة والأداء ويطور العاملين في جميع المستويات .
- ٥- أن الحقيقة البينة التي توصلت إليها هذه البرامج أن نسبة كبيرة جداً (٨٠%) من مشكلات الجودة ترجع إلى الإدارة ، وأن النسبة الصغيرة منها (٢٠%) ترجع إلى العاملين في المنشأة ، لذا يجب التركيز على العمليات والأنشطة وليس سلوكيات الأفراد لتحديد أسباب المشكلات لبلوغ الجودة .
- ٦- أن الجودة مهمة الجميع ، وأن مشاركة العاملين فيها من الأمور الحاسمة للوصول للقرارات الصائبة .

ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية :

تُعد الإدارة المدرسية الوجه المباشر للنظام التعليمي وسياسته في مواجهة المجتمع ، على اعتبار أن الإدارة المدرسية هي التي تترجم أهداف النظام التعليمي والتربوي إلى ممارسات يومية . وهناك اتفاق محدد وضمني بين المؤسسات التعليمية والمجتمع ينص على أن المدرسة تضمن تقديم المستوى الأمثل من الخدمات التعليمية لجميع طلابها في حدود الموارد المتاحة وبما يتوافق مع أهداف المجتمع . وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من تنفيذ هذا الاتفاق ، يجب تبني واستخدام برنامج فاعل للإدارة المدرسية .

وفي هذا الصدد أوضح السلمي (١٩٩٥) أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيساعد المنشأة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص منها ، كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح السلطة للعاملين ويحثهم على النجاح وبالتالي فهو نظام تحفيزي للعمل الجماعي والتعاوني لتحقيق أهداف المنشأة ، وعلاوة على ذلك أن هذا النظام يساعد العاملين على تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات المؤدية إلى تلبية احتياجات ورغبات العميل . ويساهم التحسين المستمر للعمليات في اكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها ، وكذلك التحري عن المشكلات التي من المحتمل أن تنشأ مستقبلاً والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة وعملائها . (ص ٢٩٥)

أما الدراسات التي ركزت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، دراسة مولين (Mullen , 1993) الذي دافع بحرارة عن توظيف مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي ، والتي من المتوقع أن تقدم الحل المطلوب لمشكلات التعليم حاضراً ومستقبلاً .

وفي السياق نفسه ركزت دراسة فاليسكي (Valesky , 1993) على إظهار مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية ، وتحديد أهمية نموذج إدارة الجودة الشاملة كإطار فلسفي - تنظيمي لتقويم أداء المدرسة الابتدائية على أساس مخرجات التعليم ، وتدشين منهج التغيير فيها ، والارتقاء بمستوى فاعليتها .

وتناولت دراسة كروكر (Croker, 1996) إظهار أهمية ومزايا تطبيق مبادئ ديمنج الأربعة عشرة في تحسين التعليم وجودته .
ولقد أكد مكروم (١٩٩٦) على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة بصفته نموذجاً إدارياً للمؤسسات التعليمية يسهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف التربوية الطموحة ويحولها من النظرية إلى التطبيق والممارسة .

الصعوبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة :

إن الأفكار السابق عرضها من خلال برامج الجودة توضح المتطلبات الأساسية للأسلوب الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، وفي المقابل توجد بعض التحديات والصعوبات التي تعترض الطريق المؤدي إلى تحسين الجودة بوجه عام .
فلقد ذكر تونكس (Tunks, 1992) بعض التحديات كالتالي :

١- اعتقاد البعض أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو برنامج له نهاية ، ويظهر ذلك نتيجة لعدم الإلمام الكافي من قبل بعض المديرين بأسس الجودة وأنها - أي الجودة - رحلة مستمرة لا نهاية لها .

٢- إن التهيئة لتطبيق نظام الجودة الشاملة يستلزم عمليات التدريب والنشر لثقافة الجودة ، ويأخذ هذا الأمر وقتاً طويلاً ، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان أثر هذا التدريب والتهيئة عند البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . وبمعنى آخر وجود فاصل زمني بين التدريب على مفاهيم إدارة الجودة ، والتطبيق لهذه المفاهيم في الواقع العملي .

٣- الربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والمدير المقتنع بمفاهيمها ، الأمر الذي يؤدي إلى نسيان هذا النظام وعدم الالتزام بتطبيقه في حالة انتقال هذا المدير لموقع آخر في منشأة أخرى ، وحلول مدير آخر محلّه ، غير مقتنع بمفاهيم الجودة الشاملة .

٤- النظرة الجزئية لنظام إدارة الجودة الشاملة واعتباره نظاماً للمراقبة باستخدام الأدوات الإحصائية ، وبالرغم من أهمية هذه الأدوات إلا أنها تُعد أداة من أدوات تحسين الجودة وليس النظام بالكامل .

٥- تقبل بعض أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ورفض بعضها ، فعلى سبيل المثال عدم تقبل المديرين لمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتقبل باقي المبادئ ، الأمر الذي يؤدي إلى الإسراع في فشل توظيف وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نتيجة لعدم قبوله كنظام متكامل العناصر .

٦-عدم التركيز على عملية تحليل ورصد وتوثيق الأخطاء لتجنب تكرارها وحدوثها في المستقبل ، الأمر الذي يعوق عمليات التحسين المستمر لعدم الاستفادة من هذه الأخطاء وعدم وجود مرجعية سواء من حيث حجمها أو أساليب علاجها وحلها .

رابعاً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية :

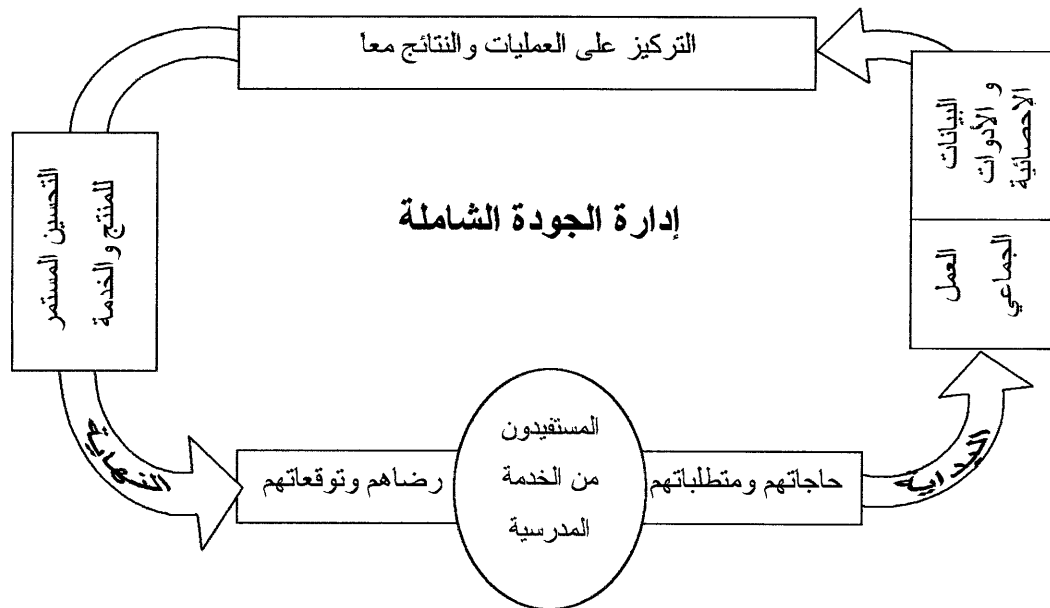
يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في الإدارة المدرسية في وضع رؤية فلسفية جديدة لأهداف المدرسة ورسالتها ، ويرفع من معنويات المنتسبين إليها ويمنحهم فرصة التعبير عن آرائهم ، ويغير اتجاهاتهم نحو المهنة ، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً صحيحاً منتجاً يساهم في التحقيق الأمثل للأهداف التي يطلبها المجتمع من المدرسة .

ولقد أكدت المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو ، ١٩٩٤) أن العقد القادم سيتميز بالبحث عن تسيير أفضل للمؤسسات التربوية ، والسعي نحو توفير تربية وتعليم موسومين بالجودة .

من هنا نجد أن النظرية التقليدية للتعليم قد تغيرت ، فبعد أن كان من قبيل الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية إلى المجتمع ، أصبحنا نرى المؤسسات المدرسية في عالم اليوم مؤسسات " إنتاجية " تسعى للجودة . والمنتج هنا في مجال التعليم هو الخريج ، أما الزبائن فهم ثلاثة ، أولهم الخريج ، وثانيهم المجتمع ، وثالثهم سوق العمل .

من هنا نجد أنفسنا أمام عملية " إدارة " في المقام الأول . ومن خلال مفهوم إنتاجية المؤسسات التعليمية تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الملائمة لتطوير الإدارة المدرسية ، على الرغم من وجود مداخل كثيرة للتطوير . لذلك اقترح بعض التربويين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جودة التعليم في ضوء الإنجازات التي حققتها المؤسسات الصناعية من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وقد بلور الباحث الأفكار الرئيسة للجودة الشاملة ، وحاول تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية كما يتضح في الشكل التالي :



شكل (١) : نموذج تخطيطي يوضح دورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة المدرسية

وأكد بيرلن (Perlman,1991) أن المدارس يجب أن تتغير ، وينبغي أن يتم التعامل معها كمؤسسة تجارية : بمعنى ضرورة رؤية النظام التعليمي من منظور الخدمات التي يقدمها لزملائه في الداخل (المعلمين) و الخارج (الطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات والمجتمع المحلي) .

وذكرت شافيه (Cheffe,1991) أن معظم المعاهد والجامعات الأمريكية بدأت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجالات الإدارية والتجارية ، مثال : كلية المجتمع في مقاطعة دل وير (Delaware County Community College) كما أن جامعة اوريجن الحكومية (Oregan State Universit) اتخذت خطوات مماثلة عام ١٩٨٩ حينما تم إعداد مشروع لتحسين الجودة في الميادين الإدارية : كالطباعة، مركز المعلومات ، خدمات الحاسوب ، شئون إدارة الأعمال ، ومكتب السلامة .

وفي هذا السياق أشار هولت (Holt,1993) إلى أن ديمنج رائد إدارة الجودة الشاملة طالب بضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، على اعتبار أن التلميذ سيلعب دور العميل الذي يطلب الخدمة ، وبالتالي يمكن للمدرسة أن تأخذ برغبات واحتياجات الطلاب في تحسين نوعية المناهج والبرامج الدراسية ، وأيضاً إدخال رغبات المجتمع المتغيرة لتطوير المقررات الدراسية .

ولقد ذكر كل من ولسن وسكيمكر (Wilson & Schemker , 1993) أن الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أدخلت نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، ففي مارس ١٩٩٢ أدخلت مدارس برلنجتون (Burlington Public Schools) بولاية نيوجيرسي نظام إدارة الجودة الشاملة فيها ، أيضاً مدارس نيوتن (Newton Public School) بولاية مساتشوزت ، وأيضاً أدخلت الجودة الشاملة في بعض الجامعات الأمريكية ، إلا أن اليابان تفوقت على أمريكا في التعليم بسبب نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأنتج اليابانيون أعداداً من الطلبة المتفوقين تزيد كثيراً عن الطلبة المتفوقون في الولايات المتحدة .

حدد هيرمان وهيرمان (Herman & Herman ,1994) أن إقامة الجودة

في التعليم يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية :

١- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على إرضاء العملاء الداخليين (المعلمين) والخارجيين (أولياء الأمور والمجتمع المحلي) من خلال تقديم أفضل الخدمات ، وأن تتم عملية التحسين من خلال آراء هؤلاء العملاء ورغباتهم ومتطلباتهم .

٢- إن إدارة الجودة الشاملة في المدارس تسعى لتحقيق الخدمة التعليمية بأعلى مستوى من الجودة .

٣- إن العملية التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة هي تجميع البيانات لتطوير الخدمات والتركيز على الأنشطة لتجنب وقوع الأخطاء .

ولقد حاول سالس (Sallis,1996) توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حددها ديمينج في الصناعة على المؤسسة المدرسية على الشكل التالي :

١- من حيث الهدف ، وهو تحسين الإنتاج والخدمات ، يمكن تطبيق ذلك في الواقع التربوي من خلال وضع أهداف للعاملين ونشر الثقافة الخاصة بالجودة ، وأيضاً معرفة الطلاب وحاجاتهم ليتم استخدام الموارد بصورة فاعلة .

٢- فلسفة التطوير الجديدة ، يتم نشرها بالمؤسسة المدرسية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغير مع توعية وتدريب العاملين عليها .

٣- إلغاء التفتيش ، يتم ذلك في المدرسة من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات .

٤- إلغاء السعر ، في تقييم الأمور داخل المدرسة من خلال تغيير سياسة قبول المعلمين للمدرسة على اعتبار أنهم الأرخص ، كما وأن المعدات والوسائل لا تقيم على أساس السعر .

٥- تحديد المشكلات وفحصها بهدف اعتماد التحسين المستمر للأعمال التي تتم داخل المدرسة ، وذلك من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر .

٦- التدريب المستمر لجميع العاملين بالمدرسة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسة المدرسية ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء المدرسي .

٧- تعتبر القيادة الأسلوب الفاعل في حفز الهمم وإحداث التغيرات المطلوبة .

٨- تنطلق الابتكارات والاختراعات داخل المدرسة ، عندما يتم طرد الخوف ، بمعنى عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم . فقط اكتشاف الأخطاء وحاول أن تزودهم بالمعلومات الصحيحة لعلاج هذه الأخطاء .

٩- العمل الجماعي داخل وخارج المؤسسة المدرسية من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي المدرسة من طلاب ، ومعلمين ، وإدارة مدرسية ، وأولياء أمور ، والمجتمع .

١٠- الابتعاد عن الشعارات والنصائح في العمل ، عندما يتم تحديد أساليب تنفيذ الأهداف، وتوفير مستلزمات تحقيقها .

١١- عدم الاعتماد على النتائج النهائية كأرقام ونسب فقط ، ولكن يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز و أثره في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي ، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط .

١٢- يتبلور دور الجانب الإنساني في المؤسسة المدرسية من خلال المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم ومدى مساهمتهم في التحسين الطويل المدى لجودة الأداء المدرسي .

١٣- تشجيع التعلم الذاتي على مستوى المعلمين والطلبة ، فيجب على الإدارة توفير أسبابه وتشجيعه لتطوير المهارات والقدرات باستمرار ، ليصبح التعلم الذاتي والتدريب هو نمط حياة المعلم والطالب .

١٤- بث حب التغيير في نفوس المعلمين والطلاب ، باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة رحلة لا نهاية لها ، وإنما ليست برنامجاً محدد المدة ، وأنها - أي إدارة الجودة الشاملة - مسئولية الجميع .

وفي هذا السياق اهتمت بعض الأبحاث والدراسات التربوية بالنجاح والتطبيقات التربوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فمن حيث أهمية جمع البيانات لتحسين عمليات التعليم والتعلم من خلال نظام الجودة الشاملة . يوضح ديمينج (Deming , 1986) أن النظام المدرسي القائم على المشاركة الجماعية لإحداث التحسينات ، هو أساسا نظام موجه نحو الهدف وتحقيقه ، فالمشاركة الجماعية تتضمن تحقيق الهدف حتى وإن لم يحدد هذا الهدف لوقت مبكر .

وفي مجال الاهتمام بالزبائن في إدارة الجودة الشاملة ، يرى جوران (Juran , 1988) أهمية الزبائن في تحسين الجودة ، وأن المؤسسة المدرسية يجب أن تفرق بين الزبائن الداخليين (العاملين تحت سقف المدرسة) ، والزبائن الخارجيين (أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع) الذين يتأثرون بمستويات تحصيل التلاميذ .

وعن مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية يرى سيمور (Seymour , 1991) من خلال المسح الذي أجراه في (٢٢) جامعة وكلية أمريكية . أن أهم المزايا ما يلي :

- ١- المشاركة الجماعية .
- ٢- المعلومات المرتدة من الزبائن .
- ٣- تحسين البيئة والاتجاهات والتفاعل .
- ٤- اعتماد القرار على المعلومات .
- ٥- التنسيق بين الإدارات وسرعة الاتصال .
- ٦- توضيح أكثر لرسالة المؤسسات التعليمية .

وفي دراسة هدفت إلى تحديد وسائل قياس الجودة في جمهورية مصر العربية رسم عابدين (١٩٩٢) المعالم بطريقة أكثر مناسبة لقياس الجودة في التربية ، كما قام بتقديم تعريف أفضل للجودة في مجال التربية ، وخلصت الدراسة إلى أن الإطار

الشامل لقياس الجودة وتقييمها على المستوى الوطني في جمهورية مصر العربية هو غياب الانطلاقة لإصلاح التعليم بصورة موضوعية ودقيقة .

ويرى بلانكشتين (Blankstein , 1992) أن التحسين للنظام المدرسي أفضل من عمليات التقويم لأداء الأفراد سواء أكانوا طلبة ، أو معلمين ، وأن عملية التحسين هي من صلب مستلزمات مدخل إدارة الجودة الشاملة .

أما دراسة حسان (١٩٩٤) والتي هدفت إلى تحديد علاقة جودة التعليم بالمدخلات والمخرجات ، فقد تناولت أربعة محاور : المحور الأول : ماهية جودة التعليم وضبط الجودة ، والمحور الثاني : العوامل المرتبطة بجودة التعليم ، والمحور الثالث : أهمية الجودة ، والمحور الأخير : استعرض فيه أهم العوامل وارتباطها بالمدخلات والمخرجات ونظرة نقدية لمفهوم الجودة ، وأكدت الدراسة على ضرورة تحقيق الجودة في التعليم من خلال التركيز على المدخلات والمخرجات معاً .

أما هوانه (١٩٩٤) فقد سعت دراسته إلى الربط بين مدخل النظم ، وتحقيق الجودة في التعليم ، وشملت دراسته على تحليل عدد من الجوانب المتعلقة بالجودة ، وهي : تحليل وقت العمل ، التطوير المستمر للخريج ، توفير مركز بيانات ، اقتباس أفضل الإجراءات لتطوير الموارد البشرية وتطوير البنية التنظيمية كما هو الحال في الصناعة التي تعتمد على الجودة في الإنتاج ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة مقارنة مستوى الخريج بالمستويات العالمية ، وذلك لغرض التطوير والتغيير من أجل الوصول إلى الجودة والإتقان .

في نفس السياق قامت ديفز (Davis,1994) بدراسة هدفت إلى معرفة آراء المعلمين الأمريكيين حول توافر الجودة بمدارسهم . وقامت بتوزيع استبانة مسح خاصة بمدارس الجودة بولاية إلينويس الأمريكية (Illinois Quality Schools Index Survey) على (٣٨) معلم ومعلمة . وأسفرت النتائج أن خصائص مدارس الجودة تنطبق على مدارسهم وأن نسبة كبيرة حددت على (الدوام) أو (غالباً) أن مدارسهم يتوافر بها : القيادة ، الرؤية الجلية ، والتوقعات الواضحة للإدارة ، الموظفين ، الطلبة ، أولياء الأمور، وإعطاء

مزيد من الوقت للتعليم والتعلم والمتابعة الدائمة لمحتوى التعلم ، ودعم فكرة التعليم مدى الحياة ، وخلق التعاون والثقة ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي . وأوصت الدراسة بضرورة ترجمة مبادئ الجودة الشاملة إلى ممارسات تعليمية لتحسين نوعية التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية .

واقترح كوتن (Cotton , 1994) عدة نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ، مثل نموذج تبادل الرأي (The Walk The Talk Classroom Model) ونموذج مدرسة ماونت إيجكامب الثانوية (Mt.Edgecumbe High School) في الولايات المتحدة الأمريكية . ويقدم النموذج الأول استراتيجية التعاون بين المعلم والتلاميذ لوضع رؤية مشتركة للصف ، ومبادئ للصف ، ومجموعة أهداف من خلال العوامل التالية :

- ١- تحديد درجة رضا الزبون (المعلمون - التلاميذ - أولياء الأمور) .
- ٢- تحديد عوامل جودة الصف (المواظبة - الانضباط - إنجاز المهام) .
- ٣- تحديد وسائل التحسين المستمر للتدريس الصفّي (العمل الجماعي - أساليب التفكير - التقويم الذاتي) . أما النموذج الثاني فتم تطبيقه في حصة الحاسوب من خلال توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الحصة ، وشجع الكثير من معلمي المقررات الأخرى في تطبيقه لنجاحه الواسع .

وفي دراسة درباس (١٩٩٤) التي هدفت إلى توظيف الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي ، تم استعراض عدد من النماذج الأمريكية في التربية ، وأوصت الدراسة بضرورة البدء في تدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي ، وضرورة إعادة تعريف مفاهيم وأطر القيادة التربوية التي تعمل في ضوءها المدارس ، وذلك قبل البدء في التطبيق .

ومن ناحية أخرى طرح كوتن (Cotton , 1994) ثلاث استراتيجيات أساسية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة هي: تركيز المديرين والمعلمين على أهمية التعلم ، والسعي المتواصل من جانب المديرين والمعلمين لتحسين فاعلية

التدريس ، واندماج الهيئة التعليمية في التطوير المهني المتواصل و أنشطة التعلم المدرسي .

وفي السياق ذاته قام النبوي (١٩٩٥) بدراسة تهدف إلى تحديد المراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بالمدرسة لتطوير الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية ، حيث حدد أربع عمليات أساسية وهى : التخطيط ، والتنفيذ ، والتقييم ، والتضمين لتطبيق إدارة التغيير على مستوى المدرسة المصرية ، والذي يمكن تحديده في النقاط التالية :

- ١- تحديد مفهوم الجودة الشاملة .
 - ٢- وضع المحددات الأساسية للجودة الشاملة .
 - ٣- صياغة نموذج التطبيق والأنشطة المصاحبة .
 - ٤- تحديد المهام والمسؤوليات .
 - ٥- تقييم النموذج في جميع مراحله .
 - ٦- تصميم نظم جديدة للجودة .
- و أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية تحقق الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة في المناخ المدرسي المصري ، وتقويمها ، وتقليل القيود والمعوقات إلى أقصى درجة ممكنة .

كما قدم هيرمان و هيرمان (Herman & Herman ,1995) اقتراحاً يوضح خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية تمثل فيما يلي :

١- الالتزام بالجودة الشاملة (TQM Commitment) . بمعنى نشر ثقافة الجودة ، وإقناع الجميع بضرورة التغيير من خلال إدخال الجودة الشاملة في المدرسة ، وشرح مزايا ذلك .

٢- تقييم الحاجات (Needs Assessment) من خلال تقسيم الحاجات إلى حاجات كبرى ؛ وهى المشتركة بين المدرسة والمجتمع ، وحاجات متوسطة ؛ وهى تشمل المدرسة والمنطقة الموجودة فيها ، أما الحاجات الصغرى فتشمل عدة مدارس . ويأتي أهمية تقييم الحاجات في جمع

المعلومات عن كل الزبائن الخارجين والداخلين (طلبة ومعلمون ، أولياء أمور ، ومجتمع محلي) .

٣- تصميم مواصفات الجودة (Quality Specifications) من خلال البيانات المجمعة ، ويتم وضع قائمة المواصفات الخاصة بكل صف ، ومبنى ، ومادة دراسية ، ومنطقة تعليمية . ويجب أخذ رأي العملاء في هذه المواصفات .

٤- إعداد التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) وهو تحديد ما يجب أن يكون في المستقبل ، ومن هذه الرؤية يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المتصلة بالخدمة التعليمية . ويتم تكليف العاملين بها ، وفي النهاية يتم تحديد مدى مطابقة الخدمة التعليمية للمواصفات الخاصة بالجودة والمحددة سابقاً من خلال تحليل بيانات التقويم التكويني والنهائي ، واستخلاص التغذية الراجعة لتحسين جودة الخدمات التعليمية .

٥- تطوير التخطيط التكتيكي (Tactical Planning) وهنا يتم وضع الخطط موضع التنفيذ من خلال : تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل مهمة ، والوسائل المطلوبة لتحقيقها ، والوقت ، والموارد المتاحة لتنفيذها وتطويرها بشكل مستمر .

٦- تقييم التقدم (Progress Assessments) وهو التقييم لكل خطوة من خطوات تقديم الخدمات المدرسية المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين ويجب أن يكون التقويم تكوينياً ، نهائياً لكسب رضا العميل .

وتطرق الباحثة الغنام (٢٠٠١) في دراستها التي هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة ، وتقويم فاعلية أداء مديرات المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية في ضوءها ، قدمت تطبيقات بعض المدارس الحكومية لأساليب إدارة الجودة الشاملة ، وفقاً للترتيب التالي :

١ - خطوات تطبيق مبادئ الجودة في هذه المدارس .

٢ - أسس تطبيق مبادئ الجودة في المدارس .

٣ - مجالات التطبيق .

٤ - الإنجازات .

٥ - الصعوبات .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق نظام الجودة الشاملة ينمي ثقافة عامة عن الجودة لدى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ، والمساهمة في ضبط الأعمال وتوثيقها ، واتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ، وتطوير عمل المدرسة مع المجتمع المحلي .

صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية :

على الرغم من مزايا إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، إلا أن بعض الباحثين يرون أن هناك ، مجموعة من الإحباطات والمشكلات والصعوبات المتصلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

فيرى ساييمور (Seymour , opcit) أن متطلبات الوقت ، وانعدام فهم الإدارة لمتطلبات نظام الجودة الشاملة ، ورفض التغيير ، وعدم القدرة على بناء فرق عمل فاعلة ، وعدم وجود نتائج سريعة لتطبيق الجودة ، كلها أسباب تعوق التطبيق لهذا النظام .

واعترض بعض التربويين أمثال ساييمور وكولت (Seymour & Collet , 1991) على المصطلحات المنقولة من إدارة الجودة الشاملة والمطبقة في الصناعة مثل مصطلح المنتج ويقابله الخريج في التربية ، ومصطلح النفايات ويقابله الطلبة المتسربين .

ويتحفظ كيلر (Keller , 1992) على إمكانية توظيف الجودة الشاملة في التعليم ، على اعتبار أن التعليم ليس عملاً تجارياً وأن الجامعات ليست مصانع ، على أساس أن الخريج هو نتاج مجموعة عوامل نفسية ومعرفية ومجتمعية .

وفي هذا المضمار يحدد تيرى هازارد (Hazzard, 1993) معوقات تطبيق الجودة في التعليم ومنها : بطء التدريب ، عدم التحليل الدقيق للمعلومات بسبب ضيق الوقت ، وعدم فهم الإداريين لنظام الجودة ، وعدم القدرة على تغيير أنماط التفكير السائدة .

وحدد ألن (Allen, 1994) أسباب الفشل في تطبيق نموذج الجودة الشاملة في بعض الجامعات الأمريكية ، ومنها : عدم قهيئة المناخ الثقافي لتطبيق مفاهيم الجودة ، ومحدودية تأهيل الموظفين .

وجد ونديت (Wendt, 1994) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية يساهم في غلبة التفكير السلبي على حساب التفكير التأملي والإبداعي . وذكر هامنس (Hammans, 1994) أن من أسباب الفشل في تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، يرجع إلى مقاومة التغيير ، وغياب مقومات النجاح في بعض المؤسسات .

ويحدد ساييمور (Seymour, 1993) الخلاف القائم بين أنصار تطبيق الجودة ، و أنصار عدم تطبيقها في التعليم ، في أن أنصار تطبيق الجودة يرون أن الجودة هو ما يحدده العميل وليس ما تحدده المؤسسات التعليمية .

ولخصت شميدت (Schmidt, 1998) العقبة أمام تطبيق الجودة الشاملة في التعليم في جملة واحدة ، وهي أن المعلمين يرفضون فكرة أن المستفيد أو العميل هو أساس الجودة .

ولقد ذكر ويليامز (Wiliams ، 1999) أمراضاً مميتة تقضي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهي :

- ١- نقص الموارد المادية والبشرية .
- ٢- النظرة قصيرة الأجل للأمور .
- ٣- تقييم الأداء على أساس الملاحظات .
- ٤- عدم استقرار الإدارة .
- ٥- عدم الاستخدام الفاعل للمعلومات .

٦- زيادة التكاليف كنتيجة للتحسين .

٧- زيادة الأعباء القانونية .

أما الباحثة الغنام (مرجع سابق) فلقد ذكرت بعض صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ومنها : تدريب العاملين ، الاجتماعات الكثيرة ، تقييد العاملين من النظام الجديد ، قصر وقت التطبيق ، كثرة الطلاب بالصفوف .

تعليق عام على الأدبيات والدراسات السابقة - في مجال إدارة الجودة الشاملة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات التي تمت في مجال إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ، وإدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بصفة خاصة ، يمكن استخلاص النتائج التالية :

١- وجود مقاومة للأفكار التجديدية والتطويرية للإدارة المدرسية داخل المؤسسة التربوية ، وعدم خلق مناخ يشجع جميع العاملين في المؤسسة المدرسية على المشاركة في عمليات التغيير .

٢- تطبيق إدارة الجودة الشاملة على بعض العمليات التعليمية ، دون التركيز المباشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإدارة المدرسية ، باعتبارها العامل الحاسم الذي يكفل تحقيق الجودة الشاملة في جميع جوانب المؤسسة المدرسية .

٣- الافتقار إلى المعلوماتية داخل المؤسسة المدرسية ، وعدم التحسين المستمر للأساليب الإدارية ، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات غير الصائبة وغير الدقيقة ، بالإضافة إلى البطء الواضح في أداء العمل ، وعدم القدرة على مواجهة التغييرات المتلاحقة سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

٤- عدم الاهتمام بالعملاء أو المستفيدين - المعلمون ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المجتمع - وتلبية حاجاتهم كأساس للتحسين المستمر لجودة العمل المدرسي .

٥- إهمال التنمية البشرية المستدامة ، والمثلة في عمليات التدريب الإلزامي المستمر لجميع العاملين بالمدرسة .

٦- النزعة الفردية في العمل وعدم التحول إلى مفاهيم العمل الجماعي ، وعدم التغيير في شكل العلاقة ما بين المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع .

يتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية لم يصبح بعد موضوعاً مستقلاً للبحث في الأدبيات التربوية العربية والأجنبية ، مما يضيف أهمية للدراسة الحالية ، ويشكل حافزاً للباحث في رصد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في إدارة المدرسة الابتدائية .

الفصل الثالث

أدوات الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

أدوات الدراسة وإجراءاتها

يبين هذا الفصل المنهجية التي اتبعت في تنفيذ الدراسة ، ويقدم وصفاً لمجتمعها، وعينته ، و الأداة التي استخدمت فيه ، وكيفية بنائها ، وتطبيقها على أفراد العينة . كما يتعرض الفصل إلى بيان طرق التحليل الإحصائي التي استخدمت في تحليل بياناته .

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية . إذ تم التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و متطلبات تطبيقها في المدرسة الابتدائية ، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تحتوي على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، ثم استخدمت هذه الأداة لتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين ، بناء على متطلبات التطبيق التي حددها الباحث في الأداة .

مجتمع الدراسة :

يتألف المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من (١١٥) مدرسة ابتدائية (بنين وبنات) وتقع هذه المدارس في جميع أنحاء البحرين ، وينتظم في العمل بها للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ عدد (٣٠٠١) معلماً ومعلمة (١٤٢٤ معلماً ، ١٥٧٧ معلمة) .

عينة الدراسة :

تم اختيار عدد (٢٥) مدرسة ابتدائية بطريقة العينة العشوائية الطبقية Stratified Sample بحيث تكون ممثلة لجميع مناطق البحرين . ويمثل هذا العدد (٢١ %) من إجمالي المدارس الابتدائية . وقد اقتصرَت العينة البحثية على (١٨٢) معلماً ومعلمة ، أي ما يعادل (٦ %) من مجموع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بالبحرين ، عدد (٢٥) مديراً ومديرة ، أي ما يعادل (٢١ %) من مجموع مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بالبحرين ، ويعود كبر حجم العينة الخاصة بالمديرين إلى أهمية دورهم في تحسين الخدمة المدرسية .

إجراءات الدراسة :

اتبعت الدراسة الإجراءات التالية :

- ١- مراجعة الدراسات السابقة في الإدارة المدرسية ، و إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي والمجال التربوي .
- ٢- مراجعة الأدبيات الحديثة في الإدارة المدرسية و إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) .
- ٤- التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها .
- ٥- تطبيق الأداة (الاستبانة) على عينة الدراسة .
- ٦- استخدام الأداة (الاستبانة) للإجابة عن أسئلة الدراسة .
- ٧- تحليل نتائج تطبيق الأداة (الاستبانة) ، ومناقشتها ، وتفسيرها .
- ٨- تقديم بعض التوصيات والمقترحات المستندة إلى ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج.

أداة الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداة واحدة ، وهي استبانة تحدد مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

وقام بإعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري للمفاهيم الحديثة في الإدارة المدرسية وإدارة الجودة الشاملة ، واستناداً إلى وثائق وزارة التربية والتعليم في البحرين ، والتجارب والبرامج والدراسات العربية و العالمية في هذا المجال ، بالإضافة إلى خبرات الباحث في مجال الإدارة المدرسية . وقد تم بناء الأداة وفق المراحل التالية :

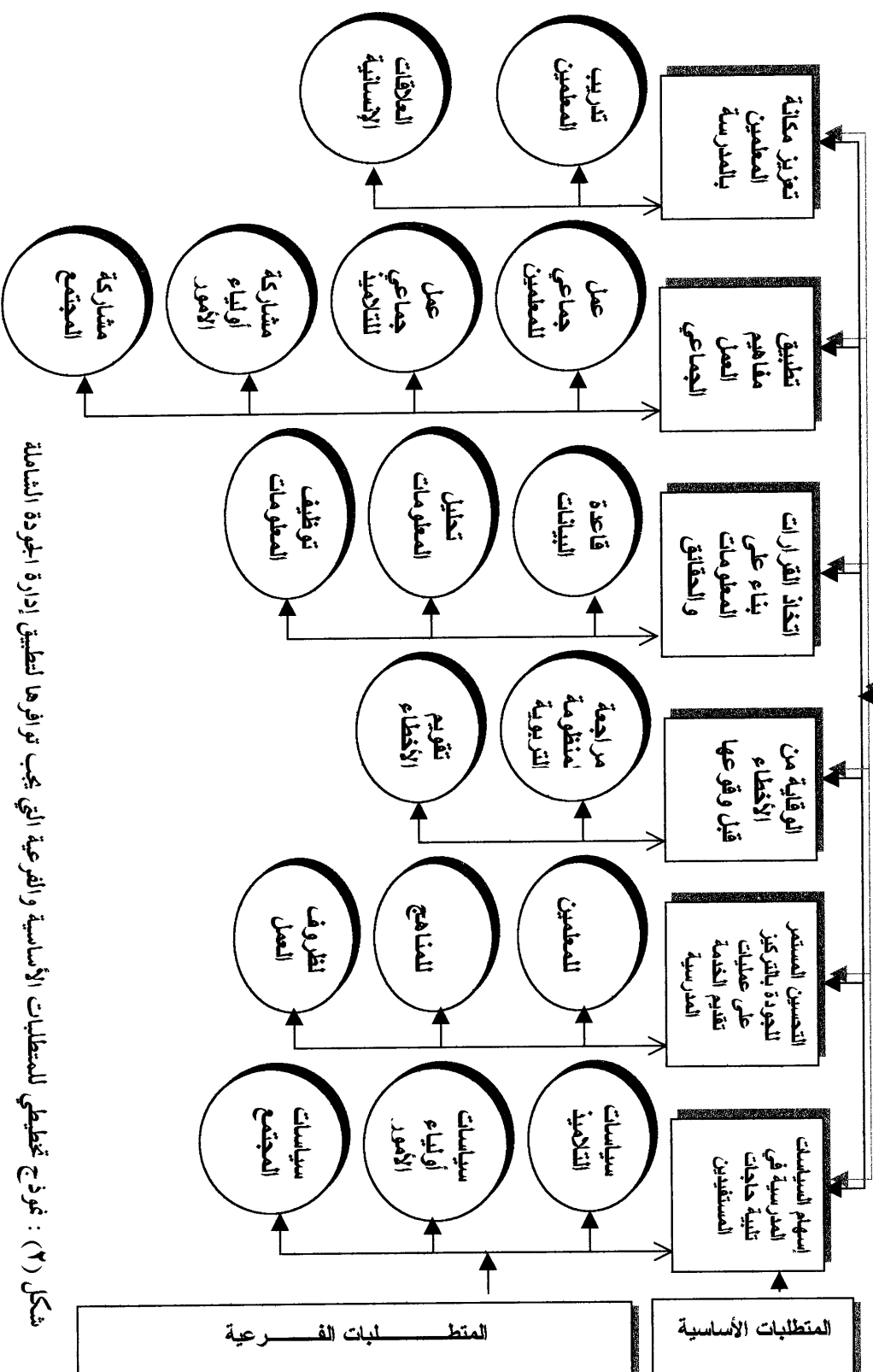
المرحلة الأولى : تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدرسة الابتدائية :

تمثل هذه المرحلة حجر الأساس في بناء الأداة ، فبعد مراجعة الباحث للوثائق والقرارات والتعميمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في البحرين ، والبرامج والتجارب العربية والأجنبية في مجال الإدارة المدرسية ، وإدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتربية بما يتناسب مع نظام التعليم الابتدائي في البحرين ، ومتطلباته الآنية والمستقبلية ، قام الباحث بتحديد المتطلبات الأساسية والرئيسة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية (انظر الشكل رقم ٢) وفيما يلي بيان بهذه المتطلبات :

- ١- إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين .
- ٢- التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية .
- ٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .
- ٤- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق .
- ٥- تطبيق مفاهيم العمل الجماعي .
- ٦- تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة .

المتطلبات الأساسية والفرعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية



شكل (٢) : نموذج تخطيطي للمتطلبات الأساسية والفرعية التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين

المرحلة الثانية : بناء الأداة

بعد تحديد المتطلبات الرئيسة التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (أنظر الشكل رقم ٢) في إدارة المدرسة الابتدائية ، قام الباحث بتحديد المتطلبات الفرعية لكل متطلب أساسي بالاستناد إلى الأدبيات الحديثة ، وبما يتناسب مع مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بوجه عام ، ومجال الإدارة المدرسية بوجه خاص ، تمهيداً لوضعها في صورة عبارات سلوكية تصف المتطلب المطلوب توافره في إدارة المدرسة الابتدائية ، والتي تتخذ الجودة الشاملة أساساً لأدائها .

المتطلبات الأساسية والفرعية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوي عليها الاستبانة:

١- إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين :

لا شك أن السياسات المدرسية لا بد أن تسهم في إشباع حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية (المعلم - التلاميذ - أولياء الأمور - المجتمع) . وعلى هذا الأساس يمكن إدراج مجموعة من السياسات الفرعية تحت المتطلب الأساسي وهو إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين ، وقام الباحث بتحديد هذه السياسات ضمن ثلاثة مجالات على النحو التالي :

أ- سياسات تلبية حاجات التلاميذ وتشمل : قيام المعلمين بالتعرف على حاجات التلاميذ، ووضع هذه الحاجات بعين الاعتبار عند إعداد البرامج المدرسية ، والأخذ برأي التلاميذ عند تقويم جودة الخدمة المدرسية .

ب- سياسات تلبية حاجات أولياء الأمور وتشمل : مشاركة أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية ، ومدى توفير المدرسة الابتدائية لمقاييس تقيس درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية .

ج- سياسات تلبية حاجات المجتمع : وقد أدرج الباحث ،مدى قيام المدرسة بدراسات مسحية لتحديد حاجات المجتمع من المدرسة ، ومدى سعى إدارة المدرسة في تلبية وتحقيق هذه الحاجات .

٢- التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية :

إن قيام إدارة المدرسة الابتدائية بالتحسين المستمر للجودة يتطلب أداء مجموعة من المهام تتكامل مع بعضها البعض في ظل الظروف والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة ، مما يؤدي إلى التركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية وتحسينها . ويمكننا أن نحصر التحسين المستمر لجودة عمليات تقديم الخدمة المدرسية في المجالات التالية :

أ- المعلمون : توجيه المعلمين نحو الأداء المثالي ، وتذليل أى عقبات تحول دون بلوغ هذا الأداء .

ب- المناهج : سعي المعلم لتطوير المناهج لتساير مشكلات المجتمع ، وقياس مدى تقدم التلاميذ من خلال عمليات التحليل لنتائجهم ، وتوظيف نتائج التحليل في التحسين المستمر للمنهج .

ج- ظروف العمل : توفير إدارة المدرسة الابتدائية لظروف عمل مناسبة تتيح فرص التعلم والترقي ، وتوفير التقنيات التربوية الحديثة لإثراء المناهج وتعزيزها .

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

يتوقع من إدارة المدرسة الابتدائية القيام بمجموعة من الفعاليات والنشاطات الفنية التي تساهم في الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال :

أ- مراجعة مكونات المنظومة التربوية : قيام إدارة المدرسة الابتدائية بمراجعة مكونات المنظومة التربوية لتحديد المشكلات التي تؤثر على جودة الخدمة المدرسية باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة .

ب- تقويم أسباب الأخطاء والاستفادة منها : قيام إدارة المدرسة الابتدائية برصد وتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية ، ثم الاستفادة من الأخطاء لتفادي وتجنب وقوعها في المستقبل .

٤- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق :

إن قيام إدارة المدرسة الابتدائية بدورها في اتخاذ القرارات ، يتطلب اعتمادها على معلومات وحقائق ، تساهم في اتخاذ قرارات صائبة تحقق الأهداف المنشودة في مسار تحقيق الجودة والتحسين المستمر ، ويتضمن ذلك ثلاثة أبعاد :

أ- إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة ، وشاملة لكل مجالات العمل .

ب- تحليل إدارة المدرسة لكافة المعلومات التي يتم الحصول عليها .

ج- توظيف إدارة المدرسة للمعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين الجودة للخدمة المدرسية.

٥- تطبيق مفاهيم العمل الجماعي :

لا تؤتى ثمار العمل الجماعي إلا من خلال تطبيق إدارة المدرسة الابتدائية لآليات عمل ومشاركة واضحة ومحددة ، تحقق مبدأ المسؤولية الجماعية في العمل والنتائج ، إضافة لمبدأ التفويض الذي يعتبر ترجمة فعلية لمبادئ المشاركة الجماعية . وللعمل الجماعي أبعاده وهي على النحو التالي :

أ- نشر مفاهيم العمل الجماعي وتدريب المعلمين عليها : ويتضمن ذلك قيام إدارة المدرسة الابتدائية بنشر ثقافة الجودة المستندة على مفاهيم العمل الجماعي ، وتشكيل فرق عمل من المعلمين وتدريبهم على ممارسة العمل الجماعي ، ليصبح عادة في سلوكهم ، مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات واقتراح الحلول والافتخار بإنجازاتهم .

ب- تعميق مفاهيم العمل الجماعي بين التلاميذ : ويشمل ذلك قيام إدارة المدرسة الابتدائية بتشكيل جماعات طلابية تساهم في تحسين الجودة المدرسية بتقديم المقترحات ومشاركتهم في القرارات .

ج- مشاركة أولياء الأمور والمجتمع : ويتضمن ذلك مشاركة أولياء الأمور في كافة قرارات تقديم الخدمة المدرسية ، وتقويمها ، وتحسينها ، وكذلك أعضاء المجتمع المحلي .

٦- تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة :

لا شك أن طبيعة عمل الإدارة المدرسية تفرض عليها القيام بدور قوي وفاعل تجاه تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة ، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الجماعة ، وأهداف المدرسة . فمن خلال جهود الإدارة المدرسية يتم تحفيز وتنمية القدرات والعناصر البشرية ، وتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار ، في ضوء رؤية الواقع والمستقبل . وعلى هذا الأساس يمكن أن تدرج تحت هذا المتطلب مجموعة من المتطلبات ، و الأبعاد الفرعية ؛ التي تحقق تعزيز الإدارة المدرسية لمكانة المعلمين بالمدرسة (انظر شكل ٢) على النحو التالي :

أ- حصر وتلبية حاجات المعلمين التدريسية و يشمل : اهتمام إدارة المدرسة بالتعرف على حاجات المعلمين التدريسية ، وسعي إدارة المدرسة إلى تحقيق هذه الحاجات من خلال البرامج التدريسية الإلزامية لتنمية المعلمين مهنيًا ، وتطوير العملية التربوية ، ورفع مستوى جودة العمل التعليمي ، وزيادة فاعليته ، من أجل تحسين مستويات التحصيل الطلابي .

ب- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية : وقد أدرج الباحث تحت الأبعاد الخاصة بمدى الأخذ بمقترحات المنتسبين للمدرسة ، ومشاركتهم في برامج الخدمة المدرسية وتقويمها ، ومدى الحيز المتوافر داخل الحرم المدرسي حول المشاعر الإنسانية ، ودرجة الرضا لجميع المنتسبين للمدرسة ؛ ويتحدد مداه من خلال اتباع أسلوب التفاهم والإقناع لحل الاختلافات في وجهات النظر ، والتوزيع العادل للعمل على العاملين بما يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم ، وشرح مواصفات الأداء المتميز والذي يستحق الحوافز ، الأمر الذي يحقق شعور الجميع بجو الأسرة المدرسية .

بعد أن تم تحديد المتطلبات الأساسية والفرعية التي يجب أن تتوافر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، قام الباحث ببناء الأداة (الاستبانة) والتي تتكون من (٤٤) فقرة موزعة على المتطلبات الستة الأساسية ، والفقرات هي عبارات تعبر عن المهام والواجبات التي يفترض أن تقوم بها الإدارة المدرسية وتوفرها ، حتى تتاح فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد صيغت الفقرات

بعناية ، ودقة ، وبالاستناد إلى ما تم عرضه في الإطار النظري ، لتعبر بصدق ووضوح عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية . وبمراجعة الاستبانة نجد أن المتطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين يشتمل على (٧) فقرات أي بنسبة (١٥,٩ %) من مجموعة فقرات الأداة . كما و أن المتطلب الأساسي الخاص بالتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية يتضمن (١٠) فقرات أي بنسبة (٢٢,٧ %) من مجموع فقرات الإدارة . أما متطلب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها فيتضمن (٤) فقرات أي بنسبة (٩,١ %) . ويشمل متطلب اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق على (٥) فقرات بنسبة (١١,٤ %) . أما تطبيق مفاهيم العمل الجماعي فيحتوي على (٨) فقرات بنسبة (١٨,٢ %) من مجموع فقرات الأداة . ويندرج تحت متطلب تعزيز مكانة المعلمين عدد (١٠) فقرات أي بنسبة (٢٢,٧ %) من مجموع الفقرات . و أخيراً سؤال مفتوح : ما هي المقترحات والتوصيات التي تراها مناسبة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين ؟

المرحلة الثالثة : عرض الأداة (الاستبانة) على المحكمين :

بعد أن تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، تم عرضها على مجموعة من خبراء أساتذة كلية التربية بجامعة البحرين ، وبعض اختصاصي التعليم الابتدائي والمناهج ، ورئيسة التعليم الابتدائي بوزارة التربية والتعليم لتحكيمه . (قائمة مرفقة بأسماء المحكمين ملحق رقم ١)

المرحلة الرابعة : إعداد الأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية :

تم تعديل الاستبانة بناء على الملاحظات والمقترحات الواردة من المحكمين ، وتم استخراج مؤشرات الصدق والثبات لها . ومن ثم إعدادها في صورتها النهائية .

المرحلة الخامسة : تحديد معيار مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية :

بعد الانتهاء من بناء الأداة (الاستبانة) ، قام الباحث بتحديد المعيار الذي يتم على أساسه تقدير مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وبالاستناد إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ، وبالرجوع إلى الشروط الخاصة بشهادة الأيزو (ISO) في المجال الصناعي بضرورة توافر نسبة (٧٠ %) على الأقل كحد مبدئي لتوافر المواصفات الخاصة بمتطلبات الجودة بالشركات التي ترغب بالتسجيل للحصول على شهادة الأيزو ، وأيضاً شروط التقدم للحصول على جائزة ديمينج أو بالدريج للجودة ، وقياساً على ما يتم في المجال الصناعي يمكن اعتماد وقبول توافر نسبة (٧٠ %) من متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمعيار لتحديد مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية .

ويتم تطبيق المعيار - توافر نسبة (٧٠ %) من متطلبات الجودة - على كل مطلب أساسي وفرعي من متطلبات الجودة ، وذلك بحساب متوسط آراء أفراد العينة حول كل مطلب ، وبمعنى آخر يُعد المطلب الذي يحقق (٣,٥) درجة من متوسط آراء أفراد العينة أي نسبة (٧٠%) مطلب متوفر يسمح ويهيئ لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، على أن يتم تحسين وتطوير هذا المطلب ليقفل الأخطاء بالخدمة المدرسية لأدنى حد ممكن . أما المطلب الذي يقل عن ذلك فيُعد متطلباً غير متوفر ولا يسمح أو يهيئ لتحقيق الجودة في الإدارة المدرسية . وتقع نسبة (٧٠%) ما بين درجة موافقة (كبيرة - متوسطة) ضمن تدرج ليكرت الخماسي Likert Scale الذي اعتمدت الاستبانة عليه للحصول على درجة موافقة أفراد العينة .

صدق الأداة (الاستبانة) :

حرص الباحث على أن يتوافر الصدق البنائي Construct Validity للأداة لتحديد مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية . واستوجب ذلك العديد من المؤشرات من أبرزها التزام الباحث بالدقة في استنباط فقراتها من المصادر التي سبق ذكرها في الإطار النظري . حيث قام الباحث بإعداد الشكل المبدئي للاستبانة ، والتي تكونت من (٦٠) فقرة تمثل الشروط الواجب توافرها في الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة الشاملة ، والتي تغطي المتطلبات الرئيسة والأساسية للجودة ، مع استخدام تدرج ليكرت ذي المستويات الخمسة ، لرصد مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً ، موافق بدرجة كبيرة ، موافق بدرجة متوسطة ، موافق بدرجة قليلة ، غير موافق إطلاقاً) . وبهذا فإن الاستبانة تستند إلى مرجع نظري في بنائها ، مما يوفر لها صدقاً بنائياً وموثقية في التطبيق .

وبالإضافة إلى الأساس النظري التي بُنيت عليه الاستبانة ، فقد جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة . منهم ثمانية من أساتذة كلية التربية / جامعة البحرين ، ورئيسة التعليم الابتدائي ، و رئيس الشؤون الثقافية حالياً القائم بعمل مدير إدارة المناهج سابقاً ، وأحد الاختصاصيين في إدارة المناهج ، إضافة إلى اثنين من اختصاصيي التعليم الابتدائي ، وطلب الباحث منهم ما يلي :

- تحديد مدى تغطية المتطلبات الأساسية الستة لشروط ومواصفات الجودة الشاملة المطلوبة في إدارة المدرسة الابتدائية .

- مدى مناسبة كل عبارة من عبارات الاستبانة للمجال التي صُنفت من أجله .

- مدى مناسبة كل عبارة لتحديد مستوى التطبيق بواسطة مقياس التقدير الخماسي .

- مدى وضوح كل عبارة لتحديد مستوى التطبيق بواسطة مقياس التقدير الخماسي .

- مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة .
- مدى حاجة العبارة للتعديل ، مع إضافة أي فقرة يرون إضافتها .
اتفق المحكمون على صلاحية معظم فقرات الاستبانة وتم حذف (١٦) عبارة لم يتم اتفاق المحكمين عليها ، كما تم تعديل بعض العبارات التي اقترح المحكمون إعادة صياغتها . كما تم نقل بعض الفقرات من متطلب إلى آخر بناء على رأي بعض المحكمين . ومن ثم أصبح عدد عبارات الاستبانة في شكلها النهائي (٤٤) عبارة ، بالإضافة إلى سؤال مفتوح للتوصيات والمقترحات .
كذلك تم تطبيق الاستبانة بصورة أولية على عينة عشوائية استطلاعية قوامها (٢٧) معلماً ومعلمة ، و (٤) مدرين ومديرة واحدة لا ينتمون لمدارس العينة ، وطلب منهم الإجابة عن فقرات الاستبانة بصراحة ووضوح قدر المستطاع . وقد استفاد الباحث من نتائج التطبيق المبدئي للاستبانة في تعديل أسلوب صياغة فقرات الاستبانة والتي قد تثير إرباكاً وتشويشاً .

ثبات الأداة (الاستبانة) :

تم تطبيق الاستبانة المعدلة على أفراد العينة الاستطلاعية بعد مرور أسبوعين على تطبيقها في المرة الأولى . ولقد وجد الباحث أن معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني يساوي (٠,٩٢) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) . ولقد استخدم الباحث أيضاً معادلة كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ، حيث بلغ معامل الثبات (٠,٧٩) وهذا يدل على ثبات الأداة (الاستبانة) والوثوق بنتائجها في قياس مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية .

إجراءات جمع البيانات:

انتهج الباحث لتطبيق أداة الدراسة الخطوات التالية :

١- مخاطبة إدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية والتعليم بالبحرين كتابياً بشأن تطبيق الاستبانة في المدارس الابتدائية الحكومية ، الواقعة ضمن نطاق عينة الدراسة ،

وقد جاء رد إدارة التعليم الابتدائي بالموافقة بعد تحويل الاستبانة إلى مركز البحوث التربوية والتطوير للاطلاع على الاستبانة واعتمادها للتطبيق . (رسالة الباحث ورد الوزارة كتابياً ضمن ملحق رقم ٢)

٢- توزيع الاستبانة على المعلمين والمعلمات المنتظمين في المدارس الابتدائية الذين تم اختيارهم عشوائياً كعينة للدراسة الحالية ، وكذلك على المديرين والمديرات في تلك المدارس .

ولحفر أفراد العينة على إعطاء إجابات موثوقة عن بنود الاستبانة ، أرفق الباحث خطاباً ناشد فيه أفراد العينة توخي الدقة والأمانة العلمية في إجاباتهم ، وطلب منهم عدم ذكر أسمائهم . كما طمأن الباحث المشاركين في الدراسة بأن المعلومات المجمعة سوف تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي ، ولن يتم استخدامها خلاف ذلك (الخطاب الموجه إلى المستفتين والمرفق مع الاستبانة في ملحق رقم ٣) .

٣- المتابعة الشخصية من جانب الباحث لعملية التطبيق ، فقد قام الباحث شخصياً بزيارة المدارس المشاركة في تطبيق الاستبانة ، والتقى أفراد العينة من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات . وقد قام بتوزيع الاستبانات بنفسه على أفراد العينة وحثهم على الإجابة على كافة بنود الاستبانة ، واستغرق ذلك شهراً (طوال شهر مايو ٢٠٠١) .

تحليل البيانات :

تمت المعالجة التحليلية و الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فمن خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ؛ تم تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية والفرعية للجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية من عدمها ، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، وأيضاً تحديد المؤشر العام للجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد :

أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة ، وتسهيلاً لعرضها جرى تصنيفها في بنود ثلاثة ، حسب أسئلة الدراسة . وهذه البنود هي :

أولاً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية .

ثانياً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

ثالثاً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

أولاً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية (أنظر الشكل رقم ٢) .

وتتمثل هذه النتائج في المتطلبات التي شملتها أداة البحث والتي استقاها الباحث من خلال الأدبيات والدراسات السابقة التي تم ذكرها بالبحث الثاني من الإطار النظري بالفصل الثاني ، والفصل الثالث ، حيث حددت المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، وهي على النحو التالي :

١-إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين .

٢-التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية .

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .

٤- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق .

٥- تطبيق مفاهيم العمل الجماعي .

٦- تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة .

ولقد تم بناء الأداة بموجها . وفي ذلك إجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو : ما المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية؟

ثانياً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

وهذه النتائج تأتي إجابة عن السؤال الثاني في الدراسة وهو :
ما المتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

للتعرف على مدى توافر المتطلبات الستة الأساسية والتي حُددت عند الإجابة عن السؤال الأول ، تم تطبيق الاستبانة ، وفيما يلي نتائج التطبيق على عينة الدراسة ، وسيتم عرض النتائج كما يلي :

١- مدى توافر المتطلبات الأساسية بشكل عام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

٢- مدى توافر كل مطلب أساسي وما يشمله من متطلبات فرعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

وفيما يلي توضيح لذلك .

الجدول (١) : مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين *

من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المعلمون			المديرون			آراء أفراد العينة	٢
ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط
٦	% ٦٥,٢	٠,٧٨	٣,٢٦	٦	% ٦٧,٦	٠,٧٧	٣,٣٨
١	% ٧٤,٨	٠,٧٨	٣,٧٤	٢	% ٨٣	٠,٦٣	٤,١٥
٣	% ٧٠,٦	٠,٨٨	٣,٥٣	٤	% ٧٨,٢	٠,٧٦	٣,٩١
٤	% ٧٠	٠,٩١	٣,٥٠	٣	% ٧٩,٦	٠,٧٧	٣,٩٨
٥	% ٦٧,٦	٠,٩٦	٣,٣٨	٥	% ٧٨	٠,٨٢	٣,٩٠
٢	% ٧٣,٦	٠,٩٧	٣,٦٨	١	% ٨٦,٦	٠,٧٥	٤,٣٣
-	% ٧٠,٤	٠,٧٩	٣,٥٢	-	% ٧٨,٨	٠,٦٣٧	٣,٩٤

* يتم احتساب درجة التوافق على أساس (%٧٠) من متوسط آراء أفراد العينة ، وذلك قياساً على الشروط الخاصة بضرورة توافر نسبة (%٧٠) على الأقل عند قيام الشركات بالتسجيل للحصول على شهادة ألا يزور ، والتقدم للحصول على جائزة دميخ أو بالدريخ ، مع العلم بأن هناك إجراءات وفحوصات أخرى للحصول على الشهادة والجائزة .

١ - مدى توافر المتطلبات الأساسية بشكل عام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين :

كشفت نتائج الدراسة (انظر جدول رقم ١) عن تحقيق المؤشر العام للجودة لنسبة (٧٨,٨ %) من وجهة نظر المديرين ، بينما حقق هذا المؤشر من وجهة نظر المعلمين نسبة (٧٠,٤ %) .

ويمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة

الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الأساسية جاء على الترتيب التالي :

١ - تعزيز مكانة المعلمين بنسبة (٨٦,٨ %) .

٢ - التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية بنسبة (٨٣ %) .

٣ - اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق بنسبة (٧٩,٦ %) .

٤ - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بنسبة (٧٨,٢ %) .

٥ - تطبيق مفاهيم العمل الجماعي (٧٨ %) .

ب- مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة

الابتدائية من وجهة نظر المعلمين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات

الأساسية جاء على الترتيب التالي :

١ - التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية بنسبة (٧٤,٨ %) .

٢ - تعزيز مكانة المعلمين بنسبة (٧٣,٦ %) .

٣ - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بنسبة (٧٠,٦ %) .

٤ - اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق بنسبة (٧٠ %) .

وعمقارنة توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، نجد أن المديرين أكدوا توافر (٥) متطلبات من أصل (٦) متطلبات ، وفي المقابل قرر المعلمون توافر (٤) متطلبات فقط .

واتفق المديرون والمعلمون على توافر المتطلبات التالية ، وإن اختلف ترتيب درجة التوافر بين كل منهما : تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة ، التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية ، واتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .

الجدول (٢) : مدى توافر إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المعلمون				المديرون				آراء أفراد العينة	
ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	المتطلبات الفرعية	
١	%٧٨	١,٠١	٣,٩٠	١	%٩٠,٤	٠,٩٢	٤,٥٢	يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ . يتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج المدرسية . يؤخذ برأي التلاميذ عند تقديم مستوى جودة الخدمة المدرسية يشترك أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية . تضع إدارة المدرسة مقاييس تحدد درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية.	١
٢	%٧٣,٦	١,٠٣	٣,٦٨	٢	%٨٦,٤	٠,٩٩	٤,٣٢		٢
٧	%٥٤,٤	١,٠٧	٢,٧٢	٦	%٥٣,٦	١,٠٧	٢,٦٨		٣
٦	%٥٧,٦	١,٠٣	٢,٨٨	٥	%٥٨,٤	١,١٢	٢,٩٢		٤
٤	%٦٢,٨	١,٠٩	٣,١٤	٣	%٦٧,٢	١,٢٩	٣,٣٦		٥
٥	%٦١	١,١١	٣,٠٥	٧	%٥٢,٨	٠,٩٩	٢,٦٤		٦
٣	%٦٩	٠,٩٩	٣,٤٥	٤	%٦٤,٨	٠,٨٨	٣,٢٤		٧
-	%٦٥,٢	٠,٧٨٣	٣,٢٦	-	%٦٧,٦	٠,٧٦٧	٣,٣٨	مؤشر الجودة	

٢- مدى توافر كل مطلب أساسي وما يشمله من متطلبات فرعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

١- مدى توافر مطلب إسهام السياسات المدرسية في تلبية احتياجات المستفيدين كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين :

مراجعة مؤشر الجودة (أنظر الجدول رقم ٢) للمطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين يظهر متوسطاً مقداره (٣,٣٨) بنسبة (٦٧,٦ %) ، بينما من وجهة نظر المعلمين كان المتوسط (٣,٢٦) بنسبة (٦٥,٢ %) .
يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر مطلب إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من وجهة نظر المديرين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين جاءت على الترتيب التالي :

- ١- يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ بنسبة (٩٠,٦ %) .
- ٢- يتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج الدراسية بنسبة (٨٦,٤ %) .

ب- مدى توافر مطلب إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من وجهة نظر المعلمين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين جاءت على الترتيب التالي :

- ١ - يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ بنسبة (٧٨%) .
- ٢ - يتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج الدراسية (٧٣,٦%) .

كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق المديرين والمعلمين على توافر متطلباتين فرعيتين هما : يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ ، ويتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج المدرسية ، من (٧) متطلبات فرعية من المتطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين.

الجدول (٣) : مدى توافر التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية كأحد المخططات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المعلمون				المديرون				آراء أفراد العينة	م
ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط		
١	%٨٢	٠,٨١	٤,١٠	٩	%٨٠	٠,٨٢	٤,٠٠	تناسب تأهيل المعلم مع متطلبات الوظيفة .	٨
٧	%٧٣,٦	١,١١	٣,٦٨	٧	%٨١,٦	٠,٩١	٤,٠٨	قيام إدارة المدرسة بوضع برامج لتوجيه المعلمين نحو الأداء المثالي في العمل .	٩
٩	%٧٢,٦	١,٠٧	٣,٦٣	٢	%٨٧,٢	٠,٩١	٤,٣٦	استخدام إدارة المدرسة لأسلوب العمل الجماعي من خلال نموذج الجودة (خطط - نفذ - راجع - صحح) في جميع مراحل تقديم الخدمة المدرسية .	١٠
١٠	%٦٤,٨	١,١٤	٣,٢٤	١٠	%٧٠,٤	١,١٩	٣,٥٢	قيام المعلم بالرجعة الدورية للمناهج في ضوء مشكلات المجتمع .	١١
٤	%٧٦,٨	١,٠٠	٣,٨٤	١	%٨٨,٨	٠,٧٧	٤,٤٤	قيام المعلم بتحليل الدوري لنتائج اختبارات التلاميذ .	١٢
٨	%٧٣	١,٠٩	٣,٦٥	٦	%٨٤	٠,٧١	٤,٢٠	قيام إدارة المدرسة بوضع حلول للمعوقات التي تحول دون بلوغ الأداء المثالي في العمل .	١٣
٢	%٧٧,٨	١,٠٠	٣,٨٩	٥	%٨٤,٨	٠,٨٣	٤,٢٤	سعي إدارة المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة .	١٤
٥	%٧٦,٨	٠,٩٩	٣,٨٤	٤	%٨٥,٦	٠,٧٤	٤,٢٨	سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات التربوية الحديثة .	١٥
٦	%٧٦,٤	١,٠٧	٣,٨٢	٣	%٨٦,٤	٠,٦٩	٤,٣٢	قيام إدارة المدرسة بالتحديث المستمر لمركز مصادر التعلم .	١٦
٣	%٧٧,٦	١,١٤	٣,٨٨	٨	%٨٠,٨	١,٠٦	٤,٠٤	قيام إدارة المدرسة بالرجعة المستمرة لنسبة عدد التلاميذ للمعلمين .	١٧
-	%٧٤,٨	٠,٧٨١	٣,٧٤	-	%٨٣	٠,٦٢٧	٤,١٥	مؤشر الجودة	

٢- مدى توافر متطلب التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق غدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين :

وبالنظر إلى النتائج للمتطلب الأساسي الثاني (انظر الجدول رقم ٣) والخاص بمدى توافر التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين ، نلاحظ أن مؤشر الجودة من وجهة نظر المديرين حقق متوسطاً مقداره (٤,١٥) بنسبة (٨٣%) ، أما من وجهة نظر المعلمين فلقد حقق متوسطاً مقداره (٣,٧٤) بنسبة (٧٤,٨%) .

يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر متطلب التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية من وجهة نظر المديرين :

يتضح من نتائج الجدول السابق مما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بالتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية جاءت على الترتيب التالي :

- ١- قيام المعلم بالتحليل الدوري لنتائج اختبارات التلاميذ بنسبة (٨٨,٨%) .
- ٢- استخدام إدارة المدرسة لأسلوب العمل الجماعي في جميع مراحل تقديم الخدمة المدرسية بنسبة (٨٧,٢%) .
- ٣- قيام إدارة المدرسة بالتحديث المستمر لمركز مصادر التعلم بنسبة (٨٦,٤%) .
- ٤- سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات التربوية الحديثة بنسبة (٨٥,٦%) .
- ٥- سعي إدارة المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة بنسبة (٨٤,٨%) .
- ٦- قيام إدارة المدرسة بوضع حلول للمعوقات بنسبة (٨٤%) .
- ٧- قيام إدارة المدرسة بوضع برامج لتوجيه المعلمين نحو الأداء المثالي بنسبة (٨١,٦%) .

٨- قيام إدارة المدرسة بالمراجعة المستمرة لنسبة عدد التلاميذ للمعلمين بنسبة (٨٠,٨ %) .

٩- تناسب تأهيل المعلم مع متطلبات الوظيفة بنسبة (٨٠ %) .

ب- مدى توافر متطلبات التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية من وجهة نظر المعلمين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بالتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية جاءت على الترتيب التالي :

١- تناسب تأهيل المعلم مع متطلبات الوظيفة بنسبة (٨٢ %) .

٢- سعي إدارة المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة بنسبة (٧٧,٨ %) .

٣- قيام إدارة المدرسة بالمراجعة المستمرة لنسبة عدد التلاميذ للمعلمين بنسبة (٧٧,٦ %) .

٤- قيام المعلم بالتحليل الدوري لنتائج اختبارات التلاميذ بنسبة (٧٦,٨ %) .

٥- سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات التربوية الحديثة بنسبة (٧٦,٨ %) .

٦- قيام إدارة المدرسة بالتحديث المستمر لمركز مصادر التعلم بنسبة (٧٦,٤ %) .

٧- قيام إدارة المدرسة بوضع برامج لتوجيه المعلمين نحو الأداء المثالي (٧٣,٦ %) .

٨- قيام إدارة المدرسة بوضع حلول للمعوقات بنسبة (٧٣ %) .

٩- استخدام إدارة المدرسة لأسلوب العمل الجماعي في جميع مراحل تقديم الخدمة المدرسية بنسبة (٧٢,٦ %) .

كشفت نتائج الدراسة في السابق عن توافر جميع المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بالتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية من وجهة نظر المديرين ، بينما يقرر المعلمون توافر عدد (٩) متطلبات من أصل (١٠) تخص المتطلب الأساسي المذكور .

الجدول (٤) : مدى توافر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والعلمين

المعلمون	المديرون				آراء أفراد العينة
	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	
٢	٢	%٥٨٢,٤	١,٠٥	٤,١٢	المتطلبات الفرعية
٤	٤	%٦٥,٦	١,١٧	٣,٢٨	
٣	٣	%٥٧٩,٢	٠,٩٣	٣,٩٦	
١	١	%٥٨٥,٦	٠,٧٤	٤,٢٨	قيام إدارة المدرسة بتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية .
٢١	٢١	%٥٧٧,٢	١,٠٥	٣,٨٦	استفادة إدارة المدرسة من الأخطاء السابقة لتفادي وقوعها مستقبلاً .
٠	٠	%٥٧٠,٦	٠,٨٨	٣,٥٣	مؤشر الجودة

٣- مدى توافر متطلب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

دلت نتائج مؤشر الجودة (انظر الجدول رقم ٤) للمتطلب الأساسي الخاص بمدى توافر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بدولة البحرين حسب رأي المديرين إلى تحقيق متوسط (٣,٩١) بنسبة (٧٨,٢ %) ، أما حسب رأي المعلمين فيوضح المؤشر المتوسط (٣,٥٣) بنسبة (٧٠,٦ %) .
يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر متطلب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من وجهة نظر المديرين :
يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بالوقاية من الأخطاء جاءت على الترتيب التالي :
١- استفادة المدرسة من الأخطاء السابقة وتفاذي وقوعها مستقبلاً بنسبة (٨٥,٦ %) .
٢- قيام إدارة المدرسة بالمراجعة الدورية لمكونات المنظومة التربوية بنسبة (٨٢,٤ %) .
٣- قيام إدارة المدرسة بتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية (٧٩,٢ %) .

ب- مدى توافر متطلب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من وجهة نظر المعلمين :
يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بالوقاية من الأخطاء جاءت على الترتيب التالي :
١- استفادة المدرسة من الأخطاء السابقة وتفاذي وقوعها مستقبلاً بنسبة (٧٧,٢ %) .
٢- قيام إدارة المدرسة بالمراجعة الدورية لمكونات المنظومة التربوية بنسبة (٧١,٦ %) .

٣- قيام إدارة المدرسة بتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية (٧١ %) .

ويمكننا أن نستقي من معطيات (نفس الجدول) اتفاق المديرين والمعلمين على توافر ثلاث متطلبات فرعية من أصل أربعة ؛ للمتطلب الأساسي الخاص بمدى توافر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

الجدول (٥) : مدى توافر اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

٢	المعلمون				المديرون				آراء أفراد العينة	٢
	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط		
٢٢	٤	%٦٧,٦	١,٠٠	٣,٣٨	٤	%٧٧,٦	١,٠١	٣,٨٨	المتطلبات التربوية إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة وشاملة لكافة مجالات العمل المدرسي .	٢٢
٢٣	٣	%٦٩,٨	١,١٥	٣,٤٩	٢	%٨٠	٠,٩١	٤,٠٠	سعي إدارة المدرسة إلى توفير تدفق سريع للمعلومات .	٢٣
٢٤	٥	%٦٧,٦	١,١٨	٣,٣٨	٣	%٧٨,٤	١,١٥	٣,٩٢	قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة .	٢٤
٢٥	٢	%٧٢,٤	١,١١	٣,٦٢	٥	%٦٧,٦	١,٠٨	٣,٣٨	قيام المعلمين بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها .	٢٥
٢٦	١	%٧٢,٤	١,٠٩	٣,٦٢	١	%٨٥,٦	٠,٧٩	٤,٢٨	قيام إدارة المدرسة بتوظيف المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين جودة الخدمة المدرسية .	٢٦
-	-	%٧٠	٠,٩١	٢,٥٠	-	%٧٩,٦	٠,٧٧	٣,٩٨	مؤشر الجودة	

٤- مدى توافر متطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

تشير نتائج الدراسة (انظر الجدول رقم ٥) أن مؤشر الجودة للمتطلب الأساسي الخاص باتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين إلى تحقيق متوسط (٣,٩٨) بنسبة (٧٩,٦ %) من وجهة نظر المديرين ، بينما حقق من وجهة نظر المعلمين متوسطاً مقداره (٣,٥٠) بنسبة (٧٠ %) .

يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر متطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات من وجهة نظر المديرين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات جاءت على الترتيب التالي :

١- قيام إدارة المدرسة بتوظيف المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين الخدمة المدرسية بنسبة (٨٥,٦ %) .

٢- سعي إدارة المدرسة لتوفير تدفق سريع للمعلومات بنسبة (٨٠ %) .

٣- قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة (٧٨,٤ %) .

٤- إعداد قاعدة بيانات حديثة وشاملة لمجالات العمل المدرسي بنسبة (٧٧,٦ %) .

ب- مدى توافر متطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات من وجهة نظر المعلمين :

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات جاءت على الترتيب التالي :

١ - قيام إدارة المدرسة بتوظيف المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين الخدمة المدرسية بنسبة (٧٢,٤ %) .

٢ - قيام المعلمين بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها .
وتوضح معطيات الجدول ؛ توافر غالبية المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص باتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين وذلك من وجهة نظر المديرين ، بينما يلاحظ توافر متطلبين فقط من وجهة نظر المعلمين .

الجدول (٦) : مدى توافر تطبيق مفاهيم العمل الجماعي كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والعلمين

٢	المديرون				المعلمون			
	آراء أفراد العينة	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	المتوسط	الاخلاف المعياري	النسبة المئوية للتوافر
٢٧	المتطلبات الفرعية	قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالخطط المدرسي من خلال النشرات التثقيفية .	٢٧	٣,٣٢	٨	٣,٤١	١,١٨	%٦٨,٢
٢٨	تشكيل إدارة المدرسة لفرق عمل من المعلمين .	٢٨	١,١٢	٤,٠	٤	٣,٥٩	١,٢١	%٧١,٨
٢٩	قيام إدارة المدرسة بتدريب فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي .	٢٩	١,٠٧	٣,٨٤	٦	٣,٢٢	١,٢٤	%٦٤,٤
٣٠	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل .	٣٠	١,٠٨	٤,٠	٥	٣,٣٤	١,١٢	%٦٦,٨
٣١	قيام فرق العمل باقتراح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية .	٣١	١,٠٢	٤,٠٤	٣	٣,٤٥	١,١١	%٦٩
٣٢	افتتاح إدارة المدرسة بإجازات فرق العمل .	٣٢	١,٠٠	٤,٥٢	١	٣,٧١	١,٠٩	%٧٤,٢
٣٣	تشكيل المدرسة جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي .	٣٣	١,١٥	٤,٠٨	٢	٣,٣٤	١,١٣	%٦٦,٨
٣٤	مشاركة أولياء الأمور في قرارات تحسين الخدمة المدرسية .	٣٤	١,٤١	٣,٤٠	٧	٣,٠٣	١,٠٥	%٦٠,٦
	مؤشر الجودة		٠,٨٢	٣,٩٠	-	٣,٣٨	٠,٩٦	%٦٧,٦

٥- مدى توافر متطلب تطبيق مفاهيم العمل الجماعي كأحد المتطلبات الأساسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين :

كشفت نتائج الدراسة (أنظر الجدول رقم ٦) عن مؤشر الجودة من وجهة نظر المديرين لمتطلب مفاهيم العمل الجماعي كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين عن متوسط قدره (٣,٩٠) بنسبة (٧٨%) ، بينما أوضح المؤشر حسب رأى المعلمين عن متوسط (٣,٣٨) بنسبة (٦٧,٦%) .

يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر متطلب تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المديرين :

يتضح من نتائج البحث في الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي جاءت على الترتيب التالي :

- ١- افتخار المدرسة بإنجازات فرق العمل بنسبة (٩٠,٤%) .
- ٢- تشكيل جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي (٨١,٦%) .
- ٣- قيام فرق العمل باقتراح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية بنسبة (٨٠,٨%) .
- ٤- تشكيل المدرسة لفرق عمل من المعلمين بنسبة (٨٠%) .
- ٥- تمسح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل بنسبة (٨٠%) .
- ٦- قيام إدارة المدرسة بتدريب فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي بنسبة (٧٦,٨%) .

ب- مدى توافر متطلب تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين :

يتضح من نتائج البحث في الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي جاءت على الترتيب التالي :

- ١ - افتتار المدرسة بإنجازات فرق العمل بنسبة (٧٤,٢ %) .
 - ٢ - تشكيل جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي (٧١,٨ %) .
- وعمقارنة المتطلبات الفرعية المتوفرة في (نفس الجدول) من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين ، يلاحظ توافر (٦) متطلبات من أصل (٨) ، أما المعلمون فيرون توافر (٢) من أصل (٨) متطلبات .

الجدول (٧) : مدى توافر تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين و المعلمين

٢	المعلمون				المديرون				آراء أفراد الهيئة	المطلبات الفرعية	
	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط	ترتيب التوافر	النسبة المئوية للتوافر	الاخلاف المعياري	المتوسط			
٣٥	١٠	%٦٦,٨	١,٢٧	٣,٣٤	١٠	%٧٧,٦	١,٢٠	٣,٨٨	قيام إدارة المدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة للخدمة المدرسية .		
٣٦	٣	%٧٥	١,٠٩	٣,٧٥	٣	%٩٠,٤	٠,٥٩	٤,٥٢	اهتمام إدارة المدرسة بالتعرف على حاجات المعلمين التدريسية .		
٣٧	٧	%٧٤	١,٠٧	٣,٧٠	٢	%٩٠,٤	٠,٥٩	٤,٥٢	سعى إدارة المدرسة إلى تحقيق حاجات المعلمين التدريسية .		
٣٨	٤	%٧٤,٨	١,٠٦	٣,٧٤	٦	%٨٦,٤	٠,٩٠	٤,٣٢	سعى إدارة المدرسة إلى الأخذ بحقوقات المعلمين عند تحسين الخدمة المدرسية.		
٣٩	٨	%٧١,٦	١,١٠	٣,٥٨	٧	%٨٦,٤	٠,٩٥	٤,٣٢	مشاركة المعلمين في إعداد برامج للخدمة المدرسية .		
٤٠	٩	%٧١,٦	١,٠٧	٣,٥٨	٩	%٨٤	١,٠٤	٤,٣٠	مشاركة المعلمين في تقديم مستوى جودة الخدمة المدرسية .		
٤١	٢	%٧٧	١,٠٩	٣,٨٥	٥	%٨٦,٤	٠,٩٥	٤,٣٢	اهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية ومشاعر الرضا للمعلمين .		
٤٢	١	%٧٧,٦	١,٠٣	٣,٨٨	٤	%٨٧,٢	٠,٨٦	٤,٣٦	اتباع المدرسة لأسلوب التفاهم والإقناع لحل الخلافات .		
٤٣	٥	%٧٤,٦	١,١٨	٣,٧٣	٨	%٨٦,٤	٠,٩٩	٤,٣٢	قيام إدارة المدرسة بتوزيع العمل على العاملين توزيعاً عادلاً يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم .		
٤٤	٦	%٧٤	١,٢٢	٣,٧٠	١	%٩١,٢	٠,٥٨	٤,٥٦	قيام إدارة المدرسة بتوضيح مواصفات الأداء المتميز والذي يستحق الجوائز.		
	-	%٧٣,٦	٠,٩٧	٣,٦٨	-	%٨٦,٦	٠,٧٥	٤,٣٣	مؤشر الجودة		

٦- مدى توافر متطلب تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة كأحد المتطلبات الأساسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية :

أظهرت نتائج الدراسة (انظر الجدول رقم ٧) مؤشر الجودة من وجهة نظر المديرين بمتوسط قدره (٤,٣٣) بنسبة (٨٦,٦%) بينما حقق نفس المؤشر من وجهة نظر المعلمين متوسطاً قدره (٣,٦٨) بنسبة (٧٣,٦%) لمتطلب تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

يمكن عرض نتائج التطبيق كما يلي :

أ- مدى توافر متطلب تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة من وجهة نظر المديرين :

يتضح من الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي جاءت على الترتيب التالي :

١- قيام إدارة المدرسة بتوضيح مواصفات الأداء المتميز المستحق للحوافز بنسبة (٩١,٢%) .

٢- اهتمام إدارة المدرسة بالتعرف على حاجات المعلمين التدريسية بنسبة (٩٠,٤%) .

٣- سعي إدارة المدرسة لتحقيق حاجات المعلمين التدريسية بنسبة (٩٠,٤%) .

٤- اتباع المدرسة لأسلوب التفاهم والإقناع لحل الخلافات (٨٧,٢%) .

٥- اهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية ومشاعر الرضا بنسبة (٨٦,٤%) .

٦- سعي المدرسة للأخذ بمقترحات المعلمين عند تحسين الخدمة المدرسية بنسبة (٨٦,٤%) .

٧- مشاركة المعلمين في إعداد برامج الخدمة المدرسية بنسبة (٨٦,٤%) .

٨- قيام إدارة المدرسة بتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بنسبة (٨٦,٤%) .

٩- مشاركة المعلمين في تقييم مستوى جودة الخدمة المدرسية بنسبة (٨٤%) .

١٠- قيام إدارة المدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة بنسبة (٧٧,٦ %) .

ب- مدى توافر متطلبات تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة من وجهة نظر المعلمين :
يتضح من الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المعلمين أن توافر المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي جاءت على الترتيب التالي :

- ١- اتباع المدرسة لأسلوب التفاهم والإقناع لحل الخلافات (٧٧,٦ %) .
- ٢- اهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية ومشاعر الرضا بنسبة (٧٧ %) .
- ٣- اهتمام المدرسة بالتعرف على حاجات المعلمين التدريسية بنسبة (٧٥ %) .
- ٤- سعي المدرسة للأخذ بمقترحات المعلمين عند تحسين الخدمة المدرسية بنسبة (٧٤,٨ %) .
- ٥- قيام إدارة المدرسة بتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بنسبة (٧٤,٦ %) .
- ٦- قيام إدارة المدرسة بتوضيح مواصفات الأداء المتميز المستحق للحوافز بنسبة (٧٤ %) .
- ٧- سعي إدارة المدرسة لتحقيق حاجات المعلمين التدريسية بنسبة (٧٤ %) .
- ٨- مشاركة المعلمين في إعداد برامج الخدمة المدرسية بنسبة (٧١,٦ %) .
- ٩- مشاركة المعلمين في تقويم مستوى جودة الخدمة المدرسية بنسبة (٧١,٦ %) .

يمكننا أن نلاحظ (الجدول السابق) توافر جميع المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتعزيز مكانة المعلمين من وجهة نظر المديرين ، بينما نلاحظ توافر (٩) متطلبات فرعية من أصل (١٠) فرعية من وجهة نظر المعلمين .

ثالثاً : النتائج ذات الصلة بالمتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

وتأتي هذه النتائج للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والذي ينص على

الآتي :

ما المتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية
بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

الجدول (٨) : المتطلبات الأساسية والفرعية غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

المعلمون			المديرون			آراء أفراد العينة
النسبة المئوية للتراف	الاخفاف	التروسط	النسبة المئوية للتراف	الاخفاف	التروسط	
%٦٥,٢	٠,٧٨	٣,٢٦	%٦٧,٦	٠,٧٧	٣,٣٨	المتطلبات الأساسية والفرعية أولاً : إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين : ١- قيام إدارة المدرسة بدراسات مسحية لتحديد حاجات المجتمع . ٢- يأخذ برأي التلاميذ عند تقوم مستوى جودة الخدمة المدرسية . ٣- يشترك أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية . ٤- تسعى إدارة المدرسة لتلبية حاجات المجتمع . ٥- تفتح إدارة المدرسة مقاييس تحدد درجة أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية .
%٦١	١,١١	٣,٠٥	%٥٢,٨	٠,٩٩	٢,٦٤	
%٥٤,٤	١,٠٧	٢,٧٢	%٥٣,٦	١,٠٧	٢,٦٨	
%٥٧,٦	١,٠٣	٢,٨٨	%٥٨,٤	١,١٢	٢,٩٢	
%٦٩	٠,٩٩	٣,٤٥	%٦٤,٨	٠,٨٨	٣,٢٤	
%٦٢,٨	١,٠٩	٣,١٤	%٦٧,٢	١,٢٩	٣,٣٦	ثانياً : التخصيص المستمر بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية : ١- قيام المعلم بالراحة الدورية للمناهج في ضوء مشكلات المجتمع . ثالثاً : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : ١- استخدام المعلمين للمراسل الإحصائية لضبط وقياس جودة الخدمة المدرسية قبل وقوعها .
-	-	-	-	-	-	
%٦٤,٨	١,١٤	٣,٢٤	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	
%٦٢,٦	١,١٥	٣,١٣	%٦٥,٦	١,١٧	٣,٢٨	
-	-	-	-	-	-	رابعاً : اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق : ١- قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة . ٢- إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة وشاملة لمجالات العمل . ٣- تسعى إدارة المدرسة إلى توفير تدفق سريع للمعلومات .
%٦٧,٦	١,١٨	٣,٣٨	-	-	-	
%٦٧,٦	١,٠٠	٣,٣٨	-	-	-	
%٦٩,٨	١,١٥	٣,٤٩	-	-	-	
%٦٧,٦	٠,٩٦	٣,٣٨	-	-	-	
%٦٨,٢	١,١٨	٣,٤١	%٦٦,٤	١,٠٧	٣,٣٢	خامساً : تطبيق مفاهيم العمل الجماعي : ١- قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالخطط المدرسي من خلال النشرات التثقيفية . ٢- مشاركة أولياء الأمور في قرارات تحسين الخدمة المدرسية ٣- قيام فرق العمل بقرايح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية . ٤- فتح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل . ٥- تشكيل المدرسة جماعات طلابية لعميق مفاهيم العمل الجماعي . ٦- قيام إدارة المدرسة بتدريعي فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي .
%٦١,٠	١,٠٥	٣,٠٣	%٦٨	١,٤١	٣,٤٠	
%٦٩	١,١١	٣,٤٥	-	-	-	
%٦٦,٨	١,١٢	٣,٣٤	-	-	-	
%٦٦,٨	١,١٣	٣,٣٤	-	-	-	
%٦٤,٤	١,٢٤	٣,٢٢	-	-	-	سادساً : تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة : ١- قيام إدارة المدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة للخدمة المدرسية .
-	-	-	-	-	-	
%٦٦,٨	١,٢٧	٣,٣٤	-	-	-	

أظهرت نتائج الدراسة (انظر جدول رقم ٨) عن عدم توافر المتطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين وذلك من وجهة نظر المديرين بنسبة (٦٧,٦ %) ، والمعلمين بنسبة (٦٥,٢ %) وعدم توافر المتطلب الأساسي الخاص بتطبيق العمل الجماعي بنسبة (٦٧,٦ %) .

و بمقارنة المتطلبات غير المتوفرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين نجد أنهم اتفقوا على عدم توافر إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين ، واختلفوا على المتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي .

يرى المديرون والمعلمون (بنفس الجدول) أن المتطلبات الفرعية غير المتوفرة للمتطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين هي حسب النسب التالية : قيام إدارة المدرسة بدراسات مسحية لتحديد حاجات المجتمع (٥٢,٨ %) للمديرين و (٦١ %) للمعلمين ، يأخذ برأي التلاميذ عند تقييم مستوى جودة الخدمة المدرسية (٥٣,٦ %) للمديرين و (٥٤,٤ %) للمعلمين ، يشارك أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية (٥٨,٤ %) للمديرين و (٥٧,٦ %) للمعلمين ، سعي إدارة المدرسة في تلبية حاجات المجتمع (٦٤,٨ %) للمديرين و (٦٩ %) للمعلمين ، تضع إدارة مقاييس تحدد درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية (٦٧,٢ %) للمديرين ، و (٦٢,٨ %) للمعلمين .

وكشفت النتائج (بنفس الجدول) عن عدم توافر المتطلب الفرعي الخاص بقيام المعلم بالمراجعة الدورية للمناهج في ضوء مشكلات المجتمع ، فلقد حقق نسبة مئوية مقدارها (٦٤,٨ %) من وجهة نظر المعلمين ، أما من وجهة نظر المديرين فلا توجد متطلبات فرعية غير متوفرة خاصة بالمتطلب الأساسي التحسين المستمر بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

وكشفت النتائج أيضاً عن اتفاق شبه تام بين المديرين والمعلمين (٦٥,٦ % ، ٦٢,٦ % لكل منهما على التوالي) في عدم توافر المتطلب الفرعي

الخاص باستخدام المعلمين للوسائل الإحصائية لضبط وقياس جودة الخدمة المدرسية قبل تقديمها كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

و دلت نتائج الدراسة (بنفس الجدول) عن عدم توافر (٣) متطلبات فرعية من وجهة نظر المعلمين وهي للمتطلب الأساسي الخاص باتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق :قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية (الأول) بنسبة (٦٧,٦ %) ، إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة وشاملة لكافة مجالات العمل (٦٧,٦ %) ، سعي الإدارة المدرسية إلى توفير تدفق سريع للمعلومات (٦٩,٨ %) .

و بالنظر إلى نتائج الدراسة فيما يخص المتطلب الأساسي والخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي (الجدول رقم ٨) نلاحظ أن المديرين يقررون عدم توافر قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالمحيط المدرسي (٦٦,٤ %) ، أما متطلب مشاركة أولياء الأمور في قرارات تحسين الخدمة المدرسية (٦٨ %) ، بينما حقق (٦٠,٦ %) من وجهة نظر المعلمين.

ويحدد المعلمون متطلبات فرعية أخرى غير متوفرة وهي : قيام إدارة المدرسة بتدريب فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي ، تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل ، تشكيل المدرسة جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي ، قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالمحيط المدرسي من خلال النشرات التثقيفية ، قيام فرق العمل باقتراح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية بنسب (٦٤,٤ %) ، (٦٦,٨ %) ، (٦٦,٨ %) ، (٦٨,٢ %) ، (٦٩ %) ، على التوالي .

من الملاحظ في نفس الجدول عدم توافر عدد (٢) متطلب من وجهة نظر المديرين ، ومن الجهة الأخرى يرى المعلمون عدم توافر عدد (٦) متطلبات فرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

تدل معطيات الأرقام (الجدول رقم ٨) على عدم توافر المتطلب الفرعي الخاص بقيام إدارة لمدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة للخدمة المدرسية وذلك من وجهة نظر المعلمين بنسبة (٦٦,٨ %) ، كأحد المتطلبات الفرعية للمتطلب الأساسي الخاص بتعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة .

المقترحات والتوصيات التي ذكرها أفراد العينة عند الإجابة على السؤال المفتوح

بالاستبانة :

ما هي المقترحات والتوصيات التي تراها مناسبة لإنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟

مقترحات المديرين :

أفاد (٣٦%) من أفراد العينة بأن لديهم مقترحات (انظر جدول رقم ٩) حول عناصر أخرى تساهم في إنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، في حين لم يفد (٦٤%) من أفراد العينة أى استجابة بهذا الشأن .

الجدول (٩) : مقترحات المديرين حول العناصر الأخرى التي تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين

المقترحات	التكرار	التكرار منسوباً إلى مقدمي المقترحات	التكرار منسوباً إلى جميع أفراد العينة
- إعداد دورات مكثفة حول نظام إدارة الجودة الشاملة	٧	٧٨%	٢٨%
- مشاركة أولياء الأمور والتلاميذ في القرارات المدرسية	٥	٥٥,٥%	٢٠%
- إتاحة الفرصة أمام المعلم وزيادة نسبة الحوافز التشجيعية	٤	٤٤,٤%	١٦%
- تعاون المعلمين مع الإدارة و مشاركتهم في الخطط	٣	٣٣,٣%	١٢%
- تنفيذ نصاب المعلم من الحصص	٣	٣٣,٣%	١٢%
- اتباع أسلوب الاتصال المباشر بالمعلمين لحل المشكلات	٢	٢٢,٢%	٨%
- اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والتخلي عن الإدارة التقليدية	٢	٢٢,٢%	٨%
- مساهمة المؤسسات والشركات والوزارة في تمويل البحوث التربوية الخاصة بتحسين الخدمة المدرسية	١	١١,١%	٤%
- توفير وثائق مرجعية للجودة	١	١١,١%	٤%
- تعزيز مكانة المعلم أمام التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع	١	١١,١%	٤%
- توفير التقويم الذاتي للمؤسسة المدرسية	١	١١,١%	٤%
- حسن اختيار المعلم	١	١١,١%	٤%

مقترحات المعلمين :

أفاد (٤٠,٦ %) من أفراد العينة بأن لديهم مقترحات (انظر جدول رقم ١٠) حول عناصر أخرى تساهم في إنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، في حين لم يفد (٥٩,٤ %) من أفراد العينة أى استجابة بهذا الشأن .

الجدول (١٠) : مقترحات المعلمين حول العناصر الأخرى التي تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين

المقترحات	التكرار	التكرار منسوباً إلى مقدمي المقترحات	التكرار منسوباً إلى جميع أفراد العينة
- تخفيض نصاب المعلم من الحصص الأساسية	١٠	%١٣,٥	%٥,٥
- مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية	٩	%١٢,٢	%٥
- مشاركة التلاميذ في العمل الجماعي	٩	%١٢,٢	%٥
- مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية	٨	%١٠,٨	%٤,٤
- تقبل آراء ومقترحات المعلمين	٧	%٩,٥	%٣,٨
- تقوم المعلم لإدارة المدرسة	٧	%٩,٥	%٣,٨
- الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات وزيادة صلاحيات الإدارة المدرسية	٦	%٨,١	%٣,٣
- اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة	٥	%٦,٧	%٢,٧
- إدخال الحاسوب في الصف	٥	%٦,٧	%٢,٧
- إعطاء الطالب فرصة إبداء وجهة نظره في المناهج	٤	%٥,٤	%٢,٢
- التقليل من الكثافة الطلابية في الصف	٤	%٥,٤	%٢,٢
- إعداد دورات تدريبية على أنشطة الجودة	٤	%٥,٤	%٢,٢
- اطلاع المعلم على المستجدات في المجال التربوي بصفة دورية	٣	%٤,٠٠	%١,٦
- تكثيف الأنشطة والرحلات والزيارات الميدانية المرتبطة بالمنهج	١	%١,٣	%٠,٥

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها

حظيت الإدارة المدرسية بالكثير من البحوث والدراسات باعتبارها أداة تنفيذ السياسة التعليمية على أفضل وجه . وقد أكدت المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) أن العقد القادم سيتميز بالبحث عن أساليب إدارية تضمن للمدارس تسييراً أفضل ، والسعي نحو تربية وتعليم موصوفين بالجودة ؛ لذا يضمن التحديد الدقيق لمستوى جودة الخدمة المدرسية سير المدرسة نحو الأداء المتسم بالجدة و الإلتقان والابتكار . ونظراً لغياب المنهجية العلمية المتطورة لتحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية بالمدرسة الابتدائية ، رأي الباحث أنه من الضروري أن يتم تحديد هذا المستوى من خلال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونماذجها المتقدمة في هذا المجال .

وعلى هذا الأساس قد يعتبر البحث هاماً في الوطن العربي - حسب علم الباحث - في مجال تحديد مدى تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية . فهناك دراسات اكتفت بتحديد الخطوات لإصلاح التعليم بصفة عامة ، كما هو الحال بالنسبة لدراسة عابدين (١٩٩٢) التي تم فيها وضع إطار شامل لإصلاح التعليم على المستوى الوطني في جمهورية مصر العربية . ودراسة هوانه (١٩٩٤) التي عنت بمخرجات العملية التعليمية فقط من خلال مقارنة مستويات الخريج بالمستويات العالمية ، ودراسي كليكر (Klecker,1999) وكيركباتريك (Kirkpatrick , 1999) اللتين اهتمتا بتحليل القرارات التي يتخذها المدير . كما اهتم بعض الباحثين بوضع برامج نظرية لتحسين الأداء مثل دراسة النبوي (١٩٩٥) والتي هدفت إلى تحديد المراحل المختلفة لتحسين الأداء في المدرسة .

أما الدراسة الحالية فتتميز بأنها لم تكتفِ بتحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية من خلال التركيز على الخريج فقط أو مستوى التعليم المقدم للتلميذ ، إنما قام الباحث

بتحديد الجودة من خلال طريقة التسيير الإداري من قبل الإدارة المدرسية بمفهومها المعاصر الذي يتضمن في مكوناته (التلميذ - المعلم - أولياء الأمور - المجتمع) والمسائر لمطلوبات العصر ، واحتياجات التعليم في البحرين ، وفي ضوء لوائح وأنظمة وزارة التربية والتعليم ، وبلاستناد لنتائج البحوث والدراسات الحديثة ، وبلاستفادة من خبرات الآخرين ، إضافة إلى خبرة الباحث في هذا المجال ؛ لتوفير درجة عالية من الشمولية والصدق والثبات عند الحكم على مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة من جهة ، ولسد الفراغ الحاصل في مجال تحديد جودة الخدمة المدرسية من جهة أخرى . ولقد قام الباحث بمناقشة النتائج على الوجه التالي :

أولاً : مناقشة النتائج ذات الصلة بالمتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

بتحليل نتائج مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين (أنظر جدول رقم ١) نلاحظ ما يلي :

- ١- نجد أن أغلب المتطلبات قد حققت شرط التوافر (٧٠%) .
- ٢- أن مطلب تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة قد احتل الترتيب الأول من وجهة نظر المديرين ، والترتيب الثاني من وجهة نظر المعلمين بنسبة (٨٦,٤%) ، (٧٣,٦%) على التوالي . وتعني النتيجة هذه اتفاق الطرفين تقريباً على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة الابتدائية . ويشير ياسين (١٩٨٦) في دراسته حول التجربة اليابانية إلى أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يتم تحديدها بشكل يشبه العلاقة الأبوية بين أرباب العمل والعاملين ، حيث يتولى صاحب العمل سد احتياجات العاملين ، الذين يقدمون له بالمقابل ولاءهم وإخلاصهم للعمل ، الذي من شأنه أن يدعم العلاقة الشمولية في جو عمل تسوده روح الألفة والمحبة وعدم الأنانية .

أما مؤشرات الواقع وهو ما يلمسه الباحث من واقع خبرته العملية والتي أظهرت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية المتمثل في تقديم المديرين العون للمعلمين وإتاحة النمو الوظيفي لهم ، الأمر الذي يسهم في تنمية الألفة بين العاملين والحفاظ على استقرارهم

وتوازنهم . ويرجع اهتمام الإدارة المدرسية بهذا الجانب إلى خضوع الكثير من المديرين لدورات تدريبية في مجال القيادة و إدارة الموارد البشرية ، والتوجه الديمقراطي في الحياة العامة ، المبني على الحوار والتفاهم .

من جهة يمكن تفسير إحراز هذا المتطلب للترتيب الثاني وليس الترتيب الأول من وجهة نظر المعلمين ؛ إلى حاجاتهم الدائمة إلى المزيد من العلاقات الإنسانية الطيبة ، والتحفيز المستمر ، كما وأن هذا المتطلب لا يمكن إشباعه بالكامل مهما سعى المديرين لتعزيز مكانة المعلمين ، ويتناسب ذلك مع الطبيعة البشرية التي ترغب دائماً في الإطراء والمديح عن كل عمل تقوم به . من جهة أخرى تُبرز هذه النتيجة مدى الرضا النفسي والولاء والانتماء للمدرسة من قبل المعلم تجاه الإدارات المدرسية . ولقد ساهم في تحقيق هذه النتيجة شعور المعلمين بأن إدارة المدرسة تُعير أوضاعهم جلّ اهتمامها ، فتعاملهم بالأسلوب الذي يرضيهم وتشعرهم بأنها حريصة على توفير جميع احتياجاتهم ، وأنها تكافئهم حسب مستوى أدائهم وإنتاجيتهم . كل هذه الأمور عززت الثقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين ، وحققت الرضا والانتماء للمدرسة . وتنسجم هذه النتائج - إلى حد ما - مع ما جاء في دراسة الشحرور (١٩٩٣) من نتائج مؤداها ؛ اهتمام الإدارات المدرسية بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة يساعد على المحافظة وتحسين العلاقات مع المعلمين .

٣- توافر المتطلب الأساسي الخاص بالتحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية ، حيث جاء هذا المتطلب في الترتيب الثاني من وجهة نظر المديرين بنسبة (٨٣%) ، الأمر الذي يعزز وجود جهود مخلصة من قبل أعضاء الإدارة المدرسية بمفهومها المعاصر ، والسعي لتقديم خدمة مدرسية تتمتع بالجودة من خلال التركيز على تحسين دورة العمل اليومية بالتحليل لنتائج الاختبارات ، والإرشاد والتوجيه المستمرين للمعلمين ، إضافة إلى خلق ظروف عمل مناسبة تحقق الجودة في الخدمة المدرسية . كما يشير ذلك من جهة أخرى إلى قناعة أعضاء الإدارة المدرسية بأهمية القيام بعمليات التحسين المستمر للخدمة المدرسية ، ووجود نظم عمل ذات كفاءة عالية يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة . كل ذلك جاء نتيجة لخضوع أعضاء الإدارة المدرسية لدورات

تدريبية أثناء الخدمة تركز على العمل وتطويره وتسييره ، انطلاقاً من مبدأ تطوير المعرفة والذي تسعى إلى تحقيقه إدارة التدريب بوزارة التربية و التعليم . ولقد جاء هذا المتطلب في الترتيب الأول من وجهة نظر المعلمين بنسبة (٧٤,٨%) وهي أقل من نسبة المديرين ، الأمر الذي يُعزى إلى توافر المؤهل التربوي لدى المعلمين من جهة ، لكن ضغط العمل اليومي للمعلم من حصص دراسية وتكليفات إدارية قد يقلل من مشاركته في عمليات التحسين المستمر للخدمة المدرسية من جهة أخرى . وتنسجم هذه النتائج مع ما جاء في دراسة النبوي (١٩٩٥) من ضرورة وضع نظم عمل وإجراءات من شأنها أن تساهم في التحسين للعمل .

٤- أما فيما يتعلق بمتطلب اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق ، فنلاحظ تركز المتطلب حول الترتيب الثالث والرابع بنسبة (٧٩,٦%) ، (٧٠%) عند المديرين والمعلمين على التوالي ، ويرى الباحث أن النسبة لدى المديرين أعلى منها لدى المعلمين وذلك لكونهم أصحاب السلطة ومنهم تنشأ القرارات ، الأمر الذي يدعوهم للنظر بدقة في المعلومات والبيانات من حيث تحصيلها وجمعها وتحليلها لتكون أساساً لهم في اتخاذ قراراتهم ، قد يُرجع ذلك أيضاً إلى ضعف إلمام العديد من المعلمين بأساليب جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتوفرة كنتيجة لندرة الدورات التدريبية الخاصة بتحليل البيانات واستخراج الإحصاءات ، وكذلك عدم توظيف الأدوات الإحصائية لهذا الغرض . إن عملية الابتكار والتحديث للخدمة المدرسية لا يمكن أن تتحقق اعتباطاً أو عن طريق تخصيص بعض الموارد المادية للبحث والتطوير ، ولكن يجب التأكيد على أهمية قناعة المديرين والمعلمين على استخدام المعلومات والأدوات الإحصائية للارتقاء بمستوى الخدمة المدرسية ، ثم يأتي فيما بعد التدريب على عمليات جمع ورصد وتحليل وتوظيف المعلومات واستثمارها لتحقيق الجودة للخدمة المدرسية . وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العبد العزيز (Abdulaziz, M. E. , 1997) فلقد أظهرت الدراسة أن المهارات الإدارية ، ومنها مهارة الحصول على المعلومات وتوظيفها لدى المدارس الابتدائية لا ترقى للمستوى المطلوب .

٥- أما بالنسبة لمتطلب الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والذي حقق الترتيب الرابع والثالث بنسبة (٧٨,٢ %) ، (٧٠,٦ %) على التوالي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة الدراية والتدريب على الآليات المحددة لرصد الأخطاء وتقويمها والوقاية منها من قبل المعلمين ، وعدم ممارسة بعض المديرين لمهارة التقويم للعمليات والنتائج . وقد يكون السبب في ذلك أيضاً عدم إلمام كل من الإدارة المدرسية والمعلمين بمبدأ التقويم الذاتي والذي يقود بدوره إلى كشف الخلل والأخطاء والعمل على تلافيها مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الخدمات المدرسية ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق التدريب والممارسة الميدانية المستمرة . إن عمليات التدريب على اكتشاف المشكلات تساهم في إيجاد واستخدام آليات فاعلة لمراجعة وتقويم الخدمة المدرسية ونتائجها وتحديد الجوانب والعمليات التي تؤثر عليها ، كما تؤدي إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها بشأن ما تم التوصل إليه من نتائج . ولن يتم ذلك كله إلا من خلال التعاون الجماعي بين جميع المنتسبين للمؤسسة المدرسية . على اعتبار أن تحقيق جودة الخدمة المدرسية يرجع إلى العمليات الوقائية التي تتم لمنع حدوث الأخطاء وتكرارها . يمكن تفسير إحراز هذا المتطلب لترتيب متقدم (الثالث) من وجهة نظر المعلمين ؛ إلى ممارسة بعض المعلمين لأساليب بدائية قد تمنع وقوع الأخطاء بالمعنى الضيق ، كالمراجعة اليدوية للدرجات كأرقام ، وليس بالمعنى الواسع لإدارة الجودة الشاملة الذي يعني أن الدرجة تحدد مستويات التحصيل الطلابي ومن خلالها يتم تحليل الأخطاء الفنية والوقاية منها مستقبلاً . وتنسجم هذه النتائج - جزئياً - مع دراسة العبد العزيز (١٩٩٧) التي أوضحت أن المهارات التقويمية لدى الإدارات المدرسية الابتدائية أقل مما هو مطلوب ، وتتفق - جزئياً - أيضاً مع دراسة الغنام (٢٠٠١) والتي أوضحت أهمية تغيير مديرة المدرسة الابتدائية لمفاهيمها واتجاهاتها نحو المهنة حسب متغيرات العصر الحالي وأفكار الجودة الشاملة .

٦- ويشير الاتفاق على الترتيب الخامس بنسبة (٧٨ %) ، (٦٧,٦ %) للمديرين والمعلمين على التوالي للمتطلب الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي على الرغم من عدم توافره بشكل مُرضي لدى المعلمين إلى احتمال عدم الفهم الدقيق لمبادئ وأساسيات العمل

الجماعي والاتصال ، وأهمية التعاون الجماعي بدلاً من النزعة الفردية في العمل . وبشكل عام نجد أنه من الملاحظ انتشار ظاهرة عدم التنسيق الجماعي للأعمال ، فعلى سبيل المثال ، قد نجد أن المدرسة تعد برامج تدريبية للمعلمين على الرغم من أن هناك جهة مسؤولة عن التدريب (إدارة التدريب) ، مما يؤدي ذلك إلى إهدار الوقت والجهد والمال وزيادة درجة الازدواجية في الأعمال ، وهذا يجد ذاته لا يسهم في التحسين المستمر للخدمة المدرسية بل على العكس يُعد من المعوقات الرئيسة لهذه العملية . ويعمل الباحث من جهة أخرى تحقيق متطلب العمل الجماعي أقل ترتيب ضمن المتطلبات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية إلى عدم مبادرة أولياء الأمور في حل المشكلات ، ومشاركة المدرسة في اتخاذ العديد من القرارات . وانعدام مشاركة التلاميذ في القرارات المدرسية . كما أن المجتمع المحلي لا يشارك المدرسة فيما يتم من عمليات داخلها وخارجها ؛ لذا يحتاج الأمر إلى نشر ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة المدرسية من خلال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة . وتختلف هذه النتائج مع ما جاء في دراسة قاسم (١٩٩٢) والتي أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بالأخذ بأسلوب الفريق الجماعي في العمل المدرسي . وقد يرجع السبب في اختلاف النتائج ؛ انخفاض نصاب المعلم من الحصص مما يتيح فرصاً أوسع للعمل الجماعي ، إعداد دورات تدريبية توضح أساليب العمل الجماعي . وتتفق النتائج -جزئياً- مع ما جاء في دراسة هيرمان وهيرمان (Herman & Herman, 1995) من حيث ضرورة توعية مديري المدارس الابتدائية بأهمية العمل الجماعي وتوثيق الصلة مع مجالس الآباء ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية ، ومع دراسة سالس (Sallis , 1996) فيما يختص بأهمية العمل الجماعي ومشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في القرارات المدرسية .

٧- وتحليل نتائج المؤشر العام للجودة من وجهة نظر المديرين (انظر جدول رقم ١) ، والذي حقق نسبة (٧٨,٨ %) يتضح أن هناك بعض الأفكار المحدودة عن الجودة داخل دورة العمل اليومية ، إلا أنه لم يتم تأسيس رؤية فلسفية جديدة للجودة الشاملة تمهد إلى تغيير شامل في الرؤى والأفكار تلبي متطلبات عصر التكنولوجيا والمعلومات وبلوغ درجة

الجودة في الخدمة المدرسية والتي تمنهاها المستفيدون من هذه الخدمة . أما من وجهة نظر المعلمين (أنظر نفس الجدول) فيشير المؤشر العام إلى نسبة (٧٠,٤%) وهو أدنى مستوى مقبول للجودة حسب متطلبات شهادة الأيزو العالمية ، وهى نسبة تثير الشكوك ، وقد لا تضمن التوظيف الميداني لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة . يمكن تبرير اختلاف المؤشر العام للجودة لكل من المديرين والمعلمين أن المديرين بحكم منصبهم الوظيفي قد يعطون انطباعاً مثالياً للعمل لإرضاء المسؤولين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، وفي المقابل نجد أن المعلمين لا يتفقدون معهم في هذا الانطباع ، وقد يكون السبب في ذلك هو عدم توافر النظرة الشمولية لدى المعلمين في جميع الأمور الخاصة بالخدمات المدرسية ، أو أنهم قد يعطون الانطباع الواقعي والفعلي لمستوى جودة الخدمات المدرسية .

ونظراً لعدم قيام أحد من الباحثين بإجراء دراسة في البحرين في هذا المجال - حسب علم الباحث - ونظراً لعدم عثور الباحث على دراسة عربية أو أجنبية استهدفت تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، فإنه ليس بالإمكان مقارنة هذه النتائج بغيرها من البحوث .

بناء على ما تم مناقشته من نتائج الدراسة يمكن التوصل إلى نتيجة هامة مؤداها أن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية . وقد يثير ذلك الشكوك في قدرة المدرسة الابتدائية على تحقيق جودة الخدمة المدرسية كما يراها ويطلبها المستفيدون منها ، وهل يعني ذلك أن السبب في انخفاض المؤشر العام للجودة في المدرسة الابتدائية راجع إلى عدم الاهتمام بتحقيق الجودة للخدمة المدرسية ؟ أم راجع إلى القصور في برامج التدريب أثناء الخدمة ؟ أم إلى عدم وجود آليات منهجية علمية لرصد الأخطاء والاستفادة منها في المستقبل ؟ أم إلى انشغال المعلم بكم كبير من الحصص لا يترك له المجال إلى التجويد للخدمة المدرسية والمشاركة والعمل الجماعي ؟ أم راجع إلى عدم الرغبة في التغيير والتطوير والتجديد ؟ أم راجع إلى المركزية الشديدة والاهتمام البالي بالأوراق والتوقعات والإجراءات الإدارية والروتينية ، على حساب تحقيق الجودة للخدمات المدرسية ؟ تحتاج الإجابة عن هذه التساؤلات إلى إجراء المزيد من البحث العلمي المتعمق .

ثانياً : مناقشة النتائج ذات الصلة بالمتطلبات غير المتوفرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

أظهرت النتائج عدم توافر المتطلب الأساسي الخاص بإسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من وجهتي نظر المديرين والمعلمين (أنظر الجدول رقم ٨) بنسبة (٦٧,٦%) ، (٦٥,٢%) على التوالي . وقد يرجع ذلك إلى حدوث خطأ شائع يكمن في رسم السياسات المدرسية بمنأى عن حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية ، وعدم محاولة تنفيذ توقعاتهم ، حيث إن رضا المستفيدين من الخدمة المدرسية يُعدُّ الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المؤسسة المدرسية في المستقبل . على اعتبار أن نظام الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة المستفيدين ليشمل التلميذ والمعلم وأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل ويعدُّهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة المستفيدين من الخدمة المدرسية .

ويتساءل المرء عن الأسباب الكامنة وراء عدم إسهام السياسات المدرسية في كسب ثقة المستفيدين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ، رغم توافر أغلب المقومات والإمكانات البشرية والمادية ، مما يدعو إلى القلق والتساؤل عما يمكن أن يسفر عنه ذلك من انعكاسات سلبية على الخدمة المدرسية المقدمة ومستوى جودتها .

ونظراً لعدم توافر دراسات اهتمت بتحديد المتطلبات غير المتوفرة والتي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، فإنه ليس بالإمكان مقارنة هذه النتائج بغيرها من الدراسات ، مما يؤكد الحاجة لإجراء دراسات مماثلة لتأكيد هذا . ولكن بشكل عام يمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق - جزئياً - مع نتائج دراسة دافيس (Davis,1994) من حيث ضرورة الاهتمام بالطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي داخل المدارس الساعية للجودة .

وتظهر النتائج أيضاً (الجدول رقم ٨) عدم توافر المتطلب الأساسي الخاص بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين بنسبة (٦٧,٦%) . وقد يعني

ذلك تركيز العمل على فئة قليلة من المنتسبين للمدرسة . وقد يرجع ذلك أيضاً إلى سلبية بعض المعلمين وعدم رغبتهم في المشاركة في اللجان والأنشطة والاكتفاء بقصر الأداء على الحصص الدراسية فقط ، دون توافر المبادرات والرغبة في العمل الجماعي والجنوح للترعة الفردية في العمل ، وتتفق هذه النتائج - جزئياً - مع نتائج دراسة أبو الوفا (١٩٩٥) والتي تشير إلى أن أحد أسباب القصور الإداري داخل المؤسسة المدرسية هو عدم شعور المعلم بالمسؤولية الملقاة على عاتقه . وقد يرجع السبب أيضاً إلى عدم وجود تصور واضح من قبل الإدارة المدرسية للأهداف التي تسعى إليها والوسائل وآليات العمل الجماعي . وتنسجم هذه النتائج - جزئياً - مع ما توصلت إليه دراسة عيسى (١٩٩٧) من أن الإدارة المدرسية ليس لديها أهداف واضحة ، وأن دور المدرسة في المجتمع ضعيف، وأن المعلمين في حاجة إلى إعادة تأهيل وتدريب على مفاهيم العمل الجماعي .

ومن جهة أخرى يعني عدم توافر متطلبات تطبيق مفاهيم العمل الجماعي ، أن إدارة المدرسة الابتدائية تفتقر إلى تعميق مفاهيم العمل الجماعي بين التلاميذ ، ولا تقترح الآليات والوسائل الداعمة لهذا المفهوم عندهم . ويقودنا التحليل إلى أن انعدام دور أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في القرارات المدرسية قد يكون السبب وراء انخفاض نسبة هذا المتطلب ، وبالتالي عدم توافره لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية . وبشكل عام يمكن القول أن نتائج الدراسة تتفق - جزئياً - مع المسح الذي أجراه سايمور (Seymour,1991) من أهمية المشاركة الجماعية كأحد المزايا الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتنسجم هذه النتيجة - إلى حد ما - مع ما حدده هيرمان وهيرمان (Herman&Herman,1994) من خلال دراستهما والتي أوضحت أن عملية التحسين للتعليم تتم من خلال آراء المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي .

ثالثاً : مناقشة نتائج الإجابة على السؤال المفتوح بالاستبانة :

ما هي المقترحات والتوصيات التي تراها مناسبة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟

يقود التحليل لنتائج الإجابة على السؤال المفتوح (انظر الجدول رقم ٩ ، ١٠) إلى استنتاج التالي :

- يظهر مقترح الحاجة إلى تخفيض نصاب المعلم من الحصص الدراسية في مقترحات المديرين والمعلمين . فلقد شكل هذا المقترح أكبر نسبة (١٣,٥ %) من مجمل مقترحات المعلمين ، وحقق نسبة (٣٣,٣ %) من مجمل مقترحات المديرين . ويمكننا إيجاد علاقة ما بين ارتفاع نصاب المعلم وقلة المشاركة في العمل الجماعي من قبل المعلمين ، فقد يرجع السبب في عدم المشاركة من قبل المعلمين في الأنشطة المدرسية ومجالس الإدارات إلى زيادة العبء الأكاديمي من الحصص الدراسية ، مما لا يسمح بأى وقت لممارسة وتطبيق أساليب العمل الجماعي ، فالجميع يلهث وراء إنجاز الحصص والمناهج . إضافة إلى أن المركزية في اتخاذ القرارات ، وعدم استشارة المعلمين أو الاستئناس بآرائهم ، قد يلعب دوراً سلباً يؤدي إلى إضعاف مفاهيم العمل الجماعي ؛ لذا تقدم المعلمون باقتراحهم بضرورة الابتعاد عن المركزية في إصدار القرارات ، و إعطاء صلاحيات للإدارة المدرسية بمفهومها الواسع . ويؤدي ذلك الانسجام بين نتائج الدراسة والمقترحات المقدمة من المديرين والمعلمين إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين .

- أما أهمية مقترح مشاركة أولياء الأمور والتلاميذ في العمل الجماعي المدرسي ، فينسجم تماماً مع مفهوم العمل الجماعي الذي تنادي به إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الإدارة المدرسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني المدير ، ومساعديه ، والهيئة الإدارية من سكرتير وكتبة ، بالإضافة إلى المعلمين ، والتلاميذ ، وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلي . وبالتالي يشعر المديرون والمعلمون من خلال اقتراحاتهم إلى الحاجة لمفاهيم جديدة للعمل الجماعي ، لا تكون قاصرة على المدير ومساعدته فقط لإدارة المؤسسة المدرسية .

- ورود مقترح ضرورة قيام المعلم بتقويم أعمال الإدارة المدرسية بهدف تحسين الأداء وجودة الخدمة المدرسية ، كما يقترح المديرون أيضاً ضرورة التقويم الذاتي للمؤسسة

المدرسية ، وهذا يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة من أهمية تقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء والوقاية منها مستقبلاً ، ويدعم مبدأ ممارسة التقويم الذاتي من قبل جميع المنتسبين للمدرسة بهدف تحقيق جودة الخدمة المدرسية .

- سجل المعلمون آمالهم وتطلعاتهم في تحسين بيئة العمل من خلال اقتراحاتهم بإدخال الحاسوب في الصف ، لتجويد وتحسين العملية التعليمية ، وهو أمر يتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة ، من خلال التحسين المستمر لعمليات تقديم الخدمات المدرسية المختلفة ، كما أكد المعلمون أيضاً على أهمية توفير ظروف عمل مناسبة من خلال تقليل كثافة التلاميذ بالصف .

- ركز المديرون والمعلمون على أهمية التدريب على أنشطة الجودة ، والاطلاع على المستجدات الحديثة في مجال إدارة العمل داخل المؤسسات المدرسية . وهذا ما تنادي به مفاهيم الجودة من خلال متطلبات تطبيقها .

ويرى الباحث من منطلق خبرته الإدارية ، وموقعه التربوي ، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، يتوقف على مدى استعداد إدارة التعليم الابتدائي لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدرسية ، والتحول تدريجياً نحو توظيفها الميداني ، وإضفاء ثقافة الجودة من القمة للقاعدة . كما يعتقد الباحث أن كافة المنتسبين للمدرسة مدعوون لتغيير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو الإدارة المدرسية وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، والعمل الدؤوب من أجل إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين ، وذلك عن طريق التحسين المستمر للجودة ، بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، والاعتماد على المعلومات والحقائق لاتخاذ القرارات الصائبة ، من خلال تدعيم مفاهيم العمل الجماعي وتعزيز مكانة المعلم . كل ذلك في ظل ما تشهده الساحة المحلية من تطورات على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

التوصيات والمقترحات

التوصيات :

- انطلاقاً من نتائج الدراسة ، فإنه بالإمكان استخلاص التوصيات التالية :
- ١- تدعو نتائج الدراسة إلى ضرورة تبني الجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ، لتوفير خدمات مدرسية متميزة تناسب مع الموارد المتاحة ومتطلبات العصر .
 - ٢- الاهتمام بنشر ثقافة ، وأفكار ، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي ، وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية .
 - ٣- توظيف مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص مفاهيم العمل الجماعي ، من خلال البرامج التدريبية الخاصة بنشاطات الجودة وتطبيقها على الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية .
 - ٤- صياغة و إعداد نظام داخل المدرسة الابتدائية يتكفل بجمع ، وتحليل ، وتقويم البيانات بصورة دورية .
 - ٥- وضع إجراء أو نظام يسمح بواسطته لأي معلم أو تلميذ أو ولي أمر أو أعضاء المجتمع المحلي بالتعرف على المشكلات المدرسية ، أو جوانب النقص وتقديم الأفكار والمقترحات اللازمة عند بناء السياسات المدرسية .
 - ٦- ضرورة تركيز الإدارات المدرسية للمدارس الابتدائية على آليات فاعلة لاكتشاف ورصد المشكلات المدرسية ، ومحاولة إيجاد الحلول لها ، والتحرري عن المشكلات التي يحتمل أن تنشأ في المستقبل ، لضمان تحسين مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة للمستفيدين ، من منطلق أن الجودة هي ثمرة العملية الوقائية ، وليست العملية التفتيشية .
 - ٧- إيجاد نظام مناسب وفاعل للاتصال والتبليغ والتوثيق لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يضمن تقويم مستويات الخدمة المدرسية التي تقدمها المدارس الابتدائية ومدى ملاءمتها لحاجات وتوقعات المستفيدين منها .
 - ٨- إيجاد نظام فاعل لرفع الروح المعنوية للعاملين والإطراء على أدائهم عند تحقيقهم للأهداف المنشودة .

المقترحات :

- إن قيمة الدراسة الحالية لا تكمن في التوصل إلى حل للمشكلة التي نحن بصددتها فحسب ، بل في إسهامها في إبراز مشكلات جديدة قد تكون جديدة بالبحث والدراسة . ومن خلال الدراسة الحالية يمكن طرح بعض المقترحات لدراسات وبحوث أخرى :
- ١- دراسة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الإعدادية ، وفي إدارة المدرسة الثانوية ، وذلك لاختلاف المتطلبات في كل مرحلة تعليمية .
 - ٢- دراسة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، على أن تشمل جميع المنتسبين للإدارة المدرسية (الهيئة الإدارية والفنية ، التلاميذ ، أولياء الأمور ، المجتمع) .
 - ٣- دراسة حول مدى التوافق بين حاجات وتوقعات المستفيدين من الخدمة المدرسية والخدمات المدرسية المقدمة لهم فعلاً .
 - ٤- دراسة استطلاعية حول حاجات طلاب كلية التربية بجامعة البحرين إلى تدريس مقرر إدارة الجودة الشاملة كأحد المقررات الدراسية .
 - ٥- دراسة حول بيان العوامل التي تؤثر في فاعلية العمل الجماعي بمفهومه المعاصر (التلاميذ - المعلمون - أولياء الأمور - المجتمع المحلي) داخل المنظومة المدرسية .

المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو الهيجاء ، عبد الرحمن محمود مصطفى . (١٩٩٥) . المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن .

أبو الوفا ، جمال محمد . (١٩٩٥) . أهم الأسباب التي تؤدي إلى غياب المعلمين بالحلقة الأولى في التعليم الأساسي ودور الإدارة في مواجهتها . مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، أبريل ، ١٥-١٩ .

أفندي ، عطية حسين . (٢٠٠٠) . التطوير بالجودة الشاملة . الأهرام المصرية ، ٢٠٠٠/٢/١٤ م .

أوهارا ، فرنكلين . (١٩٩٩) . دليل ISO9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية . ترجمة : مركز التعريب والترجمة . بيروت : الـدار العربية للعلوم .

باسكال ، ريتشارد ت . (١٩٨٦) . فن الإدارة اليابانية . ترجمة : حسن محمد ياسين . الرياض : معهد الإدارة العامة .

تكلا ، ليلي . (٢٠٠١) . الإدارة العلمية طريقنا إلى التحديث . الأهرام المصرية ، ٢٠٠١/٧/١١ م .

حبيل ، عبد علي محمد . (١٩٨٦) . الإدارة المدرسية بين التجديد والتطوير . البحرين : إدارة التدريب .

حسان ، محمد حسان . (١٩٩٤) . ضبط جودة التعليم مفهومه ، وأهميته وعلاقاته بالمدخلات والمخرجات : نظرة نقدية مقدمة لمؤتمر ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح . مركز البحوث التربوية والمناهج ، وحدة التقويم والقياس ، ٢٦-٢٨ مارس ١٩٩٤ .

حسين ، أحمد شحاتة محمد . (١٩٩٦) . استراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية واقعها ومعوقاتها بمحافظة المنيا . مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة المنيا ، ٤ (٩) ، ١٠-١٣٢ .

الخطيب ، رادح وآخرون . (١٩٨٧) . الإدارة والإشراف التربوي . الرياض : مطبعة الفردق التجارية .

الحوالدة ، محمد . (١٩٩٥) . ما درجة أهمية الخصائص القيادية لمدير المدرسة الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

درباس ، أحمد . (١٩٩٤) . إدارة الجودة الكلية : مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي . رسالة الخليج العربي ، (٥٠) ، ١٥-٤٩ .

ديوان الخدمة المدنية . (١٩٩٨) . تقرير حول الدراسة التنظيمية لمدارس دولة البحرين . البحرين : ديوان الخدمة المدنية .

زاهر ، ضياء الدين . (١٩٩٥) . الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي ، مستقبل التربية العربي (٤) ، ٩-١٠ .

السلمي ، علي . (١٩٩٥) . السياسات الإدارية في عصر المعلومات . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

سليمان ، عـرفـات عبد العزيز . (١٩٩٠) . استراتيجية الإدارة في التعليم - دراسة تحليلية مقارنة - . (الطبعة الثانية) . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .

الشحرور ، أحمد محمد أحمد . (١٩٩٣) . الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين ومديري المدارس والمعلمين والمعلمات في محافظة المفرق . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

صائع ، عبد الرحمن بن أحمد . (١٩٩٥) . مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة . حولية كلية التربية ، جامعة قطر ، (١٢) ، ٢٨١-٣٣٠ .

عابدين ، محمود . (١٩٩٢) . الجودة واقتصادياتها في التربية : دراسة نقدية . دراسات تربوية ، القاهرة ، ٧ (٤٤) ، ٦-١٤٥ .

عبد الجواد ، عصام الدين نوفل . (٢٠٠٠) . ضبط الجودة : المفهوم - المنهج - الآليات والتطبيقات التربوية . التربية ، الكويت ، (٣٢) ، ٧٢-٨٧ .

عبد الصمد ، إيمان عبده حافظ . (١٩٩٦) . دراسة تحليلية لمشكلات مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في دولة الإمارات العربية المتحدة . مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر (٧٥) ، ٩-٢٥ .

عشبية ، فتحي درويش محمد . (١٩٩٤) . فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الإسكندرية .

العجمي ، عطية حسين . (٢٠٠٠) . الإدارة المدرسية (الطبعة الأولى) . القاهرة : دار الفكر العربي .

عيسى ، حسن أحمد وآخرون . (١٩٩٧) . تقرير عن حالة التعليم بمصر في عامي ١٩٩٤-١٩٩٥ ، ١٩٩٥-١٩٩٦ . القاهرة : المركز القومي للتقويم التربوي .

- الغنام ، نعيمة بنت إبراهيم بن عبد العزيز . (٢٠٠١) . فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، دولة البحرين .
- قاسم ، نورة محمد . (١٩٩٢) . فعالية الإدارة المدرسية في مخرجات النظام التعليمي في الإمارات . دراسات تربوية ، (١) ، ١٣٦ — ١٥١ .
- كنعان ، نواف . (١٩٩٥) . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق . (الطبعة الرابعة) . عمان : دار الثقافة والنشر والتوزيع .
- ماكينلي ، رودك . (١٩٩٩) . تحقيق الجودة : الدليل العملي لتطبيق الجودة . ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف . الرياض : آفاق الإبداع للنشر والإعلام .
- ماهوني ، فرانسيس وثور ، كارل جي . (٢٠٠٠) . ثلاثية إدارة الجودة الشاملة . ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامي . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- المحبوب ، عبد الرحمن إبراهيم . (١٩٩٦) . أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية . المجلة العربية للتربية ، ١٦ (١) ، ٩٩ — ١٢٣ .
- المحري ، حسن . (١٩٨٦) . واقع الإدارة التربوية في البحرين . دولة البحرين : وزارة التربية والتعليم .
- المسقطي ، أنيسة علي . (١٩٨٥) . التعلم في البحرين بين التطوير والتجديد . المنامة : وزارة التربية والتعليم ، إدارة الخطط والبرمجة .
- مكروم ، عــــبد الودود . (١٩٩٦) . الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ : دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية . مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، (٣٢) ١١٣ — ١٩٠ .

النابة ، نجة عبد الله . (١٩٩٤) . واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة . رسالة الخليج العربي (٤٩) ، ٩٥-٥٣ .

النبوي ، أمين محمد . (١٩٩٥) . إدارة الجودة الشاملة : مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية . بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢١-٢٣ يناير .

هوانه ، وليد عبد اللطيف . (١٩٩٤) . مدخل النظم لتحقيق الجودة في التعليم . بحث مقدم لمؤتمر ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح ، مركز البحوث التربوية والمناهج ، الكويت ، ٢٦-٢٨ مارس ١٩٩٤ .

وزارة التربية والتعليم . (١٩٩٠) . دليل التشريعات والأنظمة بوزارة التربية والتعليم . البحرين : وزارة التربية والتعليم .

ويليامز ، ريتشارد . (١٩٩٩) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ترجمة : عبد الكريم العقل . الرياض : مكتبة جرير .

يوسف ، محمد علي حميد محمد أحمد . (١٩٩٨) . دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم الصففي في دولة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القديس يوسف ، بيروت .

اليونسكو - اللايسيسكو . (١٩٩٤) . دليل منهجي حول التسيير الإداري والتربوي لتكوين مديري المدارس الابتدائية . طرابلس : منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Al Azemi , Abdulaziz . s . (1999) . Evaluating the Intstructional Leadership of the school principals In the stat of Kuwait .
Dectoral Dissertation , University of Colorado . (1995)
Dissertation Abstracts International 0765 (DAI - A95/07)
P.2257 .
- Abdulaziz , M.E. (1997) . Roles and skills of Female elementary schoolprincipals in Riyadh , Kingdom of Saudi Arabia . (Docbral
Dissertation the Ohio , state University . (1996) Dissertation
Abstracts International 0168 (DAI-A57/06) .
- Allen , G. H. (1994) .Failures of Total Quality Management:
Products of leadership and organizational culture . Community
College Journal of Research and Practice , 18 (4) , 381-390 .
- Blankstein , A. M. (1992) . Lessons from enlightened corporations .
Educational Leadership . 49 (6) , 71-75.
- Bolam , R. , Mc Mahon , A. , Pocklington , K. , & Weinding , D .
(1993) Effective management in schools : A report for the
department of education via the school management task
force professional working party . London : HMSO .
- Bonstingl , J . J . (1992) . School of quality : An introduction to
Total Quality Management in education . Alexandria , AV :
Association for Supervision and Curriculum Development .
- Chaffee , E. E. (1991) . Total Quality Management : A guide For the
North Dakota University System . North Dakota state
University : Publications Service Office .
- Ciampa , D. (1992) . Total Quality : A User's Guide for
Implementation . Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co.
- Cole , Robert E. (1995) . The Death and Life of the American Quality
Movement . New York : oxford University press .

- Cotton , K. (1994) Applying Total Quality Management Principles to secondary education . School Important Research Series , Snapshot # 35. OR : Portland .
- Croker , R. E. (1996) . Defining instructional quality by employing The Total Quality Management (TQM) : A method research Project . Paper presented at the American Vocational Association Conviction , Cininnati , OH.
- Crosby , Philip B . (1979) . Quality is free : The Art of Making Quality Certain . New York : MG Graw-Hill Book Company .
- Davis , L. (1994) . The role of the primary school head . Educational Management and Administration . (15) , 43-47 .
- Deming , W .E . (1986) . Out of the Crisis . Cambridge , MA : MIT, center for Advanced Engineering Study .
- Diaz , V. (1994) . Teacher Assessment Of The Quality of their School Reports Research , P.16. Illinois : U. S. A. (ERIC Document Reproduction Service No. ED.377141) .
- Glassop , Linda . (1995) . The Road to Quality . Sydney : Prentice Hall Ausstralia Pty Ltd.
- Halpin & Anddrew W . (1971) . Theory and Research in Administration . New York : The Macmillan Company .
- Hammans , J. O. (1994) . Can Total Quality Management Succeed at Your College now ? Community College Journal of Research and Practice , 18 (4) , 335-344.
- Hazzard , T. (1993) . The strengths and weaknesses of Total Quality Management in higher education . (Eric Doc. No. 364148) .
- Herman , J. J. and , J. L. (1994) . Educational quality management Catalyst for integrated . Lancaster , PA : Technomic Publishing Company .

Herman , J. L. & Herman , J. J. (1995) . Total Quality Management (TQM) for Educational technology , 35 (3) , 14-18 (Eric Document Reproduction service NO. EJ541875) .

Holt , M. (1993) . The educational consequences of W.Edwards Deming. Phi Delta Kappan . 75 , 382-388 .

Ishikawa , K. (1985) . What is Total Quality Control ? The Japanese way . Translated by : Dived Lu. London : Prentice - Hall International .

Jablonski , Joseph B . (1991) . Implementing Total Quality Management: An Over view . California : Pfeiffer & Company .

Juran , J . M . (1989) . Juran on leadership for quality : An Executive Handbook . New York : the free press .

Keller , G. (1992) Increasing quality on campus : What should colleges do about the total mania ? Change , 24 (3) , 48-51 .

King , B. (1989) . Hoshin Planning : The Developmental Approach . (A Goal / Qpc Application Report) . Methuen , MA .

Kirkpartrick . H. (1999) : Democratic decision making theory and pactiein a public high school : A Call for a better understanding . [one line] . 18 June 1999 . < Http : // eric . voregon . edu / abstracts / actiil& Response= Detail & token. start = 1 .

Kelecker, B.M&Austin , J.L. & Burns , L.T. (1999) . An in depth analysis of decisions made by kentukys school besed decision-making councils . [On - Line] . 18 June 1999 . < http: // eric. Voregon. edu / a bstracts / act .. il& Response= Detail . Fmt & token. start = 21 .

Mortimore , P. , Stoll , l. , Lewis , D. , &Ecob , R.. (1998) . School Matters . wells : Open Books .

Mullen , J. A. (1993) . Total Quality Management : A Mindset and Method Stimulate Change . Journal of Librory Administration , 18 (3) , 91-108 . [Eric Document Reproduction Service No EJ476165] Wells : Open Books .

Oakland , J.S. (1989) . Total Quality Management . Oxford : \ Heinemann Professional Publishing .

Perlman , R. J. (1991, November 8-10) . TQM in education : Classroom Quality . Presentation at the 10th Annual Goal / QPC conference, Boston .

Rhode , L . A . (1992) . what quality is within our grasp if we reach ? . The School Administrator , 47 (1) , 8-15 .

Sallis , E. (1996) . Total Quality Management in education (Second Edition) . London : Kogan page .

Schmidt , K. (1998) . Applying the four principles of Total Quality Management to the classroom . Teach Directions , August , 16-18.

Seymour , D. T. , & Collett , C. (1991) . Total Quality Management In higher education : Acrritical assessment . Goal / OPC Application Report , PP. 1-28 .

Seymour , D . T . (1993) . Total Quality management in high reeducation : Clearing the hurdles . A Survey on strategies for implementing quality management practices in higher education (A Goal / Q P C Application Report) . Methuen , M A .

Silver & Paula F .P. (1983) . Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and Research . New York : Harper & Row Publishers .

Stebbing , Lionel . (1993) . Quality Assurance : The Rout to Efficiency and Competitveness . England : Ellis Horwood Limited .

- Taguchi , G. and Wu, Y. (1980) . Introduction to Off - Line Quality Control . Japan : Center Japan Quality Control Association .
- Tenner , Arthur R. and Irving J. Detoro . (1992) . Total Quality Management . Massachusetts : Wesley Publishing company .
- Tunks , Roger . (1992) . Fast Track to Quality . New York : Mc Grow-Hill Book Company .
- Valeskey , T. C. (1993 , November) . Total Quality Management as a philosophical and organizational framework to active outcome - based education and effective schools . Paper Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association , New Orleans , L. A.
- Walton , M. (1990) . Deming Management at Work . New York : G.P. Putnam's sons .
- Wendt , R. F. (1994) . Learning to “ Walk The Talk “ Acritical Tale of Micropolitics at A Total Quality University Management Communication Quarterly, 8 (1) , 5 - 45 .. (Eric Document Reproduction Service No. EJ.456199) .
- Wilson , R.R. & Schomker , M . (1993) . Total quality education . Phi Delta Kappan Educational Foundation . Bloomington , Indiana .

الملاحق

الملحق (١)
قائمة أسماء المحكمين

قائمة أسماء المحكمين

الجهة	الاسم	م
جامعة البحرين	د . عبد علي محمد حسن	١
جامعة البحرين	د . سمير اليا القمص	٢
جامعة البحرين	د . عابدين محمد شريف	٣
جامعة البحرين	د . نعمان محمد الموسوي	٤
جامعة البحرين	د . حسن جعفر الناصر	٥
جامعة البحرين	د . محمد الموسوي	٦
جامعة البحرين	د . أحمد القواسمة	٧
جامعة البحرين	د . توفيق عبد المنعم	٨
جامعة البحرين	د . محمد مقداد	٩
وزارة التربية والتعليم	د . عبد المجيد مفيز	١٠
وزارة التربية والتعليم	د . عبد الباقي أبو زيد	١١
وزارة التربية والتعليم	د . عبد الأمير ضاحي	١٢
رئيسة التعليم الابتدائي	أ . نيلة الكبيسي	١٣
وزارة التربية والتعليم	أ . سمير الفايز	١٤
مديرة مدرسة	أ . فاطمة بو جيري	١٥
مديرة مدرسة	أ . مريم البستكي	١٦

الملحق (٢)
الرسالة الموجهة إلى المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل /

الموقر

تحية طيبة وبعد ،،،

يشرفني أن التمس فيكم نظراً لاطلاعكم وخبرتكم والواسعة فيما يخص الإدارة المدرسية ومتطلباتها ، أن تبدو ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الاستبيان المرفق والخاص بدراسة أعدها حول " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالبحرين " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، قسم الأصول والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة البحرين تهدف إلى ما يلي :

- ١- تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية .
- ٢- تحديد المتطلبات المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .
- ٣- تحديد المتطلبات غير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .
- ٤- تبيان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين .

لذا يرجى منكم التكرم بالاطلاع على مجالات وعبارات الاستبيان ، ووضع إشارة (√) في الخانة المناسبة ، وإضافة أي عبارة أو تعديلات أخرى ترونها مناسبة ولم ترد فيه ، وكتابة اقتراحاتكم حول الاستبيان بصفة عامة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم في مجال البحث العلمي والتربوي

الباحث

محمود أسامة جلال

إبريل ٢٠٠١

الملحق (٣)

الصورة النهائية للاستبانة الموجهة للمديرين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البحرين

كلية التربية

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) / مدير (ة) مدرسة الموقر (ة)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين " ؛ لنيل درجة الماجستير في التربية ، وفيما يلي
استبانته تهدف إلى التعرف على :

١- تحديد المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الابتدائية بالبحرين .

٢- تبيان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية

بالبحرين .

ونظراً لأهمية رأيك في تحقيق أهداف الدراسة ، يرجى التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة
بكل صراحة ووضوح . مع الإشارة إلى أن المعلومات المجمعة ستستخدم في أغراض
البحث العلمي فقط .

مع خالص التحية والتقدير ،،،

الباحث

محمود أسامة جلال

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة* في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تدور حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بدولة البحرين .

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يتفق مع وجهة نظرك .

أولاً : إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين** :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالخاصة ب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
١	يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ .						
٢	يتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج المدرسية .						
٣	يأخذ برأي التلاميذ عند تقويم مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٤	يشارك أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٥	تضع إدارة المدرسة مقاييس تحدد درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية.						
٦	قيام إدارة المدرسة بدراسات مسحية لتحديد حاجات المجتمع .						
٧	سعي إدارة المدرسة لتلبية حاجات المجتمع .						

ثانياً : التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالخاصة ب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٨	تناسب تأهيل المعلم مع متطلبات الوظيفة .						
٩	قيام إدارة المدرسة بوضع برامج لتوجيه المعلمين نحو الأداء المثالي في العمل .						
١٠	استخدام إدارة المدرسة لأسلوب العمل الجماعي من خلال نموذج الجودة (خطط - نفذ - راجع - صحح) في جميع مراحل تقديم الخدمة المدرسية.						
١١	قيام المعلم بالمراجعة الدورية للمناهج في ضوء مشكلات المجتمع .						
١٢	قيام المعلم بالتحليل الدوري لنتائج اختبارات التلاميذ .						
١٣	قيام إدارة المدرسة بوضع حلول للمعوقات التي تحول دون بلوغ الأداء المثالي في العمل .						
١٤	سعي إدارة المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة .						
١٥	سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات التربوية الحديثة .						
١٦	قيام إدارة المدرسة بالتحديث المستمر لمركز مصادر التعلم .						
١٧	قيام إدارة المدرسة بالمراجعة المستمرة لنسبة عدد التلاميذ للمعلمين .						

* نظام متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية تستطيع الإدارة المدرسية من خلالها التحسين المستمر لجودة الخدمة المدرسية

وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات وذلك باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية المتاحة لتلبية حاجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين وبالتالي

كسب ثقتهم من خلال العمل بروح الفريق .

** كلمة مستفيد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لها مفهوم واسع يتضمن الهيئة الإدارية والتعليمية ، التلاميذ ، أولياء الأمور ، المجتمع المحلي .

ثالثاً : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
١٨	قيام إدارة المدرسة بالمراجعة الدورية لمكونات المنظومة التربوية لتحديد المشكلات التي تؤثر على جودة الخدمة المدرسية .						
١٩	استخدام المعلمين للوسائل الإحصائية لضبط وقياس جودة الخدمة المدرسية قبل تقديمها .						
٢٠	قيام إدارة المدرسة بتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية .						
٢١	استفادة إدارة المدرسة من الأخطاء السابقة لتفادي وقوعها مستقبلاً .						

رابعاً : اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٢٢	إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة وشاملة لكافة مجالات العمل المدرسي .						
٢٣	سعي إدارة المدرسة إلى توفير تدفق سريع للمعلومات .						
٢٤	قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة .						
٢٥	قيام المعلمين بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها .						
٢٦	قيام إدارة المدرسة بتوظيف المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين جودة الخدمة المدرسية .						

خامساً : تطبيق مفاهيم العمل الجماعي :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٢٧	قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالمحيط المدرسي من خلال النشرات التثقيفية .						
٢٨	تشكيل إدارة المدرسة لفرق عمل من المعلمين .						
٢٩	قيام إدارة المدرسة بتدريب فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي .						
٣٠	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل.						
٣١	قيام فرق العمل باقتراح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية .						

تابع خامساً : تطبيق مفاهيم العمل الجماعي :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٣٢	افتخار إدارة المدرسة بإنجازات فرق العمل .						
٣٣	تشكيل المدرسة جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي .						
٣٤	مشاركة أولياء الأمور في قرارات تحسين الخدمة المدرسية .						

سادساً : تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٣٥	قيام إدارة المدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة للخدمة المدرسية .						
٣٦	اهتمام إدارة المدرسة للتعرف على حاجات المعلمين التدريسية .						
٣٧	سعى إدارة المدرسة إلى تحقيق حاجات المعلمين التدريسية .						
٣٨	سعى إدارة المدرسة إلى الأخذ بمقترحات المعلمين عند تحسين الخدمة المدرسية.						
٣٩	مشاركة المعلمين في إعداد برامج للخدمة المدرسية .						
٤٠	مشاركة المعلمين في تقويم مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٤١	اهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية ومشاعر الرضا للمعلمين .						
٤٢	اتباع المدرسة لأسلوب التفاهم والإقناع لحل الخلافات .						
٤٣	قيام إدارة المدرسة بتوزيع العمل على العاملين توزيعاً عادلاً يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم .						
٤٤	قيام إدارة المدرسة بتوضيح مواصفات الأداء المتميز والذي يستحق الحوافز .						

- ما هي المقترحات والتوصيات التي تراها مناسبة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

مع الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الباحث

الملحق (٤)

الصورة النهائية للاستبانة الموجهة للمعلمين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البحرين

كلية التربية

الأستاذ (ة) / الفاضل (ة) / معلم (ة) المرحلة الابتدائية
الموقر (ة)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين " ؛ لنيل درجة الماجستير في التربية ، وفيما يلي
استبانة تهدف إلى التعرف على :

١ - تحديد المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الابتدائية بالبحرين .

٢ - تبيان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية

بالبحرين .

ونظراً لأهمية رأيك في تحقيق أهداف الدراسة ، يرجى التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة
بكل صراحة ووضوح . مع الإشارة إلى أن المعلومات المجمعة ستستخدم في أغراض
البحث العلمي فقط .

مع خالص التحية والتقدير ،،،

الباحث

محمود أسامة جلال

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة* في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تدور حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بدولة البحرين .

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يتفق مع وجهة نظرك .

أولاً : إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين** :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسة ب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
١	يقوم المعلم بالتعرف على حاجات التلاميذ .						
٢	يتم وضع حاجات التلاميذ في الاعتبار عند إعداد البرامج المدرسية .						
٣	يأخذ برأي التلاميذ عند تقويم مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٤	يشارك أولياء الأمور في تحديد مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٥	تضع إدارة المدرسة مقاييس تحدد درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمة المدرسية.						
٦	قيام إدارة المدرسة بدراسات مسحية لتحديد حاجات المجتمع .						
٧	سعي إدارة المدرسة لتلبية حاجات المجتمع .						

ثانياً : التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقديم الخدمة المدرسية

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسة ب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٨	تناسب تأهيل المعلم مع متطلبات الوظيفة .						
٩	قيام إدارة المدرسة بوضع برامج لتوجيه المعلمين نحو الأداء المثالي في العمل .						
١٠	استخدام إدارة المدرسة لأسلوب العمل الجماعي من خلال نموذج الجودة (خطط - نفذ - راجع - صحح) في جميع مراحل التقدم الخدمة المدرسية.						
١١	قيام المعلم بالمراجعة الدورية للمناهج في ضوء مشكلات المجتمع .						
١٢	قيام المعلم بالتحليل الدوري لنتائج اختبارات التلاميذ .						
١٣	قيام إدارة المدرسة بوضع حلول للمعوقات التي تحول دون بلوغ الأداء المثالي في العمل .						
١٤	سعي إدارة المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة .						
١٥	سعي إدارة المدرسة لتوفير التقنيات التربوية الحديثة .						
١٦	قيام إدارة المدرسة بالتحديث المستمر لمركز مصادر التعلم .						
١٧	قيام إدارة المدرسة بالمراجعة المستمرة لنسبة عدد التلاميذ للمعلمين .						

* نظام متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية تستطيع الإدارة المدرسية من خلالها التحسين المستمر لجودة الخدمة المدرسية

وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات وذلك باستخدام الوسائل العلمية والإحصائية المتاحة لتلبية حاجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين وبالتالي

كسب ثقتهم من خلال العمل بروح الفريق .

** كلمة مستفيد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لها مفهوم واسع يتضمن الهيئة الإدارية والتعليمية ، التلاميذ ، أولياء الأمور ، المجتمع المحلي .

ثالثاً : الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
١٨	قيام إدارة المدرسة بالمراجعة الدورية لمكونات المنظومة التربوية لتحديد المشكلات التي تؤثر على جودة الخدمة المدرسية .						
١٩	استخدام المعلمين للوسائل الإحصائية لضبط وقياس جودة الخدمة المدرسية قبل تقديمها .						
٢٠	قيام إدارة المدرسة بتقويم الأسباب الحقيقية للأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة المدرسية .						
٢١	استفادة إدارة المدرسة من الأخطاء السابقة لتفادي وقوعها مستقبلاً .						

رابعاً : اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٢٢	إعداد إدارة المدرسة لقاعدة بيانات حديثة وشاملة لكافة مجالات العمل المدرسي .						
٢٣	سعي إدارة المدرسة إلى توفير تدفق سريع للمعلومات .						
٢٤	قيام إدارة المدرسة برصد الآراء حول مستوى جودة الخدمة المدرسية المقدمة .						
٢٥	قيام المعلمين بتحليل كافة المعلومات التي يتم الحصول عليها .						
٢٦	قيام إدارة المدرسة بتوظيف المعلومات عند اتخاذ قرارات تحسين جودة الخدمة المدرسية .						

خامساً : تطبيق مفاهيم العمل الجماعي :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٢٧	قيام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة بالمحيط المدرسي من خلال النشرات التثقيفية .						
٢٨	تشكيل إدارة المدرسة لفرق عمل من المعلمين .						
٢٩	قيام إدارة المدرسة بتدريب فرق العمل على مفاهيم العمل الجماعي .						
٣٠	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات دراسة مشكلات العمل.						
٣١	قيام فرق العمل باقتراح الحلول لتحسين جودة الخدمة المدرسية .						

تابع خامساً : تطبيق مفاهيم العمل الجماعي :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٣٢	افتخار إدارة المدرسة بإنجازات فرق العمل .						
٣٣	تشكيل المدرسة جماعات طلابية لتعميق مفاهيم العمل الجماعي .						
٣٤	مشاركة أولياء الأمور في قرارات تحسين الخدمة المدرسية .						

سادساً : تعزيز مكانة المعلمين بالمدرسة :

م	العبارة	درجة الموافقة					خاصة بالحاسب الآلي
		موافق بدرجة كبيرة جداً (٥)	موافق بدرجة كبيرة (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة قليلة (٢)	غير موافق إطلاقاً (١)	
٣٥	قيام إدارة المدرسة بعقد لقاءات مع المعلمين لنشر ثقافة تحسين الجودة للخدمة المدرسية .						
٣٦	اهتمام إدارة المدرسة للتعرف على حاجات المعلمين التدريسية .						
٣٧	سعى إدارة المدرسة إلى تحقيق حاجات المعلمين التدريسية .						
٣٨	سعى إدارة المدرسة إلى الأخذ بمقترحات المعلمين عند تحسين الخدمة المدرسية.						
٣٩	مشاركة المعلمين في إعداد برامج للخدمة المدرسية .						
٤٠	مشاركة المعلمين في تقييم مستوى جودة الخدمة المدرسية .						
٤١	اهتمام إدارة المدرسة بالعلاقات الإنسانية ومشاعر الرضا للمعلمين .						
٤٢	اتباع المدرسة لأسلوب التفاهم والإقناع لحل الخلافات .						
٤٣	قيام إدارة المدرسة بتوزيع العمل على العاملين توزيعاً عادلاً يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم .						
٤٤	قيام إدارة المدرسة بتوضيح مواصفات الأداء المتميز والذي يستحق الحوافز .						

- ما هي المقترحات والتوصيات التي تراها مناسبة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

مع الشكر والتقدير لتعاونكم،،،

الباحث

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Summary

The implementation scope of the principles of total quality management in school administration in the Kingdom of Bahrain

Presented by : Mahmood Osama Jalal

Supervised by: Dr. Faisal Isa Shehab

This research aimed at determining the implementation requirements of total quality management (TQM) in primary school administration .It also intended to outline the available and non-available requirements in order to put into practice the total quality management in primary school administration in Bahrain . In brief , this study tried to answer the following main question:

To what extent is TQM implemented in primary school administration in the Kingdom of Bahrain?

Here are the subtitles:

- ٢- What are the implementation requirements of TQM in primary school administration?
- ٣- What are the available implementation requirements of TQM in primary school administration?
- ٤- What are the non-available implementation requirements of TQM in primary school administration?

In this research the implementation requirements of TQM in primary school administration have already been outlined with regard to the principles of TQM.

The researcher here has devised a questionnaire containing 44 expressions. They confine the implementation requirements of TQM in primary school administration to the following headlines:

- The contribution of school policies to the needs of the beneficiaries .
- The continuous improvement of quality by focusing on the provision of school services.
- Foreseeing errors to prevent them .
- Taking decisions on the basis of facts and evidence .
- Implementing group work concepts .
- Enhancing teachers position at school .

There are - (115) primary school in Bahrain. (25) Of them have been chosen at random, representing all Bahrain regions. The survey analysis has led to the following results :

- The implementation requirements of TQM in primary school administration have been determined.
- There has been a consensus among both headmasters and teachers on the failure of school policies to provide school services to those in need for.
- Teachers think that the implementation requirement of group work concepts has failed.

Many questions, therefore, are raised about the reasons that made those benefited from the school service fail to implement the group work concepts.

The restricted cultural spread of total quality within primary school was an important result . which may raise one's eyebrows about primary school capability to provide services of good quality.

In this study many recommendations were made:

- TQM in primary school administration should provide good school services that suit the available resources and the ongoing requirements.
- There should be also an effective system that can evaluate the level of school services provided by primary schools and check its compatibility with the needs and expectations of those concerned.

University of Bahrain
College Of Education
Foundation & Education Administration Department



**The Implementation Scope of Total Quality Management in School
Administration in the Kingdom of Bahrain**

**A research presented within the requirements to attain the master
degree in education**

Presented by
Mahmood Osama Jalal

Supervised by
Dr. Faisal Isa Shehab

April 2002 Moharram 1423 A.D.