

## تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم

مقدمة:

إن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، وجوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير وتحسين جودة التعليم ولم يعد التعليم قضية خدمات بل قضية أمن قومي، واستثمار في البشر ترتبط به تنمية قدرات الشعوب في مختلف المجالات وأصبحت القضية هي إعداد وتأهيل شباب قادر مسلح بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا.

والواقع يحتم علينا الاعتراف بأن مناهج التعليم في الوطن العربي لا تزال في حاجة إلى قدر كبير من التطوير، فإلى الآن لم يزل التعليم في بعض الدول العربية يعاني من غلبة الكم على الكيف ومن عجز فادح عن مواجهة متطلبات عصر جديد - أخص خصائصه ثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه.

ونظراً لأن عالمنا المعاصر يموج بألوان وأنواع عديدة ومعقدة من التحديات لتحسين نوعية التعليم، لذلك كان لزاماً علينا وضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم من منظور الجودة الشاملة وإعادة النظر في النظام التعليمي برمته وتكيفه ليتوافق مع عصر المعلومات وذلك لعدة أسباب نل من أهمها التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم، والحاجة إلى توظيف الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة والتغير في نمط الحياة وقد بات الهدف الأكبر للنظم التعليمية ليس تقديم تعليم لكل مواطن بل التأكد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية<sup>١</sup>.

كما تفرض المستجدات العصرية على القيادات الإدارية وجوب تعدد المهارات والقدرة على التعلم الذاتي والاندماج مع الموظفين والمدرسين وإيضاح الحقائق ووضع الأهداف والمبررات والقابلية لإعادة التأهيل والتدريب لعدة مرات في حياتهم الوظيفية والأخذ بالنظريات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة المدرسية؛ فمع الاهتمام المعطى من قبل وزارات التربية والتعليم للإدارات المدرسية التربوية وجوانبها، ومع الأخذ بالأساليب الحديثة العلمية ومنها إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى الأداء سيرتفع

<sup>١</sup> إبراهيم محمد إبراهيم: ورقة عمل جودة التعليم في مواجهة التسرب والامية

وستكون الإدارة المدرسية ليست إدارة بالخبرة فقط، ولكنها إدارة علمية تعتمد على أسس علمية وعلى أسس نظرية وفلسفية<sup>٢</sup>.

ورغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية<sup>٣</sup>.

وتعد الإدارة الناجحة؛ هي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق أوعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وقد ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة عنايتها بالمجتمع ودراسته، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، ونتج عن ذلك زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع<sup>٤</sup>.

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها<sup>٥</sup>.

<sup>٢</sup> هيا إبراهيم أحمد بن سعفان: تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م ص ٨.

<sup>٣</sup> التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، ٢٠٠٠، مجلد (١٠)، العدد (٣٣)، ص ٧٢.

<sup>٤</sup> Gorton, R. & Snowden, P.: School Leadership and Administration; Concepts, Case Studies, and Simulation, 5th Ed., Brown & Benchmark Publishers, Oxford, 2000, P.158.

<sup>٥</sup> محمد عطوة مجاهد، و هشام فتوح عناني: استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ٢٠١٣م، ص ٣٩.

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تطوير المدرسة بشكل كامل بكل عناصرها لأنها منظومة تعليمية متكاملة وفقاً لأفضل النظريات والأساليب والقيادات الإدارية الحديثة، إذ إن المدرسة مؤسسة تربوية تروحية علاجية تفتح أبوابها للجميع، ووسيلة للتربية الديمقراطية، فيها تتاح الفرص للقدرات الطبيعية العقلية الخاصة والعامّة للظهور والنمو، وبذلك تتكافأ الفرص من حيث إفساح المجال أمام الأذكياء من التلاميذ للتقدم وإظهار حالات الإبداع والمبدعين، فهي عامل لا يمكن الاستغناء عنه في تربية الجيل الجديد<sup>٦</sup>.

وأصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة محورية عالمية في التعليم، حيث توليها الجامعات والمنظمات العالمية اهتماماً ملحوظاً، وأصبحت الجودة مطلباً عالمياً واستراتيجياً لا يستهان به من أجل تحقيق الأجدود والأفضل. ويجسد هذا الاهتمام على المستوى الدولي والعالمي إنشاء بعض الصيغ والآليات العالمية لضمان الجودة في التعليم مثل نظام الاعتماد الأكاديمي، ومواصفات الأيزو، وجوائز الجودة القومية<sup>٧</sup>.

وتؤكد العديد من الدراسات والآراء أهمية استخدام الجودة الشاملة لما تحقق وافر كبير في تكلفة أداء الخدمات فضلاً على إنها تعمل على التطوير السريع المستمر في جودة الخدمة المقدمة<sup>٨</sup>.

وأكدت دراسة (Colleen B. Liston, 2003)<sup>٩</sup> على أن التعهد بالجودة ضرورة لكل عناصر المؤسسة التعليمية وأن كل فرد داخل المؤسسة مسئولاً عن تحسين الجودة المستمر في مكان عمله وأن الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات إدارة الجودة الشاملة.

<sup>٦</sup> طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠١م، ص ٤٥.

<sup>٧</sup> Joseph Beatriz (2003): " Service Quality in Education: A Student Perspective". Quality Assurance in Education, Vol. 5, No.1, P.15.

<sup>٨</sup> محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢، ص ١٩٩.

<sup>٩</sup> Colleen B. Liston: "The Features od A \_ Quality \_ Education programme ", paper presented at Quality in higher Education conference , Dubai Quality group , UAE , 18 - 23 October 2003 , at website: <http://www.dqg.org/qcentral/dqg-events>

## مشكلة البحث:

إن أهمية وضرورة تطوير أنظمتنا التربوية والتعليمية بشكل عام والمدرسية وإدارتها بشكل خاص، وذلك لتكوين نواة مهياة لتربية وتنشئة جيل متكامل يملك المهارات والكفايات للتعامل مع تطورات وتغيرات المستقبل، ولكن بالرغم من ذلك فإن الواقع الفعلي لمستوى أداء هذه المدارس وإدارتها في كثير من البلدان العربية ومنها الكويت يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي تناولت، حيث أشارت إحداها إلى أن هذه المدارس تعاني من انخفاض في مستوى الأداء المدرسي بشكل عام، وأرجعت السبب لوجود مشكلات في هذه المدارس تكبل حريتها بالحركة، وتعوق تقدمها وتطورها، والمتمثلة في المدخلات المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية، وفي الممارسات المهنية للمعلمين، والعمليات الإدارية والتربوية والهياكل التنظيمية

والجودة الشاملة في التعليم تمثل استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم تحقق التحسين المستمر<sup>١٠</sup>

وتهدف الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة التعليمية وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، وهي توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية، أي أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب، وهي جملة الجهود المبولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وقدرات المستفيد وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.<sup>١١</sup>

وبالرغم من ازدياد أهمية التعليم قبل الجامعي لدى جميع الدول العربية بعامه، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية - ومنها دولة الكويت - بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، فإن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدنى جودة ونوعية

<sup>10</sup> عليما، صالح ناصر: إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٨م.

<sup>11</sup> محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢م.

المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية(١).

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة وفي هذا الصدد أظهرت دراسة حنان حمران العجمي (٢٠١٣) <sup>١٢</sup> إلى ضرورة تقييم تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس المتوسطة التي أقرتها وزارة التربية المرتبطة بالجانب السلوكي والتحصيلي للمتعلم.

وبينت دراسة محمود محمد محمود (٢٠٠٩) <sup>١٣</sup> أن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية، وأوصت نتائج الدراسة ضرورة تفعيل ضبط الجودة في التعليم وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها والتقييم الدوري لمتطلبات الجودة الشاملة.

وفي ذات السياق أكدت دراسة أحمد كنعان (٢٠٠٧) <sup>١٤</sup> على أن تطبيق الجودة الشاملة "خطوة أساسية للإصلاح المدرسي"، وضرورة مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق متطلبات الجودة كخطوة أساسية للإصلاح المدرسي، أهمية إعداد المعلمين وتأهيلهم على المستوى العربي والمحلي وفق أنظمة الجودة العالمية.

هذا إضافة إلى افتقار المدارس لاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، واتباعها المداخل القديمة التقليدية، ومقاومة البعض للتغيرات الحديثة في التعليم وعدم تشجيع المدير للتجديد والابتكار في المدرسة على الرغم من أهمية وضرورة انتهاج هذه

<sup>12</sup> حنان العجمي (٢٠١٣) دور الإدارة المدرسية في مواجهة السلوكيات السلبية المستجدة بالمدارس المتوسطة بنين وبنات بمنطقة الجهاد التعليمية بدولة الكويت من منظور الجودة الشاملة في التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دولمن، البحرين

<sup>13</sup> محمود، محمد محمود (٢٠٠٩)، معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق المؤدية للتعليم العالي، القاهرة.

<sup>14</sup> أحمد علي كنعان (٢٠٠٧). رؤية لإعداد المعلمين وتأهيلهم وفق متطلبات أنظمة الجودة كخطوة أساسية للإصلاح المدرسي، بحث مقدم إلى مؤتمر الإصلاح المدرسي "تحديات وطموحات" المنعقد في دبي في الفترة من (١٧ - ١٩) أبريل ٢٠٠٧

المدارس للأساليب الحديثة والتي تعمل على رفع مستوى أدائها بشكل أفضل وهذا ما تؤكد وتنادي به الأدبيات المعاصرة<sup>١٥</sup>.

ومن هنا فإن تطوير الأداء الإداري يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة منها ؛ خاصة وأن هذه المدارس تعاني من مشكلات وأوجه قصور تستدعي تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت بالبحث إدارة المدارس بتلك المرحلة إلي ما يلي<sup>١٦</sup>:

- تفعيل دور إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في وضع الخطط وصياغة الأهداف لمدارسهم بما يتوافق ومتطلبات البيئة المحلية منها، وضرورة تعزيز نمط

<sup>15</sup> محمود أبو النور عبد الرسول: تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثالث، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م.

<sup>16</sup> انظر كلامن:

- جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (٢٠)، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢)، ٢٠٠٨م، ص ٥٧٧-٦٠٦

- ناصر محمد العجمي: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

- عبد الله بشير الرشيد: الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

- عبد الرحمن عيد فرحان فلاح: مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢م.

- خالد الرميضي: الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية ( آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت )، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد الرابع، ٢٠١٠م، ص ١٥٥-٢١٣.

- جعفر يوسف الحداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

المشاركة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من قبل السلطات العليا المسؤولة عن التعليم.

- أهمية تدريب مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتأهيلهم على استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المرحلة.
- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بصورة أكبر، بما يتوافق واحتياجاتهم، ويلبي رغباتهم، ويحقق أهدافهم المرجوة من المدرسة الثانوية.
- ضرورة الحد من الروتين والبيروقراطية الإدارية المفرطة، وتعدد المستويات الإدارية والإشرافية، وتفعيل اللامركزية واستقلالية المدرسة، والتأكيد على أهمية التقييم الذاتي للمدرسة.

ونستنتج مما سبق أن هذا الضعف يكمن في عدم وجود إدارة مدرسية متطورة فعالة تدير ذاتها وتأخذ قراراتها بما يخص شؤونها وتختار أفرادها، وتشارك كل من مهتم ومعنى بالعملية التعليمية، إدارة تقوم على أسس وهياكل تنظيمية حديثة شبكية بعيدة عن الهرمية، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بوضع هذه الإدارة، والعمل على تطويرها وتحديثها بحيث تصبح إدارة فعالة متطورة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:  
كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل معايير الجودة التعليمية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

أسئلة البحث: يسعى البحث لإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؟
٢. ما فلسفة الجودة في العملية التعليمية؟
٣. ما واقع الإدارة المدرسية للتعليم بالمرحلة المتوسطة بالكويت؟
٤. كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بالكويت في ضوء مدخل الجودة التعليمية؟

أهداف البحث:

١. بيان الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.
٢. تحديد فلسفة الجودة في العملية التعليمية.
٣. الكشف عن واقع الإدارة المدرسية للتعليم بالمرحلة المتوسطة بالكويت.
٤. بيان كيفية تطوير الإدارة المدرسية بالكويت في ضوء مدخل الجودة التعليمية.

## أهمية البحث:

١. يمثل البحث إسهامًا متواضعًا فيما يتعلق بتوظيف إدارة الجودة في تطوير الإدارة المدرسية.
  ٢. للبحث الحالي أهميته العلمية من حيث دراسة العلاقة بين إدارة الجودة وكيفية تطبيقها في الإدارة المدرسية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية.
  ٣. يمكن أن يفيد هذا البحث القائمين على الإدارة المدرسية في دولة الكويت في رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الإدارة المدرسية وذلك للحد من الظواهر الإدارية السلبية ولتدعيم الأداء الإداري الإيجابي.
  ٤. تنبع أهمية البحث لكونه يعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة التربويون في مجال الإدارة في ضوء العمل المستمر لتقويم القيادات المدرسية من أجل تطوير المدرسة والارتقاء بها نحو المستقبل وتحقيق أهدافها.
- منهج البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع الحقائق والبيانات الكافية عنه، وتحليل بعض جوانبه، بما يسهم في العمل على تطويره<sup>١٧</sup> وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

## مصطلحات البحث:

- الإدارة المدرسية: هي نشاط بشري جماعي منظم يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير العمل وتحسينه باستمرار، وتتكون الإدارة المدرسية من المدير والمساعد الإداري والمشرف الإداري والسكرتارية والهيئة الفنية<sup>١٨</sup>.
- ويقصد بالإدارة المدرسية إجرائياً: النشاط المنظم الذي يقوم به فريق العمل الإداري المكون من المدير ومساعدته والمشرف الإداري والسكرتارية والهيئة الفنية، بمرحلة التعليم المتوسطة بدولة الكويت بهدف تنظيم العمل المدرسي وتطويره.
- الجودة الشاملة: أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للاعتماد على احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات تركز على ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع في

<sup>17</sup>مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ١٣٢.

<sup>18</sup>حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م، ص ٥.

التحسين المستمر بناءً على نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح على المدى الطويل وتحقيق منافع لمتلقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع<sup>١٩</sup>.

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة: المعايير التي أقرتها إدارة التقويم وضبط جودة التعليم في وزارة التربية بدولة الكويت وتشمل (المتعلمين – المعلمين – المنهج الدراسي – الإدارة الفاعلة – المشاركة المجتمعية) والارتقاء بهذه المعايير وتفعيل تطبيقها بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، كما يمكن تعريف مفهوم الجودة في التعليم على أنه مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع.

#### التطوير:

يرتكز على نظام جديد، يعبأ له كافة القوى القائمة، والكامنة لدى الأفراد، من خلال استغلال المواهب والموارد والتصرف فيها من أجل نجاح عملية التطوير المتبعة، بحيث يكون في قدرة النظام بعد تطويره أن يعكس الظروف والأحوال السائدة فعلاً، وأن يتكيف مع متغيرات الواقع بكل إيجابياته وسلبياته ٢٠

كما يعرف بأنه عمليات التغيير الجذري التي تتعامل مع مصادر وأسباب الخلل، وصور الضعف، وتنمية مصادر القوة، واستثمار صيغ التميز به، مع مراعاة بأنه يتخذ من نظام الاعتماد وضمان الجودة إطاراً مرجعياً ومحكاً شرعياً لضمان نجاح عملية التطوير ٢١

والتطوير في الدراسة الحالية هو عملية إحداث بعض التغيرات والإجراءات في المدرسة وإدارتها لتحقيق إدارة الجودة النوعية للأداء المدرسي، لبلوغ الأهداف المنشودة.

<sup>19</sup> عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركات مشروعات التشييد، القاهرة، إتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣٨.

<sup>20</sup> نبيل توفيق قويح: آليات التطوير التكنولوجي للأبحاث العلمية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي التالي، الجامعات والمؤسسات البحثية ودورها في أنشطة البحث والتطوير، وزارة البحث العلمي، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة: ١١-١٣، ٢٠٠٢، ص ٢٧٨-٢٨٠

<sup>21</sup> محمد السيد إبراهيم سالم زيدان: تطوير التعليم التكنولوجي في مصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦، ص ٢٩.

## دراسات سابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، مع مراعاة عرضها وفق الترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو التالي:

١. دراسة علي أحمد البارقي (٢٠٠١)<sup>٢٢</sup>: هدفت إلى محاولة تطوير الإدارة المدرسية في دولة قطر في ضوء تجارب ونماذج وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال بعد تعديل وتهيئة هذه النماذج والتجارب والخبرات لكي تتلاءم مع ظروف المجتمع القطري، وتمشى مع تقاليده، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الواقع وكذلك تحليل تجارب الدول المتقدمة للاستفادة منها في هذا المجال، وقد أسفرت الدراسة عن: تقديم مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في دولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة.

٢. دراسة عادل رجب إبراهيم (٢٠٠٤)<sup>٢٣</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومشكلات إدارة التعليم الثانوي العام بمصر، وتحديد أهم المتغيرات العالمية والمحلية ذات التأثير على العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الثانوي العام، وتحديد أهم مؤشرات جودة الإدارة التعليمية، ومقترحات الخبراء والمتخصصين والمسؤولين حول التصور المستقبلي الأمثل لإدارة التعليم الثانوي العام، في ضوء بعض مؤشرات جودة الإدارة وطبيعة المتغيرات ذات التأثير على العملية التعليمية انطلاقاً من الإمكانيات والخبرات المتاحة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبيان والمقابلة كأدوات للدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: توجد عدة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في إدارة التعليم الثانوي العام بمصر، منها التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين وتحسين الاتصالات والتحسين المستمر للجودة الشاملة، تكمن أهم المتطلبات التي تساعد إدارة التعليم الثانوي العام بمصر، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، في كل من ثقافة الجودة، والهيكل التنظيمي المناسب، والقيادة الديمقراطية، وتحسين أسلوب اتخاذ القرار، وزيادة معدلات المشاركة، ودعم العلاقات الإنسانية، والتفويض الشامل للأداء، والتدريب المستمر.

<sup>22</sup> علي أحمد البارقي: تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية التربية بني سويف، ٢٠٠١م.

<sup>23</sup> عادل رجب إبراهيم: تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤.

٣. دراسة محمد هزاع الحسيان (٢٠٠٥)<sup>٢٤</sup> هدفت الدراسة إلى معرفة التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة كأداة للدراسة الميدانية تتكون من (٧) مجالات و(٥٥) فقرة ثم توزيعها على المجالات التالية: مجال القيادة، ومجال الأهداف، والاستراتيجيات والعمليات والأنشطة، التعليم والتعلم، التقويم، التغذية الراجعة، وكانت عينة الدراسة تتكون من (٢٨٨) مدير تربية ومساعد مدير، ومدير دائرة، ورئيس قسم، وأخذت عينة رؤساء الأقسام بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: كان ترتيب تقديرات أفراد العينة من حيث الأهمية لمجالات الدراسة: مجال القيادة، ومجال الأهداف، ومجال العمليات والأنشطة، ومجال التغذية الراجعة، ومجال الاستراتيجيات والأنشطة، ومجال التقويم، ومجال التعليم والتعلم.

٤. دراسة حميد محمد الأحمد (٢٠٠٦)<sup>٢٥</sup>: هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. والتعرف على أهمية إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري معاصر يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، كما أنها استخدمت أداتين للدراسة الميدانية: المقابلات المفتوحة، والاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تكمن أهم المتطلبات التي تساعد إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي: القيادة النوعية، التخطيط الفعال، نشر ثقافة الجودة الشاملة، التدريب المستمر، بناء فرق العمل، بناء قاعدة المعلومات، الاتصال الفعال، توفير الإمكانيات، التقويم المستمر لأداء العاملين.

٥. دراسة نايف المحياوي (٢٠٠٧)<sup>٢٦</sup>: هدفت الدراسة إلى وضع بيان بالمعايير التي ينبغي توافرها في إدارة الجامعات العربية في ضوء الجودة الشاملة، والكشف عن متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة تلك الجامعات، والتعرف على كيفية

<sup>24</sup> محمد هزاع الحسيان: التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٥.

<sup>25</sup> حميد محمد الأحمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦.

<sup>26</sup> نايف علوان المحياوي (٢٠٠٧): إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد المتخصص (٤)، ص ص ١٣٦ - ١٧٥.

تحقيق مستوي عال من الجودة في مخرجات التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل الأدبيات والدراسات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال الجودة الشاملة، ومن أهم النتائج التي ذكرتها الدراسة: من أهم المحاور الخاصة بمعايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: معايير جودة أعضاء هيئة التدريس، ومعايير جودة الطلاب، والمناهج الدراسية، والبحوث العلمية، والأنشطة الجامعية، والإنفاق والتمويل، والإدارة الجامعية، إن الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ومرونة أعلى، وتشمل جميع الأقسام والأفرع الجامعية، لتحقيق رضا أطراف العملية التعليمية بشكل أفضل وتحسين مستمر لأهداف الجامعة، تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الطلاب والأساتذة وجميع العاملين في العملية التعليمية، كما تهدف إلى إرضاء جهات العمل التي تقوم بتوظيف الخريجين.

٦. دراسة سهى سالم سرور (٢٠٠٨)<sup>٢٧</sup>: سعت إلى تعرف واقع الإدارة المؤسسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واهم ما توصلت إليه الدراسة أن أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإدارة الذاتية لا يصل إلى حد الكفاية المقبولة، كذلك كشفت الدراسة أن مدير المدرسة لم يُمنح الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته على النحو الذي يراه مناسباً.

٧. استهدفت دراسة Kotride, Jailani&Anaf (2014)<sup>٢٨</sup>: التعرف الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكيده جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من أدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المدير كمشرف تربوي، ومراقب لتنفيذ المنهاج الدراسي، واعتباره قدوة للعاملين في المدرسة، ومحفزاً وداعماً لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

27سهى سالم سرور: تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٨م.

28 Isa Kotride, JailaniYunos& Suleiman Anaf(2014): The Role of Principals In Sustainaing / Management Of Quality Secondary Schools In Nigeria, Proceedings of The Global Students on Education, Kuala Lambur, Malaysia, p. 631-636.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابقة تنوع الدراسات التي ركزت على الإدارة المدرسية سواء ما تناول منها الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، أو تناول عمل مدير المدرسة أو ما سعى منها للكشف عن واقع الإدارة المدرسية في بعض المراحل، كما يلاحظ تنوع البيانات التي تمت فيها هذه الدراسات، وبالنظر لهذه الدراسة يتبين أنها تتميز عن هذه الدراسات في البيئة التعليمية والمراحل الدراسية التي تتناولها وكذلك المرحلة الدراسية التي تحاول تطوير العمل الإداري بها.

## محاور البحث:

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية

#### مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، إداريين وفنيين بغية تحقق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يمتشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة على أسس سليمة" وأنها: " ذلك الكل المنظم، الذي يتفاعل بإيجابية، داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع، والصالح العام للدولة"<sup>29</sup>.

كما عرفها حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ بأنها: " كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، فالإدارة المدرسية إذن ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية"<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> عرفات عبد العزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١، ص ٣٧٨.

<sup>30</sup> حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص ٢١.

## وظائف الإدارة المدرسية:

### ١- التخطيط Planning:

التخطيط عملية عقلية منظمة توضع بغرض ترجمة الهدف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة، ولا بد أن تتوفر مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية للقيام بتنفيذ وتطبيق التخطيط أو الخطة وهي:

أ- جمع المعلومات والبيانات حول الهدف المراد تحقيقه والمعلومات يجب أن تكون على شكل مواضيع مكتوبة، أما البيانات فتكون على شكل جداول رقمية وإحصائية.

ب- وضع الخطة، ويتناول تحديد الخطوات المراد تنفيذها وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى الموارد البشرية والمادية.

ج- اتخاذ القرار بشأن تنفيذ الخطة ووضعها موضع التنفيذ وإعطائها الصفة القانونية الإدارية.

د- إعداد خطة بديلة بحيث تكون جاهزة للتنفيذ في حالة إخفاق تنفيذ الخطة الرئيسية وفي حالة تعرض الخطة الرئيسية لبعض العوائق.

وبذلك يكون مدير المدرسة مسئولاً عن وضع الخطة وعملية تنفيذها وتنظيمها ودراسة واقع المدرسة دراسة جيدة، وتحليل السياسة التعليمية ووضع برامج لتنفيذ العمل داخل وخارج المدرسة بمشاركة جميع العاملين في المدرسة في شكل ممارسة ديمقراطية منظمة حتى يستطيعوا وضع مخطط جيد يساهم في رفع كفاءة العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة.

### ٢- التنظيم Organizing:

التنظيم هو إعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة ووضع سلسلة من الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل الأساسي والخرائط التنظيمية الأخرى.

<sup>31</sup> عمر محمد خلف: أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، الكويت، منشورات ذات السلاسل، ١٩٨٦، ص ص ٦١ - ٦٤.

ولدور مدير المدرسة والإدارة المدرسية أهمية كبيرة في التنظيم وذلك من خلال الممارسات التالية<sup>٣٢</sup>:

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
- تحديد مسؤوليات الإدارة المدرسية وتوزيع العمل.
- إعداد الجدول المدرسي وحسن توظيفه وتوزيعه وعدالته.
- تنظيم عمل جماعات الأنشطة المختلفة واختيار المشرفين عليها وتوفير الخامات والأجهزة لمزاولة الأنشطة.
- إعداد جدول الاجتماعات المدرسية.
- وضع خطة لمتابعة تنظيم السجلات المدرسية بأنواعها.

### ٣- التوجيه Directing:

يلعب القائد أو المدير في أي مؤسسة دوراً مهماً في تحديد الأهداف ورسم وتحديد السبل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط من خلال بلوغ الأهداف المنشودة، ولذلك فيتوقف نجاح العملية الإدارية من خلال النجاح في عملية التوجيه والإشراف التي يقوم عليها المدير.

ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية تبرز المحاسن والإيجابيات وتترفق وتعالج برفق وحكمة وروية الأخطاء التي تود توجيهها، وهي:

- توجيه الهيئات التدريسية وذلك من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات وحلقات التدريب والتأهيل والعمل على تحسين العملية التعليمية بالتعاون مع المعلمين.
- توجيه الهيئة الإدارية من خلال الاجتماعات والاطلاع على الأعمال الكتابية والتسجيلات والنشرات والتقارير وتعريف كل منهم بواجباته وعمله ومتابعة ذلك لحسن سير العمل من وقت لآخر.
- توجيه التلاميذ، وذلك من خلال الاطلاع على بطاقات التلاميذ ومعاملتهم معاملة حسنة والتعاون في القضاء على المشاكل الدراسية والسلوكية مع الجهات المختصة، وعقد حلقات توجيه وإرشاد مع أولياء الأمور، وزيارات الفصول والإشراف على الرحلات والمعسكرات وجماعات النشاط.

<sup>32</sup> أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٩، ص ٩٦ - ٩٩.

- توجيه أولياء الأمور من خلال اللقاءات والمشاركات الاجتماعية والوطنية والدينية والأنشطة المختلفة وتقوية أواصر التعاون بين الأسرة والمدرسة.

#### ٤ - الاتصال:

الاتصال عملية ضرورية في العمل الإداري والتربوي، فعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، والتقصير في عمليات الاتصال له آثاره السلبية على الإنجاز، وقد يحدث خللاً في أعمال المؤسسة التعليمية وبين العاملين فيها وإحداث بعض المشكلات التي تعوق نجاح المؤسسة.

وعملية الاتصال تهدف إلى تحقيق التعاون بين المدير ومروؤسيه وهي تتم في اتجاهات مختلفة بطريقة عمودية من أعلى إلى أسفل أو بالعكس أو بطريقة أفقية بين المستويات الإدارية المتناظرة<sup>٣٣</sup>.

والاتصال يكون عبر قنوات رسمية أو غير رسمية، وعلى المدير أن يستثمر الاتصال ليكون فعلاً باستخدام المسارين معاً لتحقيق الهدف من الاتصال.

والاتصال الفعال هو الذي يحقق الأهداف التالية<sup>٣٤</sup>:

- التعاون بين المدير ومروؤسيه.
- يتم بين القنوات الرسمية وغير الرسمية بصورة تكاملية.
- يتبع الوسيلة المناسبة لمادة الاتصال (شفهية، مكتوبة، تليفونية، فاكس، بريد).
- يكون بلغة واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب.
- لا يتقيد باتجاه محدد وإنما يتوقف على طبيعة الرسالة المرسلة.
- يشعر المرؤوسين من خلاله بأهميته وضروريته لهم.

ولذلك فإن لمدير المدرسة دور كبير في الاتصال واتباع الطريقة التي يستطيع من خلالها توصيل رسالته للمرؤوسين بفهم وحب وتقدير، وتوصيل الرسالة بين جميع الأطراف داخل المدرسة وعن طريق ذلك يستطيع أن يحقق أهداف المدرسة على أكمل وجه.

<sup>33</sup> سامي عبد الله خصاونة: أساسيات في الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ١٩٨٦،

ص ٥٩.

<sup>34</sup> علي أحمد البارقي، مرجع سابق، ص ٦٨.

٥- اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار عملية عقلية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل، وهي بذلك تعتمد على المهارات الخاصة بمتخذ القرار، وأن عملية اتخاذ القرار هي قلب المنظومة الإدارية عامة والمدرسة خاصة لكونها تدخل في كل العمليات الإدارية التي تتم في إطار المؤسسة.

ويرى البعض أن العملية الإدارية هي في جوهرها عملية اتخاذ قرارات. إذن اتخاذ القرارات هو الحل الحقيقي لمقدرة القائد على القيادة ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، ووجه الحقيقة في هذا أن اتخاذ القرارات هو العملية الأساسية والوظيفة الرئيسية التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة أنواع المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم<sup>٣٥</sup>.

ومن منطلق أن اتخاذ القرار عملية أساسية وهي محور العملية الإدارية لوظيفة أي قائد ومنها مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً إدارياً في مدرسته، ولكي يتخذ مدير المدرسة قراراً سليماً ينبغي أن يتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة أو الموقف لاختيار الأفضل من بين هذه البدائل، وإصدار القرار الذي يعتمد على نتيجة المفاضلة بين البدائل الممكنة أو المتاحة<sup>٣٦</sup>.

ولذلك فإن مدير المدرسة عليه أن يكون محنكاً ومطلعاً وعارفاً لأسباب اتخاذه لأي قرار لأن نجاح العمل يعتمد على صواب اتخاذه القرار.

٦- الرقابة:

يمكن النظر "إلى الرقابة أو التقويم على أنها الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل المدرسة للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية ومدى تحقيقها للأهداف المخططة كما أنها تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل على تصحيحها"<sup>٣٧</sup>.

والرقابة عملها ملاحظة وقياس الأداء الفعلي للموظف وكيفية سير العمل، ومدى تحسنه وتقدمه أو تراجعته وتأخره ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

<sup>35</sup>حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص ١١٤.

<sup>36</sup>شاكر محمد فتحي: التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة، التربية والتنمية، العدد الثاني، السنة الثانية، يناير ١٩٩٣.

<sup>37</sup>ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر ١٩٩٥، ص ٣٦.

للتعرف على الخلافات بينها، وتصحيح مسار العمل أولاً بأول للوصول إلى الهدف المنشود.

### المحور الثاني: الجودة الشاملة في التعليم

تعد الجودة الشاملة Total Quality من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك على يد العالم ديمينج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظراً للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت ومصر والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية<sup>٣٨</sup>.

ويعرف كل من (Robbins & Coulter, 2005) الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات، وتوقعات الزبون<sup>٣٩</sup>، وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>٤٠</sup>.

في حين يرى كل من (Haar & Spell, 2006) أن إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة، والإيفاء باحتياجات الزبون<sup>٤١</sup>.

<sup>38</sup>جميل نشوان المرجع السابق، ص ٢٢.

<sup>39</sup>Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). Management, 8<sup>th</sup>.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

<sup>40</sup>محمود أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٢.

<sup>41</sup>Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, *European and Mediterranean conference on Inform.* 545(EMCIS), July 6-7, 2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://www.brunel.ac.uk/iseingsites>

والجودة الشاملة: " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم تحقق التحسين المستمر"<sup>٢</sup>.

وأشار (Jablonski2009) إلى أن الجودة الشاملة تعني بأنها فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظفي المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمتها هو إرضاء المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف"<sup>٣</sup>.

وإن ما يمكن ملاحظته من التعاريف السابقة أنها تركز على الجهود، والتضافر الجماعي داخل كيان المنظمة بغية إتمام وانجاز العمليات والأنشطة على أكمل وجه، وهذا بالطبع لا ينفصل ولا يغفل الجانب الأهم وهو الزبون الذي ينتظر المنتج أو الخدمة التي يتوقع أن تنسجم وتتطابق مع احتياجاته ورغباته.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن الخروج بتعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهي فلسفة إدارية متطورة لا يحددها ولا يقيددها نهج أو طريقه محددة في إنجاز العمل، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من ذلك، وينظر إلى الجودة والإيفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن من المنتجات والخدمات على أنها نتاج تضافر الجهود الجماعية بين الإدارة والعاملين.

ويقصد بالجودة الشاملة Total Quality في المجال التربوي مجموعة المعايير والإجراءات التي يمكن من خلالها التعرف على واقع المخرجات بهدف التحسين المستمر فيها، كما تشير الجودة الشاملة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في كل من المخرجات والعمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات؛ وتوفر الجودة الشاملة أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية"<sup>٤</sup>.

يرى توفيق، ماضي (٢٠٠٣ م) إن الجودة في التعليم لها معنيان مترابطان: واقعي وحسي، المعنى الواقعي التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز معايير ومؤشرات

<sup>42</sup>صالح ناصر علميات: إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٨، ص ١٦.

<sup>43</sup>إيفان جيمس، دين جيمس: الجودة الشاملة، الإدارة، التنظيم، الاستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٩، ص ٣٧

<sup>44</sup>Taylor, Steve & Bogdan, Robert (1997). Introduction to Qualitative Research Methods, new York: John Wiley sons

حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم<sup>٤٥</sup>.

ويعرفها (الحولى) بأنها: "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة"<sup>٤٦</sup>

ويعرف مفهوم الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة"<sup>٤٧</sup>.

وفي ذات الإطار فقد عرف Cheng جودة التعليم بأنها " مجموعة من البنود من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام تعليمي والتي تلبى التطلعات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي"<sup>٤٨</sup>

وبين (جوهر) أن الجودة في مجال التعليم تعني مدى تحقيق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية<sup>٤٩</sup>

وعرفها الزيات (٢٠٠٧) بأنها مجموعة النشاطات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً للمنتج أو الخدمة يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهي القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي. وتهدف دائماً إلى التقليل من الوقوع في أخطاء تؤدي إلى الفشل ومن أمثلتها تطوير المقررات الدراسية

<sup>45</sup>توفيق محمد عبد المحسن: مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة وايزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ٤٦.

<sup>46</sup>عليان محمد الحولى: مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، العدد الأول، المجلد الأول، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠٠٤، ص ٢٧

<sup>47</sup>فريد راغب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٧٣.

<sup>48</sup>هاني العمري: منظور الجودة في قطاع التعليم (المنهجية والتطبيق)، المجلس السعودي للجودة، ٢٠٠٢، ص ٢١٢.

<sup>49</sup>جوهر صلاح الدين أحمد: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٠، ص ٢٧٥.

وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية ووضع الحوافز وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة<sup>٥٠</sup>.

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها<sup>٥١</sup>:

١. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.

٢. الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

٣. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضي المستفيدين من العملية التعليمية.

٤. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة.

٥. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

#### أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بالكويت

يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع. وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير، ومن ثم المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات بعد تغيير المسمى من الجوائز الوطنية للجودة إلى شهادات الاعتراف الدولية في المجال الصحي، وبمسميات أخرى في المجال التعليمي، فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطوير التعليم، وفي أوروبا تم استخدام النموذج الصناعي للجودة بعد عمل التعديلات المناسبة.

<sup>50</sup> محمد عواد الزيات: أطار مقترح لضمان الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ١٥، ٢٠٠٧، ص ١٢.

<sup>51</sup> مأمون الدراكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحكومية، عملن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢١

وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة باعتبار التعليم استثماراً وليس استهلاكاً<sup>52</sup>.

وتأتي أهمية الجودة الشاملة بالكويت من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:

١. ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة.
  ٢. الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب.
  ٣. رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين.
  ٤. توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب
  ٥. مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية.
  ٦. رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين و الطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم.
  ٧. تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين
  ٨. إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسئولين والمجتمع.
  ٩. إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر.
- وفي ضوء السابق يمكن استخلاص أهمية الحاجة إلى تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الكويتي في التالي:
- ظهور ملامح الضعف في مخرجات التعليم والحاجة إلى نظام جيد للمحافظة على جودة المخرجات.
  - الحاجة إلى تعزيز ثقافة الجامعة مؤيدة للتطوير والتحديث.

<sup>52</sup>فايزة بنت محمد بن حسن أخضر: مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام (دراسة وصفية تحليلية) ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الثاني للجودة عام ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٠٠٧، ص ٢٣٤.

- الحاجة إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية التعليم
- الحاجة إلى تطوير التعليم في ضوء المتغيرات المستجدة
- الحاجة إلى تجويد مخرجات التعليم بما يقابل سوق العمل والمتطلبات الحديثة
- تحدي جودة النوعية في التعليم، فتحقيق جودة النوعية في التعليم أصبح يشكل تحدياً يواجه مسئولى مؤسسات التعليم.
- كما أن مبادرة إدارة الجودة الشاملة على المستوى القومي تستطیع أن تعمل ثورات ذات مغزى في الوصول إلى الإصلاح التعليمي في النظام التعليمي من الوضع القائم إلى وضع التحسين المستمر.

المحور الثالث: واقع الإدارة المدرسية للتعليم في المرحلة المتوسطة  
بالكويت:

أولاً: الهيكل الإداري:

تقوم وزارة التربية بالإشراف على النظام التعليمي وتوجيه مساراته المختلفة. ويتكون البناء التنظيمي لوزارة التربية من مكتب الوزير ومكتب الوكيل إضافة إلى عشرة قطاعات عمل رئيسية يرأس كل منها وكيل مساعد، ويشرف الوزير على نسق من التكوينات الإدارية<sup>53</sup>:

- وكيل الوزارة.
- مجلس الوكلاء.
- المجلس الأعلى للتعليم.
- اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة.
- الأمانة العامة للمجلس والأمانة العامة للجنة الوطنية.
- إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوية
- مكتب الوزير.

ويشرف وكيل الوزارة مباشرة على:

<sup>53</sup>وزارة التربية، قطاع التخطيط والمعلومات، تطور بنية التعليم بدولة الكويت، دراسة تتبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم في الكويت منذ نشأة التعليم حتى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥. الكويت، ٢٠٠٦، ص ١٢٢.

- 
- إدارة الشؤون القانونية
  - قسم المتابعة الفنية
  - مكتب الوكيل.
- ويقوم بمساعدة وكيل الوزارة عشرة من الوكلاء المساعدين:
- الوكيل المساعد للتنمية التربوية.
  - الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات.
  - الوكيل المساعد لقطاع التعليم العام.
  - الوكيل المساعد للبحوث التربوية والمناهج.
  - الوكيل المساعد للتعليم الخاص.
  - الوكيل المساعد للتعليم النوعي.
  - الوكيل المساعد للأنشطة الطلابية.
  - الوكيل المساعد للشؤون المالية.
  - الوكيل المساعد للشؤون الإدارية.
  - الوكيل المساعد لقطاع المنشآت التربوية.
- ويقوم كل وكيل مساعد بإدارة مختلف الإدارات التي تقع في مجال اختصاصه. ومن أجل مزيد من المعلومات يمكن مراجعة الرسم البياني المرافق (الهيكل التنظيمي لوزارة التربية)، وتقوم الوزارة بالإشراف على المناطق التعليمية في الكويت التي تقوم بدورها بالإشراف على النواحي التنفيذية والإجرائية للتعليم في المدارس التابعة لها. وقد بدأ العمل في هذه المناطق في عام ١٩٨٢ م وذلك تحقيقاً لمبدأ اللامركزية، وتوجد اليوم ست مناطق تعليمية في المحافظات الست في دولة الكويت هي: العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية، الجهراء، ومبارك الكبير<sup>٥٤</sup>.

---

<sup>54</sup>وزارة التربية: المرجع السابق، ص ٥٦.

## ثانياً: المشكلات التعليقية بدولة الكويت والتي تحتاج إلى جودة التعليم

### ١- مشكلة ضعف وجمود المناهج الدراسية<sup>٥٥</sup>:

أشار التقرير الثالث للتنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٤) والذي لخص فيه التقرير حاله الأنظمة التعليمية في العالم العربي في كلمتين ' قصور النوعية'<sup>٥٦</sup>، وما ينطبق على العالم العربي ينطبق على الكويت، حيث المناهج في جميع المراحل الدراسية ضعيفة ولا تواكب قدرات الطلبة، فضلاً عن أنها لا تنمي مواهبهم، فأغلبها يعتمد على الجوانب النظرية وليست التطبيقية، ويغلب عليها الحشو الكبير والتكرار بسبب سيادة أفكار الماضي، والعمل وفق العقلية التربوية القديمة في عصر يتسم بسرعة تدفق المعرفة والمعلومات أو ما يسمى بالعلومة<sup>٥٧</sup>.

يؤكد على ذلك ما جاء في استبيان أجرته جريدة القبس على ١٠٠ معلم من مختلف المدارس في الكويت حيث أكد ٧٧% من المعلمين بأنهم لا يقومون بتدريس جميع الموضوعات المقررة بالمنهج مقابل ٢٣% فقط ذكروا بأنهم يلتزمون بتدريس كامل الكتاب. وأكد ٦٢% من نفس العينة أن مناهج وزارة التربية بحاجة إلى مزيد من المراجعة والتعديل<sup>٥٨</sup>.

وفي الآونة الأخيرة قامت وزارة التربية بتطوير مجموعة من الكتب الدراسية للمراحل التعليمية المختلفة، وقد أكد أحد المختصين في هذا المجال أن التأخير في تعديل المناهج المدرسية في البلاد يعد قصوراً في أداء وزارة التربية، وقد انعكس سلباً على عدم قدرة هذه المناهج على مواكبة التطوير الذي يشهده التعليم في العالم. .. ومن المؤسف أن القيادات التعليمية حين رغبت في تطوير المناهج خلال أقرب فرصة ممكنة دفعت إلى طرح منهجين جديدين للعلوم والرياضيات للمرحلة الابتدائية وقامت بتعميمها على جميع مدارس في الكويت دون تجربتها مسبقاً على عدد مختار من الطلبة<sup>٥٩</sup>.

<sup>55</sup> محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي: مشكلات التعليم بدولة الكويت، بحث منشور على موقع مجلس الأمة

الكويتي <http://www.kna.kw/clt/run.asp?id=1417#sthash.JZDIhgzo.dpbs>

<sup>56</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( UNDP ) تقرير التنمية الإنمائية العربية للعام ٢٠٠٤ نحو الحرية في

الوطن العربي' ص: ١٣٨-١٤٠.

<sup>57</sup> تقرير لجنة تطوير التعليم، جريدة الجريدة، ٢٠٠٧، العدد ٢٢، ص ٢٦.

<sup>58</sup> جريدة القبس: العدد الصادر في ٢٢-١٢-٢٠٠٨، ص: ٦.

<sup>59</sup> يعقوب الشطي، 'الطلبة ليسوا حقل تجارب للتربية'، جريدة القبس، صادر في ٢٤-١٢-٢٠٠٨،

ص: ١٤.

ومما سبق يتضح أن قصور نوعية المناهج يرهق العملية التعليمية في البلاد وأول متضرر من هذه المشكلة هم الطلاب، فصعوبة المناهج وإجبار الطالب على الحفظ وقلة استخدام الوسائل التعليمية التوضيحية تشعر الطالب بالملل وتنفره من الدراسة ومن ثم تبدأ الآثار السلبية في شكل تسرب أو رسوب.

## ٢- مشكلتي الرسوب والتسرب:

تعتبر مشكلتي الرسوب والتسرب من أهم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم الكويتي، وتبلغ نسبة الرسوب في التعليم العام الحكومي للمرحلة الثانوية لعام ٢٠٠٥-٢٠٠٦ في الرسوب (١٦,٥% للذكور)، (١٢,٥% للإناث) وأما التسرب فتبلغ نسبته (١٥% للذكور) و(١٨% للإناث). وتعد هذه النسب المرتفعة مؤشراً لوجود هاتين المشكلتين في التعليم العام وهما شديدي الارتباط ببعضها من حيث النتيجة أو الأسباب. إن أسباب الرسوب والتسرب كثيرة حيث حددها المختصون بدراسة ميدانية إلى أسباب ترجع للطالب نفسه، وأسباب مدرسية، وأسباب أسرية، وأسباب اجتماعية<sup>٦٠</sup>.

وفي ضوء السابق نجد أن الغياب المتكرر للطلاب وصعوبة استيعاب بعض المواد الدراسية تعد من أسباب تعثر الطلاب وتقليل طموحاتهم. وقد يكون ذلك نتيجة صعوبة المناهج الدراسية أو ازدحام المقررات الدراسية وكثافتها مما يجعل الطالب ينفر من العملية التعليمية، أو بسبب أساليب التعليم والتدريس ففي التعليم الحكومي يتبع المعلم أساليب الحفظ والتلقين ولا يتيح الفرصة للتعبير وإبداء الرأي. كما أن ضعف المستويين الثقافي والاقتصادي للأسرة يحول دون مواصلة الأبناء للتعليم وتسريحهم من أجل العمل ومساعدة أبنائهم مادياً، كما إن المؤسسات التربوية وما تقوم به من عملية تعليمية ينظر إليها باعتبارها مؤسسات إنتاجية اقتصادية لا بد أن يكون العائد منها مساوياً أو يزيد عن كلفتها المالية. والهدر التربوي نتيجة الرسوب والتسرب يقلل من عدد الخريجين وهنا تبدأ المشكلة بالتأثير السلبي على المجتمع.

وقد أظهرت دراسة (محمد الحمدان، مريم الكندري) أن أجمالي الفاقد المالي من ميزانية وزارة التربية نتيجة رسوب الطلبة في جميع مراحل التعليم العام لدولة الكويت يبلغ ٦٢,٥ مليون دينار كويتي من الإجمالي العام للمصروفات السنوية لعام

<sup>60</sup>وزارة التربية، إدارة الأنشطة التربوية، 'ظاهرة التسرب الطلابي في المدارس الثانوية أسبابها ومقترحات لمواجهات' يناير ٢٠٠٥، ص: ١١٣-١١٦.

٢٠٠٣-٢٠٠٤ البالغ ٥٥٩,١ مليون دينار كويتي وهذا الفاقد يشكل ١١% من ميزانية العام الدراسي المذكور<sup>٦١</sup>.

كما أن ارتفاع نسب الرسوب والتسرب تعوق تخرج الطلاب المؤهلين والأكفاء مما يؤثر على قوة العمل وسماتها في المجتمع. حيث أن تكوين وتأهيل رأس المال البشري هو الهدف الذي يسعى إليه قيادات المجتمع للوصول إلى التنمية الشاملة وبالتالي فإن المؤسسات التربوية وأهمها المدارس هي المسؤولة عن تكوين رأس المال البشري 'أي القوى المؤهلة والمدرّبة'<sup>٦٢</sup>.

ومن هنا يتضح أنه كلما ارتفعت نسبة الرسوب والتسرب يؤدي ذلك إلى الهدر في الموارد البشرية ذات الكفاءة والى تعطيل تحقيق أهداف وطموحات المجتمع في التنمية الشاملة.

### ٣- انتشار الدروس الخصوصية:

ويقصد بالدروس الخصوصية كل جهد تعليمي يحصل عليه الطالب خارج الفصل المدرسي سواء في منزلة أو منزل المدرس، بحيث يكون هذا الجهد منتظماً ومتكرراً وبأجر أو بدون أجر، فالدرس الخصوصية هو جهد تعويضي عن النقص في العملية التدريسية بالمدارس، ولقد تنبّهت وزارة التربية إلى خطورة هذا الأمر منذ وقت بعيد وأصدرت وزارة المعارف حينذاك نشرة عامة بتاريخ ١٢-١١-١٩٦١م بمنع الدروس الخصوصية لما لها من آثار ضارة على التلاميذ. وأصدرت بعد ذلك عدة قرارات ونشرات الهدف منها منع الدروس الخصوصية حيث صدر قرار بتاريخ ١٥-٢-١٩٨٧م بشأن فتح فصول تقوية تابعة للوزارة وذلك لتقوية الطلاب الذين يعانون من ضعف التحصيل الدراسي في المرحلتين المتوسطة والثانوية<sup>٦٣</sup>.

وقد أشار بعض المتخصصين في مجال التعليم ظاهرة الدروس الخصوصية بالكويت إلى ما يلي<sup>٦٤</sup>

<sup>61</sup> محمد الحمدان، مريم الكندري: الفاقد المالي الناتج عن رسوب الطلبة في مدارس التعليم العام لدولة

الكويت 'دراسة تحليلية للعام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، على الموقع [www.Kuna.net.kw](http://www.Kuna.net.kw)

<sup>62</sup> وزارة التربية قطاع التخطيط والمعلومات: الهدر التربوي للرسوب والتسرب في التعليم العام الحكومي وانعكاساته على المجتمع التربوي على الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢ - ٢٠٠٣-٢٠٠٤، أكتوبر ٢٠٠٥ ص: ٢٦-٢٧.

<sup>63</sup> محمود فرج، 'انتشار الدروس الخصوصية'، منشور على الموقع [www.Kuna.net.kw](http://www.Kuna.net.kw)، 7-12-2008.

<sup>64</sup> وزارة التربية، إدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية، ٢٠٠٨، ص ٧٤.

١. كثرة عدد الطلاب في الفصول مما يعوق الفهم الجيد.
٢. قصر العام الدراسي وعدم تناسبه مع طول المناهج الدراسية.
٣. ضعف قدره بعض المعلمين على توصيل المعلومة وشرحها للطلاب داخل الفصل.
٤. دفع بعض الأسر للأبناء لتلقي الدروس الخصوصية. (أو دفع الأبناء آبائهم للحصول على الدروس الخصوص)
٥. خوف ورهبة الطالب من الامتحانات، وعدم الثقة بقدراته.

يتبين مما سبق أن العوامل التي تتعلق بالمنهج والمدرسة والمدرس هي أكثر الأسباب التي تدفع الطلاب للجوء إلى الدروس الخصوصية. وتؤثر الدروس الخصوصية سلباً على العملية التعليمية سواء من حيث طريقة التواصل وأسلوبه بين المدرس والطالب، وكذلك تحد الدروس الخصوصية من فاعلية الأداء المدرسي وتضعف نمو شخصية الطالب حيث تضعف لديه روح الاعتماد على النفس وتعزز الاتكالية والاعتماد على الغير، وهذا كله في النهاية يعكس درجة من الخلل في العملية التعليمية بالبلاد.

#### ٤- ضعف الإدارة التعليمية والمدرسية:

تعتبر الإدارة التعليمية وراء الأزمة التعليمية في البلاد. حيث أنهم تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم الإدارة التعليمية بالكويت بالتسبب والفساد وعدم الانضباط وتخلى بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلاً عن ضعف عملية صناع القرار وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها، هذا فيما يخص الإدارة التعليمية المركزية 'الوزارة' ومشكلاتها، أما عن الإدارة المدرسية فهي تعجز بالنواقص والملاحظات السلبية بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع، إن الإدارة المدرسية تعبر عن الجهود الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه لتنظيم العلاقات داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. ولكن أشكال ضعف الإدارة المدرسية في مدارس الكويت كثيرة وينتج عنها معوقات فنية وإدارية تعيق العملية التعليمية داخل المدرسة، وفيما يلي بعض أبرز تلك المعوقات التي تتسم بها الإدارات المدرسية<sup>65</sup>.

١. ضعف إمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه.
٢. سوء خلق بعض الإداريين واستخدام ألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية.

<sup>65</sup> أحمد السوي: مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية، ٢٤-١٠-٢٠٠٧، منشور على الموقع

٣. الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية.
٤. ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمدرسين.
٥. صورية النشاط المدرسي وعدم توفير قاعات خاصة وأماكن لممارسته كالرسم والفنون والمعامل العلمية والرياضية. .. الخ.
٦. قلة استخدام الوسائل التعليمية وعدم توفيرها.

إن اتساع الفجوة بين الإدارة المدرسية والمعلم يؤثر على أداء المعلم فيلجأ إلى الغياب المتكرر أو كثرة الاستئذان فتجعله غير مبالي بتطوير مهاراته في التعليم، وهذا بدوره يؤثر على مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب، فيلجأ الطالب إلى الغياب المتكرر والتسرب والاعتماد على الدروس الخصوصية وكل هذه الأمور مجتمعة تؤثر سلباً على العملية التعليمية في البلاد.

يتضح مما سبق أن الإدارة التعليمية بالمرحلة المتوسطة بالكويت بحجة إلى تبني استراتيجية فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم، ولعل استراتيجية الجودة الشاملة للتعليم هي الأنسب، حيث تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى.

وظهرت الجودة التعليمية علي يد العالم ديمينج<sup>٦٦</sup> (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظراً للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول علي نوعية أفضل من التعلم ويخرج طلبة قادرين علي ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت ومصر والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية.

<sup>66</sup>إميل نشوان: " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٢٠٠٤/٧/٥-٣.

## المحور الرابع: كيفية تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء جودة التعليم:

### أولاً: الالتزام بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمرحلة المتوسطة

من خلال الدراسات السابقة والتجارب والنماذج المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة نجد أن هناك اهتماماً بها في جميع المؤسسات المختلفة، بما فيها المؤسسات التعليمية، وإن إمكانية الاستفادة من نظام الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل التربوي، ولتطبيق الجودة الشاملة لابد من المرور بخمس مراحل رئيسة هي:

المرحلة الأولى – مرحلة الإعداد: (preparation phase) ونعني بهذه المرحلة تجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ولهذه المرحلة عدة إجراءات منها<sup>٦٧</sup>:

(١) اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا (٢) التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة (٣) اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال (٤) تشكيل مجلس الجودة والذي يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيارة فاعلية قراراته (٥) إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة (٦) بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافاً مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة (٧) إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة (٨) وضع أسس قياس الرضا الوظيفي والمخرجات التعليمية المطلوبة ويسمى البعض هذه المرحلة بالمرحلة الصفرية<sup>٦٨</sup>. (٩) الاقتناع وتبني الإدارة لفلسفة الجودة الشاملة: ويتضمن ذلك:

- اتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.
- تدريب القيادات العليا في المؤسسة على مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة<sup>٦٩</sup>.

<sup>67</sup> عادل محمود رفاعي: منهجية سيجما ٦ آفاق جديدة في مجال الجودة والميزة التنافسية للتعليم، القاهرة، دار المنار، ٢٠١٥، ص ٢٨.

<sup>68</sup> محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر-عمان، ٢٠٠٦، ص ١١.

<sup>69</sup> أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ٤٨

وهذه المرحلة تعتبر حجز الأساس في عملية تطبيق الجودة لأنها تعتمد على جمع المعلومات والبيانات من ارض الواقع وحصر الإمكانيات المادية والبشرية وتشكل المرحلة التمهيدية البدء الصحيح والمنظم لمراحل الجودة الشاملة

### المرحلة الثانية / مرحلة التخطيط (planning the phase)

بعد أن يتم الانتهاء الكامل من المرحلة الأولى المتمثلة في تهيئة البيئة المدرسية لتطبيق النظام تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط حيث يتم في هذه المرحلة استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد<sup>٧٠</sup> وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق ومن الإجراءات العملية في هذه المرحلة التالي:

(١) تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف (٢) تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهذه الاستعداد لها مسبقاً (٣) صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات (٤) وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والفئة المستهدفة (الطلاب) (٥) وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف (٦) اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (٧) تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق (٨) تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، تكوين مجلس استشاري للجودة، دراسة الأهداف والسياسات الموضوعية لوضع خطة لتطبيق الجودة الشاملة، الإعداد لبرامج التدريب والتعليم، تحديد الموارد اللازمة لتطبيق النظام<sup>٧١</sup>

وتعتبر مرحلة التخطيط من أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة حيث يتم فيها جدولة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المرحلة السابق في مرحلة الإعداد ووضع هذه المعلومات والبيانات في صورة خطة وجدول زمني قابل للتنفيذ والخطة يجب أن تكون مرنة وقابلة للتنفيذ وفي ضوء الإمكانيات المادية البشرية كما أنها لا بد وان تكون لها أهدافاً إجرائية تنفذ وفق برنامج زمني محدد.

<sup>70</sup> خالد الجضي: الجودة التربوية، الرياض - دار الأصحاب، ٢٠٠٦، ص ١٧.

<sup>71</sup> أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. مرجع سابق، ص ١٢٢.

### المرحلة الثالثة / مرحلة التنفيذ (the implementation phase)

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي الميداني للخطط المعدة سابقاً في مرحلة التخطيط مع الأخذ في عين الاعتبار احتمالية جودة بعض المشكلات الإدارية والفنية وبالتالي يحتاج القائمون على البرنامج إلى الأساليب المتنوعة العلمية في حل المشكلات<sup>٧٢</sup> ومنها اختيار الأفراد للقيام بعملية التنفيذ في فريق عمل، تدريب الأفراد على أحدث الوسائل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لضبط المدخلات والعمليات ولضمان جودة المخرجات<sup>٧٣</sup>.

وفي هذه المرحلة تترجم المرحلة السابقة وهي المرحلة التنفيذية إلى برامج تنفذ على أرض الواقع وفي ووفق الأهداف التي خطت لها مسبقاً وفي ضوء هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على أرض الواقع بدقة ووفق الجدول الزمني المحدد حتى تحقق الأهداف المرجوة.

### المرحلة الرابعة / مرحلة الرقابة والتقييم (the Evaluation phase)

من الضروري بناء أنظمة الرقابة في الجودة الشاملة على أساس المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة البعيدة، ومن العوامل المساعدة في الرقابة والتقييم التغذية الراجعة (feedback) من خلال الاستبانات وغيرها<sup>٧٤</sup> ويتطلب برنامج المراقبة والتقييم إلى تدريب العاملين المقيمين على كيفية استخدام أساليب الرقابة خاصة الأساليب الإحصائية ثم القيام ببعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المؤسسة قبل تطبيق الجودة الشاملة، بعد الإجابة على الأسئلة يمكن تكوين أرضية مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المرحلة الخامسة / المرحلة المتقدمة (Advanced the phase)

ونعني بها أن تقوم المؤسسات التعليمية بعد تطبيق النظام والوصول إلى نتائج مرضية بدعوة المنظمات الأخرى المهمة بالجودة الشاملة لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة<sup>٧٥</sup>، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الهامة جداً في تطبيق الجودة الشاملة للتعليم حيث إنها تعتبر بمثابة المؤثر الذي يوضح لنا النتائج الفعلية التي حققتها المراحل السابقة

<sup>72</sup> الجويبر عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة ( الإلتقان ) في الفكر الإسلامي والمعاصر - مطابع الرشيد - المدينة - ٢٠٠٦م، ص ٣٤

<sup>73</sup> عبد الكريم ضيف الله: " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية ". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤ هـ.

<sup>74</sup> صلاح الدين المتبولي: التربية ومشكلات المجتمع. الإسكندرية، دار الوفاء والنشر، ٢٠٠٣م، ص ٣٧

<sup>75</sup> مأمون الدرادكة: الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر ٢٠٠٢، ص ١٥

المرحلة السادسة: مرحلة نشر وتبادل الخبرات: ويتم في هذه المرحلة التالي:

- استثمار الخبرات والتجارب التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - دعوة جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا<sup>٧٦</sup>.
- ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمرحلة المتوسطة في الكويت<sup>٧٧</sup>:

إن المهام والمميزات والمبررات والأهداف لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، فإن هناك الكثير من المتطلبات أهمها:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب<sup>٧٨</sup>.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة

<sup>76</sup> صالح احمد دخيخ سعيد عبد الله جار الله: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها في التربية والتعليم، مجلة مركز البحوث التربوية - العدد السابع -، ٢٠١٢، ص ١٤٢٧.

<sup>77</sup> جميل نشوان: المرجع السابق، ص ٣٦.

<sup>78</sup> سيلان جبران العبيدي: التعليم العالي وسوق العمل في الجمهورية اليمنية ورقة مقدمة لندوة حول منجزات الوحدة اليمنية، جامعة الحديدة ٢٠٠٦، ص ١٩.

- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة<sup>٧٩</sup>.
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية<sup>٨٠</sup>.

وترى الباحثة أن الأسباب التي تجعل إدارة الجودة الشاملة مطلباً في مؤسساتنا التربوية هي:

١. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادهِ والوفاء بتلك الاحتياجات.
٢. أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
٣. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
٤. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٥. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وروح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
٦. تحقيق جودة المتعلم سواء من الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

<sup>79</sup> عبد المجيد سويلم: مشكلات الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريب المهني ومتطلبات سوق العمل الفلسطيني، جامعة غزة، القدس، ٢٠٠٥، ص ٦٩.

<sup>80</sup> محمد سعيد عبد المجيد: قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس، جامعة المنيا، كلية الآداب، ٢٠٠٦، ص ٤٢.

### ثالثاً: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

من المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما يلي<sup>٨١</sup>:

١- الاتفاق على المقصود بالعمل ودوره في المؤسسات التعليمية: بالرغم من أن الاتفاق الواضح على المقصود بالعمل في مؤسسات إنتاج السلع وفي العديد من مؤسسات تقديم الخدمة، إلا أنه في المؤسسات التعليمية هناك تعدد في الأطراف التي تتلقى الخدمة مما يخلق العديد من التساؤلات، وتتمثل فيما يلي: من هو العميل؟ أو العملاء؟ وما دور كل منهم في المنظومة التعليمية؟ وكيف يمكن قياس درجة رضائهم؟ وإلى أي مدى يمكن للعميل أن يحقق مساهمة فعالة في تحسين الخدمات التعليمية؟<sup>٨٢</sup>

وعلى الرغم من أن العميل المباشر المتلقي للخدمة التعليمية هو "الطالب" إلا أن اعتبار الطالب هو المخرج Output الرئيسي لتلك المؤسسات يجعله عميلاً، وهيئة التدريب تعتبر عميلاً، والمجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة التعليمية يعتبر عميلاً. ونشير هنا إلى أن التعامل مع الطالب أو الهيئة التدريسية أو أفراد الإدارة بما أنهم عملاء فلا بد من التعرف على رغبات العملاء والاستماع إلى وجهة نظرهم واحتياجاتهم حتى يمكن أن تقوم المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإرضائهم وتوفير أساليب وطرق تنفيذ العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت لتقديم الخدمة المطلوبة للحصول على رضاهم.

٢- الشراكة بدلاً من الانتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس: حيث إنه جرى العرف على وجود أقسام مختلفة تتخصص كل مجموعة منها في مجال علمي محدد، ولكن في ظل إدارة الجودة الشاملة فإنه لا بد أن يكون هناك فريق عمل يجمع أكثر من تخصص أو إدارة أو وظيفة داخل المؤسسة لتحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقي بين أجزاء المؤسسة لتحقيق أفضل خدمة لمتلقي الخدمة، وعلى ذلك فلا بد من نشر الوعي الثقافي الجديد في المؤسسة التي تعمل من خلال إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام الناجح لنظم TQM في المؤسسات التعليمية.

٣- نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية والإدارية: على الرغم من أن نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية تركز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ابتداءً من إعداد المناهج والمقررات وأسلوب إكساب المعارف

<sup>81</sup> محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢، ص ٧٢-٧٧.

<sup>82</sup> المرجع السابق، ص ٧٢، ٧٣.

والمهارات للطلاب أي نظم التقييم المستمر لدرجة التقدم في تحصيل المعارف وبناء الشخصية إلا أن درجة مساهمة الهيئة الإدارية والتدريسية في دراسة وتحليل وتحسين العملية التعليمية لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن هذه المؤسسات التعليمية، ولذلك فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية يعد مطلباً أساسياً لنجاح نظام T.Q.M في المؤسسات التعليمية.

٤- تعميق دور فريق العمل في العملية التعليمية: لا بد من إيمان المؤسسة التعليمية بأهمية دور فريق العمل المشترك مع الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومشاركته في اتخاذ القرار وصنعه حيث إن ذلك يساهم في رضا العاملين وفي تحسين الخدمة المقدمة للآخرين.

٥- وجود أطر مرجعية للعمليات والنتائج: حتى يتم التميز في العمل فيجب أن يتم البحث الدائم عن أفضل الممارسات في العملية التعليمية حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أساس واضح لتطوير العملية التعليمية وتحسين عمل الإدارة التعليمية من خلال مشاركة الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والجهات المتعاونة مع الإدارة المدرسية والطلاب. ومن هنا يمكن استخدام نموذج PDCA للتحسين المستمر الذي قدمه "ديمينج" ليكون أساساً للتحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية.

٦- الاهتمام بالموارد البشرية في نظم T.Q.M<sup>٨٣</sup>: لقد أوضحت دراسة أقيمت في جامعة هيوستن أن التركيز على الجانب الفني فقط عند تطبيق نظام TQM قد أدى إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشري والإنساني في تقديم الخدمة، لذلك فإن التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب، المجتمع) مطلوب للتعرف على احتياجاته والاتصال الدائم به والتعامل معه من منطلق المشاركة وذلك يتطلب تدريب مستمر للعاملين والهيئة التدريسية والإدارية للتعرف على وسائل الاتصال المناسبة لتحسين الخدمة المقدمة وقياس درجة التحسن فيها بكل جوانبها البشرية والفنية ووضع معايير للخدمة تضمن تطبيقها بنجاح.

٧- دور الإدارة في المؤسسة التعليمية على كافة مستوياتها: لا بد من وجود إدارة عليا على قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية ثم من خلال توجيهات هذه الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية يمكن أن تقوم هذه الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لأن وجود القيادة ذات الإصرار على تحسين العملية الإدارية وتطويرها ويكون رؤية مستقبلية لمستوى

<sup>83</sup>Anderson, Elizabeth, "High - Tech. V. High- Touch; A Case Study of TQM Implementation in Higher Education" , Managing Service Quality, 1995, Vol.5, No.2, p. 48-56.

الجودة في الإدارة المدرسية ولذلك فإن تعاون الهيئة التدريسية والإدارية مع الطالب وأولياء الأمور والتعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة يسهل عملية التعلم وإكساب المهارات ليكونوا جزءاً فاعلاً في عملية التعلم.

٨- الشمولية في تطبيق نظام T.Q.M في المدارس: بالرغم من المناداة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا أن الباحثة ترى أن يشمل كذلك الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية إلى جانب الخدمة المقدمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

٩- تطوير ثقافة المؤسسة التعليمية: إن عدم وجود رغبة حقيقية لدى أفراد المؤسسة التعليمية في تطوير سلوكيات وثقافة المؤسسة والعاملين فيها أحد الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لأن عدم اقتناعهم بثقافة الجودة الشاملة والرغبة في التطوير يؤدي إلى مقاومة هذه الثقافة والتطوير والتمسك بالفكر الإداري التقليدي مما يحد من استخدام إدارة الجودة الشاملة.

١٠- دراسة تكلفة تطبيق نظام الجودة الشاملة T.Q.M: حتى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فإنها تحتاج إلى موارد مادية ضخمة لإعادة تأهيل وتدريب العاملين فيها وتوفير الوسائل والأساليب المناسبة لتطبيقها وكذلك فإنها تحتاج إلى مدى طويل لتطبيقها حتى يمكن الاستفادة منها ولذلك فإن مساهمة جميع الجهات المسؤولة في المجتمع في التمويل في المؤسسات التعليمية شيء ضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهنا ترى الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة المدرسية يلزمه اقتناع تام من قبل الإدارة العليا والمجتمع المدرسي والبيئة والتلاميذ كذلك بأهمية تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوفير كل الوسائل المناسبة والموارد المادية والبشرية والعلمية وتعاون جميع أطراف العملية التعليمية والإدارية من حيث بناء ثقافة معرفية واعية عن مفاهيم الإدارة في الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري والتعليم في المؤسسات التعليمية، ومدى أهميتها في الحصول على أعلى مستوى في الخدمة.

رابعاً: تفعيل دور المشاركة المجتمعية في تطوير الإدارة المدرسة بالمرحلة المتوسطة بالكويت:

إن توطيد العلاقة بين إدارة المدارس والمجتمع المحلي بجميع مؤسساته ضرورة لا بد منها من أجل نجاح العملية التعليمية في بلوغ أهدافها في خدمة البيئة المحيطة بها، وهذا لا يتم إلا من خلال تفعيل آليات الشراكة المجتمعية، فهذه الشراكة هي وسيلة مهمة للاستفادة ما لدى أفراد المجتمع من مهارات وإمكانات ووجهات نظر

في تطوير التعليم وكذلك تحقيق مستوى مرتفع من النتائج، وقد أكدت التجارب أهمية انفتاح المدرسة على المجتمع وخروجها إليه للمساهمة في أنشطته وتقديم الحلول لمشكلاته من ناحية أخرى، هذا وتعمل المدارس في الولايات المتحدة الأميركية على توطيد العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي المحيط بها من أجل تلبية احتياجاته وبالوقت نفسه محاولة الاستفادة من موارده المادية والبشرية في تطوير العملية التعليمية من أجل بلوغ أهدافها، وفي دراسة قام بها كيندي Kennedy ٢٠٠١ في الولايات المتحدة الأميركية حول العلاقة التي يجب أن تكون بين المدرسة والمجتمع أكدت الدراسة أن مدير المدرسة يمكنه أن يوثق العلاقة من خلال قيامه بالمهام الآتية<sup>٨٤</sup>:

- مشاركة الآباء وأولياء الأمور في قضايا مختلفة خاصة بأمور المدرسة من خلال عقد مجالس الآباء والتي بها توثق العلاقة بين الآباء والمعلمين والطلاب وإدارة المدرسة ومناقشة قضايا الطلاب المتعددة.
  - فتح إمكانات المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة منها مثل الصالات الرياضية والمسرح والمركز الإعلامي وغرف الاجتماعات.. الخ.
  - محاولة دراسة مشكلات المجتمع المحلي وإيجاد الحلول المناسبة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.
  - تشجيع وتحفيز المدرسة للقيام بتنظيم محاضرات وندوات تتعلق بالقضايا المهمة في المجتمع مثل المخدرات - الوعي الصحي - القيام بمساعدة الفقراء.. الخ.
- ومنه فقد أكدت الدراسة ضرورة مشاركة الآباء وأولياء الأمور في التخطيط للعملية التعليمية وكذلك بتنفيذها لما لهم من دور كبير في تحقيق نجاح العملية التعليمية في أدائها لأدوارها فهذا يعد آلية تساعد المدرسة في التعرف على احتياجات الأفراد والمجتمع وإتاحة الفرصة للآباء في المشاركة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهذا ما أكده أيضاً مجلس مديري مدارس الولايات الرئيسية بواشنطن بأن المدرسة بقيادة مديريها يمكن أن تقوي العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال<sup>٨٥</sup>:
- مشاركة الآباء وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.
  - التعاون مع مختلف المؤسسات والمنظمات داخل المجتمع المحلي للارتقاء به.
  - جمع المعلومات عن المجتمع المحلي لتقديم الخدمات التي يحتاجونها.

<sup>84</sup>Mike Kennedy: Building On Community, American School And University Journal, Vol.3, No. 10, 2001, p. 10.

<sup>85</sup>Conucil of Chief State School Officers, Standards For School Leaders.

<http://www.ccsso.org/wash/ngton.2004>

كما يمكن لمديري المدارس من توطيد العلاقة مع منظمات المجتمع المحلي مثل جماعات ورجال الأعمال لإقامة العلاقات من أجل تحقيق أهداف معينة، وكذلك بوسائل الإعلام مثل الصحف والجامعات من أجل تقديم برامج التنمية والتدريب للعاملين، وبالشركات لتقدم الدعم التكنولوجي والتقني، ويمكن أيضاً الحصول على منح دراسية من قبل جهات معينة<sup>٨٦</sup>.

#### خامساً: تطبيق التخطيط المدرسي المنظم:

ويقوم مدير المدرسة كمخطط الاستراتيجي بأدوار مختلفة ومتنوعة أكثر دينامية ونشاطاً وفعالية، فالمخطط الاستراتيجي الذي نشده الآن هو ذلك المخطط الفعال الذي يساعد المنظمات على التبصر بأحوالها في الماضي والحاضر، وتقويم النواتج التعليمية وسوق العمل، وكذلك الاستراتيجيات الإبداعية والابتكارية اللازمة للنمو والتطوير، ويتضح ذلك فيما يلي<sup>٨٧</sup>:

١. مدير المدرسة صاحب رسالة: حيث تكمن مهمته في مواجهة الصعاب الناتجة عن التغيرات الحادثة في العالم، وكيفية التعامل مع المتغيرات والتنبؤات بما يتناسب مع عادات وقيم وتقاليد المجتمع والمؤسسة، حيث يكون مسؤولاً عن الأعمال أو الأفعال والنتائج، فيلعب دور المتعمق في معرفة غور الأشياء، والمتأمل والمفكر في أحوال المؤسسة وأفرادها.

٢. مدير المدرسة قائد استراتيجي: يعمل على تنظيم موارد المؤسسة واستغلالها الاستغلال الأمثل بحيث تتحقق الفائدة المرجوة منها، واستثارة النواحي العاطفية والإبداعية والقيادية التي تكمن داخل الأفراد، والانطلاق الرؤية المستقبلية التي تعكس الرؤية المتوازنة والشاملة للحقائق وبيّح الحرية والاستقلالية للأفراد ليتمكنوا من تحديد إمكاناتهم وقدراتهم، ويحققوا رؤيتهم وأهدافهم، بالإضافة إلى مساعدة أفراد المؤسسة على تقبل التغيير وكيفية التعامل مع الخلافات والتحديات وبالتالي أصبح للقائد دوراً مهماً في تحديد أو التبصر بالمستقبل.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه ينبغي على مدير المدرسة وهو يرصد المتغيرات البيئية أن يشكل فرق عمل بحيث يختص كل فريق بتصميم خطة للتعامل مع التهديدات التي تكشف عنها المؤشرات المستقبلية للمتغيرات البيئية وهكذا، ويتطلب التعامل مع

<sup>86</sup> Kerri L. Briggs And Priscilla Wohlstetter: Key Elements Of A Successful – Based Management Strategy, Working Paper, October 1999. <http://www-usc.edu/dept/education/cagov/publication/hriggsandwohlstetter1999>. p.19

<sup>87</sup> P. M. C. Leggate & J. J. Thompson (1997): The Management of development planning in international schools, International journal of Educational Management, Vol. 11, No. 6, p269.

هذه التهديدات تصميم استراتيجية خاصة تختلف عن تلك اللازمة إذا تغير التهديد وأصبحت المؤسسة في مواجهة تهديد جديد.

#### سادساً: العمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين:

تعد التنمية المهنية من المداخل الحديثة متعددة الاتجاهات التي تشغل المهتمين بقضايا إصلاح التعليم في الوقت الحالي لكونها تركز على الارتقاء بأفكارهم وتعزيز خبراتهم وتجويد مهاراتهم في الجوانب المعرفية، والمهارية، والوجدانية حتى لا تتوقف عند المستوى الذي وصلوا إليه عند التخرج والذي لم يعد يصلح لمواجهة تحديات العصر الحالي الذي يتميز بتدفق المعلومات وسهولة الاتصالات وسرعتها. يركز أسلوب التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي على الممارسة الفعلية للمهنة والربط بين المعرفة النظرية والتطبيق، ومثال ذلك: النموذج الأمريكي المتمثل في مدارس التنمية المهنية (PDS) Professional Development Schools، وتعد المعايير التي يستند إليها هذا النموذج من ركائز الاعتماد الأكاديمي لبرامج ومؤسسات إعداد المعلمين<sup>٨٨</sup>.

ويعد امتلاك مدير المدرسة لكفاءات رفع النمو المهني للمعلمين العاملين في المدرسة يعد بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم لتحسين أحوال التربية والتعليم، ويخسون بالذات القدرة على رفع النمو المهني لدى العاملين؛ حيث ينظرون إلى النمو المهني للمعلمين على أنه كل الطرق والإجراءات التي تعمل على الارتقاء بالنمو المهني لهم<sup>٨٩</sup>.

كما أن على مدير المدرسة أن يأخذ بأيدي المعلمين نحو وسائل التعلم الحديثة، ومن أهمها التعلم الذاتي وهو التعلم الذي يحدث نتيجة تعليم الفرد نفسه بنفسه، ويتم عن طريق تفاعل المتعلم مع بيئته مع مواقف مختلفة يجد فيها إشباعاً لدوافعه الذاتية<sup>٩٠</sup>.

كذلك يطالب المدير أن يوجه المعلمين نحو الاتجاهات الحديثة في التعليم، مثل برامج التعليم المبني على الكفاءات؛ حيث أثبتت بعض الدراسات وجود قدر كافٍ من

<sup>88</sup>الهلاي الشربيني الهلاي: تصور مقترح لتطوير معايير اعتماد مراكز التنمية المهنية في الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية، المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع)، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٢٠٠٩م، ص ٢٧٥٩.

<sup>89</sup>حسين بدر السادة: دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، مجلة رسالة الخليج، العدد ٢٦٥، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٧م، ص ٢٢.

<sup>90</sup>أحمد جاسم الساعي، نجاح محمد النعيمي: تطوير برامج التعلم الذاتي باستخدام بعض أنماط الاختبارات الموضوعية، رسالة الخليج العربي، العدد (٧٩) السنة الثانية والعشرون، ٢٠١١م، ص ٩٥.

الأدلة يدعم جزئياً التأكيد بأن الخبرة في برامج التعليم المبني على الكفاءات يؤثر إيجابياً على الممارسات التدريسية للمعلمين.

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال قدرة مدير المدرسة على تحقيق ما يلي<sup>91</sup>:

١- تهيئة مكان نظيف جيد التهوية لراحة المعلمين، وتخصيص مكتب مناسب لكل معلم وتوفير خدمات جيدة للمعلم.

٢- إشراك المعلم في مجالات العمل الجماعي كاللجان والمشروعات المشتركة بين المعلمين، أو معالجة مشكلات تربوية عامة، أو ندوات أسبوعية، وكذا اللقاءات التربوية والمشاركات الاجتماعية؛ حيث توجد الشعور بالانتماء وتقضي على الانعزال.

٣- توزيع العمل المدرسي والمسؤوليات بين المعلمين بدون مجاملة.

٤- احترام المعلم وتقديره من رؤسائه وزملائه وتلاميذه.

٥- أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية، وأن يقدم للمعلمين المشورة، ويشعرهم بالتقدير والاحترام في كل المواقف بما فيه مواقف الخطأ، وعلى المدير تشجيع المبادرة والابتكار والتقليل من القيود والتعليمات.

٦- أن يعد برنامج النمو المهني للمعلمين، ويتضمن عدة أساليب ومن بينها؛ الاهتمام بنموه الشخصي مهنيًا، وزيارات الفصول وحجرات التدريس، وإدارة الاجتماعات الفردية والجماعية.

سابعاً: تجنب العقبات والأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

قد يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض الصعوبات أو الفشل وقد يرجع ذلك إلى وقوع المؤسسات في عدد من الأخطاء عند التطبيق في أي مرحلة من مراحلها ومن أهم تلك الأخطاء الشائعة ما يلي:

- تعجل المنظمة تحقيق النتائج السريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.

<sup>91</sup>أسامة بن عبدالله الخنيني: دور مديري المدارس المتوسطة في تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م، ص ١٢٠.

- أخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- عدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
- عدم الإصبات الكافي للعملاء والعاملين.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد.
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة<sup>92</sup>.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. كل فرد داخل المؤسسة مسئولاً عن تحسين الجودة في مكان عمله وأن الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات إدارة الجودة الشاملة
٢. تقوم الإدارة المدرسية بمجموعة من الوظائف، من أهمها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، واتخاذ القرار، والرقابة.
٣. يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع.
٤. تأتي أهمية الجودة الشاملة بالكويت من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
٥. توجد العديد من المشكلات التعليمية بالكويت تتطلب تطبيق الجودة بصورة ملحة منها: مشكلة ضعف وجمود المناهج الدراسية، مشكلتي الرسوب والتسرب، انتشار الدروس الخصوصية، ضعف الإدارة التعليمية والمدرسية.
٦. هناك مجموعة من الخطوات يساعد الالتزام بتطبيقها على تحقيق جودة الإدارة المدرسية في الكويت، منها: الالتزام بمراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم،

<sup>92</sup>محمود فوزي أحمد بدوي: مرجع سبق ذكره، ص ٣٢١.

توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تطبيق مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة، تطبيق التخطيط المدرسي المنظم، العمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين، تجنب العقبات والأخطاء الشائع عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

#### التوصيات:

١. ضرورة تنمية الوعي بأهمية تطبيق الجودة التعليمية بكافة مستوياتها لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت.
٢. عمل برامج تدريبية لتأهيل مديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالمرحلة المتوسطة بالكويت.
٣. توفير الإمكانيات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم في المرحلة المتوسطة بالكويت.
٤. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتعليم بالكويت الجودة التعليمية.
٥. عمل إدارة خاصة بالجودة الشاملة تتابع مدى تطبيقها وتعمل على التنمية المستمرة فيها لمديري المدارس.
٦. ربط الحوافز والمكافآت لمديري المدارس بمدى تحقيقهم للجودة مع توفير الإمكانيات التي تساعد على تحقيق ذلك لهم.

#### المقترحات:

١. تصور مقترح لتطبيق الجودة التعليمية بالمرحلة المتوسطة بالكويت.
٢. دراسة مقارنة لأنظمة الجودة التعليمية بالكويت وبعض الدول المتقدمة.
٣. دراسة عن واقع الجودة التعليمية بالمرحلة المتوسطة بالكويت.
٤. دراسة عن دور المشرف التربوي في تحقيق الجودة التعليمية.

## المراجع

١. إبراهيم محمد إبراهيم: ورقة عمل جودة التعليم في مواجهة التسرب والامية دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٩م.
٢. أحمد السوي: مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية، ٢٤-١٠-٢٠٠٧، منشور على الموقع [www.deyaa.com](http://www.deyaa.com)
٣. أحمد جاسم الساعي، نجاح محمد النعيمي: تطوير برامج التعلم الذاتي باستخدام بعض أنماط الاختبارات الموضوعية، رسالة الخليج العربي، العدد (٧٩) السنة الثانية والعشرون، ٢٠١١م.
٤. أسامة بن عبد الله الخنيني: دور مديري المدارس المتوسطة في تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م.
٥. إميل نشوان: " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
٦. ايفان جيمس، دين جيمس: الجودة الشاملة، الإدارة، التنظيم، الاستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم، دارالمريخ، الرياض، ٢٠٠٩
٧. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( UNDP ) تقرير التنمية الإنمائية العربية للعام ٢٠٠٤ نحو الحرية في الوطن العربي.
٨. تقرير لجنة تطوير التعليم، جريدة الجريدة، ٢٠٠٧، العدد ٢٢.
٩. توفيق محمد عبد المحسن: مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة وايزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م.
١٠. جريدة القبس: العدد الصادر في ٢٢-١٢-٢٠٠٨م.
١١. جواهر صلاح الدين أحمد: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٠م.
١٢. الجويبر عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة (الإتقان) في الفكر الإسلامي والمعاصر - مطابع الرشيد - المدينة - ٢٠٠٦م.

١٣. حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣م.
١٤. حسين بدر السادة: دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، مجلة رسالة الخليج، العدد ٢٦٥، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٧م.
١٥. حميد محمد الأحمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م.
١٦. خالد الجضي: الجودة التربوية، الرياض - دار الأصحاب، ٢٠٠٦م.
١٧. سامي عبد الله خصاونة: أساسيات في الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ١٩٨٦م.
١٨. سهى سالم سرور: تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٨م.
١٩. سيلان جبران العبيدي: التعليم العالي وسوق العمل في الجمهورية اليمنية ورقة مقدمة لندوة حول منجزات الوحدة اليمنية، جامعة الحديدة ٢٠٠٦م.
٢٠. شاكرا محمد فتحي: التطوير التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة، التربية والتنمية، العدد الثاني، السنة الثانية، يناير ١٩٩٣م.
٢١. صالح احمد دخيخ سعيد عبد الله جار الله: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها في التربية والتعليم، مجلة مركز البحوث التربوية - العدد السابع -، ٢٠١٢م.
٢٢. صالح ناصر عليما: إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٨م.
٢٣. صلاح الدين المتبولي: التربية ومشكلات المجتمع. الإسكندرية، دار الوفاء والنشر، ٢٠٠٣م.
٢٤. ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر ١٩٩٥م.
٢٥. طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠١م.

٢٦. عادل رجب إبراهيم: تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤م.
٢٧. عادل محمود رفاعي: منهجية سيجما ٦ آفاق جديدة في مجال الجودة والميزة التنافسية للتعليم، القاهرة، دار المنار، ٢٠١٥م.
٢٨. عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركات مشروعات التشييد، القاهرة، إتران للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
٢٩. عبد الكريم ضيف الله: "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤ هـ.
٣٠. عبد المجيد سويلم: مشكلات الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريب المهني ومتطلبات سوق العمل الفلسطيني، جامعة غزة، القدس، ٢٠٠٥م.
٣١. عرفات عبد العزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١م.
٣٢. علي أحمد البارقي: تطوير الإدارة المدرسية بدولة قطر في ضوء خبرة المملكة المتحدة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية التربية بني سويف، ٢٠٠١م.
٣٣. عليان محمد الحولي: مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، العدد الأول، المجلد الأول، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠٠٤م.
٣٤. عمر محمد خلف: أساسيات الإدارة والاقتصاد في المنظمات التربوية، الكويت، منشورات ذات السلاسل، ١٩٨٦م.
٣٥. فايزة بنت محمد بن حسن أخضر: مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام (دراسة وصفية تحليلية) ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الثاني للجودة عام ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٠٠٧م.
٣٦. فريد راجب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٧٣.
٣٧. مأمون الدراكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحكومية، عملن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
٣٨. مأمون الدراكة: الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر ٢٠٠٢م.

٣٩. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
٤٠. محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر-عمان، ٢٠٠٦م.
٤١. محمد الحمدان، مريم الكندري: الفاقد المالي الناتج عن رسوب الطلبة في مدارس التعليم العام لدولة الكويت دراسة تحليلية للعام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، على الموقع [www.Kuna.net.kw](http://www.Kuna.net.kw)
٤٢. محمد السيد إبراهيم سالم زيدان: تطوير التعليم التكنولوجي في مصر في ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م.
٤٣. محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي: مشكلات التعليم بدولة الكويت، بحث منشور على موقع مجلس الأمة الكويتي:  
<http://www.kna.kw/clt/run.asp?id=1417#sthash.JZDIhgzo.dpbs>
٤٤. محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢م.
٤٥. محمد سعيد عبد المجيد: قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس، جامعة المنيا، كلية الآداب، ٢٠٠٦م.
٤٦. محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٢م.
٤٧. محمد عظة مجاهد، و هشام فتوح عناني: استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ٢٠١٣م.
٤٨. محمد عواد الزييات: أطار مقترح لضمان الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ١٥، ٢٠٠٧م.
٤٩. محمد هزاع الحسيان: التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٥م.
٥٠. محمود أبو النور عبد الرسول: تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثالث، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م.

٥١. محمود فرج، 'انتشار الدروس الخصوصية'، منشور على الموقع [www.Kuna.net.kw](http://www.Kuna.net.kw)، 7-12-2008.
٥٢. مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٣م.
٥٣. نايف علوان المحياوي (٢٠٠٧): إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد المتخصص (٤).
٥٤. نبيل توفيق قويح: آليات التطوير التكنولوجي للأبحاث العلمية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي التالي، الجامعات والمؤسسات البحثية ودورها في أنشطة البحث والتطوير، وزارة البحث العلمي، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة: ١١-١٣، ٢٠٠٢/٢.
٥٥. هاني العمري: منظور الجودة في قطاع التعليم (المنهجية والتطبيق)، المجلس السعودي للجودة، ٢٠٠٢م.
٥٦. الهلالي الشربيني الهلالي: تصور مقترح لتطوير معايير اعتماد مراكز التنمية المهنية في الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية، المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع)، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٢٠٠٩م.
٥٧. هيا إبراهيم أحمد بن سعفان: تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
٥٨. وزارة التربية قطاع التخطيط والمعلومات: الهدر التربوي للرسوب والتسرب في التعليم العام الحكومي وانعكاساته على المجتمع التربوي على الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٢، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، أكتوبر ٢٠٠٥م.
٥٩. وزارة التربية، إدارة الأنشطة التربوية، 'ظاهرة التسرب الطلابي في المدارس الثانوية أسبابها ومقترحات لمواجهات' يناير ٢٠٠٥م.
٦٠. وزارة التربية، إدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية، ٢٠٠٨م.
٦١. وزارة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، ٢٠٠٠، مجلد (١٠)، العدد (٣٣).

٦٢. وزارة التربية، قطاع التخطيط والمعلومات، تطور بنية التعليم بدولة الكويت، دراسة تتبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم في الكويت منذ نشأة التعليم حتى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥. الكويت، ٢٠٠٦م.
٦٣. يعقوب الشطي، 'الطلبة ليسو حقل تجارب للتربية'، جريدة القيس، صادر في ٢٤ - ١٢-٢٠٠٨م.
٦٤. جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (٢٠)، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢)، ٢٠٠٨م، ص ص ٥٧٧-٦٠٦.
٦٥. ناصر محمد العجمي: درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
٦٦. عبد الله بشير الرشيد: الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
٦٧. عبد الرحمن عيد فرحان فلاح: مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢م.
٦٨. خالد الرميضي: الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية (آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت)، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد الرابع، ٢٠١٠م، ص ص ١٥٥-٢١٣.
٦٩. جعفر يوسف الحداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقيادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
70. Anderson, Elizabeth, "High - Tech. V. High- Touch; A Case Study of TQM Implementation in Higher Education" , Managing Service Quality, 1995, Vol.5, No.2, p. 48-56.
71. Collen B. Liston: "The Features od A \_ Quality \_ Education programe ", paper presented at Quality in higher Education conference , Dubai Quality group , UAE , 18 - 23 October 2003 , at website: <http://www.dqg.org/qcentral/dqg-events>

- 
72. Council of Chief State School Officers, Standards For School Leaders.
  73. Gorton, R. & Snowden, P.: School Leadership and Administration; Concepts, Case Studies, and Simulation, 5th Ed., Brown & Benchmark Publishers, Oxford, 2000, P.158.
  74. Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, *European and Mediterranean conference on Inform.* 545(EMCIS), July 6-7, 2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://www.ccssoOrg/wash/ngton.2004>  
<http://www.ecwronline.org/arabic/rep/2005/12.htm>.<sup>٧٥</sup>
  76. Isa Kotride, Jailani Yunos & Suleiman Anaf (2014): The Role of Principals In Sustaining / Management Of Quality Secondary Schools In Nigeria, Proceedings of The Global Students on Education, Kuala Lumpur, Malaysia, p. 631-636.
  77. Joseph Beatriz (2003): " Service Quality in Education: A Student Perspective". Quality Assurance in Education, Vol. 5, No.1, P.15.
  78. Kerri L. Briggs And Priscilla Wohlstetter: Key Elements Of A Successful – Based Management Strategy, Working Paper, October 1999. <http://www-usc.edu/dept/education/cagov/publication/hriggsandwohlstetter1999>. p.19
  79. Mike Kennedy: Building On Community, American School And University Journal, Vol.3, No. 10, 2001, p. 10.
  80. P. M. C. Leggate & J. J. Thompson (1997): The Management of development planning in international schools, International journal of Educational Management, Vol. 11, No. 6, p269.
  81. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). Management, 8<sup>th</sup>.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
  82. Taylor, Steve & Bogdan, Robert (1997). Introduction to Qualitative Research Methods , new York: John Wiley sons
-