

## درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين "دراسة ميدانية في المدارس الثانوية العامة لمدينة اللاذقية"

الدكتورة شيراز نواف العلي\*

(تاريخ الإيداع 19 / 10 / 2015. قبل للنشر في 21 / 1 / 2016)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى الكشف عن مدى إمكانية إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين. وتعرف الفروق في اتجاهاتهم نحو إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية). ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة مؤلفة من (72) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات هي (التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وجودة عمليات التعليم والتعلم، والتقييم التربوي، والانفتاح على المجتمع المحلي، القيادة التربوية الفاعلة، والثقافة التنظيمية في المدرسة، وإدارة المعلومات في المدرسة)، طبقت على عينة مؤلفة من (278) مدرساً ومدرسة، بنسبة مئوية (18%) للعام الدراسي 2014 - 2015، بعد التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة دمشق وتشرين، وبلغ عددهم (7) محكمين، ومن ثباتها بطريقة (Alpha Cronbach) بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.7).

أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين أن درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية متوسطة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، وأن الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدرسين حول إدارة مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة الوظيفية) غير دالة وليست جوهرية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ودالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح حملة الدراسات العليا، وقدم البحث توصيات عدة أهمها تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، والعمل على نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، المدارس الثانوية العامة، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

\* مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية

## Management of General Secondary Schools, According to the Concept of Total Quality from the Perspective of Teachers 'A Field Study in Public Secondary Schools of the City of Lattakia'

Dr. Shiraz Nawaf Alali\*

(Received 19 / 10 / 2015. Accepted 21 / 1 / 2016)

### □ ABSTRACT □

The research aims to detect the possibility of secondary schools management in the city of Lattakia, according to total quality management from the perspective of teachers, And to know the differences in attitudes towards management of secondary schools, according to the concept of total quality depending on the following variables (sex, educational qualification, years of teaching experience). To achieve the objectives of the research, a questionnaire composed was designed including (72) items distributed to the seven areas (scholar strategic planning, the quality of teaching and learning processes, Educational Evaluation, openness to the community, educational leadership actors, organizational culture in the school, and information management at the school). The questionnaire was conducted on a sample of (278) teachers, with (18%) percentage for the academic year 2014-2015. Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff of educational at Damascus and Tishreen Universities and the Reliability was established by Cronbach – Alpha Reliability at lest (0.7).

Results of answers sample of teachers showed that the of the degree of management of secondary schools in the city of Lattakia is medium according to the concept of total quality, and that the differences between the mean scores of the teachers' answers about secondary schools management were dependent on the variables of (sex and years of job experience) which is function and not substantial, while The results showed a substantial and significant differences depending on the scientific and educational qualification variable in favor of graduate campaign and made several recommendations, the most important research activation of TQM in public secondary schools management, and to disseminate the culture of quality among all employees.

**Key words:** Schools Management, General Secondary Schools, Total Quality Management

---

\*Assistant Professor, Demonstrator in Curricula and Instruction Methods Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**مقدمة:**

اتسم العقدان الأخيران، منذ الثمانينيات، بسرعة التغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها حيث يعيش العصر الحالي ثورات متعددة كالانفجار المعرفي والتقني، الأمر الذي لم تعد تصلح معه النظم والأساليب التقليدية في إدارة هذه المؤسسات وذلك لأنها غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة. ونتيجة لكثافة التطورات والتغيرات فقد ظهر العديد من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ومنها إدارة الصراع والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة. ولما كانت الإدارة هي العنصر الحاسم لنقدم الأمم كان لا بد من تطويرها وتوظيفها بما يرفع من كفاءة العمل الإداري (الخطيب، 2006، 168).

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً والتي ظهرت في مجال الإدارة التربوية، وتكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في مرحلة التعليم الثانوي خاصة كون هذه المرحلة هي من المراحل التعليمية المتقدمة والتي تهيب الطلبة لدخول الجامعات والدراسة فيها، وتترك أثارها على مستقبل الطالب دراسياً ومهنياً، بالإضافة إلى أن المدرسة تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن إعداد الطلبة لحياة اجتماعية تحقق له التكيف والصحة النفسية (عريبات، 2005، 248).

ومن هنا كان لا بد من الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مراحل التعليم عامة ومرحلة التعليم الثانوي خاصة. فمسؤوليات الإدارة في المدرسة ينصب على تحقيق أهداف التربية في إطار المجتمع المدرسي، ولها الأثر الأبرز في العملية التربوية والتعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً وأشرافاً وتوجيهاً وتقيماً، والتي تسعى إلى تلبية تطلعات التلاميذ والعاملين في الحصول على خدمات جيدة، كان لزاماً عليها البحث عن أفضل الأساليب الإدارية، ويزداد هذا الدور أهمية عندما يرتبط بالمؤسسات التربوية والتعليمية وخاصة في مرحلة التعليم الثانوي بسبب اتصالها المباشر مع الحياة العملية والمجتمع، ولذلك ينبغي أن تواكب التطورات المتلاحقة في جميع المجالات الحياتية من خلال الأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة ومنها إدارة الجودة الشاملة، وأن تعمل على توفير بيئة تعليمية تحقق النمو الكامل للمؤسسة التربوية والتعليمية. وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي دأبت كثير من الدول على الأخذ بها في مؤسساتها. وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية وملحة في مدارس التعليم الثانوي كونها تمثل منهجاً فكرياً وطريقة حديثة تتسم بالقدرة على مواجهة التحديات التي يواجهها التعليم الثانوي، فالتقدم الملموس على مستوى المؤسسات المدرسية والتعليمية، لن يحدث إلا بضبط الجودة النوعية عن طريق التقويم الذاتي والتطوير الذاتي القائمين على الشفافية والمشاركة والاستمرارية والتغيير والتجديد والاصلاح التربوي، خاصة وأن النظام الإداري في المدرسة أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بعدم الجودة؛ الأمر الذي يجعل هذا النظام بحاجة مستمرة إلى التجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي يسهم في رفع جودة العملية التعليمية ويعمل على بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومميزة. وبما أن الإدارة التربوية في الوطن العربي عامة وسورية خاصة ورثت من الماضي أساليب وممارسات قائمة على بعض المفاهيم التقليدية كالفردية والتسلط والروتين والبيروقراطية وغيرها والتي تؤثر في عملية الإدارة، فقد أصبح لزاماً على الإدارة أن تطور ذاتها وأساليبها لتكون أداة حقيقية للتطوير.

**مشكلة البحث:**

يعدُّ مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً من مداخل التطوير الإداري الذي يشجع الابتكار والإبداع، ويسهم في حل المشكلات الإدارية. وهذه الدراسة تحاول التعرف إلى الدور الذي يمكن أن يؤديه مدخل إدارة الجودة الشاملة في

التطوير الإداري، والتعرف إلى مدى تحقيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بما يسهم في زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية في هذه المدارس بمدخل الجودة الشاملة. وبمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال وجدت الباحثة مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة وعلاقته بالتعليم الثانوي ومنها **دراسة (أبو عودة، 1998)** التي هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت إلى أن المديرين يقدرين درجة ممارساتهم الفنية والإدارية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها، **ودراسة (الشرقاوي، 1998)** التي أجريت في مصر، التي هدفت إلى تعرف الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الثانوي وتوصلت إلى أن المدارس الثانوية تحتاج إلى إعادة هيكلة بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. **ودراسة (أبو عبده، 2011)** التي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس، وقد بينت أن درجة التطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها. **وأكدت دراسة (علاء الدين، 2012)** التي هدفت معرفة درجة المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية، على تفعيل مبدأ اللامركزية في الإدارة بغية جعلها أكثر مرونة، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي، والتدريب المستمر للإداريين . وقد أوصت بعض الدراسات بضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كدراسة **فاليسكي (Valesky, 1993)** التي بينت أن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل حلاً مناسباً للمشكلات التي تعاني منها المدارس، وخاصة تدني مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكها الطالب عند تخرجه من المدرسة، **وأكدت دراسة (البكر، 2001)** ضرورة تطبيق المواصفات الدولية للجودة (الإيزو، 9002م) في المؤسسات التربوية والتعليمية، بهدف تحقيق مستوى عال من الجودة في مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. **ودعت دراسة (الرجب، 2001)** إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، وذلك للعمل على تحسين نوعية مخرجات النظام التربوي، ورفع مستواه بما يؤهل الخريجين إلى سوق العمل أو الالتحاق بالتعليم العالي، وهذا يتطلب مهارات متخصصة وعالية، كما يتطلب قدرات وكفايات قابلة للتطوير الدائم، ولا يكون ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.

من هنا شعرت الباحثة بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، الذي يستوجب المزيد من الجهد لكسب ثقة المجتمع، والعمل على توفير الكوادر والكفاءات الإدارية القادرة على ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وإنتاجية عالية، ونتيجة لذلك قامت بإجراء دراسة حول الموضوع حيث تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: **ما درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين؟**

### أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

- 1 - الكشف عن نقاط الضعف الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين.
- 2 - إظهار أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتطوير الإداري، وتطبيقاته في إدارة مدارس التعليم الثانوي.
- 3 - بيان مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية.
- 4 - مساعدة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في إدارتها، لما لها دور إيجابي في الارتقاء بالعملية الإدارية.

كما يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- للكشف عن مدى إمكانية إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 2- التعرف الفروق في اتجاهات المدرسين نحو إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

- فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لإدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس؟
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث لتقديراتهم حول إدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث لتقديراتهم حول إدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية؟

- حدود البحث:

- 1 الحدود البشرية: المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية.
- 2 الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية.
- 3 الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2014-2015.
- 4 الحدود الموضوعية: تمثل في درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المدرسين في هذه المدارس.

- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- ◆ إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات كل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة وذلك من خلال فرص العمل ومن خلال إدارة تشاركية (Johannsen, 2000, 89).

◆ المدرسة الثانوية العامة: يقصد بالتعليم الثانوي ذلك النوع من التعليم الذي يلي التعليم الأساسي ويسبق التعليم الجامعي ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات، ويقسم التعليم الثانوي إلى قسمين رئيسيين هما قسم التعليم العام وقسم التعليم الفني أو المهني (علي، 2001، 140). ويعرف التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية بأنه "المرحلة التي تبلغ مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً بينما يتوزع الطلاب في السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي، وتنقسم مدارس هذه المرحلة من حيث تبعيتها إلى نوعين: مدارس رسمية مجانية ومدارس أهلية خاصة لقاء أجور يدفعها الطلاب، والتعليم في هذين النوعين من المدارس يخضع لإشراف وزارة التربية على أساس وحدة التعليم" (وزارة التربية، 2002، 116). تعرّف الباحثة المدرسة الثانوية العامة إجرائياً بأنها مدرسة المرحلة التي تسبق مرحلة التعليم العالي في الجامعة وتلي مرحلة التعليم الأساسي، وتعود ملكيتها للدولة، وتكون مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وتنقسم إلى فرعين: علمي وأدبي وتعد السنة الأولى في هذه المرحلة سنة مشتركة بين الفرعين العلمي والأدبي.

◆ الإدارة المدرسية: "هي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من

مدرّسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (مساد، 2005، 25). ويعرّف إداريو مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية (إجرائياً): بأنهم الأعضاء المسؤولون عن تسيير شؤون المدرسة وإدارتها، وعن مسار العملية التربوية والتعليمية فيها، ولكل منهم وظيفة خاصة به، وهم حسب الأهمية؛ مدير المدرسة، معاون المدير، أمين السر، الموجّه أو المشرف. مشكّلين ما يسمى بإدارة المدرسة.

- الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث:

- الإطار النظري للبحث:

### 1- أهمية مرحلة التعليم الثانوي:

تعد مرحلة التعليم الثانوي مرحلة مهمة في العملية التعليمية خاصة وأنها تعد جسراً قوياً يربط بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم العالي وسوق العمل، وتكمن أهميتها في تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة مسبقاً والتي تسعى العملية التعليمية إلى تحقيقها. فمرحلة التعليم الثانوي تعد مكملة لمرحلة التعليم الأساسي ومعدة لمرحلة التعليم الجامعي وسوق العمل بما تتطلبه الحاجة والتخصصات العلمية والعملية، كما وتعد هذه المرحلة العناصر البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية المتوسطة اللازمة لتنفيذ حلول التحول الاقتصادي والاجتماعي ومقاومة متطلبات التنمية، وهذا ما يقتضي الإعداد الكمي والكيفي لطلبة هذه المرحلة من الجوانب العقلية والنفسية والجسدية والاجتماعية كافة بما يؤهل الجيل القادم للقيام بمهام التنمية والإنتاج وتسليحهم بالخبرات العلمية والثقافية لإكسابهم القدرة على مواجهة عصر التفجر المعرفي واستخدامه لصالح التنمية الاجتماعية (خير بك، 2000، 29). وهذا ما تتطلع مؤسسات المجتمع كافة إلى تحقيقه لإعداد الكفاءات من الخريجين والطلبة بحيث يتم إكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجون إليها لإعدادهم للحياة بكافة جوانبها خاصة وأن هذه المرحلة تعد مرحلة مهمة في حياة الطالب لأنها تمثل بصورة عامة فترة انتقالية تتميز باتساع آفاق المراهق واصطدامه بواقع لا يستطيع تفسير الكثير من مواقفه (جعفر، 2006، 14). وحتى تكون المرحلة الثانوية قادرة على تحقيق النجاح في العملية التعليمية فإنه لا بد لها من تحقيق مجموعة من الأهداف حددتها وزارة التربية في سورية كالاتي: (توفير شروط النمو الجسدي، تنمية التوافق الحسي الحركي، العناية بالتربية الجنسية العلمية، توفير شروط النمو العقلي السليم، والكشف عن قابليات الطالب وقدراته العامة والخاصة واهتماماته المهنية والدراسية، واتباع طرائق تدريس فعالة وتهيئة الظروف التي تساعد على اكتساب المهارات الدراسية الفعالة، وطرح القضايا التي تعتمد في حلها على التفكير والتخيل الإبداعيين، توفير شروط النمو الانفعالي السليم وتوفير شروط النمو الاجتماعي، وبناء المواد الاجتماعية بناء علمياً يحقق للطلاب معرفة دقيقة ببنية المجتمع، وتنمية العمل الجماعي المشترك وتعويد الناشئة على العمل التعاوني). كما ذكرت مهام المدير في سورية ضمن النظام الداخلي للمدارس الثانوية ولم يتم تصنيف تلك المهام بحسب المجال الذي تختص به. ويعد مدير المدرسة الثانوية المرجع لكافة العاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين ومستخدمين. وهو المسؤول عن توجيه العام في المدرسة ومراقبة سير العملية التدريسية وأعمال الموظفين والمدرسين والإداريين وبالإضافة إلى ذلك فهو مسؤول عما يلي: (مراقبة القيد والقبول وتوزيع الشعب - تحديد ساعات المدرسين في برنامج الدروس الأسبوعية ومراقبة دوام المدرسين - الاطلاع على البلاغات الوزارية والقوانين والأنظمة الواردة إلى المدرسة - مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلاب من قبل المدرسين - الاطلاع على دفاتر التحضير اليومية للمدرسين - القيادة والإشراف على مجالس المدرسة - تقويم عمل المدرسين في المدرسة - مراقبة الصحة العامة في المدرسة) (وزارة التربية، 1994، 17).

## 2 - مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عمليات إدارة المدرسة الثانوية، يرتكز على محورين أساسيين هما: التعليم الثانوي الذي يعد من ركائز النظام التعليمي، والإدارة المدرسية وإن نجاح أية مؤسسة يتوقف على درجة كفاءة الإدارة. وقد لوحظ في السنوات العشرة الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي. فمدارسنا مازالت تقوم بالعمل الآلي الروتيني " متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية (أحمد، 2003، 13)، ومن ناحية أخرى أصبحت "الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها، فضلاً عن ذلك، المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (سلامة، 2000، 263). وقد أكد تشين (Chuen, 2011, 123) على أهمية العمل الإداري فهو يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، خاصة وأن نظريات الإدارة المعاصرة اتفقت على أن المؤسسات تخلق ثقافة تؤدي لتحسين أداء العاملين والإداريين . وإدارة الجودة الشاملة "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف المجالات" ( Rodos, 1992, 75). فهي تحقيق لمتطلبات المستفيدين من أول مرة وفي كل مرة ( Bradshaw, 2003, 24). وقد عدّها كنونغيم بأنها "فلسفة مسؤولة عن تحسين الخدمات والإنتاج في المنظمات" (Cunningham, 2007, 25). فهي التحسين برأي أيما (Imai) الذي يجب أن يشمل كل فرد في المنظمة (WU, 2004, 36). ويرأي أتكينسون (Atkinson) "إن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى قاعدة ذهبية مؤداها إفعال الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ الإدارية الجديدة تتضمن تضافر جهود العاملين من رؤساء ومرووسين لترسيخ العمل التعاوني الجماعي المتناسق وتفتيح القدرات والإمكانات الموجودة واستخدامها أفضل استخدام لتحقيق الجودة العالية باستمرار مما يعود بالنفع على المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع الذي يحتضنها (Atkinson, 2004, 19). وعند تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فإن عدة أمور أو متطلبات يجب أن يضعها متخذ القرار في الحسبان، خاصة أن تطبيق تلك المفاهيم يحتاج إلى دراسة الواقع لتهيئة بيئة التعليم والتعلم لتحقيقها، فقد أكد فريد وكلوغمان (Freed & Klugman, 1999) على ضرورة الأخذ في الاعتبار عند تبني مفاهيم الجودة نشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية، مساعدة الأفراد لتعليم مفاهيم الجودة، تحديد آليات توصيل رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، إتباع نظام للخدمات وتشجيع النمو المهني، التحسين المستمر في كل مجالات العملية التعليمية، وضع نظام لتحليل البيانات للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة ونظام لتطوير الاتصال بين أفراد المؤسسة التعليمية، وجود آليات لتشجيع وتطوير فرق العمل، تحديد المعايير التي تساعد المدرسين في تطوير عملية التعلم والتعليم، وصياغة المعايير التي تساعد المدرسين في تطوير عملية التعلم والتعليم، وتوفير النظم المالية التي تدعم جهود المؤسسة التعليمية لمواصلة التحسين المستمر.

## 3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على رغم الاتفاق على الإيجابيات في إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والتعليم إلا أن هناك صعوبات ومعوقات للتطبيق وقد رصدها محمد شوقي، وذكر منها: (محمد شوقي، 2003، 208)

- إن المدرسة ليست مصنعاً.
- إن الطالب ليس منتجاً إلا بقدر ما اكتسبه من تعلم.
- إن الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب أنفسهم.
- تعدد نوعية المستفيدين من العملية التعليمية.

## 2 - مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية لا تسعى فقط إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات ولا تقف عند المستويات الحالية من الأداء وتقويمه، وإنما تسعى إلى تولد التحسين المستمر الذي يقود إلى أعلى درجات مستويات (Alvarez, 2008, 37). وترتكز على مجموعة من المبادئ والأسس من أهمها:

### 1 - التخطيط الاستراتيجي المدرسي "وهو العملية التي يتم من خلالها تحليل البيئة المدرسية عن طريق

صياغة مجموعة الأهداف والسياسات الإستراتيجية لتمكين المدرسة من إدراك رؤيتها المستقبلية ضمن سياق القيم والإمكانات والمصادر (Brent, 1998, 42). ويشغل التخطيط بكافه أنواعه القصير والمتوسط والطويل الأجل، دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت، فالتخطيط الاستراتيجي لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء كان صغيراً أو كبيراً، خاضع للدراسة والتخطيط، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شيئاً للصدفة أو للحظ، فلا مجال للأمزجة الشخصية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل وبدرجة عالية من الدقة فيه (عقيلي، 2001، 9).

### 2 - القيادة التربوية الفاعلة: تساعد في اتخاذ أنسب القرارات وتحسين الأداء وتطويره بطريقة علمية

منهجية منظمة، تسهم في تحقيق التكامل لجميع العمليات المدرسية وذلك من خلال التزام القيادة التربوية بالآتي: (داغستاني، 2005، 27).

- تبني الرقابة ذاتية ونشرها بين جميع العاملين بالمدرسة، والاعتماد على العمل جماعي من خلال تشكيل فرق العمل.

- تبني التحسين المستمر لجميع العمليات في المدرسة، والتركيز على العمليات والمخرج النهائي للمدرسة "الطالب".

- المرونة في تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات، والعمل على اندماج الموظفين وتأصيل العلاقات الإنسانية بينهم.

### 3 - الثقافة التنظيمية في المدرسة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم

القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة العاملين جميعهم من خلال فرق عمل ممكنة، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء المستفيد عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات المستفيدين (التميمي، 2008، 28).

### 4 - إدارة المعلومات في المدرسة: تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها

للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة (العزاوي، 2005، 62). وينبغي أن تتميز أنظمة المعلومات ببعض الصفات المحددة التي تعكس مدى حداثة وتطور النظام ومن هذه الصفات ما يلي: (المرونة بحيث يمكن استيعاب أي تعديل على النظام، ترابط مكونات وعناصر النظام، استيعاب المعلومات والبيانات مهما بلغت كثافتها، مدى مكنة النظام باستخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات، تنفيذ البرامج المتطورة في التنظيم والتحليل، الدقة في مخرجات النظام، نقل وتوصيل

المعلومات للمستفيدين بالشكل المناسب والوقت المناسب، تكافؤ تكلفة النظام مع مدى الاستفادة منه، تلبية احتياجات الإدارات المعنية بالمعلومات المنتظرة أو الطارئة (أمين، 2008، 167).

#### 5 - جودة عمليات التعليم والتعلم : تشتمل هذه العمليات على الأنشطة التربوية التي يقوم بها الطلبة

والمعلمون داخل غرفة الصف أو خارجها من أجل تعلم الطلبة مضامين المناهج واكتساب الخبرات وتنمية جوانب الشخصية العقلية والوجدانية والحركية جودة عمليات التعليم والتعلم ترتبط بجودة المدخلات وجودة استخدامها أيضاً، فإذا توافرت معايير الجودة في المدخلات تصبح مهمة العمليات استخدام المدخلات استخداماً أجود يحقق جودة العمليات نفسها وجودة مخرجاتها (رحمة، 2006، 342).

#### 6- التقويم التربوي : وهو ضروري، كل من الإدارة والفرد، وهو شرط لأبداً منه حتى تتحقق الفعالية للأداء

لكل من الإدارة والمؤسسة (العمارة، 2008، 165). ومن أهم أهداف الألفية الثالثة نحو نوعية جديدة في التعليم تحقيق احتياجات الطلاب ومعارف ومهارات تمكنهم من التعايش بوعي مع الحضارة الجديدة، وهذا يتطلب التأكيد على ثقافة الجودة الشاملة في التعليم التي تتضمن التقويم والتطوير المستمرين لكل جوانب العملية التعليمية (مصطفى، 2005، 1).

#### 7 - الانفتاح على المجتمع المحلي: إن ونجاح المدرسة رهن ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه ومن

هنا صار من واجبات إدارة المدرسة والمدير توثيق صلتها ببيئتها ومجتمعها. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على جعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الراشدين وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها (حجي، 2000، 378).

#### - الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإدارة والجودة الشاملة في التعليم ما قبل الجامعي بالكثير من الاهتمام والدراسة من قبل

العديد من الباحثين والتربويين المهتمين بهذا المجال. وفيما يلي عرض موجز للدراسات الأقرب إلى البحث الحالي.

#### ◆ دراسة تيري (Terry, 1996) بعنوان: استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطبيق أساسيات الإدارة

#### المدرسية (Management) في الولايات المتحدة الأمريكية في مدارس (سانت بيتسبورغ) بولاية (فيرجينيا). هدفت إلى

تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في التربية لـ (إدوارد ديمينغ (Edwards Deming)، اتبعت الدراسة مدخل النظم في

منهجيتها العلمية، اختيرت عينة من ( 14 ) مدرسة من مدارس الولاية شملت الإداريين والمعلمين جميعهم، وطبقت

استبانة مؤلفة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (Deming) المكونة من (14) مبدأً كهيكل أساسي لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة. وأسفرت النتائج عن التأكيد على النقاط الآتية؛ معرفة الهدف بثبات، واعتماد فلسفة جديدة لاستكشاف طرق

جديدة في التخطيط، والتدريب المستمر على حسن القيادة وحل المشكلات، وخلق إدارة واعية تتجاوز سلوكيات الأفراد

الشخصية، وإزالة جميع الحواجز بين الإداريين، والعمل على سياسة الانفتاح، والعمل على ترقية الأداء التربوي، وبناء

إدارة قادرة على التكيف وفق الظروف المختلفة للبيئة التربوية.

#### ◆ دراسة فيتزجيرالد (Fitzgerald, 1999) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ( Total quality

Management in Education) أجريت الدراسة في مدارس ولاية تكساس، استهدفت الدراسة معرفة فوائد تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وتعرف العناصر الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم. وذلك من خلال تصميم

الدراسة العرضية، إذ استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم حول النتائج المترتبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، ومدى تلبية حاجات الطلبة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاسترشاد بالمدارس التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وإلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت ربط المناهج بالجودة الشاملة، وربما يعود ذلك أن مفهوم الجودة الشاملة طُبِقَ في مجال الإدارة التعليمية سواء كانت في مجال التعليم، ثم ما لبثت أن ظهرت محاولات تطبيقها في باقي مجالات العملية التعليمية، إضافةً إلى محاولة نشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.

♦ **دراسة (الرجب، 2001) بعنوان: مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد. (الأردن)**، وهدفت إلى تعرّف مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة (إربد)، وتبعت المنهج الوصفي التحليلي. واقتصرت أدواتها على استبانة اشتملت على / 46/ فقرة، طبقت على عينة عشوائية مقدارها ( 497) فرداً. وتمخضت النتائج عن أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت بين المتوسطة والكبيرة. ووجدت فروق دالة إحصائياً في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق وفق متغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة وفق متغير التخصص لصالح التخصص المهني التطبيقي.

♦ **دراسة (الشرقاوي، 2002) بعنوان: إدارة المدارس بالجودة الشاملة.** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على منهج النظم، الذي يعتمد على الجانب الوصفي، التحليلي، والتنبؤي. اعتمدت الدراسة على الحاسبات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة، وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية. كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من مدرّاء ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبني سويف. وقد توصلت الدراسة إلى عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة، ويحتاج مدير المدرسة إلى انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة، هناك صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاملة.

♦ **دراسة (العثمان، 2004) بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي دراسة تطبيقية على نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت .** استهدفت الدراسة تحليل نظام التعليم في مدارس المرحلة الثانوية لنظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت، وذلك من أجل توصيف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الثانوية)، والوصول إلى إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية لهذه المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت الدراسة مقياس جودة الخدمة، طبق على عينة من مدارس التعليم الثانوي العام البالغ عددها (933) طالباً وطالبة. وقد توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة بين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة في مدارس التعليم العام الحكومي ومستوى الخدمة المتوقعة من قبل الطلاب في تلك المدارس فيما يختص بالعناصر التالية (المعلم، المناهج، عملية التقويم، الأجهزة المادية، الإرشاد التربوي، التقنيات الحديثة).

♦ **دراسة هولّي (Hoyle, 2005) بعنوان: تطبيق أجزاء من مبادئ الجودة الشاملة في التعليم. ( A study of The percales of Total Quality Education)** استهدفت الدراسة تقويم بعض المدارس الريفية في شمال كاليفورنيا التي تطبق أجزاء من مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، واستخدمت

اختبار لقياس إدراك الطلاب والآباء والمعلمين من خلال مسح للمدراس التي تطبق نظام الجودة الشاملة في التعليم، وقد استخدمت الدراسة تصميم تجريبي مماثل لتحليل بعض المدارس التي تطبق مستويات أخرى من معايير الجودة الشاملة، والهدف من هذا التصميم تعرف مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في هذه المدارس، حيث قارنت الدراسة للدرجات المتنوعة لإدراك الطلاب والمعلمين والآباء في المدارس المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الطلاب والمعلمين في إدراكهم لمبادئ الجودة الشاملة في التعليم.

♦ **دراسة (أبو عبده، 2011) بعنوان: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها.** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على ذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة وتم اختيار عينة قوامها (132) مديراً ومديرة، وزعت عليهم استبانة مكونة من (104) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

#### ♦ **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- تشير الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق مدخل الجودة في تطوير التعليم وتحسينه.  
- قَدِّمَتْ بعض الدراسات السابقة تصوراً لنماذج مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كدراسة (الشرقاوي، 2002) و(العثمان، 2001). وقد أوضحت بعض الدراسات السابقة تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس مثل: دراسة كل من (الرجب، 2001)، و(Tarry, 1996)، و(Hoyle, 2005)، و(أبو عبده، 2001).  
- جرت الدراسات السابقة كلها خارج سورية، تنوعت في أماكنها، ولم تجد الباحثة - في حدود معرفتها - دراسات تناولت درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين.  
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من ناحية العينة، فعينة البحث الحالي تكونت من المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة اللاذقية في حين تكونت بعض الدراسات السابقة من مديري المدارس كدراسة (أبو عبده، 2001). وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي بناء أدواته، وفي المقارنة مع نتائجها.

#### - **مجتمع البحث وعينته:**

تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (1539) مدرساً ومدرسة منهم (1214 مدرساً، 153 مدرساً مساعداً، 142 معلم، 30 مكلفاً)، توزعوا على (20) مدرسة ثانوية عامة رسمية للعام الدراسي 2014/ 2015 (دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية باللاذقية، 2015). ولتحقيق أهداف البحث تم بسحب عينة عشوائية بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي حيث بلغ حجم العينة عند التطبيق (308) مدرساً ومدرسة، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، عاد منها (289)، وتم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (278) مدرساً ومدرسة، بنسبة مئوية (18%). وبيّن الجدول (1) توزع عينة البحث، وخصائصها بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

الجدول (1) يبين توزع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

الجنس		عوامل المتغير	المتغيرات المدروسة
المجموع	إناث		
51	23	28	معهد إعداد مدرسين
102	53	49	حملة شهادة الإجازة الجامعية
80	45	35	دبلوم تأهيل تربوي
45	31	14	دراسات عليا (دبلوم دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه)
278	152	126	المجموع
60	35	25	أقل من 5 سنوات
115	60	55	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
103	57	46	10 سنوات فأكثر
278	152	126	المجموع

### منهجية البحث:

يقوم البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه" مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (الرشدي، 2000، 59). وقد استخدم هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن آراء مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية حول مدى إدارة المدارس الثانوية وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال استبانة وجهت إليهم، وتحليلها، واستخلاص نتائجها، ومن ثم تقديم المقترحات لتحسين ورفع مستوى إدارة المدارس وفق مفاهيم الجودة الشاملة.

### أداة البحث:

- 1- إعداد الاستبانة: بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وأساليبها في إدارة التعليم الثانوي، قامت الباحثة بإعداد استبانة. وتضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، والبيانات الشخصية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي). وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (72) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات.
- 2- صدق الاستبانة: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة دمشق وتشرين، وبلغ عددهم (7) محكمين، بهدف تعرف آرائهم حول درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم، إلى أن استقرت بصورتها النهائية.
- 3- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على عينة استطلاعية بلغت (44) مدراساً ومدرسة في مدينة اللاذقية من خارج عينة البحث، حسب معامل الاتساق الداخلي لمجالات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، كما هو مبين في الجدول (2)، الذي يتضح منه أن معاملات الثبات كلها جاءت أعلى من (0.67) وهي معاملات ثبات مقبولة. وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.7). وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

الجدول (2) يوضح معامل ثبات مجالات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي المدرسي	10	0.7
المجال الثاني: القيادة التربوية الفاعلة	16	0.743
المجال الثالث: الثقافة التنظيمية في المدرسة	14	0.714
المجال الرابع: إدارة المعلومات في المدرسة	8	0.792
المجال الخامس: جودة عمليات التعليم والتعلم	10	0.707
المجال السادس: التقويم التربوي	8	0.67
المجال السابع: الانفتاح على المجتمع المحلي	6	0.739
الدرجة الكلية	72	0.7

### النتائج والمناقشة:

السؤال الرئيس: ما درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة

من وجهة نظر المدرسين؟

لمعرفة درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرسين. قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عند كل مجال، وللمجالات ككل على النحو الآتي:

جدول (3): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام

في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

الدرجة	الترتيبي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	3	61.8%	1.1	3.09	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي المدرسي
متوسطة	4	58.1%	1.09	2.91	المجال الثاني: القيادة التربوية الفاعلة
متوسطة	2	69.73%	1.04	3.49	المجال الثالث: الثقافة التنظيمية في المدرسة
متوسطة	6	50.32%	1.09	2.52	المجال الرابع: إدارة المعلومات في المدرسة
متوسطة	5	51.48%	1.02	2.57	المجال الخامس: جودة عمليات التعليم والتعلم
متوسطة	7	50.25%	1.11	2.51	المجال السادس: التقويم التربوي
متوسطة	1	70.7%	1.03	3.54	المجال السابع: الانفتاح على المجتمع المحلي
متوسطة		58.91%	1.07	2.95	الدرجة الكلية

من قراءة الجدول (3) يتبين أن مجال الانفتاح على المجتمع المحلي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.54)، تبعها مجال الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي مقداره (3.49)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستبانة (2.95)، وتقع المجالات كلها ضمن الدرجة المتوسطة، وفيما يلي عرض لإجابات أفراد عينة البحث عن الدرجة التي حصلت عليها كل عبارة، وقد وثبتت هذه العبارات تبعاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

♦ **المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي المدرسي:** يبيّن الجدول (4) إجابات أفراد العينة عن درجة امتلاك التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام، ويلاحظ منه وجود عبارة (يتم توظيف الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة) حازت على الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، في حين لم يركز التخطيط الاستراتيجي على الاحتياجات الحقيقية والنظرة المستقبلية، إذ حازت هذه العبارة على الدرجة المنخفضة بمتوسط حسابي مقداره (2.23).

جدول (4): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك التخطيط الاستراتيجي في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
1.	يتم توظيف الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة.	3.68	1.05	%73.6	1	مرتفعة
2.	يتم مراعاة الحاجات والامكانيات المتاحة في برنامج العمل السنوي للمدرسة.	3.67	1.03	%73.4	2	متوسطة
3.	يتم اتباع سياسات إدارية تلائم الأهداف الموضوعية للمدرسة.	3.55	1.16	%71	3	متوسطة
4.	ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة السنوية بالأهداف بشكل واضح ومحدد.	3.11	1.10	%62.2	4	متوسطة
5.	تسعى إدارة المدرسة إلى إحداث التميز في صورة المدرسة.	3.08	1.12	%61.6	5	متوسطة
6.	تسعى إدارة المدرسة إلى تحديد أهداف تعليمية تحقق جودة الخدمة التعليمية.	3.04	0.96	%60.8	6	متوسطة
7.	يتم تحليل الواقع المدرسي لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.	2.91	1.15	%58.2	7	متوسطة
8.	تحرص إدارة المدرسة على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني والمكتبة وغيرها بفاعلية.	2.82	1.27	%56.4	8	متوسطة
9.	تحرص إدارة المدرسة على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة.	2.81	1.15	%56.2	9	متوسطة
10.	يركز التخطيط الاستراتيجي على الاحتياجات الحقيقية والنظرة المستقبلية.	2.23	1.02	%44.6	10	منخفضة

♦ **المجال الثاني: القيادة التربوية الفاعلة:** يشير الجدول (5) إلى إجابات أفراد العينة عن درجة امتلاك القيادة التربوية الفاعلة في المدرسة، ويلاحظ منه أغلب العبارات حصلت على الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.56)، و(3.36)، في حين لم تحصل سوى عبارتان هما ذات الرقمين (25)، (26) على الدرجة المنخفضة بمتوسطين حسابيين بلغا (2.06)، (2.03) على التوالي.

جدول (5): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك القيادة التربوية الفاعلة في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات	درجة الامتلاك
.11	تتاح الفرصة للإداريين والمعلمين للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات.	3.36	1.03	%67.2	1	متوسطة
.12	تشجع إدارة المدرسة المدرسين للتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة.	3.21	1.04	%64.2	2	متوسطة
.13	تتمي إدارة المدرسة التميز القائم على الإبداع والابتكار لدى العاملين.	3.19	1.04	%63.8	3	متوسطة
.14	يتم إدارة الوقت المتوافر بصورة صحيحة بما يحقق جودة الأداء	3.18	1.26	%63.6	4	متوسطة
.15	تتابع إدارة المدرسة القرارات التي يتم اتخاذها للتأكد من حسن تنفيذها.	3.17	1.18	%63.4	5	متوسطة
.16	يتم وضع كفايات الإداريين والمعلمين في الاعتبار عند تحديد الأهداف المدرسية.	3.11	0.88	%62.2	6	متوسطة
.17	تحدد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل من العاملين في المدرسة لتحقيق الجودة في المدرسة.	3.10	1.13	%62	7	متوسطة
.18	تعمل إدارة المدرسة على تأصيل عملية التجديد التربوي والإداري في المدرسة.	3.03	1.00	%60.6	8	متوسطة
.19	يتصف أسلوب إدارة المدرسة بالوضوح في التعامل مع العاملين جميعهم في المدرسة.	3.02	1.24	%60.4	9	متوسطة
.20	تتعامل إدارة المدرسة بعدالة وموضوعية مع المدرسين جميعهم في المدرسة.	2.90	1.19	%58	10	متوسطة
.21	تحرص إدارة المدرسة على انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بكفاءة وفاعلية بما يسهم في تحقيق الأهداف.	2.89	1.05	%57.8	11	متوسطة
.22	يتم توفير قنوات اتصال مناسبة تسهل تبادل الآراء والأفكار بين الإداريين والمعلمين.	2.85	1.24	%57	12	متوسطة
.23	يتم تفويض الصلاحيات للمشاركين في تقديم الخدمة التعليمية طبقاً لمجال عملهم.	2.82	1.31	%56.4	13	متوسطة
.24	تطبق إدارة المدرسة ضوابط المساءلة الوظيفية والمهنية للأداء الإداري والتدريسي.	2.56	1.07	%51.2	14	متوسطة
.25	تنظيم برامج تدريبية نشطة لتنمية الإداريين والمعلمين مهنيًا مرتبطة بجودة العمل المدرسي.	2.06	0.96	%41.2	15	منخفضة
.26	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الإداريين والمعلمين مهنيًا في ضوء واقعهم الفعلي.	2.03	0.92	%40.6	16	منخفضة

♦ **المجال الثالث: الثقافة التنظيمية في المدرسة :** يبيّن الجدول (6) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة

عن درجة امتلاك الثقافة التنظيمية في المدرسة. ويلاحظ منه وجود ست عبارات حازت على الدرجة المرتفعة هي (27 - 32) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.22)، و(4.29)، في حين جاءت العبارات (33 - 38)، ضمن الدرجة المتوسطة، وجاءت العبارتان (39)، (40) ضمن الدرجة المنخفضة بمتوسطين حسابيين مقدارهما (2.28)، و(2.23).

جدول (6): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك الثقافة التنظيمية في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
27.	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق العدالة في التعامل مع المدرسين في المدرسة.	4.29	1.03	%85.8	1	مرتفعة
28.	تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق الانضباط داخل المدرسة.	4.28	1.03	%85.6	2	مرتفعة
29.	يتم توفير مناخ مدرسي ملائم يقود إلى الرضا الوظيفي بين الإداريين والمعلمين.	4.25	1.10	%85	3	مرتفعة
30.	تعمل إدارة المدرسة على تعزيز الثقة لدى العاملين في المدرسة.	4.24	0.99	%84.8	4	مرتفعة
31.	يعرف جميع الطلبة في المدرسة حقوقهم وما يترتب عليهم من واجبات.	4.23	0.99	%84.6	5	مرتفعة
32.	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق العدالة في المعاملة بين الطلبة.	4.22	1.00	%84.4	6	مرتفعة
33.	ينجز العاملون في المدرسة مهامهم في أوقاتها المحددة.	3.25	1.14	%65	7	متوسطة
34.	تتم إدارة المدرسة الإحساس بالذات والفخر الذي يتعكس على الروح المعنوية لدى المعلمين والمتعلمين.	3.25	1.16	%65	7	متوسطة
35.	تساعد إدارة المدرسة على معرفة العاملين جميعهم بحقوقهم وواجباتهم.	3.19	1.11	%63.8	8	متوسطة
36.	تتم إدارة المدرسة الثقافة المؤسسية على تدعيم التغيير والجودة والتميز.	3.17	1.00	%63.4	9	متوسطة
37.	يتم توفير بيئة متطورة تواكب المستجدات التربوية الحديثة.	2.99	1.01	%59.8	10	متوسطة
38.	تعمل إدارة المدرسة على توفير بيئة تربوية محفزة بروح الفريق الواحد.	2.94	1.02	%58.8	11	متوسطة
39.	تعمل إدارة المدرسة على توفير المناخ التنظيمي المناسب لنشر ثقافة جودة التعليم في المدرسة.	2.28	1.07	%45.6	12	منخفضة
40.	تعمل إدارة المدرسة على إعداد برامج تنقيفية للعاملين في المدرسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم	2.23	1.04	%44.6	13	منخفضة

♦ **المجال الرابع: إدارة المعلومات في المدرسة:** يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد العينة عن درجة إدارة

المعلومات في المدرسة وقد حصلت أغلب العبارات على الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.38)، و(3.14)، في حين لم تحصل سوى عبارتان هما ذات الرقمين (47)، (48) على الدرجة المنخفضة بمتوسطين حسابيين بلغا (2.24)، (1.94) على التوالي.

جدول (7): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك إدارة المعلومات في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
41.	تسهيل تبادل المعلومات بين الإداريين والمعلمين بحرية.	3.14	0.96	%62.8	1	متوسطة
42.	العمل على إيجاد نظم معلوماتية متكاملة لجوانب العمل المدرسي كافة.	2.90	1.35	%58	2	متوسطة
43.	يتم توفير معلومات كافية عن الأعمال المنوطة بالإداريين والمعلمين ليتمكنوا من الأداء المتقن.	2.67	1.38	%53.4	3	متوسطة
44.	تصميم نموذج الأداء الشامل للمدرسة في ضوء المعلومات المتوفرة.	2.44	1.39	%48.8	4	متوسطة
45.	تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في إدارة المدرسة وتحقيق رؤيتها.	2.42	1.30	%48.4	5	متوسطة
46.	تسعى إدارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات وتحديثها بشكل مستمر بحيث تخدم أغراض اتخاذ القرارات.	2.38	1.39	%47.6	6	متوسطة
47.	يتم اعتماد قاعدة شاملة للبيانات تكون أساساً لاتخاذ القرارات.	2.24	1.30	%44.8	7	منخفضة
48.	يتم توظيف المعلومات المتوفرة في وضع الأهداف والتوجيهات الطموحة في المدرسة.	1.94	1.21	%38.8	8	منخفضة

◆ **المجال الخامس: جودة عمليات التعليم والتعلم:** يشير الجدول (7) إلى إجابات العينة عن جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وحصلت العبارات ذات الأرقام ( 49، 50، 51، 52) على الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.49)، و(3.3)، في حين حصلت العبارات الباقية على الدرجة المنخفضة بمتوسطات حسابية جاءت بأقل من (2.28).

جدول (8): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
49.	توضيح الخطوات اللازمة لأداء العمل الإداريين والمعلمين بما يضمن سير العمل وفق خطوات مدروسة.	3.3	1.25	%66	1	متوسطة
50.	يتم ربط الأداء المدرسي بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة.	3.22	0.81	%64.4	2	متوسطة
51.	يتم إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض تحسين جودة الخدمة التعليمية.	3.18	0.87	%63.6	3	متوسطة
52.	يتم تحديد معايير الأداء للاسترشاد بها في تصحيح الانحراف عن الأداء المطلوب.	2.49	1.31	%49.8	4	متوسطة

53.	توضيح الخطوات اللازمة لأداء العمل الإداريين والمعلمين بما يضمن سير العمل وفق خطوات مدروسة.	2.28	0.99	45.6%	5	منخفضة
54.	يتم تطوير الممارسات الإدارية والتدريسية في المدرسة بما يتفق وأحدث النظريات التربوية.	2.26	0.98	45.2%	6	منخفضة
55.	يتم إجراء تحليل مستمر للعمليات الإدارية والتدريسية من أجل تقليل الأخطاء.	2.26	0.98	45.2%	7	منخفضة
56.	الحرص على توفير بيئة محفزة لعملية التعليم والتعلم، وتدفع المتعلمين للاستفادة مما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية.	2.26	1.02	45.2%	8	منخفضة
57.	الحرص على إدارة عملية التعليم والتعلم للوصول بالمتعلمين جميعهم إلى تجاوز مستويات الاتقان.	2.25	1.01	45%	9	منخفضة
58.	الحرص على توظيف استراتيجيات التعليم والتعلم القائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير.	2.24	0.99	44.8%	10	منخفضة

♦ **المجال السادس: التقويم التربوي** : يبين الجدول ( 9 ) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة عن درجة امتلاك التقويم التربوي في المدرسة، وقد حازت عبارات هذا المجال على الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.46)، و(2.91)، وجاءت العبارتان (65)، (66) ضمن الدرجة المنخفضة بمتوسط حسابي مقداره (1.94).

جدول (9): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك التقويم التربوي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
59.	تحرص المدرسة إلى إعلام المعلمين على آلية تقويم أدائهم المدرسي من بداية العام الدراسي.	2.91	1.19	58.2%	1	متوسطة
60.	تقوم إدارة المدرسة بتطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة.	2.82	1.14	56.4%	2	متوسطة
61.	تراعى إدارة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم.	2.82	1.13	56.4%	2	متوسطة
62.	اعتماد نظام موضوعي لتقييم الأداء المدرسي لتحقيق الجودة الشاملة.	2.72	1.09	54.4%	3	متوسطة
63.	تحديد معايير الأداء العالي ومؤشرات النجاح كمرشد للإداريين والمعلمين في تقييم أدائهم.	2.49	1.06	49.8%	4	متوسطة
64.	تعمل إدارة المدرسة على تشخيص حاجات المتعلمين، وتشخيص صعوبات التعلم لديهم.	2.46	1.05	49.2%	5	متوسطة
65.	تعمل إدارة المدرسة على توظيف نتائج التقويم في وضع خطط لتحسين الأداء إلى أعلى مستوى ممكن	1.94	1.13	38.8%	6	منخفضة
66.	مساعدة المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات.	1.94	1.10	38.8%	6	منخفضة

♦ **المجال السابع: الانفتاح على المجتمع المحلي:** يبيّن الجدول (10) إجابات أفراد العينة عن درجة الانفتاح على المجتمع المحلي، وقد حازت ثلاث عبارات على الدرجة المرتفعة بمتوسطات حسابية هي ( 4.06 )، (3.92)، (3.77) وجاءت العبارات الثلاث الأخيرة ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية هي ( 3.18 )، ( 3.16 )، (3.12).

جدول (10): إجابات أفراد عينة البحث حول درجة الانفتاح على المجتمع المحلي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الامتلاك
.67	تسعى إدارة المدرسة إلى التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال.	4.06	1.06	%81.2	1	مرتفعة
.68	تحرص إدارة المدرسة على جودة معلومات التي تقدمها إلى أولياء الأمور المتعلقة بالتقدم الذي يحرزه أبنائهم.	3.92	1.12	%78.4	2	مرتفعة
.69	تحرص إدارة المدرسة على جودة الاتصال مع أولياء الأمور واشراكهم في متابعة تعلم أبنائهم وحل مشكلاتهم.	3.77	1.15	%75.4	3	مرتفعة
.70	تسعى إدارة المدرسة إلى التعاون مع أولياء الأمور عند تنفيذ النشاطات المدرسية.	3.18	1.19	%63.6	4	متوسطة
.71	تسعى إدارة المدرسة إلى إقامة ندوات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي.	3.16	0.85	%63.2	5	متوسطة
.72	تسعى إدارة المدرسة إلى إدخال بعض المفاهيم والقيم وتعميقها في النظام القيمي الاجتماعي في المدرسة.	3.12	0.83	%62.4	6	متوسطة

مما سبق تفسر الباحثة نتيجة السؤال الأول بأن إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المدرسين جاءت متوسطة، بضعف معرفة أفراد عينة البحث بمدخل إدارة الجودة الشاملة، نظراً لحدائته، وقد يعود إلى قلة الدورات التدريبية، والندوات، والمحاضرات التي تسهم في نشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة، كذلك عدم توفر المستلزمات المادية التي تسهم في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة. وانفتحت النتائج التي توصل إليها البحث مع دراسة كل من ( Terry, 1996 ) التي أكدت على بناء إدارة قادرة على التكيف وفق الظروف المختلفة للبيئة التربوية، ومع ( Fitzgerald, 1999 ) التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة في التعليم ومع ( الشراوي، 2002 ) التي بينت عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة. واختلفت مع دراسة ( Cunningham, 2007 ) التي وجدت أن الممارسات الإدارية في المدرسة مرتفعة وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لإدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس؟  
للتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار ( T ) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدرسين عند كل مجال إدارة مدارس التعليم الثانوي، وعلى الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس عند درجات حرية (276)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير الجنس		المجال
	أعلى	أدنى					ذكور	إناث	
غير دال	2.296	- 0.648	0.271	1.102	5.45 6.77	31.36 30.53	126 152	ذكور إناث	التخطيط الاستراتيجي المدرسي
غير دال	2.264	- 1.404	0.645	0.462	6.97 8.31	46.71 46.28	126 152	ذكور إناث	القيادة التربوية الفاعلة
غير دال	1.238	- 2.180	0.588	-0.542	6.79 7.53	48.56 49.03	126 152	ذكور إناث	الثقافة التنظيمية في المدرسة
غير دال	0.829	- 2.142	0.385	-0.870	5.88 6.57	19.78 20.43	126 152	ذكور إناث	إدارة المعلومات في المدرسة
غير دال	1.461	- 1.237	0.870	0.164	5.91 5.50	25.81 25.70	126 152	ذكور إناث	جودة عمليات التعليم والتعلم
غير دال	1.773	- 0.542	0.296	1.046	4.89 4.88	20.44 19.83	126 152	ذكور إناث	التقويم التربوي
غير دال	0.928	- 0.588	0.659	0.441	3.26 3.14	21.30 21.13	126 152	ذكور إناث	الانفتاح على المجتمع المحلي
غير دال	5.609	-3.56	0.660	0.44	13.06 23.27	213.95 212.93	126 152	ذكور إناث	الدرجة الكلية

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (276) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

يلاحظ من الجدول (11) بأن قيمة (t) للدرجة الكلية لاستبانة إدارة التعليم الثانوي بلغت (0.44)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.66) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات المدرسين الذكور ومتوسط درجات المدرسين الإناث على استبانة إدارة التعليم الثانوي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدرسين والمدرسات يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين التي تحددها وزارة التربية بالنسبة لمدارس التعليم الثانوي، وبالتالي فهم يقومون بتنفيذ هذه القوانين والتعليمات دون أن يكون لهم دور مؤثر فيها، فإنجازهم للأعمال المطلوبة منهم يتم بنفس الظروف، وبالتالي فإن درجة في مدينة اللاذقية وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة الشاملة المتبعة في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام تؤثر على الجنسين بالدرجة ذاتها. واتفقت النتائج التي توصل إليها البحث مع دراسة (أبو عبده، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، اختلفت النتائج مع دراسة (الرجب، 2001) التي بينت وجود فروق في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق وفق متغير الجنس لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لإدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث، ودلالاتها في درجة تقديرهم لمدى إدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً للمؤهل العلمي، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

جدول (12): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي المدرسي	بين المجموعات	121.436	3	40.479	1.051	0.371	غير دال
	داخل المجموعات	10556.132	274	38.526			
	المجموع	10677.568	277				
القيادة التربوية الفاعلة	بين المجموعات	767.501	3	255.834	4.451	0.005	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	15749.769	274	57.481			
	المجموع	16517.270	277				
الثقافة التنظيمية في المدرسة	بين المجموعات	1154.668	3	384.889	7.997	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	13187.605	274	48.130			
	المجموع	14342.273	277				
إدارة المعلومات في المدرسة	بين المجموعات	510.178	3	170.059	4.501	0.004	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	10352.628	274	37.783			
	المجموع	10862.806	277				
جودة عمليات التعليم والتعلم	بين المجموعات	170.683	3	56.894	1.78	0.151	غير دال
	داخل المجموعات	8755.691	274	31.955			
	المجموع	8926.374	277				
التقويم التربوي	بين المجموعات	81.642	3	27.214	1.143	0.332	غير دال
	داخل المجموعات	6523.120	274	23.807			
	المجموع	6604.763	277				
الانفتاح على المجتمع المحلي	بين المجموعات	36.561	3	12.187	1.198	0.311	غير دال
	داخل المجموعات	2787.338	274	10.173			
	المجموع	2823.899	277				

دال عند 0.01	0.000	9.423	3216.890	3	9650.671	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			341.393	274	93541.591	داخل المجموعات	
				277	103192.263	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 274) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.88، ومستوى دلالة 0.05

تساوي 2.65

من قراءة الجدول (12) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقدير أفراد عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي عند المجالات (التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وجودة عمليات التعليم والتعلم، والتقويم التربوي، والانفتاح على المجتمع المحلي) إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.65) في حين وجدت فروق دالة وجوهية عند المجالات الآتية (القيادة التربوية الفاعلة، والثقافة التنظيمية في المدرسة، وإدارة المعلومات في المدرسة) وعلى مستوى الدرجة الكلية، إذ جاءت قيمة الاحتمال أصغر من (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

مجال الثقة 95%		قيمة الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسط	(J) المؤهل العلمي والتربوي	(I) المؤهل العلمي والتربوي	المجال
أدنى قيمة	أدنى قيمة						
8.92	0.97	0.007	1.413	4.943(*)	إجازة جامعية	دراسات عليا	القيادة التربوية الفاعلة
10.12	2.14	0.000	1.419	6.131(*)	معهد إعداد مدرسين	دراسات عليا	إدارة المعلومات في المدرسة
8.33	1.34	0.002	1.242	4.837(*)	إجازة جامعية		
7.04	0.85	0.006	1.100	3.946(*)	إجازة جامعية	دراسات عليا	جودة عمليات التعليم والتعلم
25.54	4.28	0.002	3.779	14.914(*)	معهد إعداد مدرسين		الدرجة الكلية
26.56	7.96	0.000	3.307	17.257(*)	إجازة جامعية	دراسات عليا	
21.76	2.39	0.007	3.443	12.071(*)	دبلوم تأهيل تربوي		

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين أن الفروق جاءت بين حملة الدراسات العليا وكل من حملة معهد إعداد مدرسين والإجازة الجامعية ودبلوم التأهيل التربوي لصالح حملة الدراسات العليا. وتفسر الباحثة ذلك بأن حملة الدراسات العليا سواء دبلوم دراسات عليا أو ماجستير أو دكتوراه يمتلكون مهارات وأساليب كانوا قد تعلموها من خلال تخصصاتهم المختلفة التي تناولت مفهوم إدارة الجودة بشكل أو بآخر، ولديهم الاستعداد العلمي للتعامل مع مبادئها

والتأقلم معها، وهذا ما افتقدته المؤهلات العلمية الأخرى الذين مازالوا بحاجة إلى الخضوع إلى دورات تأهيل وتدريب من قبل وزارة التربية. واختلفت النتائج التي توصل إليها البحث مع دراسة كل من (الرجب، 2001) و(أبو عبده، 2011) التي بينت عدم وجود فروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق وفق متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لإدارة المدرسة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية. وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المدرسين باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية عند مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، تم استخدام تحليل التباين، كما هو موضَّح في الجدول (14).**

جدول (14): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي المدرسي	بين المجموعات	46.845	2	23.423	0.606	0.546	غير دال
	داخل المجموعات	10630.723	275	38.657			
	المجموع	10677.568	277				
القيادة التربوية الفاعلة	بين المجموعات	246.839	2	123.419	2.086	0.126	غير دال
	داخل المجموعات	16270.431	275	59.165			
	المجموع	16517.270	277				
الثقافة التنظيمية في المدرسة	بين المجموعات	147.873	2	73.937	1.432	0.241	غير دال
	داخل المجموعات	14194.400	275	51.616			
	المجموع	14342.273	277				
إدارة المعلومات في المدرسة	بين المجموعات	249.236	2	124.618	2.5	0.52	غير دال
	داخل المجموعات	10613.570	275	38.595			
	المجموع	10862.806	277				
جودة عمليات التعليم والتعلم	بين المجموعات	1.114	2	.557	0.017	0.983	غير دال

			32.455	275	8925.260	داخل المجموعات	
				277	8926.374	المجموع	
غير دال	0.553	0.594	14.198	2	28.395	بين المجموعات	التقويم التربوي
			23.914	275	6576.367	داخل المجموعات	
				277	6604.763	المجموع	
غير دال	0.055	2.936	29.523	2	59.046	بين المجموعات	الانفتاح على المجتمع المحلي
			10.054	275	2764.853	داخل المجموعات	
				277	2823.899	المجموع	
غير دال	0.085	2.491	918.120	2	1836.241	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			368.567	275	101356.022	داخل المجموعات	
				277	103192.263	المجموع	

يتضح من الجدول (14) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المدرسين تبعاً لمتغير الخبرة، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.04) عند درجتي حرية (275، 2) ومستوى ثقة (95%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدرسين والمدرسات على اختلاف سنوات خبرتهم يكونون قد اكتسبوا خبرات ومهارات متقاربة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، لعدم اتباعهم دورات تدريبية تؤهلهم لفهم والمشاركة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المدارس التي يعملون فيها، وبالتالي ربما يكون ذلك هو السبب في عدم ظهور فروق بينهم حسب هذا المتغير. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عبده، 2011) التي بينت عدم وجود فروق في درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

### الاستنتاجات والتوصيات:

أظهرت النتائج أن درجة إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية متوسطة وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، وأن الفروق بين متوسطات درجات إجابات المدرسين حول إدارة مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة الوظيفية) غير دالة وليست جوهرية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ودالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح حملة الدراسات العليا. ومن خلال هذه النتائج، قدم البحث التوصيات الآتية:

1. تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة، وتطوير برامج لإدارة مدارس التعليم الثانوي تكون مخططة وهادفة وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. إنشاء مديريةية الجودة الشاملة في الوزارة، تكون بمثابة الجهة المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويكون لها دوائر في مديريةية التربية، بحيث تقوم بإصدار دليل الجودة الشاملة ليكون بنية معلوماتية للجميع، ومرجعاً يسهل الوصول إليه.
3. التدريب المستمر، وذلك بإقامة ورشات عمل ودورات تأهيل خاصة بجودة التربية والإدارة.
4. حسن اختيار الإداريين في مدارس التعليم الثانوي، بناء على الكفاءة والخبرة والقيادة الفاعلة.
5. إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة مدارس التعليم الأساسي والقيام بالمقارنة مع نتائج البحث الحالي.

### المراجع:

1. أبو عبده، فاطمة - درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2011، 201ص.
2. أبو عودة، فوزي حرب - واقع الممارسات الفنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 1998، 213ص
3. أحمد، أحمد إبراهيم - الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء، 2003، 226ص.
4. أمين، بهاء الدين - الإدارة التعليمية الطرق الحديثة لتطويرها. بيروت: دار التقدم العلمي، 2008، 256ص.
5. البكر، فائزة أحمد - تقويم برامج التدريب التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المدربات والمتدربات، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001، 279ص.
6. التميمي، فواز - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل (أيزو 9001). إريد: عالم الكتب الحديث، 2008، 214ص.
7. جعفر، أسمهان علي - دراسة تحليلية لمحتوى مناهج التاريخ في الصف الأول الثانوي في سورية وفقاً لأهداف منهاج التاريخ في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، سورية، 2006، 220ص.
8. حجي، أحمد - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، 2000، 604ص.
9. الخطيب، أحمد - الإدارة الجامعية - دراسات حديثة، ط1، عمان: دار جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب، 2006، 432ص.
10. داغستاني، محمد بن كامل - القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، 2005، 36ص.
11. دائرة التخطيط والإحصاء في مديريةية التربية باللاذقية (2015) أعداد المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. بيانات غير منشورة، اللاذقية: مديريةية التربية.

12. الرجب، غازي - مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربيد ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، عمّان، الأردن، 2001، ص115.
13. رحمة، أنطون - التربية العامة 2. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، 2006، ص436.
14. الرشيد، بشير - مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000، ص288.
15. سلامه، عادل - حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة كلية التربية. ج2، ع24، 2000، 261 - 295.
16. الشراقوي، مريم محمد - التعليم والجودة الشاملة. ط1. القاهرة: دار النهضة العربية، 2009، ص200.
17. العثمان، شهاب أحمد - نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي دراسة تطبيقية على نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص312.
18. عربيات، أحمد عبد الحليم - فعالية برنامج إرشادي يستند إلى استراتيجيات حل المشكلات في تخفيف الضغوط النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، م17، ع2، 2005، 215 - 268.
19. العزاوي، محمد - إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص160.
20. عقيلي عمر - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، 2001، ص286.
21. علاء الدين، أحمد- المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية. مجلة جامعة تشرين، المجلد 34، ع 5، 2012، 173-197.
22. علي، حسين أبو بكر - القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي . رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، اليمن، 2001، ص312.
23. العمارة، حامد - أثر تعيين الموظفين العموميين في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص275.
24. محمد شوقي، عبد الله - إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم الفني، مجلة كلية التربية، ج 1، ع 53، سبتمبر، جامعة المنصورة، 2003، ص ص201 - 259.
25. مساد، عمر - الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص295.
26. مصطفى، فهميم - مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، استخدام الانترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص416.
27. وزارة التربية - الكتاب السنوي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. دمشق: المؤسسة العامة للمطبوعات، 2002، ص259.
28. وزارة التربية - المؤتمر التربوي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي. دمشق، سورية، 1994، ص124.
29. ATKINSON, P - *Creating and implementing lean strategies*. Management Services, 48(2), 2004, 18-33.

30. BRADSHAW, MICHAEL. DUANE - *A Case Study: Views of Bermudian Stakeholders in Education on the Accountability of an Outcomes-based Accountability System*. Unpublished doctoral dissertation, Texas: Texas University at Austin, 2003, P164.
31. BRENT, D. & LINDA, E. - Strategic Planning in school An Oxymoron? *School Leadership & management*, V.18, N.4, 1998, 462.
32. CHUEN, YINLEE - *Exploration of A Construct Model Linking Leadership Types, Organizational Culture, Employees Performance and Leader ship*. Precede Social and Behavioral Sciences, University of Science and Technology Taiwan, 25, 2011, 123-136.
33. CUMMINGHAM, MELINDA - *Educator Attitudes towards the Appropriateness of Total Quality Management: A Survey of Elementary and Middle School Administrators and Faculty*. Capella University, USA, 2007, 214P.
34. FITZGERALD, R, J, - Total quality Management in Education, USA, 1999, 89p.
35. FREED, JANN F. AND KLUGMAN, MARIE R - Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Questions for Different Times. American Council on education, Arizona: Oryx press, 1997, 154p.
36. HOYLE, S. A- A study of The percales of Total Quality Education, The-University-of-North-Carolina-at-Charlotte (0697), EdD, Vol.66-02, P 427, Diss, Abs, Eric. 2005, Aa13164784.
37. JOHANNSEN, CARL GUSTAV - Total Quality Management in Knowledge, Management Perspective, *Journal of Documentation*, V (56), N(1), ERIC NO, 2000, EI 608496.
38. RODES, L.- *On the Road to Quality Educational leadership*,49 (6), 2000, 125-141.
39. TERRY, PAUL - *Using Total Quality Management Principles to implement School-Based Management*. Paper presented at the Annual International Conference of the International Association of Management. Education Resources Information Center, USA, 1996, 310P.
40. VALESKY T.C.- *Total Quality Management as a Philosophical and organizational frame work to achieve outcome based education and effectual School*. paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, New Orleans. A. (<http://coe.fgcu.edu/faculty/Valesky>), 1993, 56p.
41. WU, SHYI, HUEY - *Improvement of School Performance: Implementing Total Quality Management and Learning Organization in Selected Technological Universities. Technological Colleges, and Colleges Professional Training in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation, Taiwan: Spalding, 2004, 207.