جمهورية إندونيسيا وزارة الشئون الدينية

جامعة مولآنا مالك إبراهيم ألاسلامية الحكومية مالآنق ـ أندونيسيا كلية الدرأسات العليا ـ قسم إدارة التربية الآسلامية

اتقدم بهذة الرسالة لينيل درجة الماجستير في قسم ادارة التربية الإسلامية

موضوع البحث

أداء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا

اعداد الطالب :ـ عبدالله محمد اعموره

رقم التسجيل :- 12710045/ S2

المشرف الآول **المشرف الثاني**

الدكتور : محمد مجاب **دكتور: شهداء صالح**

2014م

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الإطار العالم للدراسة

أ :- مقدمة :-

قال تعالى : { كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولاً مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُمْ مَا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ } (سورة البقرة : الآية رقم 151) ان التطورات المتلاحقة في علم الإدارة أدت الى تشيكل نظريات ودراسات حديثة في مجالات متعددة. ولقد زادت أهمية الإدارة في العصر الحديث وتغير الهدف الى حد كبير, وتطورت طرق التفكير في حل مشكلاتها من أسلوب التجربة والخطا الى الأسلوب العلمي المنظم القائم على الخبرة والعلم, وقد حدثت هذه التغيرات نتيجة التطورات المتسارعة في العالم والتي جعلت المنافسة محورا للعمل.تهتم الدول على اختلاف أحوالها اهتماماً بارزاً بالتربية والتعليم و إدارتهما (الإدارة التربوية –الإدارة المدرسية) لمالهما من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة فلم تعد التربية والتعليم مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها، بل أصبح ينظر إلى التعليم علي أنه استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع علي الفرد والمجتمع ، هذا الاستثمار يساعد علي تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع لذا كان الاهتمام بالنظم التعليمية والمدرسية كمقوم رئيسي وفاعل في التنمية المجتمعية (البوهي ، 2001:89).

أن الدولة الليبية تفتقر الإدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية لذا سوف نتعرف هنا على الواقع الإدارة المدرسية في معايير فلسفة الجودة الشاملة وكيف مساهمتها في تطوير الإدارة المدرسية الحكومية في ليبيا ومدي ادراك الموظفين لهذا النمط من الادارة .

هذا الأمر الذي رأى الباحث أن يجب دراسة أداء متطلبات الإدارة الجودة الشاملة في مجتمعنا من خلال رصد الوثائق والبنود وممارسات مديري المدارس ومسؤولين

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

قطاع التعليم في ليبيا في ضوء دور الإدارة الجودة الشاملة، وذلك لإبداء مقترحات لتطوير العمل الإداري المدرسي. وذلك باعتبار أن الادارة الجودة الشاملة نمط إداري مهم في تطوير المدارس.

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية في ليبيا والتي تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية على المستويين المركزي والمحلي، ومن هنا كان ضرورياً وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور الذي يكون قادراً على إدارة العمليات التعليمية داخل المدرسة وقيادتها، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها وأهداف التعليم والتربية التي ينشدها المجتمع.وقد عرف دياب الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة، ورقابة، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي،عقلياً وأخلاقياً، ووجدانياً، واجتماعياً،وجسمياً، وانفعالياً، لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع،ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه"".(دياب، 2001 :99)..

فإن الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث ترتكز في قول الرسول صلى الله عليه و سلم" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " (فتح الباري ، ص 880)، و إتقان العمل في التوجيه النبوي شامل لكل الأعمال التي يحثنا ديننا عليها و التي تبدأ بمراقبة الإنسان لربه أثناء عمله و انتهاء بإنجاز العمل بإتقان، و بإيجاز هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة لأن الباحث في الموضوع يركز على جوانب معينة يراها هامة جدا، و مع ذلك يمكن أن يقال بأن هناك عوامل مشتركة ستبقى متفق عليها و تعطي مضمونا موحدا لمضمون إدارة الجودة الشامل.

أن اهمية إدارة الجودة الشاملة بأنها تساعد الإدارة التعليمية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغيير المنشود في المدرسة، حيث تشدد بمبادئها وأساليبها وأدواتها وإجراءاتها على توفير البيانات حول كل جوانب العمل ومجالاته، ثم تفسيرها وتحليلها حتى يتم اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين الأداء المدرسي. بل إن نجاح

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الخطة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى استجابة المعلم لهذه الأهداف، ومدى قدرته على ترجمتها إلى مواقف سلوكية وخبرات تعليمية تؤدي إلى النمو الشامل المتكامل للطلاب ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الموظفين، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة، والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة. ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة وللمجتمع.

لقد راي الباحث تغير في أهداف الإدارة المدرسية حديثاً في ضوء معايير الجودة الشاملة ، وأصبحت تنمي اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تعمل علي تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم، ومتابعة غياب الطلاب، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب (محور العملية التعليمية) من حيث توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، وأن تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لهو الدور الأساسي للإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً على الاهتمام بالنواحي الإدارية .

وكذالك حظيت الإدارة المدرسية مؤخرا في ليبيا اهتماما كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وفعال وآثار بارزة في إنجاح العملية التربوية , إذ أن مدير المدرسة يعتبر مسئولا عن قيادة جميع المهام والافراد داخل إطار مدرسته وتوجيها وإرشادها لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة . فالإدارة المدرسية لا تقتصر على الأمور الشؤون الإدارية والفنية فقط , بل هي المسئولة عن سير المهمات المدرسة من حيث نشاطها وفعاليتها, من خلال ما تقوم بيه المدرسة من تعليم الطلاب

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

باعتبارهم الفئة المهمة في المجتمع, وبالتالي فإن للإدارة وظائف عديدة ومتنوعة من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها بنجاح .

ب:- مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في ليبيا والدور الكبير الملقى على عاتقها خلال تنفيذ خطط التطوير ورفع جودة التعليم في ضوء تحديات العصر ، وتطلعات المستقبل ؛ ومن هذا المنطلق فان مدراء مدارس التعليم الثانوي مطالبون بأن يكون لديهم الكفايات الوظيفية التي تمكنهم من تطبيق آليات الجودة الشاملة , وذلك بحكم أن نظام التعليم الثانوي يعد من النظم المجودة و الحديثة و التي قامت على أسس و مبادئ الجودة الشاملة .

وكدالك من يتأمل الواقع الإداري التربوي في المجتمع الليبي يلمح غياب ممارسة مثل هذا النوع من أنماط الإدارة، ألا وهو الإدارة الجودة الشاملة، الأمرالذي رأيت أن من واجبي كباحث دراسة أداء متطلبات الإدارة الجودة الشاملة في مجتمعنا من خلال رصد ممارسات مديري المدارس ومسؤولين قطاع التعليم في ليبيا في ضوء دور الإدارة الجودة الشاملة، وذلك لإبداء مقترحات لتطوير العمل الإداري المدرسي. وذلك باعتبار أن الادارة الجودة الشاملة نمط إداري مهم في تطوير المدارس.

ت:- الأسئلة الدراسة :

تحددت مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية :

1- كيف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا ؟
2- ما الأساس الإتقاني الذي ترتكز عليها سياسة التعليم في ليبيا ؟
3- تحديات والمعوقات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا ؟

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ث:- أهداف الدراسة :-

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق إدارة الجودة بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارا تتضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة, إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية ومن هذه الأهداف :

1- التعرف على أداء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا

2- التعرف على ما اثر الإدارة الجودة الشاملة في نجاح العملية التعليمية في المدارس الحكومية الليبية .

3- المساهمة في دارسة المجتمع , وحل مشكلاته , وتحقيق اهدافه .

4- توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل (عقليا , وجسميا , وروحيا , واجتماعيا , ونفسيا)

ج:- أهمية الدراسة :-

تستمد هذه الدارسة أهميتها با الإدارة الجودة الشاملة على تحديد الدورات التدريبية المختلفة للمديرين لاكتساب المهارات الإدارية والفنية لمديري المدرسة والارتقاء بمستوي أداء المتعلمين, ان أهمية هذه الدراسة من خلال:

1- يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والدارسون والمهتمون بالادارة المدرسية وتوجيه الجهود من أجل إجراء المزيد من الدراسات لتطوير الادارة المدرسية وتفعيلها في ضوء الإدارة الجودة الشاملة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2- ندرة الموضوع في المجتمع الليبي وبين الدراسات في مجال أداء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا حيث لم يطرح هذا الموضوع في المجتمع الليبي كرسالة ماجستير من قبل في حدود علم الباحث .

3- قد يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس ونوابهم والإداريون والمعلمون وكل العاملين بالمدرسة.

4- قد يستفيد من هذه الدراسة قسم الادارات التربوية بوزارة التربية والتعليم والمتابعون لتقويم عمل الادارة المدرسية وأقسام الادارات المدرسية بمديريات التربية في ليبيا.

ح:- حدود الدراسة :-

تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية :

1- الحد الموضوعي : اقتصرت الدارسة في حدها الموضوعي على أداء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا .

2- الحد المكاني :طبقت هذه الدراسة في مدرسة (عبدالله بن رواحة الثانوية و ثانوية علوم الحياة) الواقعة في مدينة اوجلة كا عينة دراسة تمثل جميع المدارس في ليبيا لانها تسير جميعها على نفس النهج ونفس المعايير لانها تستمد قراراتها من وزارة التربية والتعليم العالي.

3- الحد البشري : اقتصرت الدراسة علي عينة من مسؤولين قطاع التعليم و مدارسين و مدرسات مدرسة عبدالله بن رواحة الثانوية وثانوية علوم الحياة .

4- الحد الزماني تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

(2013/2012).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

خ:- مصطلحات الدراسة :-

1:- إدارة الجودة الشاملة في التعليم

فإن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية,كما يعرف (رودزRhodes) بأن الجودة الشاملة في التربية بانها عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم , وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على النحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة (أحمد سيد مصطفي ,1997م ص367). قال تعالى (الذي خلق الموت والحياة أيكم أحسن عملا) (2: تبارك).وقال تعالى في سورة يوسف عليه السلام عندما اصطفاه طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدرى وأقدر على اتقان عمله ، وعبر عن ذلك بصفته الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) 55(يوسف). كما أورد سبحانه وتعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال تعالى (قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) وكذالك يلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه . وقال عليه الصلاة وأتم التسليم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " والإتقان يعنى الجودة في أكمل صورها هذا في منظور الاسلام .

1-1: أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة: يعرفها الخطيب (1424هـ ، ص55)، والجضعي (1426هـ ، ص31) بأنها مجموعة من العناصر المشتركة المستقاة من نماذج إدارة الجودة الشاملة، والتي يجب توفيرها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع، وتتمثل في الثقافة والوعي بمفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام الإدارة العليا بتطبيقها، والمشاركة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء،

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

والتحسين المستمر، والقياس وتحليل المهام، والوقاية من الأخطاء، وتحفيز وتدريب العاملين ، وتتبنى الدراسة هذه الأسس والمتطلبات العشرة لإدارة الجودة الشاملة، وتعرفها إجرائياً بأنها: عبارة عن ثقافة مؤسسية تتمثل في: الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بتطبيقها، من خلال القيام بممارسات فعلية تعزّز المشاركة للعاملين وعمليات التخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير للقياس وتحليل المهام والأعمال، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب اللازم .

2:- الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) اداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها:"حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد"(العمايرة،2002،ص18).

يعرف هنا الباحث الادارة المدرسية بأنها: هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم الافراد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير مدرسة ومن نائبه أو معاونيه (الوكلاء) والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية وكل رد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

د:- الدراسات السابقة

اولا- الدراسات المحلية .

1- دراسة (بن قصودة ، 1995) وهي بعنوان : " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية الليبية ، في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة ".

وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعوق عمله.

وبلغت عينة الدراسة 132 مديرا موزعين على بعض المدن الليبية بنسب متفاوتة واستخدم الباحث استبانة لهذا الغرض قسمها إلى أربعة مجالات هي :

الجانب الإداري - الجانب الفني - الجانب الاجتماعي - الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير ، ثم تم التأكد من صدقها وثباتها بالتجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط وقام الباحث بتطبيق الاستبانة بطريقة المقابلة الشخصية مع مديري المدارس وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الليبية يؤدون معظم المهام الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية ، كما أشارت النتائج إلى عدم قيام مديري المدارس بزيارة ومتابعة المعلمين في فصولهم ، وعدم مراجعتهم لكراسات التحضير ، كما أشارت النتائج إلى حرص مديري المدارس الثانوية الليبية على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين ، وأن هناك تقصيرا من قبل مديري المدارس في جعل مدارسهم تخدم البيئة والمجتمع وأوصى الباحث بضرورة تفويض بعض السلطات الممنوحة لمديري المدارس للمعلمين ، كما أوصى بضرورة تشجيع المعلمين على تحمل المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار كماأوصى بضرورة إجراء دراسات مشتركة بين المعلمين ومديري المدارس عن بعض المشكلات التي تصادفهم أثناء تنفيذ العملية التعليمية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ثانيا- الدراسة العربية .

بدأ الاهتمام في موضوع الجودة من بداية التسعينات من القرن الماضي باعتبارها مطلباً رئيساً في الحياة العملية المعاصرة وبالتالي لم تلق انتشاراً واسعاً في الدراسات العربية ، كما أن آليات تفعيلها في الميدان التربوي غير واضحة بالنسبة لكثير من العاملين في التربية والتعليم في العالم العربي الإسلامي . ومع ذلك هناك العديد من الدراسات العربية القيمة التي فصلت في شرح فلسفة إدارة الجودة ومبادئها الرئيسة ، ومعايير تقويمها ، ونتائج تطبيقها في مجال الصناعة ، وكذلك في قطاع إدارة الأعمال وفحصت إمكانية استخدام الشركات والمؤسسات لأساسيات هذه الفلسفة بقصد التحقق من استيفائها المتطلبات.أما الدراسات اللاحقة ركزت على تقصي تطبيقات الجودة الشاملة في مختلف قطاعات الدولة أما الدراسات التي تتصل بتطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي فقد وجد الباحث على عدد محدود من هذه الدراسات التي تناولت مدى قدرة المؤسسات التعليمية العربية على استيعاب مفاهيم الجودة الشاملة ضمن بيئتها الداخلية .

1- دراسة : بن سيفان ، هيا إبراهيم أحمد (2003) بعنوان (تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة،مشكلة الدراسة تمثلت في توضيح كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في دولة الأمارات العربية المتحدة من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة . هدفت الدراسة إلى : الكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الأمارات العربية المتحدة . وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الأمارات العربية المتحدة في ضوء إدارة الجودة الشاملة . بعض التوصيات والمقترحات : فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة في التعليم بدولة الأمارات العربية المتحدة .الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية .إعداد دليل

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

إرشادي لتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة. ضرورة تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة في المدرسة .أن تتحمل كلية التربية بجامعة الأمارات مسئولية نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم بوضع برامج لتدريب خريجها عليها وتكوين فرق عمل لإدارة مدرسية فعالة .

2- دراسة (عزب ، 22: 2008) بعنوان:" تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة" هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة من خلال الوقوف على أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة.
واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم منهجاً للدراسة، أما أداة الدراسة فتمثلت في الملاحظة المباشرة حيث قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض المدارس الابتدائية للتعرف على واقعها حيث تمت المقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية المسئولة عن إدارة التعليم الابتدائي وذلك للتعرف على مشكلات المدرسة الابتدائية.

3- أما دراسة الموسوي (2003)(33): هدفت الدراسة لتطوير أداة موضوعية لقياس درجة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث غطى المقياس أربعة مجالات أساسية :تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي ، ومتابعة عمليات التعليم والتعلم وتطويرها ، وتطوير القوى البشرية ، واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وقد توصل الباحث إلى أن بنود المقياس تمثل مجالات إدارة الجودة الشاملة مما يجعله سهل التطبيق ويوفر مجالاً رحباً لصانعي القرار كي يكرسوا جهودهم لتحسين ممارسات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس والتقويم ، وتهيئة المناخ الأكاديمي المناسب لعمل الأستاذ الجامعي ، والبيئة التعليمية المواتية لتطلعات الطالب الجامعي وطموحاتهذا بالإضافة إلى ملخص الدراسة التي قدمها الملوح عن الجودة الشاملة والإصلاح التربوي الذي قدم فيها تعريفاً بمفهوم الجودة وجذوره

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ومنشـأه ثـم مفهـوم الجـودة فـي التعلـيم وفوائـدها ومتطلباتهـا وصـعوبات تطبيقهـا واستعراض الجوانب التي يتم تطبيق الجودة فيها في دول الخليج العربـي وهـي الإدارة التربوية،والمناهج، والمعلمين،ومخرجات التعليم،والكفاءات المهنية ،وأساليب التقويم ، والتقنيات التربوية.حيث أوصـى الباحث بتحديث العمل التربـوي وتطبيق إدارةالجودة الشاملة في جميع عناصر العملية التعليمية.

4 -وفـي دراسـة للبكـر (2001) (29)ركـز علـى كيفيـة تكييـف نظـام إدارة الجـودة الشاملة في العملية التربوية التعليمية من خلال وضع إطار منهجي لدعم وتقويم مسار جـودة العمليـة التعليميـة وذلـك مـن خـلال توظيـف المواصـفة الدوليـة للجـودة (الأيزو9002)في مجال التربية والتعليم ، وتطبيق عناصرها كمعايير تقويم وقياس مستوى وفاعلية جودة الأداء فـي المؤسسـات التربويـة والتعليميـة ،وذلـك مـن خـلال توظيف وتكييف عناصر المواصفة الدولية للجودة (الأيزو (9002)الخاص بقطاع الصـناعة والأعمـال مـن حيـث أبعادهـا المعرفيـة والفلسـفية ، والسلسـلة المعياريـة للمواصفة ومحتوياتها في حقل التربية والتعليم ، من خلال وضع الخطوات التطبيقية لتوظيـف المواصـفة الدوليـة فـي البيئـة التعليمية،ومراجعـة أداء أجهـزة وعناصـر ومحتويات العملية التعليمية مثل : التحصيل العلمي،والمنـاهج الدراسية ، والمشكلات الطلابيـة، والجهـاز الإداري ،وأسـاليب وطـرق التـدريس ، والنشـاطات الصـفية واللاصفية وغيرها . وقد حث الباحث المؤسسات التربوية والتعليمية علـى السعي للحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة.

5- أمـا دراسـة الجويير (2006) (36) فتعتبـر عبـارة عـن خلاصـة دراسـات فـي الجـودة شـارك بواحـد منهـا فـي المـؤتمر الـوطني الأول للجـودة ، وأضـاف إليـه بعـد الدراسات والإضافات التي أغنت موضوع الجودة ، حيث هدفت الدراسة إلـى توضيح الفكـر الإسـلامي لتحقيـق الجـودة مـن خـلال العمليـات الإداريـة الرئيسـية التخطـيط ، والتنظيم ، والتوجيه والرقابة ، ثم استعراض تعريفات ومصطلحات الجودة ، وبدايات

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ظهور إدارة الجودة في الفكر الإداري المعاصر ، والجودة في الفكر الإسلامي (القرآن الكريم ، والسنة النبوية المطهرة ، وعرض نماذج من الجودة والإتقان في الفكر الإسلامي تلخصت في الجودة في إدارة الوقت ، والجودة في تحقيق الرقابة الذاتية في العمل وقياس تكلفة الجودة في الفكر الإسلامي . ثم توصية الباحث بأن تتولى الهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة الاهتمام بالجودة للجنسين حتى يكون الإنتاج المأمول ذو جودة سواء من إنتاج الرجل أو المرأة. هذا بالإضافة إلى ملخص الدراسة التي قدمها الملوح عن الجودة الشاملة في المدارس ، والتي اعتبر فيها إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل ، وثقافة تنظيمية جديدة يصبح فرد في المؤسسة أو المدرسة مسئولا عنها واستدل على ذلك بآيات من القرآن الكريم تدل على الإتقان والإحسان في العمل . وأكد على أن للجودة تعريفات عدة ولكنها متفقة في جوهرها في التأكيد على مبدأ الإتقان . ومن الملاحظ من استعراض أدبيات الدراس

مايلي:

ا- أهمية تطبيق الجودة في إدارة الأعمال عامة ، وفي التعليم خاصة

ب- وضوح مبادئ الجودة ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها ؛ ذلك أن معظم من كتب في موضوع الجودة درس هذه المبادئ والمتطلبات ووضحها

ت- أن المنظور الإسلامي لهذا المفهوم مهم جدا لأنه مفهوم أصيل في الإسلام ، إلا أن القلة الذين درسوا هذا المفهوم من المنظور الإسلامي ركزوا على جوانب دون أخرى ، فهو في حاجة إلى مزيد من التوضيح ليشمل جميع أبعاد المفهوم ومضامينه وهذا ما يحتاج إلى دراسات أكبر حجما وأوسع أهدافا من الدراسة الحالية إلا أن الباحثة ستحاول تقديم صورة مجمله للمفهوم الإسلامي للجودة في التعليم ، ومبادئه ومتطلباته من خلال آيات القرآن الكريم ، والأحاديث الشريفة ، وبعض مواقف السيرة المطهرة للنبي وصحابته الكرام.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

6- دراسة (ماضي،2002) بعنوان:" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم"،درس الباحث إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ومنها التعليم ، واتبع المنهج الوصفي ، وتوصل إلى وضع تصميم مقترح لإدارة الجوة الشاملة ، بالاعتماد على تطبيق نظرية الجودة الشاملة ، كما أورد تطبيقات لنظم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والمدراس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصل إلى نتائج عديدة منها : تنوع المستفيدين من الخدمات التعليمية فمنهم : أصحاب الأعمال والدولة وطالبوا إجراء الدراسات البحثية ، أما من داخل النظام التعليمي : أعضاء هيئة التدريس ، العاملون ، الكلية /المدرسة...، ليس هناك ضمان بوجود رؤية مشتركة بين تلك الفئات حول المقصود بإدارة الجوة الشاملة، وجود صراع بين الفنيين والإداريين ، خصوصية كل طالب ، وجود بيروقراطية حادة كل ذلك يشكل عقبة في طريق تحقيق الجودة التربوية الشاملة نظراً لأنها تعتمد على قنوات اتصال فعالة ، عمل جماعي ، التكامل بين العلميات الإدارية.

7- دراسة (جاسم ، 2005) بعنوان:"تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الإبتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:صيغة مقترحة"،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الإبتدائية بمملكة البحرين بالإضافة إلى إيجاد صيغة مقترحة لوصفه الوظيفي . كما هدفت إلى التعرف على مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الإبتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتوصل إلى صيغة مقترحة لإستمارة تقييم أدائه الوظيفي وفقا لهذه المبادئ . وبعد تطبيق الأستبانه على المشاركين جاءت النتائج العامة بأن هناك أربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في الوصف وهي : الهدف وهو تحسين الإنتاج والخدمات ، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر ، المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم ، تحقيق التغيير .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي فقد جاءت النتائج العامة للمشاركين بعدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في إستمارة تقويم الأداء الوظيفي الخاصة به .

8- دراسة (النايه، 1991) وهي بعنوان: "المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربيةالمتحدة ".هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الأسلوب الإداري السائد في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى مركزية الإدارة التعليمية في إصدار القرارات من ناحية، ومدى الصلاحيات المخولة لمديري المدارس في تطبيق هذه القرارات من ناحية أخرى، كما استهدفت الدراسة أيضاً معرفة أهم الإشكالات والمعوقات الإدارية التي تعوق الإدارة المدرسية،والأساليب المتبعة من قبل المدارس في التغلب على هذه المعوقات وحل المشكلات .

وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في 74 مدرسة بالمراحل المختلفة وأداة الدراسة هي استبانة طبقت على عينة الدراسة وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن عدة نتائج كان من أهمها :

أ- عدم التوازن بين الصلاحيات المخولة والمسئوليات المسندة لمدير المدرسة .

ب- ضعف فرص مشاركة المدراء في اتخاذ القرارات التي تصدرها الإدارات التعليمية.

ج- أكدت نسبة كبيرة من العينة أن التنظيم الإداري بمدارسهم فعال ويساعد بشكل مباشر على أداء الوظائف الإدارية والإشرافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات ومقترحات كان من أهمها :

أ- رفع الوعي الإداري القائم على الأصول العلمية والعمل على بث القيم الإيجابية واستخدام أساليب النشر وغيرها لتحقيق هذه الأهداف .

ب- اقتراح مخطط لتحسين الأداء بالنسبة للمستويات القيادية والعناصر الإدارية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ج- تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري للعاملين في المواقع القيادية والمجالات الإدارية في قطاعات النظام التعليمي كافة.

9- دراسة (الشرقاوي ،2000) ،بعنوان:" إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة دراسة ميدانية، وهدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ،ودراسة القوى الثقافية السائدة والمتوقعة المؤثرة في الإدارة المدرسية،والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر،وتقديم تصور مقترح وبعض التوصيات لتحسين إدارة الجودة الشاملة. تذهب الكاتبة إلى أن نجاح الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب التزام مدير المدرسة أولا بالجودة. مهارات مدير الجودة الشاملة: تنقل المؤلفة المهارات اللازمة لمدير الجودة نقلا عن احد المصادر وهي كالتالي: يوضح بناء الثقة والصراحة (تنمية الثقة في الغير- الحصول على المعلومات من العاملين..الخ يوضح بناء المزاملة وروح الفريق. يبني قراراته بناء على الحقائق. يوضح تعزيز الإنجازات بالتقدير والمكافآت. التحسين المستمر للأداء)

10- دراسة المناعمة (2005) بعنوان : " دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة ، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس .

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية .

وشملت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم وتم اختيار العينة عشوائياً من (20) مدرسة حكومية و (20) مدرسة خاصة توصلت الدراسة إلى نتائج منها :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية ..

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية .. وزيادة الإهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل ، وأثناء العمل وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية .

11- دراسة (فهمي ومحمود، 1993) وهي بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية للوصول إلى نموذج لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام، وعمل مدير المدرسة

ومعاونيه بشكل خاص في دول الخليج العربي وتتألف عينة الدراسة من كبار المسئولين عن التربية والتعليم في دول الخليج العربي الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي .

وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستبيان .

ومن أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة ما يلي :

أ- وجود قصور في ممارسة مديري المدارس لأدوارهم ومهامهم الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح المعمول بها في الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي، وأن التركيز لتلك الممارسات على الشئون التنظيمية والإدارية.

ب- أكد المسئولون عن التربية والتعليم في بعض الدول الأعضاء أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسئوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية .

ج- حدد المسئولون عن التربية والتعليم في دول مجلس التعاون الخليجي شروط اختيار مدير المدرسة في المرحلة الثانوية وفق الشروط التالية: أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي، ومؤهل تربوي، ودبلوم متخصص في الإدارة المدرسية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

د- أكد أغلب المسئولين أيضاً على ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.

12- دراسة أحمد (2006): بعنوان " دور الادارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي لدى طلاب المدرسة الثانوية العامة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها في تحقيق العملية التربوية والوقوف على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي ومعرفة المعوقات التي تحد من دورها في تحقيق النظام المدرسي .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث طبق الباحث إستبانة على 33 مدرسة من مجتمع أصلي (143) وأوصت نتائج الدراسة :

ا- بوجوب منح مدير المدرسة الصلاحيات لإتخاذ القرارات السريعة التي تجعله قادراً على حل المشكلات بسرعة ،

ب- ضرورة أن يتصف مدير المدرسة بالمرونة في المواقف والمشكلات للتعرف على أفضل الحلول المناسبة لإتخاذ القرار السليم في المشكلات المختلفة كما أوصت .

ج- ضرورة مساهمة المؤسسات التربوية في توضيح مفهوم النظام المدرسي التي تقررها إدارة المدرسة .

13- دراسة : عامر ، سامح عبد المطلب (2003) بعنوان :" تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة،هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة تناولت الدراسة الإطار الفكري والفلسفي للجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المجال التعليمي وواقع إدارة المدرسة الثانوية العامة والمشكلات التي تواجهها مع وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

14- دراسة (الطوباسي، 1980) بعنوان : " دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن "هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الإدارية التي يحس بها المديرون والمعلمون، ومعرفة عدد وقوع المشكلات في العمل الإداري كما يحس بها المديرون

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

والمعلمون، وعلاقتها بكل من (جنس المدير، مؤهله العلمي، المرحلة التعليمية)، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار محافظة اربد كعينة ممثلة للدراسة واستخدم استبيان الأعمال الإدارية واستبيان آخر عن المشكلات الفنية، وكشفت الدراسة عن وجود (43) مشكلة موزعة على ستة مجالات حسب مصدرها: مشكلات متعلقة بالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد البيئة المحلية والمسئولين في الإدارة التربوية ومشكلات متعلقة بالأنظمة والتعليمات ومشكلات متعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية على مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) بين متوسط ممارسة المدير لعمله وبين عدد المشكلات التي يواجهها، بينما لا يؤثر نوع المدير بشكل واضح على عدد المشكلات الإدارية ولا أثر للمرحلة التعليمية ومستوى المدرسة على عدد المشكلات الإدارية.وان الارتفاع بمستوى التأهيل العلمي يقلل من عدد المشكلات لدي المديرين والمديرات ويزيد من عدد المشكلات التي استطاعوا حلها، كما أن أعلى درجة للمشكلات كانت عند المديرين ذوي الخبرة اقل من (3) سنوات واقلها معدلا عند ذوي الخبرة الإدارية (7) سنوات وأكثر.

15- دراسة ويح (1999)(30) التي هدفت إلى وضع تصور مستقبلي لتطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على التغيرات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الجودة التعليمية ، ومحاولة الوصول إلى معايير للجودة الشاملة .حيث طبقت الدراسة على عينة من مديري وموجهي ومدرسي التعليم الثانوي العام في كافة التخصصات ، وعينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للوقوف على وجهات نظرهم . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مشكلات تواجه نظام تكوين معلم التعليم الثانوي وهذه المشكلات أثرت على جودة نظام التكوين حيث أدت إلى مخرجات تتصف بعدم الجودة . حيث الجودة في مجال تكوين المعلم تقوم على مسلمة مفادها أنه يجب تحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة التعليمية داخل كلية التربية ،

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ولتحقيق ذلك توصلت الدراسة إلى قائمة معايير الجودة الشاملة لتطوير نظام تكوين المعلم التعليم الثانوي العام كما توصلت إلى آليات تطبيق كل معيار من معايير الجودة داخل الكلية لتحقيق التطوير المطلوب .

16- أما دراسة الغنام (2001)(31)، فتوسلت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وتحديد مجالات القوة والضعف في أدائها .وقد استندت الباحثة إلى معايير الجودة الشاملة التي طورها فرحات (1996) في تصميم استبانه تحتوي 60 عبارة لقياس درجة فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في خمسة مجالات :التخطيط،وإدارة الموارد البشرية ، ومتابعة التحصيل وتقويمه،واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية ، وإدارة العلاقة مع أطراف العملية التربوية .وتعكس هذه الدراسة مدى حيوية إدارة الجودة الشاملة بصفتها أحدث تطورات الفكر التربوي الحديث في العالم وأهميتها كمنهج علمي وتطبيقي لتطوير الإدارة المدرسية فرض نفسه على الساحة التربوية العربية .

17- ودراسة اليحيوي (2001)(32) التي هدفت إلى التعرف على مدى أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى توافر متطلباتها ، ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية ، وإلى التعرف على العلاقة بين أهمية وإمكانية التطبيق واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ،حيث تم إعداد استبانه تكونت من 163 عبارة تم تطبيقها على 807 مديرة ومعلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية من جميع مدارس البنات في المملكة . وتوزعت محاور الاستبانة على ثلاثة أبعاد هي المبادئ وهي: أهداف المدرسة ورسالتها ، والتركيز على المستفيدين، والتركيز على العمليات ، والنظام الوقائي ، والمشاركة ، والتحفيز ، والتطوير المستمر لجودة الخدمات التعليمية ، والاهتمام بالتغذية الراجعة) والمتطلبات وهي(اقتناع إدارة التعليم ، ونشر ثقافة الجودة،وتشكيل فرق العمل ، وتوفير قاعدة معلومات ، والتدريب ، وتوفير الإمكانيات ، واحترام

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

إنسانية العاملات ، ودرجة كفاءة العاملات)،والمعوقات وهي: (البيروقراطية، والمركزية ، ومقاومة التغيير) .وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها : أن أفراد عينة الدراسة ترى أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة عالية ، وأن أكثر مبادئ الجودة أهمية في التطبيق هو التركيز على العمليات ، وأقلها النظام الوقائي . كما ترى عينة الدراسة أهمية توافر متطلبات الجودة بدرجة عالية ، وأن أكثر هذه المتطلبات أهمية من حيث توافرها احترام إنسانية العاملات (قيادة الجودة) ، وأقلها أهمية نشر ثقافة الجودة في المدرسة. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات وبناء إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

ثالثا : داراسات اجنبية .

1- دراسة روبرت كورنسكي ، 2000م : هدفت إلى التعرف على الكيفية التي يتم بها تطبيق مبادئ ومنهجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، وتأثيرها في تعليم الموارد البشرية وتدريبها وتطويرها مستقبلاً ، ومن خلال المنهج التحليلي تتوصل الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - تتميز نماذج إدارة الجودة الشاملة بعناصر مشتركة بينها، والتي بدورها تمثل أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي: تحسين العمليات والنظم، العمل الجماعي وعمل الفرق الفاعلة، العملاء والموردون الداخليين والخارجيين "الآباء والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وأصحاب العمل والمجتمع"، الإدارة من خلال الحقائق والبيانات المتكاملة والشاملة، التعقيد وهي خطوات زائدة بهدف التصدي للأخطاء السابقة، التباين والاختلاف الطبيعي .

ب - هناك أدلة لا تقبل الجدل على فاعلية التعلّم القائم على التعاون في قاعات الدراسة بالكليات ، والذي يقوم على فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستخدامها ، والتي نتج عنها مفاهيم المتعلم النشط والمعلم القائد أو المدرب، وطرق هيكلة التعلم القائم على

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

التعاون ، وطرق قياس المتغيرات الثانوية، والكفاءات النهائية، وتلبية احتياجات الطلاب في قاعات الدراسة .

2 - دراسة : هرنانديز (2002) بعنوان (إدراة الجودة الشاملة في التعليم : تطبيقها في منطقة تكساس التعليمية هدفت إلى معرفة الآمال الأولية والظروف الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وكيفية تنفيذها ، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدراس ولاية تكساس وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة . إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

3 - دراسة : بول (1998) بعنوان (العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية الغرض من الدراسة كان البحث في العلاقة بين مبادئ إدارةو الجودة الشاملة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية وقد أثبت نتائج الدراسة إيجابية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في البيئة المدرسية لأن لها علاقة . كبيرة مع المناخ المدرسي والثقافة المدرسية.

4 - دراسة كينيدي (كنيدي ، 1999 ص ص 1-3) بعنوان " أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات " هدفت الدراسة التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات ، من أجل الاستجابة الفورية الملائمة للأزمات الغير متوقعة ، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم بأميركا ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف ، وفاكس ، والهاتف الخلوي ، والبريد الإلكتروني ، وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة . وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة ، وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائط الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات التعليم من حيث المباني ، والمكاتب ، والموظفين ، والخدمات التي تقدمها ، وأن تعمل خطة إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة ، ومساعدة السلطات في تحرياتها ودراساتها ، والإنذار بوجود أزمة ، والاعتراف

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

بمسؤوليات المنظمة ، والقيام بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة ، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على حماية أنفسهم .

5 - دراسة : نيوباي (1998) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والمدرسة الإبتدائية) قد تم المقارنة بين أربع مدارس تستخدم إدارة الجودة الشاملة وأربع مدارس أخرى لا تستخدمها وذلك باستخدام بيانات كمية ونوعية وقد بينت الدراسة النتائج التالية وجود أخطاء في تدريب المعلمين والإداريين بالمدراس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أصبحت الجودة هدفا أساسيا للمدرسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة . تدني معنويات الإداريين والمعلمين والطلاب بنسبة 29 ٪ من المدارس التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة وبنسبة 31 ٪ في المدارس التي لا تستخدم إدارة الجودة الشاملة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الثاني

الاطار النظري

اولا : - الإدارة المدرسية

ثانيا :- إدارة الجودة الشاملة

ثالثا :- إدارة الجودة الشاملة في التعليم

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الاطار النظري

المبحث الأول : الإدارة المدرسية

يمثل الإطار النظري قاعدة من المعلومات التي تساعد وتزود الباحث بالمعلومات اللازمة ليكون فكرة شاملة وكاملة عن موضوع دراسته، وكذلك تساعده في الحصول على جميع مفردات الموضوع التي تساعده في بناء أداة الدراسة,كما ان الإدارة نشاط إنساني قديم رافق الإنسان منذ تواجده علي سطح الكرة الأرضية حيث بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه ، وبدأت الجماعات كذلك تنظم شؤونها بشكل فعال ، حيث أن لإدارة تتطلب انجاز الأعمال والمهام عن طريق تضافر الجهود وتكاتف الأفراد ،والإدارة كعلم, حيث كان أول ظهور لهذا العلم في مجالي الصناعة والتجارة ثم انتقل إلي التربية إن الإدارة في مجال التربية والتعليم اشتقت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة وفرضت الإدارة نفسها في التربية كبقية العلوم التربوية.نشأة الإدارة المدرسيةفي القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل ، حيث كان الإنسان يدير شؤونه اليومية بنفسه ويدير الأب والأم شؤون البيتوتربية الأولاد وتنشئهم التنشئة الاجتماعية المناسبة.وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها, كما يحتاجها المعلم لتسير أموره وأمور مدرسته ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة بل الأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية , كما تحتاجها المدرسة لتسير أمورها التعليمية , وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز لها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية, إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسير شئون المدرسة سيرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة الحافظة على نظام في مدرسته ' بل أصبح محورا لعمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ العقلي , والبدني , والروحي, والتي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو, كما أصبح يدور حول تحقيق الاهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساسي في الإدارة المدرسية (محمد , 2004 , 22)

وكما هو ملاحظ ان الإدارة المدرسية اشتقت مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة ، وترتبط بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير ، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه علي أكمل وجه وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوي العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية.وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1946 م ،ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها علي العلوم التربوية وتستقل بذاتها والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول وقدرات التلميذ(العمايرة ، 17 : 2002) .

وقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية علي المستوي القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 م في نيويورك البداية الأولي لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم (ذياب ، 20: 2001) وتطورت الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطوراً كبيراً من خلال الاهتمام بهذا العلم من خلال جهود عدة ومميزة منها :

ا- وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات ، اعتماد مقررات دراسية يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد المتخصصة بإعداد المعلمين مثل مقرر : الإدارة المدرسية مقرر المعلم والإدارة المدرسية ، مقرر إدارة الصف . ومقرر إدارة المدرسة الثانوية، وطورت هذه الأقسام برامج وورش عمل تدريب وتأهيل العاملين بالإدارة المدرسية من معلمين ، مديرين ، مشرفين من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسات التعليمية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ب - أسهم أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في معاهد وكليات التربية بالقيام بالعديد من البحوث والدراسات التي ساعد علي تطوير الفكر الإداري.

ث- ظهر العديد من الكتب والمراجع في ميدان الإدارة التعليمية التي أَثْرت هذا الميدان وساهمت في تطوره وكذلك ظهور المراكز والجمعيات العلمية في ميدان الإدارة التعليمية وكذلك ظهور المجلات العلمية والدوريات في هذا الميدان وإجراء الدراسات والبحوث العلمية في ميدان الإدارة المدرسية والتعليمية والتربوية.

إن الجهود السابقة مجتمعة ساعدت علي تطوير الإدارة في ميدان التربية أو "الإدارة المدرسية ميدان من الميادين الحديثة ، حيث أنها وليدة القرن العشرين " كما وتعتبر وسيلة مهمة من أجل تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المدرسية :-

الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة والتي تساعد علي نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها . وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وإذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وتجد لها استقلالاً ذاتياً شأنها شأن العلوم الأخرى مما جعل لها تعريف يعبر عن ذاتها وماهيتها وطبيعتها ومن هذه التعريفات علي سبيل المثال.

1- عرفها (العمايرة ، 2002) الإدارة المدرسية : " مجموعة عمليات (تخطيط ، تنسيق ، توجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع .(18: والدولة " العمايرة ، 2002).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2 - عرفها (العجمي ، 2000) الإدارة المدرسية :" جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً ،أخلاقياً ، اجتماعياً ،وجدانياً ، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة به ، ويساهمفي تقدم مجتمعه" (العجمي ، 30: 2000)

4 - وعرفها (البوهي ، 2001)الإدارة المدرسية " بأنها مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف تؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، بما يحقق أهداف المدرسة " (البوهي ، 14 : 2001)

5 - وعرفها (طافش ، 2004)الإدارة المدرسية": بأنها :" مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبه من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق الأهداف الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات علي ضوء المنجزات " (طافش ، 14 : 2004)

10 –وعرفها دياب(2001): جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه.. والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، وجدانياً، وجسمياً، وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة وساهم في تقدم مجتمعه" (دياب:2001 .99)

12- وعرفها (عساف ، 2005) بأنها: "مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب ضمن أسوار المدرسة وخارجها وفقاً للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة رغبة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

فـي إعـداد الـنشء بمـا يتوافـق وحاجـات المجتمـع ورفـع الكفايـة الإنتاجيـة للمدرسـة والارتقاء بمستوى العاملين فيها" (عساف ، 15:2005) .

14- وعرفهـا (عـزب ، 2008) الإدارة المدرسـية الفاعلـة بأنهـا : " الإدارة القـادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " (عزب ، 296 :2008)

16 - وعرفهـا (مصـطفي . 2002)الإدارة المدرسـية :" هـي مجموعـة عمليـات وظيفيـة تمـارس بغـرض تنفيـذ مهـام مدرسـية بواسـطة آخـرين ، عـن طريـق تخطـيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ،وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التـأثير فـي سلوك الأفراد إلى تحقق أهداف المدرسة (مصطفي ، 38 : 2002)

من خلال استعراض التعريفـات السـابقة لـلإدارة المدرسـية يلاحظ الباحث أنهـا تتفق علي:-

ا - الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسـعي إلـي تحقيـق أهداف تربويـة منشودة من خلال المدرسة التي من مهمتها إعداد وتربية النشء.

ب - الإدارة المدرسية مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر وليس عنصر واحداً ، تتمثل هذه الجهود في جهد المدير ونائبـه والمعلمين والإداريين والفنيين ، وأن تكون الجهود موحدة متكاتفة من أجل تحقيق أفضل النتـائج بأقل جهد وكلفة .

ت - تتضمن الإدارة المدرسية عمليات التنظيم والتخطيط والتنسيق والتوجيـه من أجل الوصـول إلـى تحقيـق الأهـداف المنشـودة للمجتمـع ، وهـذا مـا أشـارت إليـه بعـض التعريفات مثل (العمايرة ، طافش ، مصطفى ، العجمي ، البوهي) .

فالإدارة المدرسية جهد تشـاركي ومتكامل يؤديـه العـاملون فـي المدرسـة كل حسـب مـا أوكل إليه من مهام وهذا الجهد التشاركي يسعي لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث يكـون متفاعلاً بايجابية داخل المدرسة وخارجها بما يتفق مع فلسفة المجتمع ، كمـا أن الإدارة المدرسية لها صلة وثيقة بالمجتمع والبيئة التي تحيى فيها .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ويعرف الباحث الادارة المدرسية : هي مجموعه من الافراد الذين يقومون بتسير المدرسه وفقا للأهداف العامة للمجتمع , كما لها جميع الحقوق في التعامل مع الاشياء الاجابية والسلبية داخل المدرسة ومعرفة المشكله وحلها للأرتقاء بالمدرسة .

المطلب الثاني : تطور الإدارة المدرسية :-

يشهد العصر الحديث تطوراً كبيراً في مفهوم الإدارة المدرسية حيث أنها إدارة لا تهدف إلي الربح المادي لأنها إدارة أنيط بها تحقيق أهداف المجتمع حيث ابتعدت عن الإدارة الروتينية في مفاهيمها وأسسها (الجبر ، 23: 2002). إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهوم الإدارة المدرسية من الاقتصار علي المحافظة علي النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية إلي الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانات والخبرات التي تساعد التلميذ علي النمو الشامل المتكامل وجعل التلميذ محور العملية التربوية أي أن الإدارة المدرسية لم تعد إدارة تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية وانصب الاهتمام علي التلميذ بصفته محور العملية التعليمية وتهيئة كافة الظروف التي تساعده علي النمو السليم فكرياً وروحياً وجسمياً, تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متوازنة ومتكاملة حسب قدراته واستعداداته ، وظروف البيئة التي يعيش فيها، بل الإدارة المدرسية مهمة للمعلم لتسيير أموره و أمور مدرسته، فهي مهمة للمعلم والتلميذ علي السواء .وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية) كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الزاوية في الإدارة المدرسية.

مما سبق يتضح للباحث أن تطور الإدارة المدرسية تطور حسب التطور التي لحق التربية ليشمل عملية النمو الشامل والمتكامل للتلميذ في شتي الجوانب ، كما اتسع الهدف ليشمل التنميةالشاملة لأبناء المجتمع بما يحقق أهداف المجتمع وأماله وتطلعاته

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

.وكما شملت الإدارة المدرسية الحديثة الجانبين الإداري والفني من حيث توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل المدرسي ، وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد علي تحقيق الأهداف الشاملة والكاملة للتربية (الجوانب الإدارية والفنية) (عابدين ، 59 :2001).

المطلب الثالث :أهداف الإدارة المدرسية :-

إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها ، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة ، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ، ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر ، حيث أن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة ، وتفقد الأبنية والتجهيزات ، والمحافظة على النظاموالانضباط ، وحشو أذهان الطلاب بالمعلومات والمعارف ، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة ، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر ، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف : (حجم المدرسة ، ونوعية المرحلة التعليمية ، ورغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية ، ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية ، لامركزية) وشخصية المدير وسماته.كما وتختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر وحسب اختلاف آرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات ، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي :

1)الأهداف التربوية والثقافية : وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2) الأهداف الاجتماعية : تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع .

3) الأهداف الدينية : تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة .

4) الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنميةالسلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج (البوهي ،36 : 2001)

ويذكر (العجمي،32، 2000) مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تترجم عملياً على أرض الواقع وهي :

أ) إن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة ، لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، نفسياً) مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات السلبية .

ب) الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط ، تنظيم ، متابعة ، إشراف) داخل المدرسةبصورة جيدة وفعالة ، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقويم الجيد .

ت) مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة ، وذلك بما يتناسب مع قدرات واستعدادات ومهارات كل موظف حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة .

ث) توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة ، واعتبار أن طاقم العاملين(مدير ، معلمون إداريون) لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة والشخصية الحسنة ويتخلقوا بالفضائل الحسنة كالصدق ، الأمانة ، والتعاون .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ج) توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف ، وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل.

ح) ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ، وذلك لتمكين المدرسة من أداء دورها في إعداد التلميذ القادر على التكيف مع مجتمعه .

خ) توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً ، ويسمي هذا المبدأ (الاستشعار عن بعد في العمل الإداري)

ويذكر (عابدين ، 2001) عدداً من أهداف الإدارة المدرسية :

1) توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً ، وجسمياً ، روحياً ، واجتماعياً ، ونفسياً .

2) تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين .

3) توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة .

4) المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه (عابدين ،62: 4 2001) .

من خلال استعراض أهداف الإدارة المدرسية يلاحظ أن هناك اختلاف هذه الأهداف وأساليب صياغتها تختلف من مفكر لأخر وذلك تبعاً لاختلاف اهتماماتهم وآرائهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدي أهمية كل أهداف الإدارة المدرسية إلا أنهم يجمعون علي هذه الأهداف ويجب أن تركزعلي التلميذ محور العملية التعليمية وإعداده إعداداً متكاملاً متوازناً ، كما ويسهم في تحقيق هذه الأهداف كل العاملين بالمدرسة وعلي اختلاف مهامهم ومسئولياتهم من خلال التعاون المثمر فيما بينهم وأن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة فيما بينهم بحيث يكمل كل منهم الأخر حتى تؤدي المؤسسة التربوية هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة الفاعلية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المطلب الرابع : وظائف الإدارة المدرسية :-

لقد تطور الفكر الإداري والتربوي تطوراً ملحوظاً مما أدي إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وتعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر ، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة" بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة ، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع. أدي نتيجة لهذا التطور تطور وظيفة المدرسة التي انتقلت من تسيير أمور المدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب والمحافظة علي النظام وصيانة المباني المدرسية والمحافظة علي ممتلكات المدرسة وأثاثها، بل أصبح دور المدرسة أبعد من ذلك بالإضافة إلي ما سبق ممثلاً في توفير الإمكانات المادية والبشرية وتطوير المنهاج وتنمية المعلمين مهنياً وتنظيم علاقة فعالة مع المجتمع المحلي والارتقاء بالتلاميذ الذين هم محور العملية التعليمية ومراعاة ميولهم وتنمية مواهبهم وذلكمن أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة .

لذلك نلاحظ أن الإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين (إداري و فني) ولا يطغي جانب علي أخر إنما يخدم كل منهما الأخر فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية وبالإضافة إلي كل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومعالجة مشكلات التلاميذ الدراسية والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور من ذوي الاختصاص في كل ما يعود بالنفع علي التلاميذ وأن قيام الإدارة المدرسية بوظائفها الإدارية والفنية علي الوجه الأكمل بحيث تكون الوظائف الإدارية في خدمة تيسير الوظائف الفنية والإشرافية

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أ: ما يجب مراعاته حتى تؤدي الإدارة المدرسية وظائفها :-

1 - اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد .

2 - حفز العاملين وإثارة دافعتيهم وشحذ هممهم والتنسيق فيما بينهم .

3 - التأكد من تحقيق الأهداف وكشف الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويبها ومتابعة تنفيذ الإجراءات للتأكد من ملاءمتها لوضع الثواب للأكفاء وإيقاع العقوبات بالمهملين في أعمالهم (مصطفي ،41: 2002)

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المنشودة في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الإنسانية بوظيفة المدرسة الفكرية ويجب أن تكون مشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة . فعندما يدرك مديرو المدارس أن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي سيقدرون أهمية المهام والمسئوليات الضخمة الملقاة عليهم ويسعون إلي تحقيقها بأقصى جهد يتفانون من أجل ذلك. فوظيفة الإدارة المدرسية الرئيسة هي تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد علي تربية وتعليم التلاميذ من أجل تحقيق نموهم الشامل والمتكامل والعمل علي تنمية خبرات أفراد المجتمع المدرسي.

وهناك عدداً من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان وما أسفرت عنه الأبحاث والدراسات في هذا الميدان ومن هذه الوظائف:

1- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه .

2- دراسة المجتمع ومشكلاته والعمل علي حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد علي تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.

4- الارتقاء بمستوي المعلمين وتنميتهم مهنياً واطلاعهم علي ما يستجد في طرق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (العمايرة ،58 -57 : 2002)

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية لابد أن تكون العملية الشاملة التي تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وأن مدير المدرسة يتحمل مسئولية التخطيط والتوجيه والقيادة والتقويم واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي ويتحمل مسئولية مواجهة التغيرات والتكيف معها .

إن هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مديرين علي مستوي عال من الكفاءة الإدارية والفنية حتي تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال ، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة ان اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلي تدريبهم قبل الخدمة وأثنائا وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتي تؤدي المدرسة دورها بشكل ايجابي ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

المطلب الخامس : أنماط الإدارة المدرسية :-

تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى ، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية ، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما ترتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة ، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة ، ومنها من يجنح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة ، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون المدرسة وقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط وهي :

1 - النمط الأوتوقراطي ، أو التسلطي ، الفردي ، المتحكم ،الاستبدادي ،الديكتاتوري.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2 - النمط التراسلي ، أو الحر ، المتساهل ، التسيبي .

3 - النمط الديمقراطي أو التشاركي ، الإنساني .

اولا : النمط الأوتوقراطي :-

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني :حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً وما علي العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي كما لا يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من مكانته ،و يتم التركيز علي رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته .

1- السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي :-

أ- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.

ب- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين.

ت- عدم تقبل النقد ولو كان بّناء، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.

ث - التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة (العجمي، 24 :2003).

2- عدداً من سمات الإدارة الأوتوقراطية منها :-

1. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم .
2. غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة ، إ ذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم (عابدين 69، 2001)

فهذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة ،وعدم التعاون أو اللامبالاة وكما يمكن أن تنعكس أثار سلبية علي التلاميذ نتيجة الشعور المسيطر علي المعلمين وتأثر أدائهم وعلاقاتهم مع طلابهم .

ومما تجدر الإشارة إليه إن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر وكما أن التربية المعاصرة ترفض هذا النمط لأنه يقلل من مكانة العاملين وخاصة المعلمين الذين يشعرون بأنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين هذا ما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره عليأدائهم بالإضافة إلي انعدام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وهذا بدوره يتعارض مع روح التربية الحديثة .

ويتضح من خلال تلك السمات أن مدير المدرسة الذي ينتمي لهذا النمط متعصب لرأيه غامض يركز جميع السلطات في يده ولا يفوضها ، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية وأثرها في إنجاح العمل .

ثانيا : النمط الترسلي :-

يقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون ، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولي توجيه العاملين ، فلا ضابط ولا موجه للعمل مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة, ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة ، حيث يلعب الحظ دوراً في ذلك .

1- ويتميز المدير الترسلي بعدد من السمات الشخصية:

ا- ضعف الشخصية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ب- عدم القدرة علي اتخاذ القرارات .

ث- تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف علي أدائهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره.

ثالثا : النمط الديمقراطي (الإنساني) :-

يتميز هذا النمط بالتشاركية ، حيث لا ينفرد المدير برأيه ، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لاتخاذ القرار ، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين .

كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الايجابية كما تقدر الفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة . إن الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث يؤثر علي العمل لذا يتصف أحياناً هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين (العجمي 27، 2003،).

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة امتداداً طبيعياً للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الإنتاجية وتطويرها ، بدءاً من "فريدريك تايلور" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و"ماكس ويبر" صاحب نظرية البيروقراطية التي اهتمت بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام ، ومروراً بـ"إلتون مايو وزملائه" أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين الرؤساء ، والذين وجهوا النظر إلى علاقة الأداء بالنمط القيادي والدافعية والحوافز والولاء ، وصولاً إلى

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

العلماء اليابانيين الذين أسهموا بفعالية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير تطبيقاتها مع زملائهم الأمريكيين .وتركّز إدارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي وفرق العمل المتجانس ، وتوظفّ العلوم السلوكية والإحصائية في التطوير التنظيمي والمنظمات الإدارية، ويعود الفضل في تأسيس إدارة الجودة الشاملة لـ"إدوارد ديمنج" الأمريكي، الذي وجد القبول لأفكاره ومفاهيمه في اليابان، إذ قاموا بتحويلها إلى تطبيق عملي حققوا بها معجزة الجودة اليابانية، ومن ثم بدء ظهور العديد من النماذج الرئيسية لتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنشآت الصناعية والخدمية على السواء ، ومن أشهر هؤلاء الرواد في الولايات المتحدة "شوهارت، وجوران، وكروسبي، وديمنج"، وفي اليابان "ايشيكاوا، وتاجوشي، وأونوا" . الخطيب (1424هـ ، ص30

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) مصطلحاً حديثاً ، ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين وكما هو الحال في كثير من المصطلحات تعددت تعريفاته التي قدمها العلماء والباحثون ، تبعاً لتعدد نظراتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة.

ففي اللوزي (1999م ، ص235) نجد تعريف "ستيفن كوهن ورونالد براند" لإدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، فهي بحث مستمر عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرّف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

ويعرفها "كروسبي" بأنها : " الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى " (الخلف، 1997 م، ص 122)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

كما عرفها "بن سعيد" نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل " معهد الجودة الفيدرالي " ٠ (بن سعيد، 1997 م، ص 75)

ويعرف كورنسكي أن إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة نظام إداري يقوم على عددٍ من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب (2000م ، ص193).

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهومًا واحدًاوهو كسب رضاء العملاء " الجمهور" وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

1- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .
2- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .
3- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .

وعلى ضوء ما سبق برى الباحث أنه يمكن تعريف (إدارة الجودة الشاملة)على أنها :

(هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحثعن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازهابالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورياللعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستدينفي جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جدول مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

م	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
1	الرقابة اللصيقة وتصيد الاخطاء	الرقابة الذاتية
2	العمل الفردى	العمل الجماعى وروح الفريق
3	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6	جمود السياسات والاجراءات	مرونة الاجراءات والسياسات
7	حفظ البيانات	تحليل البيانات واجراء المقارنات البينية
8	التركيز على جنى الارباح	التركيز على رضاء العملاء
9	النظرة الى الموردين على انهم مستغلين	مشاركة الموردين
10	العميل الخارجى	العميل الداخلى والخارجى
11	الخبرة ضعيفة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

جدول رقم (1) المصدر : محفوظ احمد جودة ، ص 27 .

المطلب الثاني : أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل وتحسين الأداء الإداري لتحقيق الرضا لدى المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولذا تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس والمتطلبات الواجب مراعاتها والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، وعلى الرغم من تعدد أطروحات العلماء والباحثين حول هذه الأسس إلا أن القاسم المشترك بينهم يتمثل في: الثقافة التنظيمية، والقيادة، والمشاركة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء، والتحسين المستمر،

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

والقياس وتحليل المهام، والوقاية من المشكلات والانحرافات قبل وقوعها، وتدريب العاملين، والتحفيز اللازم لهم . الجضعي (1425هـ ، ص)

ويورد كلٌّ من اللوزي (1999م ، ص235-240)، والخطيب (1424هـ ، ص55-64)، والجضعي (1426هـ ، ص31-33)، أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في الميدان الإداري والتربوي بشكل عام، وذلك على النحو التالي:

1.الثقافة والوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة: تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي بمفهوم الجودة وإتقان العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام به، وبجعله معياراً لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارساتها.

2.اقتناع والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ويعدّ هذا حجر الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأن اقتناع الإدارة العليا والعاملين بما سوف تقدمه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ترشيد وزيادة في الأرباح وقدرة على المنافسة، سيزيد من عمليات الدعم الموجّه للمؤسسة الإدارية, ويعظم فرص نجاحها، ويزيد من الدعم المقدمّ للإدارة التنفيذية فيها، وبما يضمن زيادة الإنتاجية واستمرارية تحسين نوعيتها، إضافة إلى تهيئة مناخاً تنظيمياً إيجابياً تقوم الإدارة العليا فيه بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة فيما يكون التطوير والتنفيذ مهمة الأفراد العاملين من خلال فرق العمل وفقاً للمعايير المحددة، وتقديم الجودة الشاملة بوصفها أهدفاً إجرائية يمكن قياسها، إضافة إلى مبادرة الإدارة العليا بإحداث تغييرات إجرائية متعددة في التنظيم والعلاقات وأساليب الأداء .

3.مشاركة العاملين : تعد مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي لها صلاحية اتخاذ القرار مبدأ أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل، وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها, كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن ذلك يؤدي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء بشكل ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، وإبداء الأفراد استعداداً كبيراً للمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة قليلة .

4.التخطيط الاستراتيجي: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة محددة ، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها, إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحققها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية .

5.التركيز على العملاء: يعد رضا العملاء سواء الداخليون (العاملون) أو الخارجيون (الجمهور والمستفيدون من الخدمات) المحور الأساس للجودة ومعيار النجاح لأية منشأة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا, تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء, وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة, ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المنظمة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي .

6.التحسين المستمر: تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمرة , وذلك انطلاقاً من مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته, ومن مبدأ أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة, ولذا يجب تقويم عناصر المنظمة بشكل مستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها بشكل مستمر لتتلاءم مع أذواق العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية .

7.القياس والتحليل: هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة الخدمة المقدمة ونوعيتها، وهذه المعايير هي من أسس ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المعايير تحقيق مستويات أفضل من أداء العاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات، والتي يجب على الأفراد العاملين الالتزام بها ، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق العملاء ورغباتهم، إضافة إلى وضع معالجات إجرائية مختلفة للمهام والوظائف التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً ، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام .

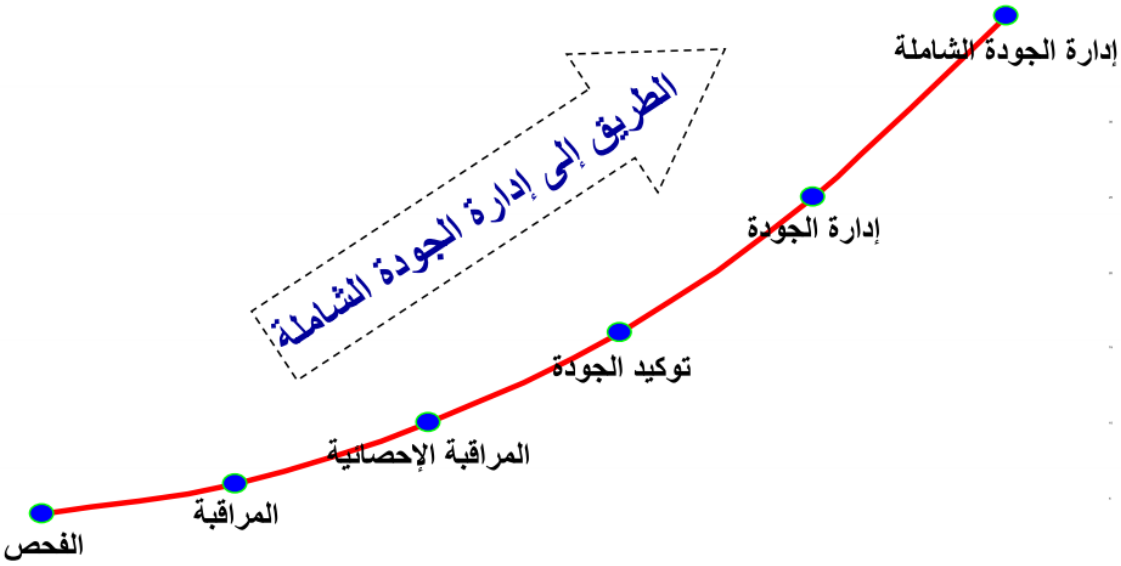
8.منع الأخطاء قبل وقوعها: تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، ولذا تتم القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري وبطرق مختلفة, ومن خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية في أثناء تقديم الخدمة، وذلك لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها, ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات في أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

9.تحفيز العاملين: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة , ولذا فإن تطبيقها يتطلب خلق روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة, وذلك من خلال منحهم بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي والأمن الوظيفي والتأمين الصحي، بل إن كلمة التشجيع وإظهار التقدير والاحترام عند إجادة العمل تحفز العاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص التطور والمشاركة وحرية التعبير والثقة المتبادلة, ومثل هذه الآليات ينتج عنها تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة .

10.تدريب العاملين: يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يرتكز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة, وذلك لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميّز يحد من

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال، والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل, وبتقدم العلم والتقنية, فأن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في التنظيم, نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو الخدمية (1999م ، ص235-240)، والخطيب (1424هـ ، ص55-64)، والجضعي (1426هـ ، ص31-33).



شكل رقم (1) الطريق الى الجودة

المبحث الثالث :-

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم: ويتضمن هذا المحور الفقرات التالية:

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم : تناول العديد من الكتاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستعرض بعضاً منها وكالاتي: حدد (محجوب،2003، 138) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها فلسفة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم، وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية. وعرف (المشهراوي ،2004، 146-147) إدارة الجودة الشاملة بأنها إحدى الطرائق الإدارية الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية شاملةً الهيكل التنظيمي برمته كل قسم وكل نشاط وكل فرد وفي مجمل المستويات الإدارية والأكاديمية. وأوضحت(منصور،2005، 112) بان إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم تعد بمثابة منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المنظمات التعليمية تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات، بما يضفي تغيراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه الجامعات. وعرف (علاونة وغنيم ،2005، 1330) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها، ليوفر للإفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفاء الاساليب، ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. ويرى (المقيد،2006 ، 76) بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أوالعمليات أو المخرجات، التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة.

وقد اتفق(Dhlamini,2009,48) (المصري،2007، 93)(المدهون والطلاع، 2006، 266) على تعريف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم على أنها مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات وإدارة الجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المنظمات التعليمية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

وترى (أبو حصيرة ،2008، 48) بأنها كل ما يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة.
ويتفق (Nickel, 2008,3) (حسين وعبود ،2008، 256) بأنه عبارة عن نظام تستخدمه المنظمات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المختلفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها. وينظر (بدر،2009، 37) إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقًا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فاعلية.
انسجاماً مع ما تقدم يرى الباحث بان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل فكري وثقافي وأداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في الجامعات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود منتسبي الجامعة في كلياتها وأقسامها المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة في البقاء والاستمرار والنمو.

أ- ومن خلال التعريفات السابقة للجودة في التعليم يتضح ما يلي :

1- أن مفهوم الجودة في التعليم ، ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبوق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه .

2- تضمن مفهوم الجودة العملية التعليمية بكل عناصرها وتفاصيلها في صورة مدخلات ومخرجات والغرض الأساس منها تحسين المنتج من خلال توفير الإمكانات المتاحة وتوظيفها ضمن خطة مدروسة .

3- الحكم على جودة العمل ، والأداء يتم في ضوء معايير محددة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- ارتباط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته .

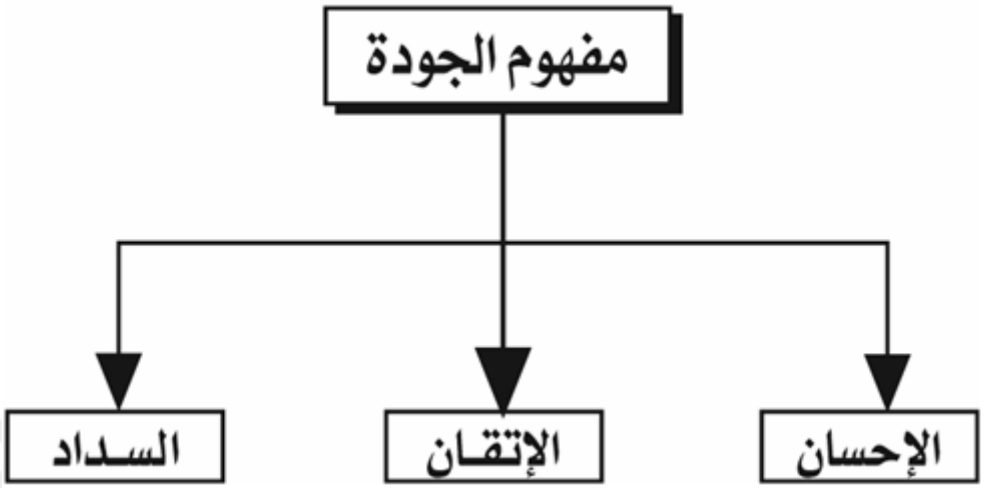
5- يتطلع الفرد المسلم – وهو يسعى إلى تحقيق الجودة العالية في المنتج التعليمي – إلى إرضاء الله عز وجل من خلال التزام ما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتحقيق الفائدة والنفع للمسلمين ، عملاً بالتوجيه النبوي الشريف " أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس " (الطبراني ، 1983) .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف جودة التعليم بأنها " عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة ، من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المنشودة وفق معايير محددة ، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل ، ويكون الدافع الأساس لذلك كله ، الحرص على إرضاء الله عز وجل " .

ومن الجدير ذكره في هذا المقام ، أن تجويد التعليم وتحسينه بما يكفل تميز المنتج ، عملية طموحة ومستمرة لا تتوقف ، ذلك أن الفرد المسلم مطلوب منه تسديد الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل ويتضح ذلك من خلال التوجيه النبوي الشريف **" سدِّدوا وقاربوا واعلموا أنه من يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحبَّ الأعمال أدومها وإن قل "** (البخاري) .

فالسداد كما جاء في الحديث الشريف السابق هو حقيقة الاستقامة ، وهو يعني الإصابة في جميع الأقوال والأعمال والمقاصد ، فالسداد إصابة السهم والمقاربة ، أن يصيب ما قرب من الغرض إذا لم يصب الغرض نفسه ولكن بشرط أن يكون حريصاً ومصمماً على قصد السداد وإصابة الغرض فتكون مقاربته من غير عمد . (النووي ، 1968)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



الشكل (2) مفهوم الجودة

المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:-

يمكن تحديد أهمية أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم: (أبو حصيرة،2008، 64):

أ/ ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة.

ب/ الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

ت/ زيادة كفايات الإدارونوعها.علمين بالمنظمات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.

ث/ زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات التعليمية والمجتمع .

ج/ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .

ح/ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

خ/ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

د/ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

بينما حدد (ظاهر وآخرون،2007، 65) أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بما يأتي:

أ/ دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بتلك الاحتياجات.

ب/ إشراك الكادر الأكاديمي في التطوير والتحسين المستمر.

ت/ إيجاد بيئة داعمة للتحسين للمستمر.

ث/ الوقاية من الأخطاء الأكاديمية قبل وقوعها.

ج/ زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية.

ح/ وضع نظام إداري ومالي فعال.

خ/ تعزيز العمل الجماعي بين الكوادر داخل الجامعة.

د/ تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

ذ/ القدرة على تزويد المجتمع بخريجين متميزين في الجوانب المختلفة وخصوصاً جوانب التخصص.

ر/ ربط حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.

ز/ إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين.

س/ دعم المكاتب الاستشارية داخل الجامعة وتأسيس أخرى وفي كافة المجالات التي يمارس فيها التدريسيين والباحثون مهام التعاون الفني والعلمي لكافة الجهات الحكومية والخاصة وكل حسب اختصاصه واهتمامه وهي تمثل أهم قنوات التفاعل بين الجامعات وبيئاتها المحيطة بها.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ش/ الاهتمام بمجال البحث العلمي وخاصة المجالات المرتبطة بالمشاكل الاقتصادية والاجتماعية التقانية وتطوير قدرات العاملين في مجال التعليم من خلال تصميم برامج تدريب فعالة تتناسب مع الاحتياجات .

وأشار (Klindorfer,1993,5) إلى جملة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

أ/ تعد طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.

ب/ إعطاء الموظفين مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.

ت/ تعد وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.

ث/ تعد أداة اتصال فعالة.

ج/ تعد وسيلة لنشر الثقافة بين العاملين.

ح/ إعطاء خدمات أفضل لطلبة وهذا ما تدور حوله فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

(راضي،2006، 59) أهداف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بالاتي:

أ/ إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

ب/ إشراك جميع المنتسبين بعملية التطوير.

ت/ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ث/ إيجاد ثقافة تركز بقوة على الطلبة.

ج/ تحسين نوعية المخرجات.

ح/ زيادة الكفأة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

خ/ تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.

خ/ تقليل المهام عديمة الفائدة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

د/ تحسين الثقة بأداء التدريسيين لعملهم.

ذ/ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.

ويرى (الطويل والكوراني،2006، 67) أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثلب:

أ/ تحسين رضا الطلبة وزيادة ثقتهم بالكليات التي ينتمون لها.

ب/ تقليل الفاقد والضياع إلى أدنى مستوى ممكن.

ت/ تنمية الموارد البشرية.

ث/ الحفاظ على القيم الأخلاقية.

ج/ تحسين مركز الجامعة في الأسواق محليا وعالميا.

ح/ تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل، فضلا عن تعظيم دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

(حسين وعبود،2008، 260) بان أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

أ/ ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة من حيث طريقة العمل وأداء العاملين.

ب/ الكشف عن نقاط الضعف والعمل على تلافيها مما يظهر نقاط القوة، والتركيز عليها في العمل.

ت/ المساعدة في تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الجهد والوقت والموارد.

ث/ التحفيز على التميز وإظهار الإبداع والتميز بالمرونة والقدرة على التكييف ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.

ج/ التشجيع على المشاركة في أنشطة المؤسسة التعليمية لأنها تأخذ بمبدأ العمل الجماعي.

ح/ زيادة ولاء وانتماء ورضا الزبائن الداخليين والخارجين، من خلال ما تقدمه من خدمات تتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

خ/ اتخاذ قرارات سليمة تعتمد على كمية كبيرة من البيانات والمعلومات نتيجة للدراسات الشاملة.

المطلب الرابع : متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :-

يتفق اغلب الكتاب على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن تركيزها بالتحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارت، التعلم والتدريب ومنهم (Goetsch and David ,1997,13-17)(Thomas and Lawrence,2004,395)(Saroja and Sojatha,2006 ,28) (الملاح ،2005، 27-29)(الطويل والكوراني،2006، 67)(الحكاري، 2007، 28-30) (حسين وعبود،2008، 262-263).

ا - **التحسين المستمر**: بين (الطويل واليونس، 2008، 6) بان أهم قاعدة في التحسين المستمر هي قدرة المنظمة على تحقيق جودة متميزة في عملياتها ومنتجاتها، كما أن المعرفة التنظيمية هي أساس للتحسين المستمر، فهي تعد المحدد الرئيس للجودة. عليه يمكن القول أن التحسين المستمر هو أحد السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيده على التطوير المستمر في عمليات المنظمة كافة والمنتج، فضلاً عن قدرته على التخلص من الأخطاء والعيوب أولا بأول وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى. كل ذلك يتم عن طريق التحسين المستمر الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات (تحديث المعلومات) والمعارف (تحديث المعرفة) والخبرات والمهارات (تحديث الخبرة والمهارة) بهدف التوصل إلى رضا وسعادة المستفيدين (الطلبة). وأضاف (Lewis and Smith,1997,259-260) بان قدرة على الالتزام بالتحسين المستمر لفعالياتها المختلفة على نحو أفضل يعد من الركائز الأساسية التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم. فيما بين (خضير،2007، 36) بأن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التربوية ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، جهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء. ويرى (منصور،2005، 114) بأنها عبارة عن أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً إلى تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مراكز المؤسسة محلياً وعالميا وزيادة نصيبها في سوق العمل.

انسجاماً مع ما تقدم يرى الباحثان بان التحسين المستمر لجودة العملية التعليمة بشكل عام سينعكس على تطوير جودة العملية التعليمية برمتها ابتداءً من المدخلات ممثلةً بالطلبة الذي يمثلون مدخلات عملية سابقة مروراً بعملية التعليم ونقل المعارف والمهارات فضلاً عن المهام البحثية والتطويرية وانتهاءً بتقديم مخرجات جاهزة لخدمة سوق العمل.

ب - التركيز على الزبائن: يرى (المقيد،2006، 93) بان الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا. وأضاف (محجوب،2003، 139-140) . بأن مفهوم الزبون في الجامعة أو الكلية ينصرف إلى الطالب من جهة والى المنظمات وفعاليات المجتمع من جهة ثانية، وفي كلتا الحالتين، فان جوهر الأمر يعد واحدا من حيث الحاجة للتعامل مع متطلباته إذ قد يتطلب الأمر إجراء تعديلات جوهرية في بعض النظم واللوائح التي يجب أن تصمم وتشغل وفقا لفلسفة الإدارة الجامعية وقناعات العاملين وإقامة نظم لتامين أفضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع) لإقامة هذا المتطلب في ظل شرط عدم المساس برصانة العمل الأكاديمي في جزئه المحوري وهو التعليم. ويرى (بركات،2007، 34) بان إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بمتطلب التركيز على الزبون تشتمل على تحديد الزبائن الخارجيين والداخلين، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ، و متابعة شكاويهم وحلها، والأخذ بآرائهم عند تطوير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

العمليات الجديدة والمحافظة على الزبائن الحاليين، والحصول على زبائن جدد. وبين (العاجز،2008، 72) بان الزبون يعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة حيث أنه يمثل المحور الأساسي للأنشطة والجهود لذلك فهو يحظى بالاهتمام الرئيسي من قبل الإدارة ، لذا ينبغي دعوة مجموعات من الموظفين الحاليين و المرتقبين للوقوف على أرائهم بشأن خدمات المؤسسة ومنافسيها لتحقيق تطلعاتهم ، كما يبرز أهمية الزبون لكونه أكثر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فهو الذي يحمل للمؤسسة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين. اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث بان كسب ولاء الطلبة (المستفيدين) من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتجاوزها يعد من المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمر الذي سينعكس على تحقيق الأهدافي البقاء والاستمرار والتفوق.

ت - القيادة الإدارية: بين (اليونس، 2008، 40) بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأضاف (الطويل والكوراني،2007، 9-10) على ضرورة توافر رؤية مشتركة بين الإدارة التعليمية القيادية وأعضاء هيئة التدريس ، فضلا عن رؤية مشتركة بين العاملين من إداريين وفنيين بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل إقامة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن أن القيادة في منظمات التعليم تتخذ شكلا جديدا في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين، وان كانت لا تتلقى نفس الاهتمام الذي تتلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الأعمال هذا من جهة ومن جهة أخرى يلعب أعضاء هيئة التدريس دورا مهما في عملية القيادة في منظمات التعليم ، وحيث أن مركز

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

التعلم هو المتعلم ، فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون أرائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين وبقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح المؤسسة ، ويكون نجاح المجتمع .

المطلب خامس : المعاييرالجودة :-

أ:- الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تفادى ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوي المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية في عام 1992بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على المستوى التعليمي(David & Harold, 2000; Davis & Ringsted, 2006)، كما انشأ في عام 1995م مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة التعليمية (National Quality Assurance and Accreditation, 2004). ولقد اتفقت اللجنتان على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هو موضح في الجدول رقم (Verrall, Brukner, & Seward) (David & Harold, 2000; Davis & Ringsted, 2006; National Quality Assurance and Accreditation, 2004)

معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية

العنصر	نواحي الجودة
1- المنهج العلمي	**- درجة تغطية المواضيع الأساسية.** **- التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة.**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	- الارتباط بالواقع العملي. - الإلمام بالمعارف الأساسية. - إعداد الطالب لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية.
2- المرجع العلمي	- درجة المستوى العلمي والموثوقية. - شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي. - وقت توافر المرجع العلمي. - سعر المرجع العلمي. - امتداد الاستفادة من المرجع العلمي. - أصالة المادة العلمية. - نوع الاتجاهات التي ينميها المرجع العلمي.
3- أعضاء هيئة التدريس	- المستوى العلمي والخلفية المعرفية. - إدراك احتياجات الطلاب. - الانتظام في العملية التعليمية. - الالتزام بالمنهج العلمي. - تقبل التغذية الراجعة. - العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية. - تنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي. - الهدف من أسلوب التدريس المستخدم. - تنمية الاتجاه التحليلي. - تنمية النظرة المتعمقة. - درجة التفاعل الشخصي. - الوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- أسلوب التقييم	**- درجة الموضوعية والاتساق.** **- درجة الموثوقية والشمول.** **- عدم التركيز على التلقين.** **- التركيز على القدرة التحليلية.** **- التركيز على التفكير الإنتقادى.**
5- النظام الإداري	**- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.** **- التوجه نحو سوق العمل.** **- المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية.** **- كفاءة وفعآلية النظام الإداري.** **- تلقى الشكأوى والتعامل معها.**
6- التسهيلات المادية	**- تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية.** **- تنمية وإشباع الناحية الجمآلية.**

جدول رقم (2) معايير الجودة الشاملة في التعليم

ب :- معـايير الجـودة المتعلقـة بالعمليـة التعليميـة كمـا يراهـا علمـاء التربيـة المسلمون:

من بديهيات القول ، أن الحديث عن الجودة في العملية التعليمية لا يمكن أن يكون بعيداً عن المعايير الواضحة المحددة والتي في ضوءها يتم تقويم العمل التعليمي والحكم عليه بموضوعية ودرجة عالية من الثقة والاطمئنان .

والمعايير في اللغة أصلها معيار وهو نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء (مصطفى ، 1989) .

وتعرف المعايير اصطلاحاً بأنها عبارة عن مقاييس من خلالها يُحكم على أعمال الإنسان وسلوكه . (السمالوطي ، 1980)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ويقصد بمعايير الجودة هنا " جملة المقاييس والمواصفات التي أقرّها العلماء المسلمون والتي في ضوءها يتم الحكم على جودة العملية التعليمية كمدخلات ومخرجات " ومن خلال استقراء أقوال العلماء المسلمين فيما يخص العملية التعليمية بكل عناصرها وأبعادها أمكن إجمال أبرز معايير الجودة الخاصة بها فيما يلي :

أ- معايير جودة المحتوى :

وتتلخص هذه المعايير في الآتي :

1- أن يؤدي المحتوى التعليمي، إلى خشية الله عز وجل وليس مجرد حفظ المعلومات وبقول ابن مسعود في ذلك: "ليس العلم بكثرة الرواية، إنما العلم خشية لله" (ابن عبد البر، 1977)، وينسجم ذلك مع قوله عز وجل : " إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء " (فاطر ، آية: 28).

2- أن يعزز كريم الأخلاق مع إثراء المعلومات : أخبر الرسول r عن جوهر رسالته التي يحملها والتي تمثلت في ترفيه الأخلاق وإتمامها لقوله: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (النيسابوري ، 1990) ، وقدم r إحسان التأديب على إحسان التعليم قوله : " ثلاثٌ لهم أجران ، أحدهم رجلٌ كانت عنده أمة يطؤها فأدبها فأحسن تأديبها وعلمها فأحسن تعليمها ثم أعتقها فتزوجها فله أجران " (البخاري) .

وإذا كانت الحضارة ، لا تقوم إلا بالعلم والتقدم العلمي ، وما لم يخضع التعليم للتوجيه الأخلاقي ، فإنه سيجلب مفاسد وشروراً على الناس ، وإذا كان العلماء يبنون الحضارة والمدنية ، فإن الفاسدين منهم يهدمونها ، وقد جاء في الحديث الشريف " إن شر الشر شراء العلماء وإن خير الخير خيار العلماء " (الدارمي ، 1986) ومن الخطأ الظن أن " مجرد التعليم بحشو الأذهان بالمعلومات المقررة وتوصيلها إلى الأذهان ، يؤدي إلى تربية الأجيال ويرتقي بهم إلى الكمال، ومن الأدلة على ذلك أن ارتفاع نسبة التعليم في المجتمعات لم يؤدِ إلى إقلال الشرور والجرائم كما يلحظ اليوم ، أن نسبة الجرائم بين المتعلمين لا تقل عما لدى غير المتعلمين حتى في أكثر الدول تقدماً في المجالات العلمية " (يالجن ، 1989) ، وما من شك في أن للأخلاق أثراً كبيراً في

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

العملية التعليمية تكمن في تزكية المتعلم من الرذائل وتأدبه مع أساتذته كما يؤثر في تحصيله إيجاباً ، حينما يتحلى بالصبر ، كما أن للأخلاق دوراً فاعلاً في علاج بعض المشكلات التعليمية مثل ظاهرة الغش في الامتحانات ومحاباة المعلم لبعض الطلبة في إعطاء الدرجات (يالجن ، 1996) .

إن مفهم التعليم يتسع ليشمل تهذيب المتعلم ورعايته من ناحية أخلاقية ومساعدته في تكوين قيم ومُثل واتجاهات أخلاقية وذلك باستخدام ما أمكن من وسائل التعليم من أجل " حسن تربيته وتحسين خلقه وإصلاح شأنه " . (ابن جُماعة ، 1933)

ويؤكد (الأكفاني) في أكثر من موضع على أهمية التعليم في بناء الخلق القويم من خلال قوله: "فإنه لا شيء أشنع ولا أقبح بالإنسان –مع ما فضله الله به من المنطق– من أن يتولى تعلم الآداب والعلوم والصنائع ويهمل نفسه ويعريها من الفضائل " (رجب ، 1999).

وينفي (الغزالي) صفة العلم عن كل طالب يتعلم دون أن تستقيم أخلاقه حيث يقول في ذلك: " فإن قلت فكم طالب رديء الأخلاق ، حصل العلوم مما أبعد له عن فهم العلم الحقيقي الجالب للسعادة ، فما يحصله صاحب الأخلاق الرديّة ، حديث ينظمه بلسانه مرة وبقلبه أخرى وكلام يردده ولو ظهر نور العلم على قلبه ، لحسنت أخلاقه ومن لم يحصل على هذه الصفات ، لا يُحسب متعلماً " (الغزالي) .

وقد أوصى حبيب الشهيد – وهو من الفقهاء – ابنه فقال : " يا بني اصحب الفقهاء وتعلم منهم وخذ من أدبهم، فإنه أحب إلي من كثير من الحديث " (ابن عبد البر ، 1977)، وحتى ينجح المعلم في تعزيز فضائل الأخلاق لدى طلبته فلا بد أن يبادر ابتداءً إلى تزكية نفسه وترفيه أخلاقه أكثر من الاعتبار بتحسين علمه ونشره ، ذلك أن الطالب لا يقتصر على تعلم المعرفة التي تقدم له وإنما يتعلم أسلوب المعلم في التفكير والمعالجة والبحث ويتأثر بمواقفه واتجاهاته (الغزالي)، وفي السياق نفسه حث (ابن جماعة، 1933) المعلم على " أن يطهّر باطنه وظاهره من الأخلاق الرديئة ويعمره بالأخلاق المرضية ".

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

وعملاً بالتوجيه النبوي الشريف " من ترك الكذب ، وهو باطلٌ بني له في ريض الجنة ومن ترك المراء وهو محق بني له في وسطها ومن حسّن خلقه بني له في أعلاها " (الترمذي) فإن على المعلم أن يعزز روح المبادرة الذاتية لدى المتعلمين نحو تحسين أخلاقهم وتجويدها.

3- تقديم الخبرات العملية المفيدة : ما لم يترتب على العلم من فائدة عملية يصبح الجهد التعليمي مضيعة للوقت والجهد ويقول (الشاطبي) في ذلك " كل مسألة لا يُبنى عليها عمل، فالخوض فيها خوض فيما لم يدل على استجابة دليل شرعي وأعني بالعمل عمل القلب وعمل الجوارح من حيث ما هو مطلوب شرعاً " (القرضاوي ، 1994) .

فالمحتوى التعليمي ينبغي أن يكون أصيلاً من صلب العلم وجوهره لا من قشوره وحشوه وفضوله مما لا معنى له ولا فائدة (القرضاوي ، 1994) ، وقد نصح (الزرنوجي) طالب العلم " أن يختار من كل علم أحسنه وما يحتاج إليه في أمر دينه في الحال ثم ما يحتاج إليه في المآل " (الوحيدي ، 1990) .

وقد وجه الرسول المعلم r أصحابه إلى تلمس العلم العملي النافع الذي يؤدي وظيفة ملحة في الحياة حيث جاء في الحديث الشريف عن يزيد بن ثابت رضي الله عنه قال : " أمرني رسول الله r أن أتعلم له كتاب يهود قال : إني والله ما آمن على كتاب قال : فما مر بي نصف شهر حتى تعلمته له قال : فلما تعلمته كان إذا كتب إلى يهود كتبت له وإذا كُتب إليه قرأت له كتابهم " (الترمذي) .

4- احتواؤه للمادة العلمية الصحيحة والدقيقة: حذر (السمعاني) المعلم من الأخذ عن رجال ضعاف وغير موثقين وأرشده إلى ذكر مصادر المعرفة التي يقدمها لطلابه (رجب، 1999) .

ومن واجبات المعلم قبل انفضاض مجلسه ، أن يتأكد من صحة ما كتبه طلابه ، فقد يخطئون النقل والاستماع أو الكتابة وعلى المتعلم أن يعرض القسط الذي كتبه على أستاذه لضمان الصحة والإتقان (رجب ، 1999) ، ولضمان صحة المعلومات التي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

يقدمها المعلم لطلابه ينصحه (السمعاني) بعدم الاعتماد على ذاكرته فقط ، لأن الحفظ خوّان ويستدعي ذلك منه الاستعانة بالكتاب (رجب ، 1999) .

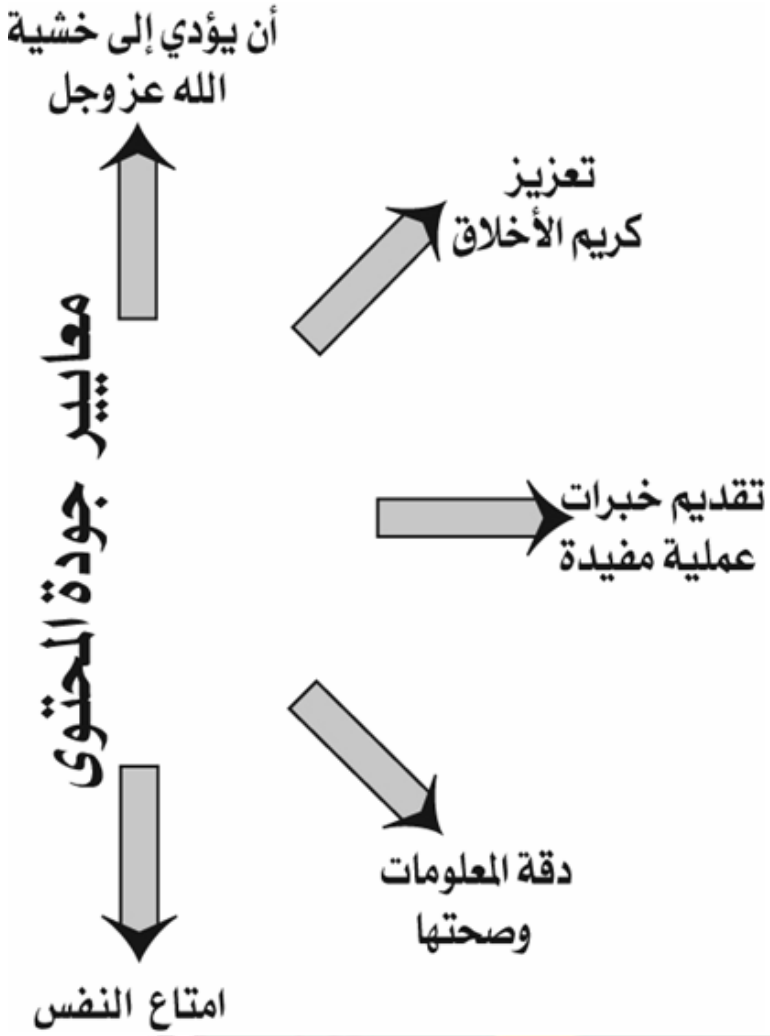
5- اشتماله على ما يمتع النفس ويدخل السرور إليها : ضمن معايير قبول العلم تضمنه ما فيه إمتاع للنفس من مِلَح وطرائف يحتاج إليها الإنسان بعد كلال الذهن والبدن (القرضاوي ، 1994) . و" النفس الإنسانية بطبيعتها لا تستطيع ملازمة الأعمال، بل ترتاح إلى تنقل الأحوال، فإذا عاهدتها بالنوادر في بعض الأحيان ولاطفتها بالفكاهات في أحد الأزمان عادت إلى العمل الجد نشطة جديدة (النويري) .

ومن الملحوظ أن الرسول r كان يلجأ إلى شيء من الملاطفة والمداعبة إلى نفوس أصحابه أثناء تعليمهم وتهذيبهم و" قد أتى رجل إلى النبي r وهو يُعد للجهاد فقال له : احملني يا رسول الله فقال النبي r : إنا حاملوك على ولد الناقة فقال الرجل : وما أصنع بولد الناقة ؟ فقال النبي r: وهل تلد الإبل إلا النوق (ابن حنبل) .

6- مراعاة التدرج في المعلومات : أشار (الماوردي) إلى أهمية التدرج في تقديم المعلومات، واعتبر ذلك شرطاً أساساً لإتقان التعلم، فالعلوم أوائل تؤدي إلى أواخرها ومداخل تفضي إلى حقائقها (أبو العينين) ، وحث (الغزالي ، 1964) على مراعاة الترتيب في تقديم العلم فيبدأ بالأهم فالمهم.

وفي إطار مراعاة التدرج في تقديم المعلومات للمتعلم ، طالب (ابن خلدون) المعلم بعدم الخلط بين المسائل التعليمية الواردة في الكتاب الواحد ومراعاة الترتيب في عرضها ، بهدف الانتقال بالمتعلم من مستوى لآخر ، وإذا لم يراع المعلم ذلك ، فإن **الكلل والملل** سيصيب المتعلم، وربما دفعه ذلك إلى هجر العلم (النجار وزميله ، 1985) .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



شكل رقم (3) معايير الجودة

ب- معايير جودة المقرر الدراسي :

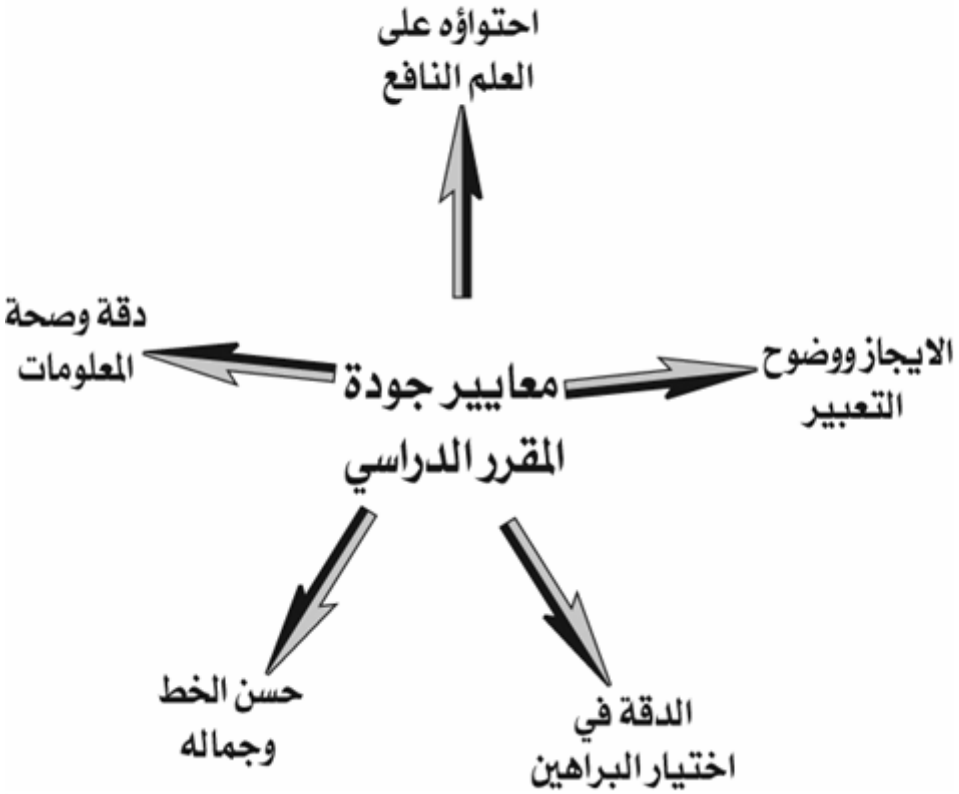
دعا (الزرنوجي) إلى تجويد الكتاب المقرر وإتقان إخراجه (الوحيدي ، 1990) فالكتب المراد تعلمها ينبغي أن تكون جيدة وتُختار بدقة تامة ، ويستدل عليه من خلال مؤلفيها أصحاب التجارب الوثيقة والفكر السديد (رجب ، 1999) ، ومن أبرز معايير الجودة في الكتاب المعتمد للتعلم – كما أرتأى العلماء المسلمون – ما يلي :

1- احتواؤه على العلم النافع المفيد .
2- الإيجاز ووضوح التعبير قدر الإمكان .
3- الدقة في اختيار البراهين . (رجب ، 1999)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- دقة وصحة المعلومات المتضمنة في الكتاب .

5- حسن الخط وجماله . (العاملي ، 1983)



شكل رقم (4) معايير الجودة المقرر الدراسي

ج- معايير جودة التحصيل :

الفهم الجيد أساس العلم ، وبدونه لا يمكن تكوين القدرة العلمية الصحيحة ، والتحصيل هو نتاج الجهد التعليمي المبذول وهو مؤشر على جودة العملية التعليمية وإن مجرد الحفظ للمعلومات دون وعي وفهم لا قيمة له وفي ذلك يقول (العاملي ، 1983) " خبر تدريه خيرٌ من ألف خبر ترويه " ، ويبين (العاملي ، 1983) لطلاب علم التفسير أن الحفظ ليس مقصود العلم وهدفه ، وأن فائدته تكمن في فهم المعاني على نحو يمكن المتعلم من استخدام ما تعلمه في الأحكام والمواعظ والأمر والنهي. وحث (ابن جماعة، 1933) المعلم على بذل جهده في تفهيم طلابه وتقريب المعنى لهم .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

فتحصيل الطلاب إنما يقاس بدرجة فهمهم وإدراكهم لا بحجم المعلومات التي يحفظونها، ولذا نُصح المعلم بإتاحة الفرص للطلاب من حين لآخر حتى يسألوا ويستفسروا فيوضح لهم ما أبهم (العاملي ، 1983) . ويتفق هذا مع الاتجاه الجديد في التعليم المعاصر حيث تبنى فكرة التعلم الإتقاني ، الذي يرتكز على إتقان المتعلم للمادة الدراسية والوصول إلى درجة التمكن من المعلومات أو المهارات ، فالمعلمون لا يكتفون بحصول الطالب على درجة النجاح وإنما يحرصون على وصوله إلى أقصى درجة ممكنة من التحصيل . (شحاتة ، 2003)

د- معايير جودة طريقة التدريس :

تطرق علماء التربية المسلمون ، في مواضع عديدة من كتاباتهم إلى الحديث عن مواصفات الطريقة الجيدة في التدريس والتي تعد عاملاً أساساً في جودة التحصيل وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، ويمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي :

1- اعتمادها على التخطيط المحكم : فمن الطبيعي أن تخطيط المعلم لدرسه ، يجنّب عمله العشوائية ، كما يمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي ويساعده على مواجهة المواقف التعليمية بروح معنوية عالية فضلاً عن كونه يساعده على تطوير وتحسين العملية التعليمية من خلال تقديم مقترحات جديدة (الزيور وآخرون ، 1989)، وحث (زادة ، 1968) المعلم على التحضير الجيد لدرسه والاجتهاد في جميع المعلومات الشاردة والواردة من مصادر عديدة ، فالمعلم لا يلقي درسه إلا بعد التأكد من معرفته وإتقانه .

2- تركيز المعلم حديثه على موضوع درسه : وعدم الاستطراد في مواضيع جانبية ، تشتت انتباه التلاميذ وتصرفهم عن مقصود الدرس فالمعلم ينبغي ألا يبحث في مقام أو يتكلم على فائدة إلا في موضعها . (ابن جماعة ، 1933)

3- تهيئة المتعلمين للدرس : ويتم ذلك من خلال :

ا- الجلوس البارز لجميع الحاضرين وطلاقة الوجه وحسن السلام. (ابن جماعة، 1933)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ب- إعطاء المعلم طلابه نبذة أو فكرة عن موضوع الدرس مثيراً دوافعهم ومهيئاً أذهانهم . (ابن جماعة ، 1933).

4- حسن الإلقاء: انتقد (زادة ، 1968) المعلم الذي لا يحسن إلقاء درسه ويكتفي بحفظ المعلومات وتلقينها لطلابه واعتبر ذلك سبباً في إهمال المتعلم لقواه وقدراته العقلية .

ولقد أثبتت نتائج الدراسات التربوية الحديثة ، أن الإلقاء الجيد ، أكثر فعالية من تقديم التوجيهات المكتوبة ، خاصة إذا صاحبه التوضيح والتبسيط ، كما أنه وسيلة ناجعة لتنمية الاتجاهات والمثل ، وهذا ما لا يتوفر في الصفحة المطبوعة ذات الأثر الضعيف في هذا المجال . (ريان ، 1984)

ويؤكد (ابن جماعة ، 1933) على أن الإلقاء الجيد أكثر فائدة وأتم نفعاً ، إذا صاحبه الشرح والتوضيح وحسن التلطف وبذل الجهد من قبل المعلم في تقريب المعنى.

5- مراعاة الرفق بالمتعلم وعدم تحميله أكثر من طاقته :

فالطريقة الجيدة في التدريس ، تراعي القدرة العقلية والجسدية للمتعلم ، فلا يصح للمعلم أن يحمله ما لا يطيق جسده من الجهد والتكليف، حتى لا يسأم وينفر (ابن جماعة، 1933)، وينسجم هذا مع التوجيه القرآني " لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا " (البقرة ، آية : 286) .

وكان من هدي الرسول r في التعليم ، تجزئة المادة التعليمية إلى مجموعات حتى يسهل استيعابها وفي ذلك مراعاة لقدراتهم الذهنية كما أنه يتضمن التيسير على المتعلم ، وقد جاء في الحديث النبوي الشريف " عن أبي عبد الرحمن قال : حدثنا من كان يقرئنا من أصحاب رسول الله r أنهم كانوا يقترئون القرآن من رسول الله r عشر آيات ، فلا يأخذون في العشر الأخرى حتى يعلموا ما في هذه من العلم والعمل قالوا : فعلمنا العلم والعمل " (ابن حنبل) .

6- تأكيدها على استخدام الحواس : أكد (إخوان الصفا ، 1995) على أن التعلم يتم مباشرة عن طريق الحواس من خلال المباشرة والإحاطة والمخالطة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

وقد انتقد (ابن تيمية) الأساليب التعليمية الشائعة في زمانه والتي تقتصر على مجرد الإخبار والتلقين وحث على استعمال القوى السمعية والحسية .

7- اعتمادها على الحوار : فحصول الملكة والإتقان، يلزمهما فتق اللسان بالمحاورة والمناظرة في المسائل العلمية، ويتطلب ذلك انتظام المتعلم في الدراسة حتى ترسخ وتنمو قدراته . (ابن خلدون)

وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى مزايا الحوار ولخصت آثاره الإيجابية على المتعلم والتي من أبرزها :

ا- احتواؤه على عنصر التشويق وشحذه للذهن وحثه المتعلم على الانتباه وإغراؤه بالمتابعة مما يبعد عنه الملل ويجدد نشاطه .

ب- تشجيعه على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في الموقف التعليمي. (الزنتاني، 1993).

8- الاهتمام بالممارسة والتطبيق وعدم الإغراق في التعليم اللفظي :

التلازم بين العلم والعمل هو المبدأ والأساس في تعليمنا الإسلامي وقد عبر عن حالة التفاعل والتكامل بينهما (ابن المقفع) بقوله : " العلم روح والعمل بدن والعلم أصلٌ والعمل فرع والعلم والد والعمل مولود" (شمس الدين ، 1985) والذي يجهد نفسه في تحصيل المعرفة، ويقف عند حد التحصيل دون التطبيق ، فكأنه مثل الذي يزرع شجرة ما ، يعجبه منظرها لكن لا يستفيد بثمرها (الزمخشري ، 1933) ، فالممارسة سبيل التعلم كما الصناعات ، فمن أراد تعلّم الكتابة فسبيله أن يتعاطا ما يتعاطاه الكاتب الحاذق وهو التدريب على الخط الحسن حتى يصير له ملكة راسخة (الغزالي ، 1964)، ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن تعليمنا المعاصر ، يعتبر أنه لا قيمة لمقدار المعلومات التي يكتسبها الطالب ويقوم بتسميعها ما لم يستطع تطبيقها واستخدامها في المواقف العملية (ريان ، 1984) .

9- يتيح الفرص للمتعلم لاستخدام أساليب المنهج العلمي : حذر (الجاحظ) من الاتكال على الحفظ دون تعمق وقد دعا إلى الاعتماد على الملاحظة والفحص

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

والاختبار والتجربة (رجب، 1999) وأكَّد (ابن خلدون) على التعلم بالاكتشاف وتفريغ المسائل واستنتاج الأدلة وهذا يزيد طالب العلم تمكناً في قدراته وإيضاحاً للمعاني المقصودة.

10- التنوع في الأساليب بما يلائم الموقف التعليمي : فالمعلم لا يحتاج إلى إتقان المادة العلمية وامتلاك ناصيتها فحسب ، بل عليه أن يكون عارفاً بأساليب التعلم ، متقناً في تنويعها بما يخدم الموقف التعليمي ويساعده على توصيل المعلومات إلى عقول طلابه بكفاءة عالية . (النحلاوي ، 1982) وحث (السعدي) المعلم على استخدام ما يستطيع من الأساليب كضرب الأمثال والتصوير والتحرير لإيصال المسائل إلى أفهام المتعلمين.

رقم الشكل (5) معايير جودة طريقة التدريس

هـ- معايير جودة المذاكرة لدى المتعلم :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

لا شك أن معرفة طلاب العلم لعادات الاستذكار السليمة ، مفيدة جداً لزيادة تحصيلهم وتحسين درجاتهم العلمية ودلت الأبحاث العلمية على أن سبب فشل كثير من الطلبة لا يرجع إلى ضعف قدراتهم العقلية بقدر ما يعود إلى جهلهم بأساليب الاستذكار الصحيحة وإلى اكتسابهم عادات استذكار ضارة تعوق فهمهم لدراستهم . (عثمان ، 1996)

وقدم العلماء المسلمون نصائح لطالب العلم متعلقة بالمذاكرة الجيدة والمنتجة ، وهي بطبيعتها معايير يمكن الاعتماد عليها في الحكم على فعالية طريقة المذاكرة التي ينتهجها طلبة العلم ، ويمكن إجمال أبرز هذه المعايير في الآتي :

1- ارتكازها المسبق على مواظبة المتعلم على حضور الدروس وحسن التوكل على الله عز وجل . (المنظمة العربية للتربية والثقافة، 1989)

2- الانتباه والتركيز وعدم تشتت الذهن ويتطلب ذلك اختيار المكان المناسب البعيد عن الملهيات كالأسواق وقوارع الطرق التي تكثر فيها الحركات التي تتمنع من خلو القلب . (العاملي ، 1983)

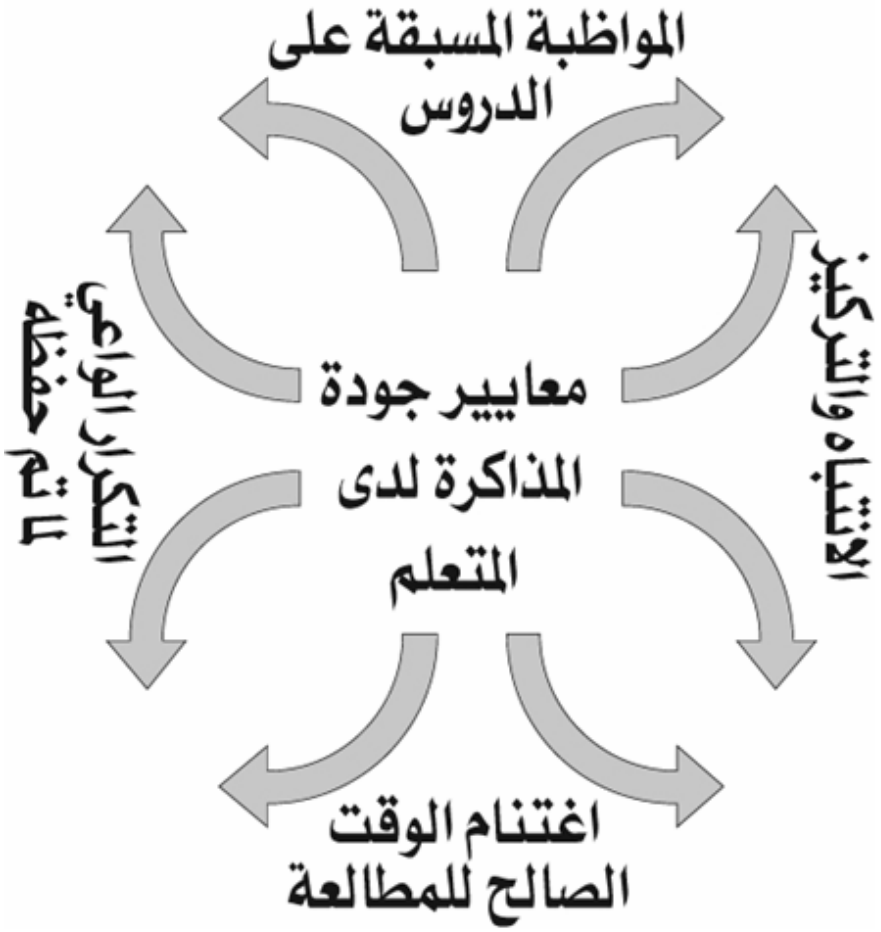
3- اغتنام الوقت الصالح للمطالعة ، وهو الوقت الذي يشعر فيه المتعلم بالنشاط وهمة البدن وقوة الذهن وصفاء النفس ونباهة الخاطر وقلة الشواغل . (العاملي ، 1983)

4- اختيار الأوقات المناسبة حسب غرض المذاكرة حيث إن " أجود الأوقات للحفظ الأسحار وللبحث الأبكار وللكتابة وسط النهار وللمطالعة والمذاكرة الليل" (ابن جماعة، 1933) ويلحظ من التقسيمة السابقة لأوقات المذاكرة ، حث العلماء المسلمين المتعلم على بذل الجهد المتواصل والدؤوب في الاطلاع والمذاكرة طوال اليوم بما يكفل إتقان التعلم وتحقيق التفوق الدراسي لديه .

5- التكرار الواعي لما تم حفظه واستيعابه : دلت التجارب الشخصية على أن تكرار ما تم حفظه وإدراكه جيداً، يثبت في الذهن إلى فترات طويلة من الزمن ومثال ذلك جداول الضرب وبعض أناشيد الطفولة التي رددناها قديماً ولم نزل نحتفظ بها وقد أوصى (العاملي، 1983) المتعلم بأن "يعتني بتصحيح درسه الذي يحفظه حفظاً

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

محكماً ثم يكرره بعد حفظه تكراراً جيداً ثم يتعاهده في أوقات يقررها ليترسخ رسوخاً مؤكداً ويراعيه، بحيث لا يزال محفوظاً جيداً"، وحدد (جابر) لطالبه كيفية معينة في القراءة الصحيحة ، تتمثل في قراءة الكتاب ثلاث مرات متتالية ، الأولى ليتثبت من صحة الألفاظ ومعانيها والثانية لدراسة النص من حيث المعاني المباشرة بغية الوصول إلى المعاني البعيدة والخفية وأما القراءة الثالثة ، فهي تبويب المعاني وتصنيفها حتى يحقق الغرض المرجو من موضوع الدراسة (علي ، 1991) .



رقم الشكل (6) معايير الجودة المذاكرة لدي المتعلم

و- معايير جودة المبنى الدراسي :

أشارت العديد من الدراسات العلمية، إلى أهمية موقع ومساحة المبنى الدراسي والشروط الصحية اللازمة لمرافقه وأثر ذلك على جودة العملية التعليمية ، فالمباني

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الجيدة لها تأثير جيد على صحة شاغليها من الطلاب والموظفين ، كما أن الحياة المدرسية الصحية ، تؤدي إلى تكوين العادات الصحية وتربي النشء على النواحي المعيشية السليمة (طعيمة وآخرون ، 2006)، ومن وجهة نظر علماء التربية ، فإن مواصفات المبنى الدراسي الجيد تتلخص فيما يلي :

1- تواجد المبنى الدراسي في مكان صحي وهادئ حيث لا غبار ولا دخان ولا إزعاج فيه ولا ضوضاء ، تشغل الفكر وتشوش النفس بشكل يعيق التحصيل.

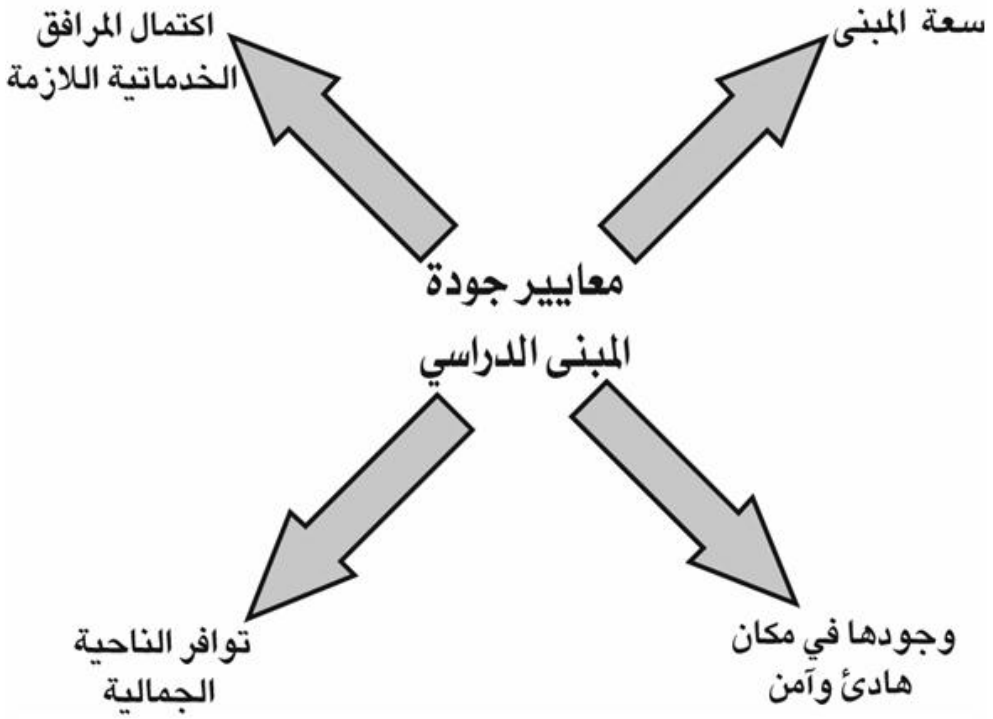
2- سعة المبنى ووجوده في مكان آمن . (العاملي ، 1983)

3- احتواؤه على الأبواب والنوافذ والشماسات (مظلة خشبية) تقام فوق الأبواب والنوافذ لتحمي الداخل إليها من الشمس والمطر .

4- اشتماله على المرافق الخدماتية الأساسية ، كالحمامات والمطابخ للطهي والمسجد لإقامة الصلاة وبقربه المتوضأ والساعات لمعرفة الوقت .

5- توافر الناحية الجمالية في المبنى وذلك من خلال وجود الزخارف والفضيات المملوءة بالمياه وسط المبنى إضافة إلى تزيين المباني بالرسومات واللوحات القرآنية التي تحلي العمد والجدران بزخارفها الجميلة والشبابيك النحاسية ذات الأشكال الرائعة. (النقيب، 1984)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



شكل رقم (7) معايير الجودة المبني الدراسي

ز- معايير الجودة المتعلقة بإدارة الصف :

تحدث علماء التربية المسلمون ، عن مقومات أساسية تشكل عناصر جودة في إدارة الموقف التعليمي وتساعد على تحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه، ويمكن إجمالها في الآتي:

1- توافر الهدوء وقت الدرس ، وعلى المعلم أن يجتهد في تجنيب مجلسه العلمي ، الأصوات العالية أو الصياح وما شابه ذلك . (ابن جماعة ، 1933)

وما من شك في أن المعلم والطلاب في حاجة إلى مناخ تعليمي يتسم بالهدوء حتى يسهل عملية التفاعل المثمر بينهما من ناحية وبين التلاميذ أنفسهم من ناحية أخرى ، وهذا التفاعل يكون نتاجه التعلم الجيد . (شفشق وزميلته ، 1995) ، وقد حث (السمعاني) المعلم على عدم بدء درسه في جو من الفوضى ، وعليه أن ينتظر حتى

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

يكون الطلاب مهيئين للتعلم ، وطالب المستملي (المعيد) باستنصات الجالسين (رجب ، 1999)

2- اليقظة التامة للمتعلم وتركيز الانتباه والفكر، ولذلك أثر إيجابي عليه، إذ يقوده الإتقان والعناية بكل ما يتعلم كما يربي فكره على الوضوح واستبعاد اللبس والغموض . (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 1989)

ومن واجب المعلم التأكد أثناء درسه من تمام متابعة تلاميذه لما يقول ويمكن التحقق من ذلك بعد الفراغ من شرح فكرة أو عرض عنصر من عناصر درسه من خلال طرح أسئلة متعلقة بما قام بشرحه . (ابن جماعة ، 1933) .

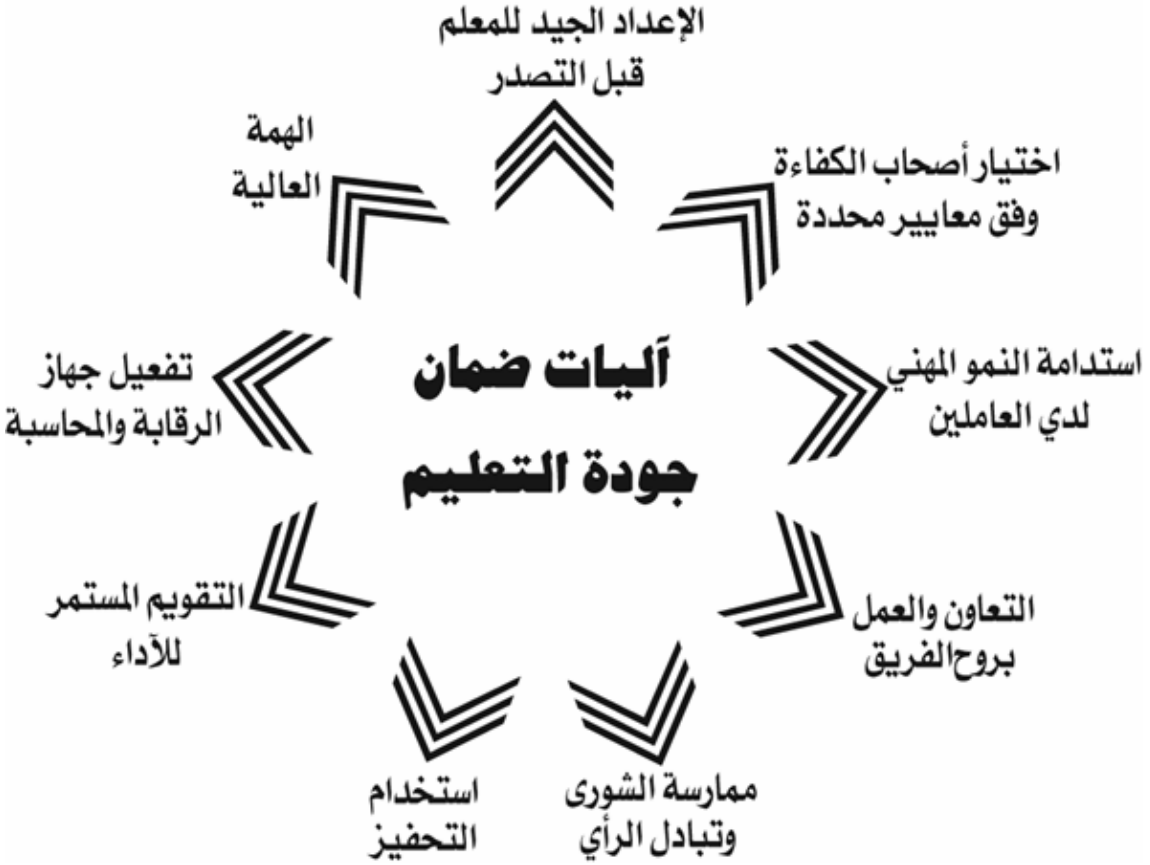
3- توافر المناخ النفسي والاجتماعي المحفز على التعليم :

ا- أثبتت نتائج دراسات عديدة أن هناك علاقة قوية بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع حصيلة التعلم ، فالجو الذي يشيع فيه الشعور بالدفء والصداقة في العلاقات ، يساعد على تحقيق الكثير من الأهداف ، التي يسعى المعلم إلى بلوغها إضافة إلى أنه يزيد من مستوى دافعية التلاميذ للتعلم ومبادرتهم إلى المشاركة الإيجابية في كل ما تحتويه الخبرات التعليمية من أنشطة . (الزيور وآخرون ، 1989)

ب- فالعلاقة الحسنة بين المعلم وطلابه ، من المكونات الرئيسة في أي نظام للإدارة الصفية، وتنعكس هذه العلاقة على سلوك الطلاب من خلال تأثيرها الإيجابي على اتجاهاتهم نحو المعلم والمدرسة بشكل عام ، كما أنها تزيد من احتمالات تعاونهم مع المعلم واتباعهم للتعليمات المدرسية . (هارون ، 2003)

ت- وقد اعتبر (الماوردي ، 1973) أن " أول عوامل التشويق أن تكون بين العالم والمتعلم صلات حسنة " كما أكد (ابن جماعة) على ضرورة ترغيب الطلاب في التحصيل والتهوين عليهم .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



شكل رقم (8) جودة التعليم

ث- وحث (الماوردي ، 1973) المعلمين على "ألا يمنعوا طالباً ولا ينفروا راغباً ولا يؤيّسوا متعلماً لما في ذلك من قطع الرغبة فيهم"، فالمعلم ينبغي أن يكون رفيقاً بطلابه، يسلك سلوك هدي الأنبياء وطريقتهم في التبليغ ، حيث الصبر والاحتمال ومقابلة إساءة الناس إليهم بالإحسان والرفق بهم واستجلابهم إلى الله بأحسن الطرق (ابن القيم) . وينسجم هذا مع منهج الرسول r في تعليم أصحابه رضوان الله عليهم، ومن الأمثلة على ذلك ما رواه الإمام مسلم عن معاوية بن الحكم السلمي " قال : بينما أنا أصلي مع رسول الله r إذ عطس رجل من القوم فقلت : يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت : ما شأنكم تنظرون إليّ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمّتونني لكنّي سكت ، فلما صلى الرسول r فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما ضربني ولا شتمني قال : إن هذه الصلاة لا يصح فيها شيء من كلام الناس، إنما هو التسبيح والتكبير وتلاوة القرآن " (مسلم).

4- ممارسة المعلم الاتصال اللفظي وغير اللفظي على أفضل وجه : تعد اللغة أكثر أدوات الاتصال استخداماً خلال الأنشطة التعليمية ، كما أن المعلم مصدر الاستثارة الأساسي لدافعية التعلم لدى الطلاب ، من خلال تعبيره اللفظي وغير اللفظي (راشد ، 1993) وعادة ما يكون تعلم الطلاب القيام بالأشياء في حالة استخدام المعلم لغة إيجابية أسهل ، كما أن الرسائل اللفظية غير المشجعة ، تستجر مقاومة الطلبة وتمردهم وتؤثر سلباً على دافعية التعلم (هارون ، 2003) ، وأولى العلماء المسلمون اهتماماً كبيراً بلغة المعلم وخطابه الموجه لطلابه ، وقد حددوا له مواصفات لجودة الخطاب واللغة التي يستخدمها مع طلابه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

ا- استخدام الكلام اللطيف مع المتعلم وينسجم ذلك مع التوجيه القرآني "قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَآ أَذًى" (البقرة ، آية : 363)، وجاء في الحديث الشريف "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت" (مسلم) ، وأوصى (الآجري، 1984) المعلم باستخدام حسن الحديث وطيب الكلام وعدم الخوض في فضول الكلام الزائد عن الضرورة . وحث (العاملي ، 1983) المعلم على أن يبدأ الدرس بأعذب ما يمكن من الألفاظ .

وما من شك في أن الكلمات اللطيفة ، تشجع الطالب وتقوي روحه المعنوية وتترك في نفسه أحسن الأثر مما يجعله يحب مدرسيه ويتفتح ذهنه للدرس (البقعاوي، 2000).

ب- تأنّي المعلم في إلقائه وعدم التعجل ، ليتمكن الطالب من متابعته وإعمال فكره ويصف (ابن جماعة ، 1933) ذلك بقوله : " لا يسرد الكلام سرداً بل يرتله ويرتبه ويتمهل فيه " .

ت- الاعتدال في الصوت على قدر الحاجة ، فلا يخفض المعلم صوته خفضاً لا يحصل معه تمام الفائدة أو يجهد الآذان في سماعه ولا يرفع صوته إلى درجة التشويش على الطلبة وتصديع رؤوسهم . (ابن جماعة ، 1933)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ث- عدم إطالة الكلام خشية السآمة والملل وفتور الطلاب . (رجب ، 1999)

ج- توجيه المعلم كلامه إلى الطلاب جميعاً فلا يخصص بحديثه بعضاً دون بعض ولا يظهر للطلاب تفضيل بعضهم على بعض ويكون نظره إليهم جميعاً عند الشرح. (ابن جماعة، 1933)

ح- تنويع المعلم في الكلام بما يراعي الفروق الفردية بين الطلاب وعبر عن هذا قول (العاملي ، 1983) " ولا يعطيه ما لا يحتمله ذهنه ولا يبسط الكلام بسطاً لا يضبطه حفظه ولا يقصر به عما يحتمله بلا مشقة ويخاطب كل واحد منهم على قدر درجته وبحسب فهمه " .

خ- احترام المتعلمين وتوقيرهم من خلال مناداتهم بأحب الأسماء إليهم ، فإن ذلك أشرح لصدورهم وأبسط لسؤالهم وأجلب لمحبتهم . (العاملي ، 1983)

ر- عدم احتكار المعلم للكلام أثناء الدرس وإعطاء فرصة للطلاب لكي يتحدثوا ويعبروا عما يجول في خاطرهم وفي ذلك تأكيد على فعالية المتعلم وإيجابيته فهو ليس مجرد متلقي ، والاتصال اللفظي لا ينبغي أن يسير في اتجاه واحد من المعلم إلى المتعلم وعبر عن هذا قول (ابن جماعة ، 1933) " إذا فرغ المعلم من مسألة أو فصل سكت قليلاً حتى يتكلم من في نفسه فإذا لم يسكت هذه السكتة فآتت الفائدة " .

ع- تدعيم المعلم كلامه ، باستخدام اللغة الصامتة غير اللفظية ، كأن يلتفت بوجهه إلى الطلبة جميعاً و"يخص من يكلمه أو يسأله بمزيد من الالتفات والإقبال عليه" (ابن جماعة، 1933)، وطالب (العاملي ، 1983) المعلم بأن يجلس في موضع يبرز وجهه فيه لجميع الحاضرين ويلتفت إليهم التفاتاً خاصاً بحسب الحاجة للخطاب ، ويفرق النظر عليهم .

5- مراعاة المعلم للدقة في إجابة الأسئلة الموجهة إليه فلا يعيبه أن يقول قولاً ثم يرجع عنه إلى غيره إن بدا له وجه الصواب ، ولا ينبغي له أن يجيب عما لا يعرفه ولا حرج له في ذلك فإذا سئل عما لا يعلم فليقل : لا أعلمه أو لا أدري وهذا بحد ذاته من علامات العلم . (ابن جماعة ، 1933)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

6- إدارة وقت الحصة بكفاءة ، فلا ينبغي للمعلم " أن يطيل الدرس تطويلاً يمل ولا يقصّره تقصيراً يخل ويراعي في ذلك مصلحة الحاضرين في الفائدة حالة التطويل (ابن جماعة ، 1933) ، وحذر (العاملي ، 1983) المعلم من إطالة مدة الدرس ، لكونه يمنع الطلاب من فهمه ، فالمقصود إفادتهم وضبطتهم فإذا صاروا إلى خلاف هذا ، فات المقصود.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الثالث

منهجيةالبحث

أ : نوعية الدراسة

ب : اجراءت الدراسة

ت : حدود الدراسة

ث: طريقة جمع المعلومات

ج: أدوات الدراسة

د:تحليل البيانات

ر : هيكلية الدراسة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

منهجية البحث

أ- منهج البحث

من خلال تتبعنا للفظ "منهج" أو "منهاج" في المعاجم اللغوية ، نلاحظ أنها وردت أحياناً بمعنى الطريق، وهذا ما عناه رب العزة من خلال قوله تعالى: (لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا)، "فالمنهاج هو الطريق الموصل للغاية ووضوحها وتمامها وكمالها"، إلا أن مصطلح "المنهج" لم يظل حبيس هذا التعريف الفطري، بل تجرد من بساطته بعد تطور العلوم والمعارف، وتداخل حقولها، وكذا بسبب الرغبة في تنويع الانتاجات المعرفية، والسمو بها إلى الدقة والموضوعية، حيث أشار إليه حسن عبد الحميد عبد الرحمن مستفسرا في قول: "ما الذي نقصده على وجه التحديد – حين نستخدم لفظ "منهج" أو "منهجية"؟ هل المقصود هو مجموعة العلميات العقلية المنطقية من قياس شبه واستقراء واستنباط... الخ. تلك العمليات التي يلجأ إليها العقل البشري لاكتساب المعرفة والبرهنة على الحقيقة؟ أم المقصود مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية العملية التي ينتقل الباحث بحسبها من مرحلة إلى أخرى خلال بحثه؟ وهذه الوسائل تختلف – بطبيعة الحال – من علم إلى آخر، أم المقصود – أخيرا – "بالمنهج" الطريقة الخاصة بكل باحث في طرح وتناول المشكلات الموضوعة قيد البحث أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث والإطار الذي يرسمه لبلوغ أهدافه

ب - نوعية البحث:-

يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ويعرف بأنه " وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة للتعرف على دور الادارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا ، واتجاهات إدارة المدرسية نحوه ومدى ممارستهم له ، ومنهج

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تحليل المحتوى ويعرف بأنه " أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والاتصال يعني كل المعاني التي تعبر دور الادارة الجودة الشاملة ومدي مساهمتها.

ت : إجراءات الدراسة:-

سوف يتم اجراء الدرسة في مدرسة عبدالله بن رواحة الثانوية وثانوية علوم الحياة كا عينة دراسة تمثل جميع المدارس في ليبيا لانها جميعها تسير على نفس النهج ونفس المعايير لانها تستمد قراراتها من وزارة التربية والتعليم العالي حيث سوف يتم اجراء المقابلات مع قيادات العمل بإدارات المدرسةالتي تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس ، ومدير المدرسة و والمشرفين التربويين وسوف يتم تطبيق أداة الدراسة علي المدرسة.

ث : طريقة جمع المعلومات:-

سوف يقوم الباجث بجمع البيانات في هذا البحث عن طريق الملاحظة والمقابلات ودراسة الوثائق ثم بعد ذلك اخذ النتائج.

1 : الملاحظة :

هي الاعتبار المتنبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما أما الملاحظة العلمية : فهي الاعتبار المتنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها .

حيث سوف يقوم الباحث بملاحظة طريقة التدريس في مدرسة عبدالله بن رواحة الثانوية وثانوية علوم الحياة (2012: 2013) وملاحظة طريقة سير العمل في المدرسة وكيفية تطبيق المخطاطات التي وضعتها المدرسة وتعرف علي ماهي نقاط القوة في المدرسة وكيف تعمل المدرسة في السيطرة عليها والاستفادة منه.

2: المقابلة :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث ، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته ..

كما سوف يتم ايضا اجراء مقابلات مع السادة هيئة التدريس في المدرسة وتعرف علي كيفية سيرالعمل في هذه الاقسام وماهي متطلبات هذه الاقسام وكيفية تطبيق الادارة الجودة الشاملة في المدرسة مزايا المقابلة.

ج : أدوات الدراسة:

حيث يعد الباحث نفسة كأداة من ادوات الدراسة وبعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الوصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات ، سوف يقوم الباحث باستخدام المقابلة والملاحظة و الوثائق كأداة مناسبة لتعرف علي الدراسة وأهدافها .

تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها المقابلة وهي: (مجال مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومدى وضوحها - دور الادارة الجودة الشاملة في المدارس مالتحديات التي تواجة المدرسة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة) .

ولقد اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذات الصلة، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.

2- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة المدرسية بصورة عامة، وبإدارة الجودة بصورة خاصة.

3- استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال في المدرسة.

د:- تحليل البيانات

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تم جمع البيانات غالبا من خلال المقابلات المباشرة و المناقشات الجماعية (سواء كانت مكتوبة او مسجلة) او درسة الوتائق او الملاحظات و يتم فيها :

1- اولا تم قراءتها بدقة .

2- يتم تقسيم الإجابات تحت عناوين منفصلة .

3- ثم يتم كتابة تقارير حول مجموعة الاراء المقترحة في المواضيع المبحوثة .

عندما يكتمل المسح الإستجوابي يتم اتباع الخطوات التالية :

أ- إعداد البيانات :

التنقيح : تحديد و حذف الأخطاء المكتشفة في إستمارات البحث .

التصنيف : و فية يتم تقسيم الإجابات تحت مجموعات محددة .

التعداد : يتم فيها حصر الحالات الواقعة تحت كل مجموعة .

ب- معالجة البيانات :

وصف البيانات : الوصف يعطي الباحث إنطباع عن مكان البيانات و إنتشارها.

المقياس المعنوي : و به نحدد ما إذا كان الإختلاف بين نسبتين مئويتين أو وسيطين من عينتين مختلفتين ذو قيمة أم لا .

ر:هيكلية الدراسة

الخطوة الاولي	تحديد الإطار العام للدراسة, من خلا عرض مقدمة الدراسة, ومشكلة الدراسة, اسئلة الدراسة , وأهمية الدراسة , ومصطلحات الدراسة, والدراسات الدراسة (المحلية والعربية والاجنبية)
الخطوة الثانية	تحديد الإطار النظري والذي يتكون من الادارة المدرسية _والادارة الجودة الشاملة.
الخطوة الثالثة	تحديد الطريقة والإجراءات للدارسة , من خلال تحديد منهج

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة ولاداة والتاكد من صدقها وثباتها , وتحديد إجراءات الدراسة وخطواتها .
الخطوة الرابعة	القيادم بالعرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتحليلها .
الخطوة الخامسة	طرح التوصيات والخلاصة .

جدول رقم (3) هيكلية البحث

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المبحث الاول: نتائج الدراسة :-

أن إدارة الجودة الشاملة كما عرفنا بأنها عبارة عن نظام إداري يقوم على عددٍ من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب .

أولاً : عرض وتفسير النتائج

كيف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا :-

ومن دراسة الوتائق المتعلقة باالتعليم الثانوي نجد ان واقع المدراس الحكومية في ليبيا تقوم علي النحو التالي:

1-: إدارة التخطيط المدرسي :-

حسب المادة (7) من قرار مجلس الوزراء رقم (134) لسنة 2012م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري فأن إدارة التخطيط بالمدرسة تختص بما يلي :

1- تنظيم ومتابعة الاستفادة من برامج المنظمات الدولية والمعونات الفنية في مجال التجهيزات العلمية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
2- الإشراف على إعداد مشروع ميزانية التحوّل للمدرسة والجهات التابعة لها ومتابعة تنفيذها.
3- اقتراح خطط التحوّل في ضوء احتياجات المدرسة وفقاً لما يتم تحديده في هذا الغرض.وتقدير حجم الإتفاق عليها وإعداد الدراسات المتعلقة بذلك.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- اقتراح الخطط الألمانية العامة للتعليم قصيرة المدى في ضوء الأسس والاتجاهات العامة ،بالتنسيق مع الجهات المختصة.

5- اقتراح السبل الكفيلة بتطوير الأداء للمدرسة وتحسينه والرفع من مستواه.

2-: النشاط المدرسي:-

حسب المادة (11) من قرار مجلس الوزراء رقم (134) لسنة 2012 م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري فأن إدارة النشاط المدرسي بالمدرسة تختص بما يلي :

1- الإشراف على النشاط الطلابي ، والعمل على إنجاحه بالتعاون مع مكاتب النشاط بالمناطق.

2- إقامة الدورات التنشيطية لمعلمي النشاط بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لرفع كفاءتهم.

3- التنسيق مع الجهات المختصة بشأن إقامة الملتقيات الثقافية ، والتركيز على العناصر المتميزة الثقافية ، والتركيز على العناصر المتميزة فكريا وعلميا بالمؤسسات التعليمية.

4- تشجيع الطلاب على المشاركة في المهرجانات والمسابقات الرياضية والموسيقية والمسرحية والثقافية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

5- العمل على تعميم الرياضة بالمدرسة ، وتشجيع الألعاب والمسابقات الفردية والجماعية ، والاهتمام بتنمية المهارات الرياضية وإعداد العناصر الفنية المختصة لإنجاح هذه المناشط.

6- متابعة تنفيذ التشريعات النافذة في شأن الصحة المدرسية واقتراح النظم المتعلقة بالصحة العامة في المدرسة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7- اقتراح النظم المتعلقة بالصحة العامة في المدرسة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لإجراء الكشف الطبي الدوري على الطلاب بجميع مراحل التعليم وتقديم التقارير بشأنها

8- إصدار النشرات الدورية التي تعني بالرياضة المدرسية ومناشطها المختلف.

9- إعداد البرامج المتعلقة بتطوير عمل الأخصائيين في المجال التعليمي

10- دراسة المشكلات النفسية والاجتماعية والتربوية التي تواجه الطلبة وتحليلها والتعرف على أسبابها. وإيجاد المعالجات اللازمة لذلك.

11- الإشراف على المهرجانات واللقاءات الرياضية والموسيقية والاجتماعية الخاصة بالطلاب والمعلمين التي تقام على مستوى البلاد.

12- تنظيم المشاركة في اللقاءات المدرسية العربية والإقليمية والدولية وتبادل الزيادات مع الدول الشقيقة والصديقة بالتنسيق مع وزارة التعليم .

2- : الإمتحانات:-

حسب المادة (13) من قرار مجلس الوزراء رقم (134) لسنة 2012م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري فأن إدارة الامتحانات بالمدرسة تختص بما يلي :

1- القيام بأعمال امتحانات اتمام الشهادات العامة ، واقتراح مواعيدها والإشراف عليها ،وإعلان نتائجها بعد اعتمادها من الجهة المختصة .

2- التواصل مع المكاتب الامتحانات التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمناطق.

3- إصدار التعليمات والمنشورات والتعميمات التى تكفل حسن سير الامتحانات.

4- إصدار الشهادات الدراسية ، إعداد ومراجعة ، وتوزيع استمارات الشهادات.

5- دراسة نتائج الامتحانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات العلمية الدالة على مواطن القوة ، والضعف ، والاستفادة من ذلك بالتعاون مع المكاتب والإدارات المختصة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

6- متابعة التطورات العلمية في اساليب الامتحانات ،ومراجعتها والاستفادة منها في تقويم الامتحانات.

7- إعداد نماذج المطبوعات المتعلقة بامتحانات النقل ، والشهادات لمختلف المراحل والمطبوعات المتعلقة ببطاقات تقدير الدرجات.

8- وضع لجان الامتحانات ، وتوفير متطلبات أعمالها بالتعاون مع الجهات المعنية.

9- حفظ سجلات النتائج الامتحانات والشهادات بمراحل التعليم وتنظيمها ، وتصنيفها ، وحفظها بطريقة تسير الرجوع إليها.

10- مراجعة مايرد إليها من وثائق وصحف وكشوف ودرجات ومطابقة هذه الوثائق والصحائف مع السجلات والنتائج المحفوظة لديها.

4-: المعلومات و التوثيق:-

حسب المادة (15) من قرار مجلس الوزراء رقم (134) لسنة 2012م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري فأن إدارة المعلومات والتوثيق بالمدرسة تختص بما يلي:

1- جمع وحفظ للمعلومات والوثائق المتعلقة بالمدرسة وفقاً للأساليب وتبويبها ، وتصنيفها وتحديثها بشكل مستمر، وإدخالها بمنظومة الحاسب الألي للجهاز الإداري ، وجعلها في متناول الجهات المخولة باستخدامها.

2- وضع أليات علمية ومنهجية لضمان صحت البيانات والمعلومات.

3- وضع آليات علمية للتحديث المستمر للبيانات ، والتأكد من جودتها.

4- بناء قواعد البيانات باستخدام الطرق والمنهجيات العلمية لتحقيق أعلي مستوى ممكن لجودة البيانات ، والعمل على ربطها بمختلف الوحدات الإدارية التابعة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

للمدرسة ليتم ربطها بمختلف الوحدات الإدارية التابعة للوزارة ليتم ربطها بالنظام الوطنى للمعلومات والتوثيق.

5- إعداد التقارير والنشرات الدورية عن نشاط المدرسة ، وتوزيعها علي الجهات التابعة له.

6- توفير أوعية المعلومات سواء داخل المدرسة أو التي يتم أقتناؤها من مصادر خارجية.

7- التوسيع في استخدام توظيف مفهوم مستودعات البيانات كأداة لبناء بنية معلوماتية متكاملة تخدم أهداف التنمية البشرية في البلاد.

8- وضع الآليات اللازمة لانسياب المعلومات بشكل علمي يحقق حداثة المعلومات.

9- وضع إطار عام لتوحيد الجداول والتقارير المطلوبة من كافة الجهات التابعة للمدرسة ، وتحسين طرق تداولها ، ونشر الوعي الاحصائي لدي المدرسة.

10- إصدار التقارير والإحصائيات الدورية وفق ما تتطلبه الوزارة والمؤسسات و المنظمات المحلية والدولية.

11- إجراء الدراسات والإحصائيات عن أوجه استثمار الموارد البشرية.

12- تطوير وتجهيز وحدات ومكاتب المعلومات والتوثيق بالجهات التابعة للمدرسة في مجال المعلومات والتوثيق والمساهمة في تنفيذ خطط وبرامج تنسبة المواد البشرية.

5-: الشؤون الإدارية و المالية:-

حسب المادة (6) من قرار مجلس الوزراء رقم (134) لسنة 2012م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري فأن إدارة الشؤون الادارية بالمدرسة تختص بما يلي :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1- تنفيذ القوانين،واللوائح اللازمة ،والنظم الإدارية المتعلقة بالجهاز الإداري للمدرسة واتخاذ الإجراءات اللازمة بما يتضمن تنفيذها على أكمل وجه.
2- دراسة احتياجات المدرسة والجهات التابعة لها من القوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة ،وتطوير من يمكن الاستفادة من خدماته.
3- القيام بالأعمال بشؤون المحفوظات وتنظيمها بما يضمن قيد وتداول الملفات والوثائق والمكاتبات وحفظها وسهولة الرجوع إليها والإشراف على أعمال الطباعة والنسخ والتصوير، وإدخال الميكنة في هذه المجالات.
4- تنفيذ البريد الصادر والوارد وتوزيعه متابعته.
5- المحافظة على أصول الجهاز الإداري الثابتة والمنقولة وصيانتها، وتوفير الأجهزة والمعدات، وإجراء الصيانة الدورية، والإدامة اللازمة لها.
6- القيام بأعمال العلاقة العامة للجهاز الإداري بالمدرسة والوزارة.
7- إعداد مشروع الميزانية التسييرية للمدرسة، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة ، وضبط الرّقابة على أوجه صرفها، ومباشرة الإجراءات المالية لتنفيذها وفقاً التشريعات النافذة.
8- تحصيل إيرادات وديوان الجهاز الإداري لدى الغير، وإعداد مرتبات واستحقاقات العاملين به.
9- القيام بعمليات الجرد السنوي وفقاً للتّشريعات النافذة.
10- متابعة الإجراءات المالية بالمدرسة بغية التأكد من سلامتها وإعداد التقارير عنها.

6- : مكتب الشؤون القانونية:-

حسب المادة (18) من قرار مجلس الوزراء رقم(134) لسنة 2012م باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري..فأن مكتب الشؤون القانونية بالمدرسة يختص بما يلي:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1- المشاركة في إعداد ومراجعة مشروعات القوانين واللوائح ذات العلاقة بالوزارة.
2- مراجعة مشروعات العقود التي تختص بالمدرسة بإبرامها والاتفاقيات التي تكون طرفاً فيها.
3- متابعة القضايا التي ترفع من قبل المدرسة أو عليها بالتنسيق مع إدارة قضايا الحكومة والجهات ذات العلاقة.
4- إعداد وصيانة القرارات وتسجيلها وختمها، وإحالتها إلى الجهات المختصة.
5- إجراء التحقيقات وبحث الشكاوي ذات العلاقة بالمدرسة.
6- صياغة المذكرات التي يرى المدير عرضها على رئاسة مجلس الوزراء.
7- إبداء الرأي وتقديم المشورة القانونية في المواضيع التي تعرض عليه.

ثانيا :- تحليل البيانات السؤال الاول:-

كيف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا

من خلال دراسة واقع الادارة المدرسية في المدراس الثانوية عن طريق الملاحظة ان هناك غياب إدارة الجودة الشاملة في المدارس لديهم, ويعتبر الاشراف التربوي هو أحد المكونات الأساسية للعملية التعليمية ، وهوعملية فنية موجهة أساساً نحو تطوير وتقويم أثارها ، والعين الساهرة على تحقيق أهداف المجتمع بالإضافة إلى متابعة معدلات الأداء والوعاء الزمني ، والمبنى التعليمي ، والمعلم ، والبيئة المحيطة ، والتعاون مع من لهم صلة بالعملية التعليمية في تخطيطها وتنظيمها وتقويمها ، والتفتيش التربوي يضطلع بدور هام في متابعة المقررات و المناهج وتقويمها وتحسينها ومتابعة مدى استيعاب التلميذ والطلاب لها والرفع من مستوى التحصيل العلمي ، ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي مهنياً وتربوياً ، لتحسين مستوى الأداء لديهم ووضع الخطط واتخاذ الأساليب والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك ، كما يقوم بإعداد برنامج الدورات التدريبية والتنشيطية أو التأهيلية للمعلمين للرفع من كفاءاتهم خدمة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

لمستهدفات خطة التنمية ، مستخدماً في سبيل ذلك ما يتوافر لديه من معطيات وإمكانيات ووسائل وأساليب متاحة وإلى إحداث التكامل بين الجوانب النظرية القائمة على الدراسات والبحوث ، والجوانب التطبيقية ضماناً لاستمرار العملية التعليمية **من خلال المقابلة مع مدير المدرسة وبعض هيئة التدريس ومن خلال استخدام طريقة swot القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف في عملية التخطيط مما يتفق مع سير عمل إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم تختص بما يلي :**

نقاط القوة هي :-

1- الايمان بالله عز وجل ورفع كلمة الدين والرغبة الشديدة بالمساهمه الفعالة في خدمة كتاب الله عزوجل والقيام على تدريسه بارقى الطرق التقنيه الحديثه
2- تظهر بين أعضاء المؤسسة التعاون والاحترام المتبادل .
3- شدة حماس الطلبة للتعلم
4- استجابة اولياء امور الطلبة لعمليات التغير الفعال في المدرسه
5- روح التعاون بين منسوبات المدرسه ككل
6- رغبة الجميع للتميز والنجاح
7- النظام المعتمد في المدارس كاللباس الموحد و موعد الدوام و غيره .

نقاط الضعف هي:

1- ضيق المبني وعدم صلاحيته
2- قلة الكادر التدريسي المتخصص
3- قلة الكادر الاداري
4- لا يوجد تعاون متبادل بين أعضاء المؤسسة والمجتمع

الفرص هي :

1- الدورات التدريبية المستمرة للمعلمين والمعلمات .
2- ضم بعض المرافق .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3- إقامة مسابقات لتميز الطالبات وحثهن على التفوق.

التهديدات هي :

1- عدم الاستجابه للمتطلبات في تحسين المبنى \وفتح مدارس اخرى لتخفيف تكدس الطلبة

2- عدم توافر المعامل المجهزة لتحقيق نواتج التعلم .

3- لا يراعى المتعلم تعليمات الامن و الامان عند استخدام الاجهزة و الادوات الحديثة.

4- عدم توظيف المنهج فى تنمية المهارات الحياتية فى بعض المواد الدراسية

5- زيادة المدارس التخاصة (الاهلية).

المبحث الثاني:-

اولا: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:-

ما الأساس الإتقاني الذي تقوم عليه سياسة التعليم في المدارس الحكومية في ليبيا

تعتبر الجودة هي المعيار الذي نحكم فيه على إتقان العمل، وهي المعيار الذي يقيس به العملاء كفاءة المنتجات والخدمات، والجودة هي معيار الكمال الذي تجب ممارسته في جميع الأوقات، فهي جهد مستمر متواصل من أجل التطور ، وليست درجة محددة للامتياز، وهي هدف يمكن قياسه، وليست إحساساً مبهماً الخطيب (1423هـ ، ص5)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ولذا، فإن الأساس الإتقاني يعتمد على معيار الجودة، بمعنى أن تحقق الجودة تعني تحقق الإتقان سواء في المنتج أو الخدمة المقدمة، ويورد الخطيب (1423هـ ، ص6) معان عدة للجودة ، إذ تشير إلى الدقة والامتياز ، وإلى مطابقة متطلبات العميل، وإلى مجموعة الصفات لكيان، سواء منتج أم خدمة، والتي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات المعلنة والضمنية، وتشير الجودة أيضاً إلى درجة مطابقة منتج معين لمواصفاته، أي المطابقة للمواصفات والمعايير، ويضيف المحياوي (2006م ، ص24) أن الجودة قد عرفت كنوع من الثبات والكمال حيناً، وكمطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد اعتبرت ملاءمة الغرض والتي يمكن أن تعني إما تلبية شروط أو مواصفات الزبون أو أهداف العمل أو الوظيفة ومهامها، وبشكل عام

سيتم صياغة وتعريف أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها الواجب توافرها في سياسة التعليم، ووفقاً لهذه الأسس سيتم تحليل محتوى الأسس التي تقوم عليها وثيقة سياسة التعليم في ليبيا ، وإبراز البنود التي توفر الدعم والتعزيز لكل أساس، وصولاً إلى الأساس الإتقاني في سياسة التعليم في ليبيا، وذلك على النحو التالي:

1-: التزام سياسة التعليم في ليبيا بتطبيق الدين الاسلامي:-

ويعني إدراك بنودها لما سوف تحققه من جودة تعليمية من عوائد تنموية "بشرية واقتصادية واجتماعية..."، وتقديمها الجودة التعليمية كأهداف تربوية وتعليمية يمكن قياسها، ودعمها للإدارة التربوية والتعليمية وضمان نجاحها، وتهيئتها تنظيماً إيجابياً ينسّق الجهود ويوحّدها لتحقيق الأهداف، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم على التوالي :

أ - طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام، ونشره وتيسيره في المراحل المختلفة واجب على الدولة بقدر وسعها وإمكانياتها.

ب - العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بفروعه، والثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ت - التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية "التقنية" باعتبارهما من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية، لرفع مستوى أمتنا وبلادنا، والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي.

د - تتميز ليبيا بإنها دولة مسلمة لايوجد فيها ديانات اخري واتخاذها الإسلام عقيدة وعبادة وشريعة ودستور حياة، واستشعار مسؤوليتها العظيمة في قيادة البشرية بالإسلام وهدايتها إلى الخير.

2-: تبني سياسة التعليم في ليبيا للتخطيط الاستراتيجي قصير الأجل:-

ويعني تحديد بنودها رؤية مستقبلية قصيرة المدي واضحة للتربية والتعليم، ووضع أهداف عامة و تحقق هذه الرؤية أو الغاية، وتقديمها رسائل مختصرة وشاملة عن مؤسسات التربية والتعليم والعمليات التي تقوم بها، ووضع تنبؤات تربوية سواء عن الظروف أم بالسلوكيات... الخ، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم على التوالي:

أ - الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل، يستثمر فيها المسلم طاقاته عن إيمان وهدى للحياة الأبدية الخالدة في الدار الآخرة، فاليوم عمل ولا حساب ، وغداً حساب ولا عمل .

ب - الجهاد في سبيل الله فريضة محكمة، وسنة متبعة، وضرورة قائمة، وهو ماض إلى يوم القيامة .

ت - غاية التعليم فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملاً، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة، وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه ..

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3-: تركيز سياسة التعليم في ليبيا على العملاء كافة:

ويعني تحقيق بنودها احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، أي تحقيق سائر احتياجات نمو الطالب المختلفة، واحتياجات القائمين على الميدان التربوي والعاملين فيه، وحاجات المجتمع والدولة وخطط التنمية، ومراعاة الاحتياجات والتوقعات المستقبلية لسائر العملاء والمستفيدين من التربية والتعليم، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم على التوالي:

أ- فرص النمو مهيّأة أمام الطالب للمساهمة في تنمية المجتمع الذي يعيش فيه، ومن ثم الإفادة من هذه التنمية التي شارك فيها .

ب- تقرير حق الفتاة في التعليم بما يلائم فطرتها ويعدها لمهمتها في الحياة على أن يتم هذا بحشمة ووقار، وفي ضوء شريعة الإسلام، فإن النساء شقائق الرجال.

ت- ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة .

4-: دعم سياسة التعليم في ليبيا التعليم المجاني :-

ويعني نظرة بنودها لاحتياجات الطلبة والمستفيدين بجميع مراحله مجاني وينقسم الى قسمين :-

1- التعليم العام (الإجباري) وينقسم الى مرحلتين :-

ا- المرحلة الأساسية وتتكون من تسع سنوات دراسية .

ب-المرحلة المتوسطة (الثانوية) وهي تخصصية وتتكن من ثلاثة سنوات دراسية.

2- التعليم العالي : الدارسة الجامعية لمرحلة البكالوريوس او الليسانس, الدارسة الجامعية لشهادة الماجستير(العالية), الدراسة الجامعية لشهادة الدكتوراة (الدقيقة).

وتقوم الجهات التنفيدية للجولة بايفاد الطلاب الليبين للدراسة بالخارج في الدول المتقدمة لا ستكمال دراستهم على حساب الدولة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ثانيا: تحليل بيانات السؤال الثاني :-

ما الأساس الإتقاني الذي تقوم عليه سياسة التعليم في المدارس الحكومية في ليبيا:-

مراعاة سياسة التعليم في ليبيا لمعايير القياس وتحليل للمهام: يعني مراعاة بنودها تحديد معايير لأداء العاملين تضمن الأداء بشكل أفضل، ومعايير الدقة والتنظيم والوقت في الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة، وإيراد تحليل مهام للأدوار التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم وتكون على النحو التالي:

أ - الإيمان بالله ربّاً وبالإسلام ديناً وبمحمدٍ صلى الله عليه وسلم نبيّاً ورسولاً.

ب - التصور الإسلامي الكامل للكون والإنسان والحياة، وأن الوجود كله خاضع لما سنّه الله تعالى؛ ليقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب.

ت - الرسالة المحمدية هي المنهج الأقوم للحياة الفاضلة التي تحقق السعادة لبني الإنسان ، وتنقذ البشرية ممّا تردت فيه من فساد وشقاء.

د - المثل العليا التي جاء بها الإسلام لقيام حضارة إنسانية رشيدة بنّاءة تهتدي برسالة محمد صلى الله عليه وسلم ، لتحقيق العزّة في الدنيا، والسعادة في الدار الآخرة .

ج- القوة في أسمى صورها وأشمل معانيها: قوة العقيدة ، وقوّة الخلق ، وقوّة الجسم ، " فالمؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وفي كلّ خير " .

ومن خلال دراسة الوثاق التي تتعلق بالسياسة التعليم في ليبيا اتتضح ان سياسة التعليم تتركز على تحفيز العاملين في الميدان التعليمي :-

ويعني تشجيعها للعاملين والمستفيدين على الإتقان في العمل التربوي، وزيادتها لشعور الانتماء والولاء لدى العاملين في التعليم والمستفيدين منه، وتنمية علاقات الثقة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المتبادلة بينهم، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم على التوالي :

أ - الثقة الكاملة بمقومات الأمة الإسلامية وأنها خير أمّة أخرجت للناس ، والإيمان بوحدتها على اختلاف أجناسها وألوانها وتباين ديارها { إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون } الأنبياء ، 92) .

ب - احترام الحقوق العامة التي كفلها الإسلام وشرع حمايتها حفاظاً على الأمن ، وتحقيقاً لاستقرار المجتمع المسلم في: الدين، والنفس، والنسل، والعرض، والعقل، والمال .

ت - التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع: تعاوناً ومحبة وإخاء، وإيثاراً للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

ومن خلال الملاحظة والمقابلة مع ادارة شؤون العاملين في المدارس عبدالله بن رواحة للتعليم الثانوي وعلوم الحياة الثانوية بتاريخ 2014/2/25 م ان سياسة التعليم تقوم على النهج التالي :-

1-: دعم سياسة التعليم في ليبيا لبرامج تدريب العاملين أثناء الخدمة:

ويعني اهتمام بنودها بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في أثناء الخدمة، وإفساحها المجال لتطبيق تجارب العاملين والمستفيدين الخاصة ورعايتها وتطويرها، ومن تحليل أسس سياسة التعليم في ليبيا نجد ما يشير لهذا الأساس في وثيقة سياسة التعليم على التوالي :

أ - الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض { ولقد كرمنا بني أدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا }. (الإسراء ، 70)

ب - الدعوة إلى الإسلام في مشارق الأرض ومغاربها بالحكمة والموعظة الحسنة من واجبات الدولة والأفراد ، وذلك هداية للعالمين، وإخراجاً لهم من الظلمات إلى النور، وارتفاعاً بالبشر في مجال العقيدة إلى مستوى الفكر الإسلامي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

كما أن بنود وثيقة سياسة التعليم في ليبيا تراعي إلى حدٍ ما معايير القياس ، ومتطلبات منع الأخطاء قبل وقوعها، حيث أن هناك قصور في وضع معايير لأداء العاملين أو المستفيدين تضمن الأداء بشكل أفضل، وفي وضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات بدلاً من التقييم النهائي لها، وفي الاهتمام بعملية جمع المعلومات عن التعليم وتحليلها باستمرار، وهناك أيضاً بعض القصور في وضع تنبؤات تربوية مستقبلية سواء عن الظروف أم بالسلوك بشكل محدد وواضح " كمياً أو كيفياً " .

المبحث الثالث:-

اولا: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:-

تحديات والمعوقات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا:-

قبل التطرق إلى تحديات ومعوقات تطبيق الجودة فلنتعرف على واقع الجودة في تعليمنا حيث توجد دلائل عديدة على تناقص الكفاءة الداخلية للتعليم, متمثلة في ارتفاع نسب الرسوب والتسرب. وبالرغم من قلة الدراسات المتوفرة, إلا أن الشكوى المتعلقة بتردي التعليم في البلدان العربية كثيرة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي الليبي قد يكتنفه بعض الصعوبات والتي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذه النظم, ويمكن تلخيص أهم القضايا في أربع عناوين رئيسية هي:

أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

1- عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.
2- عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
3- البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل, والتركيز على مدخلات النظام أكثر منه على المخرجات.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- غياب النظام المؤسسي, وسيادة الأنظمة التي تعتمد أسلوب المركزية البحتة.
5- عدم ربط تلبية حاجات سوق العمل بموضوع الجودة الشاملة, وبالتالي عدم قدرة السوق على توفير فرص عمل لمخرجات التعليم المختلفة.
6- عدم وجود النموذج المثالي, الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري, عند تطبيق نموذج الجودة الشاملة.

ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

ويمكن تلخيص تلك الأسباب فيما يلي:

1- قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة, حيث يقارن العاملون بين ما يقول مديرهم وماذا يفعل.
2- عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات والمدخلات التعليمية.
3- عدم الربط بين التعليم العام والثانوي مما يؤدي إلى زيادة أعداد العاطلين وبالتالي عدم تطبيق خطط التنمية, فالعلاقة بين نظامي التعليم هي علاقة شراكة دائمة, في سبيل تحقيق التنمية الشاملة المنشودة.
4- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق, وتعجل النتائج.
5- محاولة حل المشكلات جميعها في وقت واحد والمتراكمة عبر سنوات طويلة.
6- استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة.
7- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.
8- عدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالة التجاوزات وتغلب المصالح الشخصية على العامة.
9- الاعتقاد بأن التقنيات أهم من البشر, وتركيز المدارس على الدرجات أكثر من تركيزها على تطوير المهارات.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

10-عدم إقامة دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم واستغلاله لرفع الكفاءة الداخلية للمدارس.

11- عدم تحديد الفارق ما بين الفعالية, والجودة, ومداخل العملية التعليمية, لتطبيق إدارة الجودة على التعليم.

ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة

1- الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الفصول عن 40 طالب وهو أمر له أثاره السلبية في أداء المعلم وفي التعلم .

2- استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين, وقلة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس, وإغفال استخدام التعلم الذاتي والمهارات العقلية العليا مثل: التفكير التحليلي, وحل المشكلات, والإبداع, والابتكار, ومهارات البحث.

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل

1- استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخرى.

3- حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن بما يضمن زيادة الفرص المتاحة في التعليم.

4- ضعف النظام المالي والمعلوماتي, فتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثالث:-

تحديات والمعوقات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا:-

ومن الملاحظات على مبادرات الجودة في المنظمات التعليمة (مدرسة عبدالله بن رواحة الثانوية / وعلوم الحياة الثانوية) أنها تركز الجهود على الأنشطة المتعلقة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

بتحسين جودة العمليات مع إهمال الأنشطة المتعلقة بتطوير ثقافة قبول التغيير لدى الأفراد العاملين مما ترتب على ذلك عدم الفهم والإدراك لأهمية ودوافع تلك التغيرات. لذا نلاحظ وبشكل ملموس عدم القابلية والتخوف من تغيير الثقافة التنظيمية, ومقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو العاملين. وبما أن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة التعليمية, لذا يجب على الإدارة العليا التعامل بحكمة وصبر مع هذه المقاومة, لأنها مرتبطة بالعنصر البشري وطرائق تفكيره وأنماط سلوكه, كما أن من المعوقات التي يواجهها تطبيق الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية في ليبيا عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء التعليم, فقد يكونوا أفراداً أو مؤسسات حكومية أخرى أو شركات خاصة, ولكل منهم رغبات مختلفة قد تتعارض في بعض الأحيان, وأيضاً صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات التعليمية وإنتاجيتها.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتوصيات

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المبحث الاول :-

5-1: نتائج الدراسة وتوصياتها :

5-1-1: نتائج الدرسة:

بدراسة أداء إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، ودراسة وثيقة سياسة التعليم في ليبيا وتحليل بنودها لتحديد مدى توفيرها الدعم والتعزيز لأسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في نظام التعليم ليبي، وتحديد المعقوقات في تطبيق أدارة الجودة الشاملة. خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، نوجزها على النحو التالي:-

أ : يتمثل واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا وجود غياب تام في أداء الجودة الشاملة، ويتعبر الاشراف التربوي هو احد المكونات الاساسية للعملية التعليمية وهو عملية فنية موجه اساسا نحو التطوير والتقيم وتحقيق اهداف الادارة المدرسية في معدل زمني معين .

ب: يوجد أساس إتقاني تقوم عليه سياسة التعليم في ليبيا، استناداً إلى أن بنود وثيقة سياسة التعليم علي ادرك مفاهيم الأشراف التربوي وتدعم التزام سياسة التعليم في ليبيا بتطبيق الدين الاسلامي ، وتدعم مشاركة العاملين في الميدان التربوي، وتتبنى التخطيط الاستراتيجي قصير الأجل، وتركز على العملاء كافة، وتراعي إلى حدٍ ما وضع معايير للقياس وتحليل المهام ، وتعمل إلى حدٍ ما على منع الأخطاء قبل وقوعها.

ج: من أبرزالتحديات و المعوقات التي تواجه تطبيق فلسسفة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في ليبيا وهي :

1. ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية " وهدا ينتمي الى مجموعة معوقات البحث العلمي .
2. ضعف إدارك مفهوم التعلم مدي الحياة (التعليم المستمر) وهو يتبع مجموعة المعوقات التعليمية والمعرفية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي " وهو يتبع مجموعة معوقات البحث العلمي.
4. نقص إمكانيات المكتبات "وهو يتبع مجموعة المعوقات التنظيمية .
5. قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية "
6. ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات التعليمية.
7. ضعف الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.

2-1-5: توصيات الدراسة :-

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي :

1- من الضروري الاهتمام بتأصيل الجودة الشاملة بصورة مستوفية وبدراسة علمية شاملة متكاملة .
2- الاهتمام بتدريس مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي وتضمينها في النماذج الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي.
3- تحتاج بنود وثيقة سياسة التعليم في ليبيا إلى وضع تنبؤات ورؤى تربوية مستقبلية سواء عن الظروف أم بالسلوكيات ، وإلى تحديد معايير لقياس أداء العاملين في التعليم، ووضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات، ووضع آليات لجمع المعلومات عن التعليم وتحليلها باستمرار بغرض تجنب الأخطاء قبل حدوثها، وآليات لمعرفة مدى الرضا الذي تحققه الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة.
4- من الأهمية بمكان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في ليبيا بمنطلقاتها الإسلامية لما لها من القوة الاعتقادية والأخلاقية لتحقيق التطوير والإصلاح.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5- لابد لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس والمؤسسات التعليمية من توفير كل متطلباتها وهذا الأمر لن يتم بين يوم وليلة وإنما يتطلب وقت طويل لتحقيقه ولكن نسدد ونقارب ،فلا بد من البدء من الآن فمسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة .

6- إدخال مصطلحات الجودة النوعية ضمن مفردات وبنود وثيقة سياسة التعليم في ليبيا، مثل وضع كلمة (المستفيد أو العميل) بدلاً من الطالب لشمولها للطالب والدارس والمتدرب والمثقف، واستخدام كلمة(القيادة التربوية) بدلاً من القائمين على التعليم، وكلمة (القادة التعليميين) بدلاً من العاملين أو المعلمين .

7- ضرورة إعادة تعريف مفاهيم وأطر القيادة التربوية التي تعمل في ضوئها المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة قبل البدء في تطبيق مفاهيم الجودة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

قائمة المصادر والمراجع

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

قائمة المصادر والمراجع

1) إبراهيم محمد أبو فروة : أساليب الإشراف الفني في التعليم الإبتدائي بطرابلس ، الطبعة الأولى (طرابلس الغرب : المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلان) 1982م

2) إبراهيم محمد أبو فروة : الإدارة المدرسية ، ط1 ، (بنغازي الجامعة المفتوحة) 1992م

3) ابن منظور، جمال الدين، (2003) : لسان العرب، تحقيق: عامر أحمد حيدر، المجلد الثاني عشر، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت.

4) أبو الوفا، جمال، عبد العظيم ، سلامة (2000): اتجاهات في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

5) أبو حطب ، فؤاد و صادق ، أمال (1980) : "علم النفس التربوي" ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .

6) أبو داود ، ابن الأشعث (1999) : "سنن أبي داود" شرح وتعليق عبد القادر عبد الخير ، دار الحديث ، القاهرة .

7) أبو لبدة ، سبع (1982) : "مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي" ، الطبعة الثالثة عمان ، الجامعة الأردنية .

8) أحمد ، أحمد إبراهيم (1991) : "نحو تطوير الإدارة المدرسية" ، الطبعة الثانية دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.

9) أحمد ، أحمد إبراهيم (2003) : "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة" ، الطبعة الأولى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .

10) الإبراهيم ، عدنان (2002) : "الإدارة : تربوية ، مدرسية ، صفية" ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، إربد الأردن .

11) الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود (1999): تصميم البحث التربوي الطبعة الأولى، مطبعة الرنتيسي ، غزة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

12) البهواشي، السيد عبد العزيز ، (2006): المدرسة الفاعلة، مفهومها – إدارتها – آليات تحسينها، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

13) الجبر ، زينب على (2002) : "الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم" ، مكتبة الفلاح للنشر ، الكويت .

14) الحر ، عبد العزيز (2001) : "مدرسة المستقبل" ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .

15) البوهي، فاروق شوقي، (2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

16) الخواجا ، عبد الفتاح (2004) : "تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية" ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان الأردن .

17) اللوزي : موسى : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1999م .

18) الجضعي : خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، دار الأصحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1426هـ-2005م .

19) الخطيب : محمد بن شحات ، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1424هـ-2003م .

20) أبو حصيرة، نيفين محمد سعد، 2008، " فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

21) أبو عامر، آمال محمود محمد، 2008، " واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره" ، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

22) أبو عزيز، شادي عبد الله محمد،2009، " معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة " رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

23) أبو فارة، يوسف احمد، 2006، " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(2)، المجلد (2)، عمان، الأردن.

24) ألدعمي، هدى زوير مخلف حسين، 2009، " الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية: إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة "، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق.

25) بدر، رشا محمود، 2009، " اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

26) بركات، منال طه، 2007،" واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، "، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

27) أحمد ، أحمد إبراهيم (2003 : **(الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر .

28) أحمد ، أحمد محمد (1996) : " سمات ومسئوليات طالب العلم في الفكر التربوي الإسلامي " **مجلة كلية التربية** ، أسيوط ، العدد (2).

ثانياً- المصادر الأجنبية

- Arnold , J.R , 1998 , "**Introduction To Materials Management** " , 1 3rd.ed , Prentice Hall International , Inc ,New Jersey .U.S.A.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- Beeler,G.Björn,2000,"**Opportunities and threats tolocal sustainable development: Introducing ecotourism to Venado Island,Costa Rica**" ,Master Thesis, Department of Social and Economic Geography , Lund University. 2

- Dhlamini, Joseph Thabang,2009, " **The Role Of Integrated Quality Management System To Measure And Improve Teaching And Learning In South African Further Education And Training Sector**" , PhD Thesis, Education Management ,University Of South Africa, South Africa. 3

- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B., 1997, " **Introduction to Total Quality Management for Production Processing, and Service**" , 2nd. ed., Prentice-Hall Inc., USA. 4

- Grosskurth, J., and J. Rotmans, 2005, " **The Scene Model: Getting Grip on Sustainable Development in Policy Making",** Environment , Development and Sustainability, Vol. (7), No. (1). 5

- Heizer, Jay and Render, Barry, 2007, "**Production and Operations Management**" , 7th ed., Prentice-Hall, Inc., USA. 6

- Jaspar, Jennifer Catherine, 2008, " **Teaching For Sustainable Development: Teachers' Perceptions**" , Master Thesis, , Department of Curriculum Studies, University of Saskatchewan. 7

- Lansu, Angelique and Sloep, Jo Boon and Mieras, Rietje van Dam, 2010, " **Learning in Networks for Sustainable Development**", Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning, Centre for Learning Sciences and Technologies, Open Universities, the Netherlands. 8

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- Lewis,G,& Smith, H, 1997, " **Why Quality Improvement In Higher** 9
, International Journal , Vol (1) . **Education** "
- Mcgraths, Natalie, 2007, "**Dialoguing In The Desert For** 10
Sustainable Development: Ambivalence, Hhybridity And Representations Of Indigenous People" , PhD Thesis, Murdoch University.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الملاحق

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الوثيقة المعمول بها لتنظيم التعليم الاساسي و الثانوي والتعليم المتوسط

قرار مجلس الوزراء
رقم (21) لسنة 2012 ميلادي
بتعديل بعض أحكام القرار رقم (210) لسنة 2011 ميلادي
بإصدار لائحة تنظيم التعليم الأساسي والثانوي والتعليم التقني المتوسط

مجلس الوزراء

- بعد الإطلاع على الإعلان الدستوري ، وتعديلاته .
- وعلى القانون رقم (18) لسنة 2010 ميلادي ، بشأن التعليم.
- وعلى قرار المؤتمر الوطني العام رقم (9) لسنة 2012 ميلادي ، في شأن تعيين رئيس الوزراء وتكليفه بتشكيل الحكومة المؤقتة .
- وعلى قرار المؤتمر الوطني العام رقم (10) لسنة 2012 ميلادي ، في شأن منح الثقة للحكومة المؤقتة .
- وعلى قرار اللجنة الشعبية العام (سابقا) رقم (210) لسنة 2011 ميلادي ، بإصدار لائحة تنظيم التعليم الأساسي والثانوي والتعليم التقني المتوسط .
- وعلى كتاب وزير التعليم رقم (8409) المؤرخ 2012/12/10 ميلادي.
- وعلى ما قرره مجلس الوزراء بالحكومة المؤقتة في اجتماعه العادي الرابع لسنة 2012 ميلادي .

" قـــــــــرر "

مادة (1)

تعدل المواد رقم (33،44،45،46) من الفصل الثالث لنظام الامتحان بلائحة تنظيم التعليم الأساسي والثانوي والتعليم التقني المتوسط الصادرة بقرار اللجنة الشعبية العامة (سابقا) رقم (210) لسنة 2011ميلادي ، بحيث تكون نصوصها على النحو التالي :

(مادة ((33))

(تخصص لأعمال السنة نسبة (40%) من النهاية الكبرى للدرجة تقسم على فترتين :
لكل فترة مانسبته (50%) من الدرجة المخصصة لأعمال السنة توزع على النحو التالي :-

أ- (25%) للتطبيقات .
ب- (25%) للأنشطة اليومية .
ج- (50%) لامتحان نهاية الفترة .

وتخصص لامتحان نهاية العام نسبة (60%) من درجة النهاية الكبرى للمقرر.)

مادة ((44))

(توزع درجات النهاية الكبرى لكل مقرر من المقررات النظرية على النحو التالي :
- (40%) لأعمال السنة نسبة 50% منها لكل فترة توزع بالتساوي على الأنشطة اليومية والاختبارات التحريرية واختبار الفترة .
- (60%) للامتحان النهائي .)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

بسم الله الرحمن الرحيم

من خلال المقابلة التي تم اجراءها مع السيد مدير مدرسة عبدالله بن رواحة للتعليم الثانوي وعضاء هئية التدريس في المدرسة لتعرف على ما الأساس الإتقاني الذي تقوم عليه سياسة التعليم في مدرسة عبدالله بن رواحة للتعليم الثانوي؟

كانت الاجابة على النحو التالي:-

1- التزام سياسة التعليم في ليبيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

2- دعم سياسة التعليم في ليبيا لمشاركة العاملين بالميدان التربوي

3- تبني سياسة التعليم في ليبيا للتخطيط الاستراتيجي

4- تركيز سياسة التعليم في ليبيا على العملاء كافة

5- دعم سياسة التعليم في ليبيا لعمليات التحسين المستمر

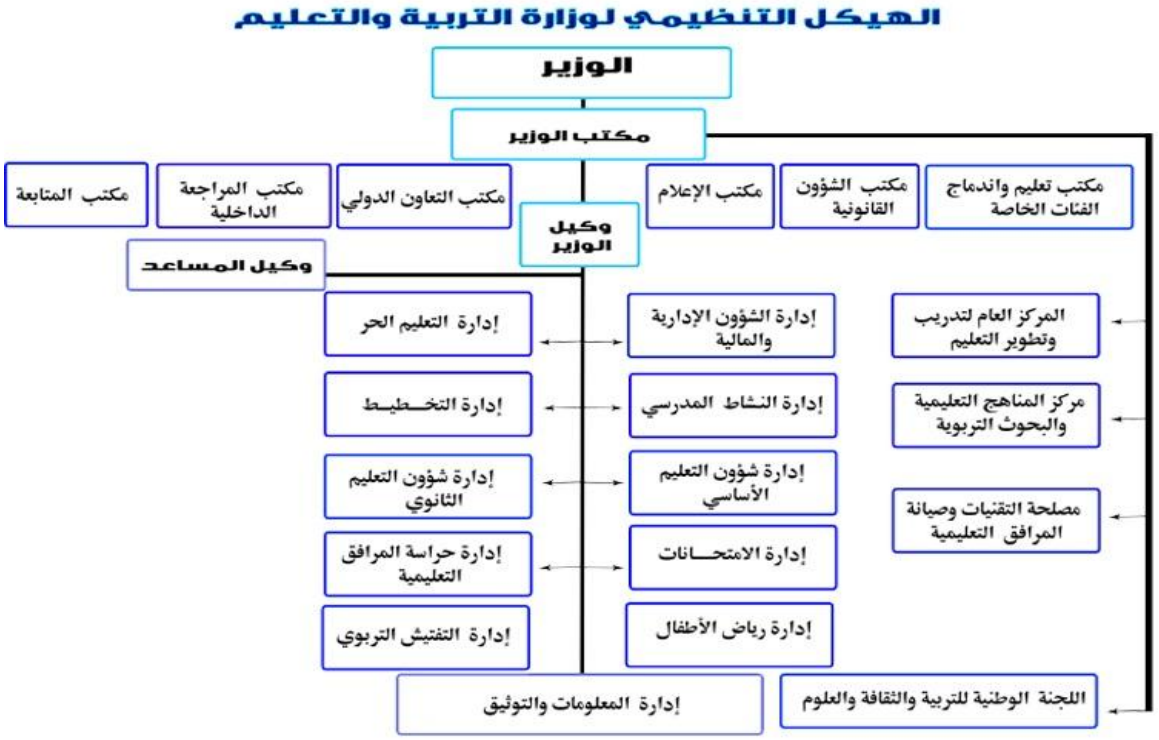
حيث اكد السيد المدير أن هناك قصور في وضع معايير لأداء العاملين أو المستفيدين تضمن الأداء بشكل أفضل، وفي وضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات بدلاً من التقييم النهائي لها، وفي الاهتمام بعملية جمع المعلومات عن التعليم وتحليلها باستمرار، وهناك أيضاً بعض القصور في وضع تنبؤات تربوية مستقبلية سواء عن الظروف أم بالسلوك بشكل محدد وواضح " كمياً أو كيفياً " .

مدرسة عبدالله بن رواحة الثانوي

التاريخ : 2014/1/28

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في ليبيا



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG