

## "واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية"

محمد عبدالإله الطيطي      معين حسن عطية جبر

جامعة القدس المفتوحة      جامعة بيت لحم

تاريخ الاستلام 2011/12/1 تاريخ القبول 2012/1/24

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم البالغ عددهم (660) مديراً ومديرة و(173) مشرفاً تربوياً، وتم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (146) مديراً ومديرة و(80) مشرفاً تربوياً بالطريقة العشوائية الطبقية. وللتعرف إلى متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، تم الاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة باستبانة تتكون من (60) فقرة لمتطلبات تطبيق جودة التعليم، موزعة على تسعة مجالات حيث تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لمناسبته لمثل هذه الدراسات. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، كانت ضعيفة حيث بلغت نسبتها (52.8%): كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق تبعاً لمتغيرات المديرية، والمسمى الوظيفي، والخبرة. إضافة إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

**Abstract:** This study aims to identify the reality of the quality of education in government primary schools in the departments of education in Palestine and the requirements of the application from the perspective of supervisors and school departments. The study population consisted of all directors, managers and supervisors in the departments of Education's (833) Director and the Director and (173) supervisor educationally, was chosen as the study sample's (146) Director and the Director and (80) honorable educational way random class. And to identify the requirements of the application of the quality of education in primary schools in school districts in Palestine, the

use of literature, education and previous studies in building a tool the study of identifying consists of (60) a paragraph to the requirements of the application of the quality of education, divided into nine areas where it was verified the authenticity of an instrument study and the persistence of educational and statistical methods appropriate. Researchers also used the descriptive method as a method to study the appropriateness of such studies. The results of statistical analysis estimates that the average members of the study sample toward the reality of the application of the quality of education in government primary schools in school districts in Palestine, was weak, which accounted for (52.8%): The study also found the existence of differences according to the variables of the Directorate, and job title and experience. In addition to the lack of differences depending on the variables of sex, educational qualification.

### مقدمة

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات كبيرة وعظيمة ومتسارعة؛ نتيجة الثورة التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وبدأت تفرض نفسها؛ حيث لم يعد الأمر مقتصرًا على جمع المعلومات فقط، وإنما في كيفية استخدام هذه المعلومات وتوظيفها بطريقة فاعلة؛ لمواجهة التغيرات المعرفية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال عمليتي التعليم والتعلم وكيفية إدارتهما.

وتطورت كفاية الأداء في إدارة عمليتي التعليم والتعلم تطورًا مرحليًا في مفاهيمها وأساليبها ووسائلها وإجراءاتها ومضامينها، مع تطور مفاهيم الجودة والنوعية التي رافقت متغيرات عصر العولمة، وتأثيراتها في الفرد والمجتمع؛ فانتقال الفرد من مرحلة إلى أخرى في واقع الحياة تتطلب دائماً معطيات وظروف جديدة تتناول عملية التكيف والتعايش مع المرحلة المعاشة بما يتناسب وتلك المعطيات والظروف (الفتلاوي، 2007):

وقد اهتمت العديد من الدول النامية والمتقدمة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الموجودة فيها بسبب الآثار الإيجابية المترتبة عنها. ففي الخمسينات من القرن العشرين قامت الولايات المتحدة، وفرنسا بتطبيق نظام الجودة لتطوير كافة مؤسساتها، وفي السبعينات من القرن نفسه اهتمت تلك الدول بتطبيق نظام الجودة في التربية باعتبار أن المؤسسات التربوية هي المسؤولة عن تربية وتدريب الفرد، ورفع مستوى كفاياته، بما يواكب التطور العلمي والتكنولوجي، والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى زيادة الإقبال على التعليم ودخول المرأة مجال التعليم والعمل، الأمر الذي أدى إلى وجود ضغوطاً على المؤسسات التعليمية وبالتالي أصبح مطلوباً من هذه المؤسسات إثبات

### واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

نجاحها في تحمل مسؤولياتها التربوية، بالإضافة إلى رغبة المفكرين والمستفيدين من تطبيق نظام الجودة في المؤسسات على الجانبين النظري والتطبيقي، واستخدام الندوات والمحاضرات لوضع معايير ومقاييس محددة للجودة لضمان تحقيق التعليم لمستويات متميزة تقترب من المستويات العالمية في الجودة في التعليم الأساسي (جولي، 2002)، الأمر الذي كان يستوجب التعرف على واقع التعليم الأساسي من أجل الوقوف على نقاط القوة فيه، ونقاط ضعفه وقصوره لوضع الاقتراحات والتوصيات المناسبة لمعالجة وتحسين وتطوير نظم التعليم الأساسي كون مرحلة التعليم الأساسي تعدّ من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان؛ حيث عليها وعلى نجاحها يعتمد نجاح المراحل اللاحقة من حياة الإنسان. ولذلك أخذت المؤسسات الفلسطينية شأنها شأن بقية المؤسسات في مختلف أنحاء العالم تتحو نحو تطبيق الجودة الشاملة ولا سيما في مجال التعليم الأساسي.

ويحاول الباحثان في هذه الدراسة استقصاء واقع التعليم الأساسي في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة؛ حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي ظهرت وبرزت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي. ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة إجرائية مفادها أن جودة الإنتاج هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية (continuous improvement) في مراحل العمل كافة، وعلى نحو متواصل؛ ذلك وأن مدخل الجودة الشاملة الآن يحتل مكانة مهمة في العالم المتقدم، فهو يتضمن العديد من الأفكار الادارية، ويتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية لأن جوهره يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب الجودة الشاملة في التعليم: من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة، لذلك فإن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، وفلسفتها، تتم من خلال تغيير القيم أو تعديلها، والسلوك السائد، وتغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية التي ستكون في المرحلة الأولى مفتاح ومدخل أساسي وطبيعي، لتحسين ورفع جودة العملية التربوية في كافة مراحلها، تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

### مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى الواقع التعليمي الفلسطيني الحالي وما يحتويه من امكانيات أو ميزات أو خدمات، إلا أنه ما زال يعاني من مشكلات جمه لا تقتصر على توفر الميزات، أو قدرة هذه المؤسسات على مجاراة متغيرات العصر، وإنما تتعداه إلى مشكلات تؤثر على جودته، وجودة مدخلاته، وجودة مخرجاته، وكذلك على جودة العمليات التعليمية فيه، مما جعل التعليم الأساسي يتأثر بذلك؛ شأنه شأن بقية القطاعات التعليمية الأخرى (الطيطي، 2007):

وبحاول الباحثان في هذه البحث دراسة واقع نظام التعليم الأساسي في فلسطين، ومدى تلبية هذا الواقع لمعايير الجودة الشاملة، وإمكانية تطوير متطلبات تطبيقه في هذا الواقع، من أجل الوصول إلى تعليم ذو جودة عالية تجاوباً مع الخطة الإستراتيجية الثانية للتطوير التربوي (2008-2012) التي انبثقت عن خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية الوطنية لوضع رؤية للتعليم الذي ينهض بالمجتمع الفلسطيني من أجل خلق وإعداد المتعلم الذي يسعى للمعرفة والإبداع، والتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي، والنهوض بنظام التعليم الذي يرقى إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم وجودة كل منهما (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008):

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- ما واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية؟

وينتزع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي):

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والمديرية):

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي):

2. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والمديرية):

#### أهداف الدراسة:

### تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى :

- 1- تحديد متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- 2- إيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشأتها وتطورها وخطوات تطبيقها.
- 3- التعرف على واقع المدارس الأساسية الحكومية ومديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- 4- اكتشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والمديرية):

### أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة كونها طبقت على المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ، كما تبرز أهمية الدراسة من كونها تتطرق إلى موضوع يتسم بالحدّة حيث تتطرق إلى معرفة متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأساسية ومدى حاجة مديريات التربية والتعليم للأخذ بالأساليب الحديثة لتطوير المؤسسة التربوية وأنظمة العمل، إضافة إلى إسهام نتائجها في توفير المعلومات التي قد تساعد المسؤولين التربويين على تطوير المدارس الأساسية في فلسطين، وتعميمها على مختلف المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة بما يتلاءم ويتكيف مع واقعها وأهدافها. كم تشكل إضافة للأدب التربوي في هذا المجال، وكذلك تتيح أفقاً جديدة أمام الباحثين لدراسات أوسع واشمل في المجتمع الفلسطيني.

### خلفية الدراسة:

#### واقع النظام التعليمي الفلسطيني

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتأدية رسالتها من خلال مسؤوليتها بالإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مرحلة رياض الأطفال ومرحلة التعليم العام وتعليم الكبار، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق في التعليم المدرسي لجميع الطلبة في سن التعليم، وتحسين نوعيته، والارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وتنمية القوى البشرية للنظام التربوي ، من أجل خلق المواطن الفلسطيني المؤهل القادر على الدفاع عن حقوقه الوطنية، والقيام بواجباته بكفاءة واقتدار (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008):

ويتكون النظام التعليمي في الأراضي الفلسطينية من مرحلتين هما: مرحلة التعليم قبل المدرسي، ومرحلة التعليم المدرسي. أما في مرحلة التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال)، فإن هذا النوع من التعليم يستمر لمدة سنتين، حيث يلبي احتياجات الأطفال في الفئة العمرية (4-5) سنوات وتقوم مؤسسات محلية وأهلية ودولية بتقديم الخدمات لهذا النوع من التعليم. وتشرف وزارة التربية والتعليم إشرافاً غير مباشر على هذا النوع من التعليم عن طريق منح التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة تشترط توفرها للحصول على ترخيص المزاولة، بالإضافة إلى توفر بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري، الذي يدير التعليم قبل المدرسي، ونوعية المناهج والبرامج المقررة.

أما فيما يتعلق بمرحلة التعليم المدرسي فإن مدة التعليم فيه اثنتا عشرة سنة دراسية تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف الثاني عشر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007): ويقسم التعليم المدرسي (التعليم العام) إلى قسمين هما:-

- مرحلة التعليم الأساسي وتشمل الصفوف (1-10)، وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين الأول: المرحلة الأساسية الدنيا (التهيئة) وتشمل الصفوف الأساسية (1-4)، والمرحلة الأساسية العليا (التمكين) وتشمل الصفوف (5-10):
  - مرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق) وتتكون من التعليم الأكاديمي وتشمل الصفوف (11-12)، التعليم المهني ويشمل الصفوف (11-12):
- ويتكون الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي من (41) وحدة إدارية على مستوى المركز في شطري الوطن. وقد باشرت الوزارة مهامها - في مجال تطوير العملية التعليمية- بمجموعة من المبادرات وذلك بمساعدة المجتمع المحلي والدولي، منها الخطة الخمسية التطويرية (2000/2001 - 2005/2001) الخطة الخمسية التطويرية، (2005) : و خطة الطوارئ خلال انتفاضة الأقصى وخطة التعليم للجميع (2000-2015):

وأشارت احصاءات وزارة التربية والتعليم العالي (2008) إلى ارتفاع في أعداد الطلبة الكلي في فلسطين للعام الدراسي 2008/2007، حيث بلغ معدل الزيادة السنوية للفترة المذكورة (3.9%) : وارتفع عدد المدارس الحكومية للعام نفسه، وقد بلغ متوسط حجم المدرسة الواحدة (435) طالباً وطالبة في العام الدراسي نفسه. كما أشارت الاحصاءات إلى انخفاض معدل معلم لكل مشرف من 100.7 خلال العام 2000/1999 إلى 71.7 خلال العام 2008/2007. وقد أشارت الإحصائيات أيضاً إلى أن مختبرات الحاسوب تتوفر لحوالي (58.7%) من المجموع الكلي للطلبة في الصف الخامس فأعلى ، وتتوفر مكتبة لحوالي (67%) من الطلبة في المراحل كلها.

### مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

يُعدّ مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة في الإدارة حيث بدأ تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان أولاً ، ثم الولايات المتحدة الأمريكية فيما بعد الثمانينات، وقد جعلوا التحسين المستمر للإنتاج أو الخدمات أسلوباً للإدارة، ويعرّف مصطفى (2004) الجودة بأنها " توافر خصائص وصفات في المنتج ( سلعة أو خدمة أو فكرة ) تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة وغير المعلنة ".

ويعرف بارتون ومارسون ( Parton & Marson,1989 ) جودة الخدمات على أنها معرفة ماذا يريد العميل ( المستفيد )، وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح، بالإضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات وتحسين الأداء.

ويرى الغانم (2000) أن هناك تحديدات لمعنى إدارة الجودة الشاملة TQM تتمثل في العناصر المكونة للنظام وهي: الإدارة، الجودة الشاملة، ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة بأنها تفاعل المدخلات (الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات؛ وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة، وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية من خلال التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى أفراد المجتمع.

### فلسفة الجودة في التعليم من المنظور التربوي :

يرى مصطفى (2005) أن فهم العناصر الأساسية لفلسفة الجودة يمثل أولى الخطوات الرئيسية لتحقيقها، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك خطوات أساسية تتمثل في: تحديد أهداف التعليم وفلسفته وتحديد أهداف التعليم الأساسي وفلسفته، وتفهم فلسفة الجودة الشاملة والابتعاد تماماً عن الخوف من التغيير، الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها، وإيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة، وتبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات لتشجيع عملية الالتزام بالقيادة والالتزام أمران متلازمان، لأنه من الواجب أن يكون هناك التزام ومسؤولية نحو نجاح الجودة، ومساهمة ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية أو الانحصار في حاضرها، والقضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب رفض الأنماط الثابتة في الإدارة والتنظيم وتقبل مفاهيم جديدة، والتخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض، والابتعاد عن الفردية في العمل والتشتت، والأخذ بالمفاهيم التعليمية

والمدرسية والتربوية، وتقوية العنصر البشري وتدعيمه في انجاز العمل على أساس انه العامل الفعال في نجاح الإدارة، والعمل على أن يكون الطالب هو المعيار الرئيسي للعملية التعليمية والتربوية

### معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم الاساسي :

إن تحديد معايير ومؤشرات الجودة في التعليم يتطلب الرجوع إلى معايير الجودة في الصناعة، وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم، ويرى سالييس (Sallies,1993)، أن هناك شواهد لتطبيق المعيار البريطاني القومي للجودة في التعليم بشكل يساعد على أن يكون نظام الجودة قادرًا على الوصول إلى منتجات منسقة للجودة. ويرى زيدان (1994) أن هذه مشكلة منهجية في التعليم، حيث أن المنتجات مهما عرفناها لا تنتج معيارًا منسقا قابلاً للقياس، فالبعض يرى أن المتعلم منتج العملية، ويعتقد آخرون انه ليس منتجًا ولكنه العميل الأول، وأن عملية التعليم والبرامج الدراسية هي المنتج.

أما في مجال التعليم فقد بدأ البحث عن معايير ومؤشرات للجودة في المدارس والكليات خلال الثمانينات والتسعينات من العقد الماضي، وظهرت العديد من هذه الجهود المتنوعة في أوروبا، وأستراليا، وفي أمريكا الشمالية، وقد ارتبطت مطالب الجودة والامتنياز في المدارس والكليات، وقد انحصرت هذه المعايير بسياسة قبول الطلبة، والبرامج التعليمية، وهيئة التدريس، والاداريين، والخدمات المساعدة ( جريس،2004):

### متطلبات تطبيق الجودة في التعليم الاساسي:

تحدد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الاساسي بما يلي:

#### 1- إدراك ودعم الإدارة العليا وتغيير رؤيتها من الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة في التعليم :

إن تبني الإدارة العليا لثقافة الجودة تؤدي حتمًا إلى تغيير في الثقافة الإدارية التقليدية السائدة في المدارس، وبالتالي فإن مسؤولية الإدارة العليا في مؤسسات التعليم تتمثل في نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي ومؤسساتها التعليمية، وإعلان ذلك أمام جميع المستويات الإدارية وجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والالتزام بوضع البرامج والخطط الكفيلة بالتطبيق الناجح وفقا لخطة التجويد المحددة الأهداف مسبقا.

كما أن من أهم متطلبات تطبيق الجودة في التعليم دعم وتأييد الإدارة العليا، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، حيث إن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة



### واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

الشاملة يعد قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة، وذلك لن يتم دون قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار، وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية التعليم الأساسي ورسالته، وإستراتيجياته، وأهدافه (زين الدين، 2002)، ويتحقق ذلك من خلال جعل الجودة شعاراً يحمله كل من يعمل في هذه المؤسسات من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز وتطوير إمكانيات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين في أدائهم من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية من خلال التربية المستدامة، وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لنجاح العمل الإداري والتعليمي في المدارس، وتعزيز ثقافة الجودة (Geoff, 1997):

كما يمكن للإدارة التعليمية العليا أن تسمح بالتغيير في الهياكل واللوائح الإدارية والسياسات التعليمية، بحيث يتناسب ذلك مع تطبيق الجودة الشاملة لكي تمثل بيئة صالحة للتطبيق، كما أن على مديري التربية ونوابهم على وجه الخصوص، أن يتمثلوا نموذج الجودة أمام باقي أفراد الإدارة العليا (Seberenia, et al, 2000): ويمكن للإدارة العليا أن تحقق نظام الجودة في المؤسسات إذا أصغت لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ومعرفة ملاحظاتهم من خلال فرق العمل، خاصة وأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهودهم (العمرى، 2003)، وبالتالي فإنه يمكن للإدارة العليا في المؤسسات التعليمية تشجيع الابتكار، والإبداع، وخلق البرامج التحفيزية والتطويرية، وزرع روح المشاركة الذاتية، والفريق الواحد الذي يعد حالة أساسية لتقوية المؤسسة وتحقيق أهدافها (حمود، 2002):

### 2- إعادة بناء ثقافة المؤسسة التعليمية (المدرسة):

إن تعديل الثقافة التقليدية السائدة لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، واستبدالها بثقافة إدارة الجودة الشاملة التي تدعم العمل الجماعي، وتؤكد على عمل الفريق المتعاون، أمر يحتاج إلى جهد ووقت، كما أنها تحتاج إلى المشاركة في صنع القرار، وتشجع الإبداع، والتجديد والابتكار. ويشير يونس (1997) إلى ضرورة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية (المدرسة) التي يمكن أن تتم من خلال الترويج لمدخل إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الإداريين، والفنيين، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث أن تسويق البرنامج ونشره يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة في التغيير. ويتم الترويج أيضاً عن طريق تنظيم المحاضرات أو الدورات التدريبية، للتعريف بمفهوم الجودة وأهميتها ودور الإدارة والعاملين، وكل الجهات المتعاملة مع المدرسة في تحقيق الجودة.

### 3- تسهيل عملية الاتصال :

يعدّ الاتصال التنظيمي شريان المنظمة أو المؤسسة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أو مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء، أو مرؤوسين أو معلمين في مختلف مراحل التعليم، أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها؛ فالإتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان. وتعدّ عملية الإتصال أساسية وضرورية لعمل الإدارة فهي وسيلة أو طريقة لانتقال المعلومات، وبغير عملية الإتصال لا يمكن إبلاغ أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المؤسسات التربوية بالعمل المطلوب أداءه، كما لا يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة، ولا يمكن توصيل الأفكار الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، ويتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة أن يكون الإتصال في جميع الاتجاهات وعلى كل المستويات (غطاس وآخرون، 1983):

- من أعلى إلى أسفل، ( اتصالات هابطة )، بين إدارة المدارس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين لنقل المعلومات والتعليمات، والنشرات والقرارات.
- من أسفل إلى أعلى ( اتصالات صاعدة )، لنقل الاستفسارات والمقترحات والشكاوي، ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين إلى إدارة المؤسسة التربوية اتصالاً أفقياً، للتنسيق، وتبادل المعلومات ووجهات النظر في المسائل المشتركة، وتنسيق فيما يجب اتخاذه.

### 4- مراعاة العلاقات والعوامل الإنسانية:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على بناء الثقافة داخل المؤسسة التعليمية، وتعتمد على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات، وان تعمل كذلك على تحقيق التقدم في مختلف أعمال المؤسسة وخدماتها، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب توفير الدعم والتشجيع والحوافز اللازمة لجميع العاملين، حتى تتمكن المدارس من الاستمرار في برنامج تحسين الجودة الذي يعتمد بشكل أساسي على حماس المشاركين في التجويد(التحسين)، وتعزيز ذلك الحماس الذي يعتمد على الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية، وغرض الحوافز إشباع الحاجات وبالتالي يؤدي تحقيقها إلى استعادة التوازن النفسيولوجي أو السيكلوجي (متولي، 1997):

### 5- التعليم والتدريب:

إن التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية ( لجان الجودة المشكلة)، يمكن أن يشمل استراتيجية

## واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

التطبيق، بينما التدريب لفرق العمل يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات؛ فالتدريب يتم لجميع العاملين بالمؤسسة سواء أكانوا من القيادات، أم من أعضاء هيئة التدريس، أم من الإداريين والفنيين، حيث يتم تدريبهم بأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وفنون الجودة وكل ما يتعلق بها لملاحقة كل ما يستحدث في المجال الأكاديمي ومجال التربية وعلم النفس فيما يختص بالتعليم الأساسي.

### 6- تشكيل فرق العمل:

إن تشكيل فريق العمل ( Team Work ) من أهم التكوينات التي يتم من خلالها تدارس المشكلات وحلها وتحسين الخدمات، ويمكن تقسيم المؤسسة إلى جماعات عمل تتألف كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء، أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، إضافة إلى كونهم من الأشخاص الموثوق بهم والمؤهلين، وسريعي الفهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، بحيث تعطى لهم الصلاحيات المطلوبة لمراجعة وتقييم الأعمال والمهام وعملية التحسين، وما يواجهها، وتقديم المقترحات والحلول (الطيطي، 2007).

### 7- تحديد خطوات إستراتيجية واضحة للتطبيق:

إن إتباع إستراتيجية محددة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يعد مطلباً هاماً، على اعتبار أن التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل، بدءاً من الإعداد حتى تحقيق النتائج وتقييمها، وذلك كما يلي:

- **الإعداد:** وهي مرحلة تبادل المعرفة، ونشر الخبرات، وتحديد مدة الحاجة لتحسين وإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية الأخرى، بحيث يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة والمطلوب تحقيقها.
- **التخطيط:** ويتم فيها وضع الخطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة للتطبيق.
- **التنفيذ:** ويتم فيها التطبيق العملي لمشاريع التحسين وخطط التجويد.
- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر، وقياس مستوى الأداء وتحسينه وصولاً إلى الجودة.

### 8- القيادة الفعالة:

أن قدرة القيادة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك له

أهمية في تطوير القيادة في المؤسسات التعليمية، ويمثلها هنا كل من لهم علاقة بسير العمل بصورة مباشرة في هذه المؤسسات (من يعمل داخل الهيكل الإداري، ومديري الإدارات): وباعتبار إدارة الجودة الشاملة بداية عهد جديد في المؤسسات التعليمية فهي بحاجة إلى قيادة فعالة تقود عملية التغيير بحيث تتولى ما يلي: تقييم الوضع الراهن وتشخيصه والذي يعد بداية الانطلاق نحو التغير والتطوير ووصف التغيير المطلوب، وإيجاد رؤية مستقبلية لمستقبل المؤسسات التعليمية في المرحلة الأساسية بعد تحديد الأهداف الأساسية للتطوير، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب للتغيير والتطوير، والتخطيط للتطوير بوضع خطة لذلك، ثم تسيير عملية التحويل وإحداث التغيير والتطوير المطلوب وتشكيل الفرق، وتنفيذ ومتابعة ذلك التغيير (السقاف، 1995):

### الدراسات السابقة

#### دراسة الصالحي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى المبادئ والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفة واقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث، ووضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على إستبانة أعدها وطبقها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة غالى أن تطبيق الجودة الشاملة لتطوير الإدارة المدرسية يتطلب دعم الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، وتحقيق رغبات المستفيد، والتدريب، والتوجه نحو اللامركزية، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات تواجه مديري المدارس عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارسهم منها، قلة الإمكانيات المادية والبشرية وكثرة الأعمال الروتينية.

#### دراسة سفيان (2003)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع وضع تصور مقترح لتوظيف إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات، بالتركيز على دور المدرسة في إحداث ذلك التطوير. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً المقابلات المفتوحة والاستبانة كأداة للبحث. وتكون مجتمع الدراسة من (68) مديرة مدرسة ومساعدة وهي نفسها عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة بالتعبير عن آرائهم، وضرورة إتاحة الفرصة لتقديم أساليب جديدة لتطوير العمل إضافة إلى أنها توصلت إلى مجموعة من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: إنشاء إدارة خاصة للجودة، ونشر ثقافة الجودة في المدارس ، وتوفير الإمكانيات

### دراسة الشرقاوي (2003)

قامت بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر. وتوصلت الدراسة إلى أن التطور في التعليم قوامه التطوير في إدارته، والتعامل بموضوعية مع التغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع، والاستفادة من الجودة الشاملة .

### دراسة زايد (2003)

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير الجودة الشاملة في الأداء التدريسي واللازمة عند إعداد معلمي التاريخ قبل الخدمة وأثناءها. وتم تطبيق الدراسة على جميع معلمي ومعلمات التاريخ بمدارس دمنهور الثانوية، والبالغ عددهم (11) معلماً، و(9) معلمات. وأظهرت الدراسة أن البرنامج التدريبي المقترح حقق فاعلية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التاريخ في المدارس الثانوية العامة، وإن هناك عدة مفاهيم لتحسين السلوك التدريسي للمعلم برزت أثناء التدريب، ومنها مفهوم التعليم للتمكن، ومفهوم التدريس الفعال ومفهوم كفاءة الأداء التدريسي وجميعها استهدفت الارتقاء بمستوى الأداء التدريسي للمعلم.

### دراسة الرجب (2001)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الثانوية في محافظة اربد، وتكونت عينة الدراسة من(515) فرداً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد. واستخدم الباحث المنهج الوصفي تطبيق دراسته وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في الواقع التربوي، ويرفع من كفاءة الكوادر المسؤولة عن خدمة التعليم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والتخصص، وجنس المدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### دراسة لاجرسون (Lagrosen, 1999)

هدفت الدراسة إلى معرفة الفوائد التي حققتها بعض المدارس السويدية جراء تبنيها لمشروع إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء. ولجمع البيانات والمعلومات. استخدم الباحث أساليب: المقابلة، والملاحظة، والاختبارات، ومجموعات عمل مركزة، وحلقات دراسية. وقد شمل مشروع الجودة أبعاد

العملية التعليمية. وقد أظهر تقويم تنفيذ المشروع نتائج إيجابية عديدة منها: زيادة الثقة في هذه المؤسسة التعليمية وخدماتها، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، زيادة فاعلية عملية اتصال خاصة بأولياء أمور الطلبة، وزيادة مشاركة الأطراف ذات العلاقة بهذه المؤسسة، وزيادة التعاون بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية، وتحسين النمط الإداري والقيادي، وزيادة فاعلية وشمولية أساليب التقييم.

### دراسة حلمي (2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية في مصر. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ونائب مدير ومعلم في المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى انخفاض قدرة العاملين على التعامل مع الطلاب بفاعلية، وضعف الدور القيادي لمدير المدرسة، وعدم تركيز المدرسة على احتياجات الطلاب، وقلة الرقابة على العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية.

### دراسة بورنياس (1997) (Bornyas)

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بوضوح دور المعلم في مجال استخدام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية. واستخدم الباحث منهج دلفي، إضافة إلى استبيانين لجمع ومقارنة المعلومات، ففي الاستبيان الأول تضمن نقاط ديمنج، (14) نقطة للجودة، والتي ربطت مع الصفات المحددة من قبل مؤسسة التعليم الوطني وفريق العمل الاستراتيجي لكشف وبيان دور المعلم، واحتوى الاستبيان الثاني على القائمة المكونة من (57) صفة منبئة عن نقاط الجودة بما يتناسب مع نتائج الاستبيان الأول. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (11) من (14) نقطة من نقاط ديمنج مطلوبة للتنظيم الصفّي المرتبط بالمهارات المهنية والنشاطات والتمارين، وأظهرت النتائج أيضاً أنه يجب على المعلمين تطوير (18) مهارة إذا أرادوا النجاح في مدارسهم باستخدام إدارة الجودة الشاملة وأن (3) من النشاطات الكبرى التي سينضم إليها المدرسين خلال النهار لتحقيق النجاح في المدارس يجب أن تستخدم إدارة الجودة، وأن (5) عناصر من التدريب والقراءة يجب أن يحصل عليها المدرسين لتكون كافية للتدريب والعمل باستخدام إدارة الجودة في المدارس.

وبوجه عام يتضح ما يلي:

- 1- الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي، واستخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة إضافة إلى تناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهذا يتفق مع دراسة كلا من: دراسة الصالح (2003) ودراسة

واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

سفيان(2003) ودراسة الشرقاوي (2003) ودراسة الرجب (2001) ودراسة لاجرسون(1999, Lagrosen )

2- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تتناول مديريات التربية والتعليم في فلسطين وان هناك اختلافات في الإمكانيات والموارد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير متطلباتها إضافة إلى أن الأوضاع السياسية والاقتصادية في بيئة الدراسة تختلف عن نظيراتها في البلدان الأخرى.

### حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على جميع المديرين والمديرات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية والمشرفين التربويين في مدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات (نابلس، رام الله، الخليل، طولكرم، بيت لحم) للفصل الأول من العام الدراسي 2009-2010 واكتفى الباحثان بهذا المجتمع لعدم قدرة الباحثان على تطبيق الدراسة في باقي المحافظات بسبب الظروف السياسية في فلسطين.

### مصطلحات الدراسة:

التعليم الأساسي: هو مرحلة التعليم الإلزامي التي تبدأ من الصف الأول حتى العاشر.

الجودة الشاملة في التعليم: هي عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات الهادفة إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها (الرمحي،2007):

مديريات التربية والتعليم: هي الجهة المسؤولة والمنظمة والمشرفة على عمليتي التعليم والتعلم في كل محافظة في فلسطين.

متطلبات التطبيق: هي جميع الامكانيات المادية والبشرية التي لابد من توفرها لتطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية.

### الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحول من خلاله الباحثان وصف واقع جودة التعليم

محمد عبدالإله الطيطي، معين حسن جبر

في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية. فهو يصف ويفسر ويقارن ويقيم أملا في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد العلم والمعرفة عن واقع جودة التعليم. الخطيب، 2004)

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومشرفي ومشرفات المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات (نابلس، رام الله، الخليل، طولكرم، بيت لحم) للعام الدراسي (2010/2009)، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): أعداد أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المديرية

المجموع	المسمى الوظيفي		المديرية
	مدير/ة	مشرف/ة	
201	149	52	نابلس
205	168	37	رام الله
132	103	29	الخليل
148	120	28	طولكرم
147	120	27	بيت لحم
833	660	173	المجموع

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (226) فرداً، منهم (80) مشرفاً ومشرفة و(146) مديراً ومديرة في المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات (نابلس، رام الله، الخليل، طولكرم، بيت لحم) للعام الدراسي (2010/2009)، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية . ويبين الجدولان (2، 3) توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (2): أعداد أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المديرية

المجموع	المسمى الوظيفي		المديرية
	مدير/ة	مشرف/ة	
54	35	19	نابلس
46	30	16	رام الله
47	31	16	الخليل



واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

41	26	15	طولكرم
38	24	14	بيت لحم
226	146	80	المجموع

الجدول (3) : أعداد أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	121	53.5
	أنثى	105	46.5
	المجموع	226	100
المؤهل العلمي	دبلوم	62	27.4
	بكالوريوس	104	46.0
	ماجستير فأعلى	60	26.6
	المجموع	226	100
المسمى الوظيفي	مشرف	80	35.4
	مدير	146	64.6
	المجموع	226	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	39.4
	من 5 فأعلى	137	60.6
	المجموع	226	100

#### أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء إستبانة لقياس واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والإدارات المدرسية، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت الإستبانة في صورتها الأولية من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي : المناخ المدرسي وتضم (15) فقرة ، والقيادة الفعالة (7) فقرات، ونشر ثقافة الجودة (7) فقرات، وفريق العمل (8) فقرات، وقاعدة المعلومات (5)، وتوفير الإمكانيات (8) فقرات، والاتصال الفعال (5) فقرات، والتقييم المستمر للأداء (5) فقرات.

### صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالي الإدارة والتعليم الاساسي، بلغ عددهم ( 6 ) أعضاء. وقد اخذ الباحثان باراء المحكمين وتم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية(ملحق 1):

### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بحساب معامل الثبات (كرونباخ الفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة (89.1%) وهي قيمة عالية تفي بأغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

#### المتغيرات المستقلة:

- \* **المديرية**، وله خمس مستويات: نابلس، الخليل، ورام الله، وطولكرم، وبيت لحم.
- \* **المسمى الوظيفي**، وله مستويان: مشرف ، ومدير.
- \* **المؤهل العلمي**: وله ثلاث مستويات: دبلوم، وكالوريوس، وماجستير فأعلى.
- \* **الجنس**: وله مستويان: ذكر، وأنثى.
- \* **الخبرة**، ولها مستويان: أقل من 5 سنوات، من (5) فأعلى.
- المتغير التابع**: واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها.

#### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت)، وتحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة وللتعرف إلى دلالة الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية، كما تم استخدام اختبار LSD لاجراء المقارنات الثنائية البعدية.

ولتحديد تقدير واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها، تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

**تقدير منخفض:** إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3.0):

**تقدير متوسط:** إذا كان المتوسط الحسابي (3.0 . 4.0):

واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

تقدير مرتفع: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4.0):

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الذي نص على:

- ما واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظرالمشرفين التربويين والادارات المدرسية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الاساسية والمشرفين التربويين في محافظات الخليل وبيت لحم ونابلس وطولكرم ورام الله ( أفراد عينة الدراسة) على فقرات الأداة ومجالاتها، ويبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع جودة التعليم في المدارس الاساسية مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	رقم الفقرة	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	للمدرسة رؤية ورسالة واضحة تسعى الى تحقيقها في ضوء متطلبات جودة التعليم الاساسي.	226	3.59	1.11
2	59	ضعف ربط عملية التقويم بالمسائلة و بالحوافز المادية والمعنوية.	226	3.40	1.20
3	47	تساهم المباني الحالية في توفير بيئة مناسبة للتعلم الفاعل.	226	3.39	1.21
4	10	يستقطب البناء المدرسي الانشطة المجتمعية المتنوعة والتي تحقق بدورها جودة التعليم الاساسي.	226	3.30	1.19
5	33	تهتم الادارة المدرسية بتدريب فرق العمل من اجل تحقيق جودة التعليم.	226	3.26	1.26
6	36	تعتمد الادارة المدرسية على العمل الفردي في ايجاد الافكار الجديدة والابداعات التي تواكب التطور.	226	3.24	1.29
7	3	يساعد تصميم المبنى المدرسي على اداء الانشطه والاعمال التي تؤدي الى تحقيق متطلبات جودة التعليم المدرسي .	226	3.23	1.29
8	39	تعمل الادارة المدرسية على تخزين جميع التقارير والبيانات	226	3.23	1.22

الرقم المتسلسل	رقم الفقرة	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		في قاعدة المعلومات المتوفرة لديها.			
9	49	ترصد الادارة المدرسية ميزانية مناسبة لدعم الأنشطة والابتكارات.	226	3.22	1.22
10	40	قلة الحواسيب في المدرسة يعيق عمل الادارة المدرسية في تطوير العملية التعليمية.	226	3.20	1.21
11	51	تتلقى الادارة المدرسية تعليماتها من الادارة العليا فيما يتعلق بالشؤون المدرسية بصورة اوامر وتعليمات.	226	3.20	1.22
12	54	تحاول الادارة المدرسية في كثير من الاحيان تلاشي تبادل المعلومات الناقصة والغير دقيقة في عملها.	226	3.20	1.25
13	34	تساهم الادارة المدرسية في ارساء نمط من العلاقات الانسانية بين العاملين لتعزيز الدافعية ورفع الاداء المهني.	226	3.18	1.24
14	35	تبادر الادارة المدرسية الى تفويض المهام والصلاحيات بفعالية.	226	3.18	1.22
15	53	غموض لغة الاتصال بين الادارة المدرسية والعاملين في المدرسة في اغلب الاحيان نتيجة لضعف الثقة المتبادلة بينهم.	226	3.18	1.22
16	42	يستمد المعلمون معلوماتهم المدرسية من قاعدة البيانات المتوفرة في المدرسة.	226	3.17	1.28
17	43	توفر الادارات المدرسية الامكانات اللازمة لنجاح البرنامج.	226	3.16	1.23
18	29	قلة وعي العاملين في المدارس الاساسية بمفهوم واهمية جودة التعليم.	226	3.14	1.25
19	57	اليات تقويم الاداء المستخدمه من قبل الادارة المدرسية تفقر الى المصداقية والواقعية.	226	3.13	1.30
20	23	صياغة اهداف واضحة ومحدد لنشر ثقافة الجودة في التعليم المدرسي.	226	3.07	1.31
21	19	تعقد الاجتماعات الدورية الفاعلة التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق جودة التعليم المدرسي.	226	3.04	1.32
22	26	اقناع العاملين بتقبل فكرة التغير المصاحب لبرامج جودة التعليم المدرسي.	226	3.03	1.25

واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

الرقم المتسلسل	رقم الفقرة	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	46	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير كوادر بشرية مدربة لتحقيق فاعلية التعلم وجودته.	226	2.59	1.21
24	60	قلما تشارك الإدارة المدرسية العاملين في اختيار اساليب تقويم الاداء.	226	2.54	1.25
25	5	يسعى اعضاء الهيئة التدريسية لتتويع اساليب التدريس المعاصرة التي تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	226	2.52	1.10
26	45	تعمل الادارة المدرسية على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل معلم في ضوء المعايير الخاصة وحسب الاولويات.	226	2.52	1.22
27	56	تعمل ادارة المدرسة وفق البات تقويم غير فعاله لتحسين جودة التعليم.	226	2.52	1.28
28	11	مرونة المنهاج تساعد المعلمين على موازنة المنهاج للمتعلمين مما يحقق جودة التعليم المدرسي.	226	2.47	1.31
29	50	تقدم الادارة المدرسية الحوافز المادية للمعلمين والطلبة كمتطلب لتحسين جودة التعليم	226	2.46	1.28
30	41	يتقن جميع العاملين في المدرسة استخدام برامج الحاسوب التي تساعدهم في اثراء العملية التعليمية.	226	2.44	1.55
31	37	ترسم الادارة المدرسية الخطط بفاعلية دون اللجوء الى مشاركة العاملين فيها.	226	2.41	1.26
32	38	تعمل الادارة المدرسية على توفير قاعدة بيانات شاملة بالمدرسة.	226	2.39	1.21
33	28	نشر المفاهيم والقيم الايجابية المدعمة لجودة الأداء المدرسي والارتقاء به.	226	2.38	1.26
34	44	تعمل الادارة المدرسية على تطوير المرافق المدرسية وفق رؤية وخطة واضحة.	226	2.38	1.24
35	58	لا يساهم تقويم الاداء للعاملين المتبع من قبل الادارة المدرسية في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	226	2.38	1.22
36	52	تستخدم الادارة المدرسية اساليب اتصال حديثة ومتنوعة لتيسير العمل في المدرسة والابتعاد عن الروتين.	226	2.33	1.21
37	30	تعمل الادارة المدرسية على تعزيز وتطوير امكانيات العاملين ورفع ادائهم من خلال التركيز على تدريبهم الفاعل	226	2.32	1.07

الرقم المتسلسل	رقم الفقرة	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		والمستمر .			
38	7	توفر الادارة المدرسية المناخ المدرسي المناسب لانجاز العمليات التعليمية والادارية بجودة عالية.	226	2.31	1.13
39	9	توجد قاعات تدريسية تراعي متطلبات جودة التعليم من حيث الاضاءه التهوية والمساحة والامن.	226	2.31	1.16
40	12	تساهم الانظمة المدرسية الحديثة في تطوير قدرات المعلمين بما يتفق ومتطلبات جودة التعليم المدرسي.	226	2.31	1.16
41	15	يساعد المناخ المدرسي المتعلم على توظيف مهارات التفكير العليا في المواقف المختلفة.	226	2.31	1.23
42	55	تهتم الادارة المدرسية بتوفير انماط اتصال فعال لتبسيط الاجراءات الادارية والتعليمية.	226	2.31	1.22
43	13	تساعد السياسات التربوية المعلمين على مواكبة المستجدات الحدية في مجال تطوير قدراتهم العلمية.	226	2.29	1.16
44	31	تعمل الادارة المدرسية على تكوين وحدات جودة داخل كل مدرسة من اجل تنفيذ السياسات العامة للتطوير التعليمي.	226	2.29	1.08
45	18	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق جودة التعليم المدرسي.	226	2.27	1.17
46	22	تعمل الادارة المدرسية ضمن لوائح وانظمة مركزية تعيق عملها في كثير من الاحيان.	226	2.27	1.16
47	27	توفير برامج تثقيفية باستمرار حول جودة التعليم المدرسي وفعاليتها.	226	2.27	1.17
48	4	تحقق مناهج التعليم الاساسي التكامل بين البرامج الدراسية والانشطة الصفية واللاصفية المصاحبة لها.	226	2.25	1.04
49	16	تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمليات الادارية.	226	2.24	1.16
50	17	تفوض الصلاحيات التي تساعد العاملين على تطبيق جودة التعليم المدرسي.	226	2.24	1.14
51	21	تطبق الادارة المدرسية الانظمة الفاعلة المساهمة في تقييم اداء العاملين بما يتناسب ومتطلبات تحقيق جودة التعليم.	226	2.23	1.15
52	24	اعداد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة في التعليم المدرسي.	226	2.23	1.14

واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

الرقم المتسلسل	رقم الفقرة	الفقرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
53	48	تلبي الادارة المدرسية احتياجات المدرسة من الاجهزة والتقنيات باستمرار.	226	2.23	1.21
54	32	تساهم الادارة المدرسية في تدريب العاملين في المدرسة على مبادئ واسس وعمليات جودة التعليم المدرسي.	226	2.22	1.04
55	25	وجود لجان فاعلة لتنفيذ برامج جودة التعليم المدرسي.	226	2.20	1.16
56	2	تتوفر بالمبنى المدرسي قاعات متعددة المصادر مناسبة لتحقيق متطلبات جودة التعليم المدرسي.	226	2.19	1.04
57	8	توظف الادارة المدرسية الموارد البشرية في المدرسة بما يدعم ضمان بيئة مدرسية فاعلة لعملية التواصل الفعال.	226	2.18	1.08
58	14	تساعد الموارد المدرسية(البشرية والمادية) المتعلم على التفاعل الايجابي النشط في العملية التعليمية .	226	2.14	1.12
59	20	تصدر اللوائح والانظمة والتعليمات التي تتناسب ومتطلبات جودة التعليم المدرسي.	226	2.07	1.08
60	6	تساهم مقتنيات المدرسة في مساعدة اعضاء الهيئة التدريسية لربط المعرفة بالبيئة والمجتمع.	226	1.92	0.97
الكلية					
			226	2.64	0.26

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الفقرة التي تنص على "تحقق مناهج التعليم الاساسي التكاملي بين البرامج الدراسية والانشطة الصفية واللاصفية المصاحبة لها." قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (3.59) ثم الفقرة التي تنص على "ضعف ربط عملية التقويم بالمسائل و بالحوافز المادية والمعنوية" حيث كان متوسطها يساوي (3.40)، ثم الفقرة التي تنص على "تساهم المباني الحالية في توفير بيئة مناسبة للتعلم الفاعل"، حيث كان متوسطها يساوي (3.39): في حين حصلت الفقرات التي تنص على "تساهم مقتنيات المدرسة في مساعدة اعضاء الهيئة التدريسية لربط المعرفة بالبيئة والمجتمع" على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (1.92)، ثم الفقرة التي نصها "تصدر اللوائح والانظمة والتعليمات التي تتناسب ومتطلبات جودة التعليم المدرسي". حيث كان متوسطها يساوي (2.07)، ثم الفقرة التي نصها "تساعد الموارد المدرسية(البشرية والمادية) المتعلم على التفاعل الايجابي النشط في العملية التعليمية"، حيث حازت على متوسط حسابي (2.14): كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات

ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والانفجار السكاني في السنوات الاخيرة ووجود الاحتلال مازال يسيطر على واقع التعليم في فلسطين، بل وما زال يُعدّ من التحديات الرئيسة التي تواجه التعليم الاساسي، إضافة الى أن التعليم الاساسي في فلسطين لم ينتعش في جميع مراحله التي مر بها، فما زال يصارع البقاء وينشد التطور، ولكنه مازال يحتاج إلى وجود سياسات واضحة لتطويره والرقى به، وإلى تضافر جهود مؤسسات المجتمع المحلي في دعم المؤسسة التربوية، حتى تتمكن المؤسسة التربوية من الالتزام بمتطلباتها.

وللإجابة عن الشق الثاني من سؤال الدراسة الرئيس والمتعلق بمتطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الاساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، والجداول (5 ، 6 ، 7) توضح ذلك:

#### الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

##### متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الاساسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجال
0.34	2.49	226	المناخ المدرسي
0.50	2.33	226	القيادة الفعالة
0.51	2.61	226	نشر ثقافة الجودة
0.50	2.78	226	فريق العمل
0.73	2.89	226	قاعدة المعلومات
0.46	2.75	226	توفير الامكانيات
0.68	2.85	226	الاتصال الفعال
0.63	2.80	226	التقويم المستمر للأداء
0.27	2.69	226	الكلية

يتضح من نتائج الجدول (5) أن مجال قاعدة المعلومات " قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (2.89) ثم مجال الاتصال الفعال حيث كان متوسطها يساوي (2.85)، ثم مجال التقويم المستمر للأداء، حيث كان متوسطها يساوي (2.80): في حين حصل مجال القيادة الفعالة على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.33)، ثم مجال المناخ المدرسي حيث



واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

كان متوسطها يساوي (2.49) كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغت 2.69 وهي متوسطة.

#### الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير المحافظة

المجال	نابلس			الخليل			رام الله			طولكرم			بيت لحم		
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد
1. المناخ المدرسي	0.32	2.56	57	0.38	2.52	46	0.34	2.58	46	0.31	2.43	39	0.23	2.28	38
2. القيادة الفعالة	0.47	2.34	57	0.51	2.39	46	0.57	2.45	46	0.50	2.23	39	0.42	2.22	38
3. نشر ثقافة الجودة	0.51	2.78	57	0.47	2.59	46	0.50	2.61	46	0.54	2.67	39	0.44	2.33	38
4. فريق العمل	0.53	2.71	57	0.47	2.83	46	0.46	2.87	46	0.56	2.84	39	0.42	2.63	38
5. قاعدة المعلومات	0.67	2.94	57	0.71	2.90	46	0.64	2.96	46	0.98	2.90	39	0.63	2.70	38
6. توفير الامكانيات	0.46	2.81	57	0.43	2.81	46	0.43	2.84	46	0.44	2.82	39	0.42	2.43	38
7. الاتصال الفعال	0.72	2.80	57	0.73	2.89	46	0.72	2.96	46	0.63	2.92	39	0.51	2.63	38
8. التقويم المستمر للاداء	0.57	2.87	57	0.59	2.94	46	0.66	2.94	46	0.67	2.78	39	0.50	2.35	38
الكلية	0.24	2.73	57	0.27	2.73	46	0.26	2.78	46	0.29	2.70	39	0.21	2.45	38

يتضح من نتائج الجدول (6) أن المجال الخامس "قاعدة المعلومات" قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه يساوي (2.94)، (2.96)، (2.70) لمحافظة نابلس، تليها بعد ذلك محافظتي رام الله، و بيت لحم، على التوالي. في حين حاز المجال الثامن "التقويم المستمر للاداء" على أعلى المتوسطات الحسابية لمحافظة الخليل حيث بلغ متوسطه (2.90)، ومن ثم حاز المجال السابع "الاتصال الفعال" على أعلى المتوسطات الحسابية لمحافظة طولكرم وكان متوسطه يساوي (2.92): وقد حصل المجال الثاني على أدنى متوسط حسابي في كافة المحافظات، وبلغ المتوسط الكلي لاستجابات المبحوثين على 2.69 وبدرجة متوسطة.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات**

**متطلبات تطبيق جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الوظيفة**

المجال	مشرف			مدير		
	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. المناخ المدرسي	80	2.36	0.30	146	2.56	0.33
2. القيادة الفعالة	80	2.23	0.46	146	2.39	0.51
3. نشر ثقافة الجودة	80	2.46	0.46	146	2.70	0.52
4. فريق العمل	80	2.69	0.47	146	2.82	0.51
5. قاعدة المعلومات	80	2.98	0.84	146	2.84	0.66
6. توفير الامكانيات	80	2.74	0.43	146	2.76	0.47
7. الاتصال الفعال	80	2.78	0.69	146	2.88	0.67
8. التقويم المستمر للاداء	80	2.82	0.62	146	2.78	0.64
الكلية	80	2.63	0.25	146	2.72	0.28

يتضح من نتائج الجدول (7) أن المجال الخامس "قاعدة المعلومات" قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ متوسطه (2.98) لدى المشرفين، في حين حاز المجال السابع "الاتصال الفعال" على أعلى المتوسطات الحسابية لدى المديرين حيث بلغ متوسطه (2.88) لدى المديرين. وقد حصل المجال الثاني "القيادة الفعالة" على أدنى متوسط حسابي لكل من الذكور والإناث، وبلغ المتوسط الكلي لاستجابات المبحوثين قد بلغت 2.63 وبدرجة ضعيفة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن هناك بيروقراطية عالية في النظام الإداري والهيكلية لمؤسسات التعليم، مما قد يؤدي إلى تعقد إجراءات العمل، إضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتي بدورها تحدّ من فاعلية النظام وتفاقم مشاكله، إضافة إلى غياب الوعي لدى الإدارات العليا في اختيار القيادات الفاعلة لشغل المناصب ذات العلاقة، وعدم اقتناع الإدارات العليا بتطبيق الجودة في التعليم الذي بدوره قد يعيق دفع عجلة التطور والتقدم نحو الأمام.

**نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المرتبط بسؤال الدراسة الرئيس:**

نصت الفرضية الأولى المتعلقة بالسؤال الرئيس الفرعي الأول على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات

### واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمستوى الوظيفي):

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t-test) للكشف عن الفروق في متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمستوى الوظيفي)، والجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8): دلالات الفروق في متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغيرات (الخبرة والجنس والمسمى الوظيفي)**

المتغير ومستوياته	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	121	2.63	0.269	0.517
	أنثى	105	2.66	0.244	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	2.55	0.259	* .000
	خمس سنوات فأكثر	137	2.70	0.241	
المسمى الوظيفي	مشرف	80	2.571	4.22	* .001
	مدير	146	2.684	0.266	

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغير الجنس، في حين كشفت نتائج الجدول (8) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح من لديهم خبرة خمس سنوات فأكثر. ويرى الباحثان أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن المشرف أو مدير المدرسة الذي لديه خبرة عملية أطول في الميدان قد أصبح لديه فهماً أعمق وأوضح حول طبيعة المدارس الأساسية الحكومية ومكوناتها وواقع ومعايير جودة التعليم الأساسي فيها ومتطلبات تطبيقها مقارنة بمن هم أقل خبرة.

كما كشفت نتائج الجدول (8) أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح وظيفة المشرف. ويعتقد الباحثان أن السبب في ذلك قد يعود إلى طبيعة عمل المشرف واحتكاكه المباشر بأكثر من مدرسة واحدة مقارنة بالمدير الذي يقتصر عمله في مدرسة لمدة محددة طوال فترة عمله.

### نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المرتبط بسؤال الدراسة الرئيس:

نصت الفرضية الثانية المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني على أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والمديرية): والجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية

### الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع جودة التعليم في المدارس

#### الاساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير ومستوياته	
260.	2.65	62	دبلوم	المؤهل العلمي
262.	2.65	104	بكالوريوس	
250.	2.63	60	ماجستير فأعلى	
257.	2.64	226	الكلية	
219.	2.69	54	نابلس	المديرية
267.	2.69	47	الخليل	
242.	2.74	46	رام الله	
247.	2.64	41	طولكرم	
190.	2.41	38	بيت لحم	
257.	2.64	226	الكلية	

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً

واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين  
لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية، والجدول (10) يوضح ذلك.

**الجدول (10): دلالات الفروق في متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
متغير المؤهل العلمي	بين المجموعات	2	.007	.111	.895
	داخل المجموعات	223	.066		
	الكلي	225			
متغير المديرية	بين المجموعات	4	.663	11.980	*.000
	داخل المجموعات	221	.006		
	الكلي	225			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين كشفت نتائج الجدول (10) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية تبعاً لمتغير المديرية.

ولتحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق دالة في متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية، استخدم اختبار (LSD)، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية ومتطلبات تطبيقها تبعاً لمتغير المديرية

المديرية (I)	(J) المديرية	متوسط التباينات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	التيابنات الداخلية	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
نابلس	الخليل	-0.01	0.05	0.892	-0.10	0.09
	رام الله	-0.05	0.05	0.322	-0.14	0.05
	طولكرم	0.05	0.05	0.349	-0.05	0.14
	بيت لحم	0.28	0.05	*0.000	0.18	0.37
الخليل	نابلس	0.01	0.05	0.892	-0.09	0.10
	رام الله	-0.04	0.05	0.408	-0.14	0.06
	طولكرم	0.05	0.05	0.302	-0.05	0.15
	بيت لحم	0.28	0.05	*0.000	0.18	0.38
رام الله	نابلس	0.05	0.05	0.322	-0.05	0.14
	الخليل	0.04	0.05	0.408	-0.06	0.14
	طولكرم	0.09	0.05	0.068	-0.01	0.19
	بيت لحم	0.32	0.05	*0.000	0.22	0.42
طولكرم	نابلس	-0.05	0.05	0.349	-0.14	0.05
	الخليل	-0.05	0.05	0.302	-0.15	0.05
	رام الله	-0.09	0.05	0.068	-0.19	0.01
	بيت لحم	0.23	0.05	*0.000	0.13	0.33
بيت لحم	نابلس	-0.28	0.05	*0.000	-0.37	-0.18
	الخليل	-0.28	0.05	*0.000	-0.38	-0.18
	رام الله	-0.32	0.05	*0.000	-0.42	-0.22
	طولكرم	-0.23	0.05	*0.000	-0.33	-0.13

• دال إحصائي عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في

### واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين والادارات المدرسية بين مديرية نابلس ومديرية بيت لحم لصالح مديرية نابلس، وبين مديرية الخليل وبيت لحم لصالح مديرية الخليل، وبين مديرية رام الله ومديرية بيت لحم لصالح مديرية رام الله، وبين مديرية طولكرم ومديرية بيت لحم لصالح مديرية طولكرم. ويرى الباحثان أن سبب وجود تلك الفروق لصالح مديريات كل من نابلس والخليل ورام الله وطولكرم مقارنة بمديرية بيت لحم قد يعود إلى أن مديريات نابلس ورام الله والخليل قد تم فيها بناء مدارس حديثة وجديدة وفق معايير ومواصفات تربوية عالمية تساعد في تطوير عمليتي التعليم والتعلم بشكل أفضل؛ بحكم أن هذه المديريات واقعة في مدن تعدّ من أكبر المدن الفلسطينية إذا ما قورنت بمدينة بيت لحم.

### **التوصيات:**

- بناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بما يأتي:
  - ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم في فلسطين مشروع جودة التعليم ، وانشاء ادارة عامة للجودة الشاملة ووحدات جودة في كل من المديريات في فلسطين.
  - ضرورة اقتناع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديري ادارات التربية والتعليم بتطبيق الجودة الشاملة ودعمها وتوفير جميع الامكانيات اللازمة لتطبيقها.
  - عمل دورات تدريبية في مديريات التربية لتوعية العاملين بأهمية وفوائد اليات تطبيق الجودة في العمل المدرسي.

### **المراجع**

- جريس، إيمان (2004): إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة والاقتصاد جامعة القدس، القدس.
- جويلي، مها (2002): المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية في القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1.
- حلمي، فؤاد أحمد (2003): تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير، القاهرة.
- حمود، خضير كاظم (2002): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة، ط1.

- الخطيب، عامر (2004): محاضرات في مناهج البحث العلمي، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص42.
- الرجب، غازي (2001): مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- الرمحي، رولا جمال (2007): واقع تعليم العلوم بناء على معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي العلوم العامة للمرحلة الأساسية في المدارس الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- زايد، علاء إبراهيم (2003): برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء التدريسي لمعلمي التاريخ في المرحلة الثانوية العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة، كلية التربية، جامعة حلوان، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر، 12-13 مارس.
- زيدان، مراد (1994) مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، كلية التربية بالفيوم، القاهرة، بحث منشور، على موقع جامعة القاهرة، [www.Cairo.eun.eg](http://www.Cairo.eun.eg).
- زين الدين، فريد (2002): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، القاهرة، ط1.
- سفيان، هيا إبراهيم (2003): تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة.
- السقاف، حامد عبد الله (1995م): المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر: مكتبة المجتمع، السعودية.
- الشرقاوي، مريم (2003): إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، ط2، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الصالح، نبيل محمود (2003): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة.
- الطيطي، محمد عبد الإله (2007): تطوير الإدارة الجامعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- العمرى، هاني عبد الرحمن (2003): أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الجودة، المنعقد بالكويت في الفترة من 10 - 13 مارس، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.



واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين  
الغانم امجد (2000): إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 ، نابلس، منشورات جامعة النجاح ،  
فلسطين.

غطاس نبيل ؛ وآخرون (1983): قاموس الإدارة، بيروت : مكتبة لبنان، ط1.  
الفتلاوي، سهيلة حسن (2007): الجودة في التعليم المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات،  
دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

متولي السيد متولي، وآخرون (1997): أساسيات السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتب عين شمس.  
مصطفى يوسف عبد المعطي (2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر  
العربي، ط1.

مصطفى، احمد سيد (2004): إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 ، ط1، القاهرة: دار الفجر  
للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم العالي (2007): تشخيص الواقع التربوي، الإدارة العامة للتخطيط، رام الله،  
فلسطين .

وزارة التربية والتعليم العالي (2008): الخطة الاستراتيجية للتطوير التربوي / نحو نوعية التعليم من  
أجل التطوير، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي (2008): التحديات التي تواجه النظام التعليمي الفلسطيني، موقع الوزارة،  
www.moehe.ps

وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الخمسية التطويرية 2005-2000. [www.moehe.ps](http://www.moehe.ps)

يونس، عبد الغني (1997) . نظريات التنظيم و الإدارة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط1

## المراجع الأجنبية

- 1- Bornyas, J. (1997): Forecasting the Emerging Role of the Teacher in a Total Quality Management Context in Schools, **Quality Management Journal**, Vol. 4, No.2.
- 2- Geoff Beery, **Leadership & The Development Of Quality Culture In Schools International Of Educational Management** .vol. 11. no.2, 1997, p 52
- 3- Lagrosen ,S . (1999) .TQM, goes to school : an effective way of

- improving school quality ,**TQM Magazine**, Vol. 11.
- 4- Parton & Marson (1989), **Operation Production and Operation** , Englewood , Gliffs , New Jersey, 1989.p.19.
  - 5- Sallies , Edward , **Total Quality Management in Education** , Kogan Page Limited , London 1993 . p. 16.
  - 6- Seberenia J . Sims & Ronald R . Sims(2000) , **Toward An Understanding Of TQM : It Is Relevance and Contribution To Higher Education** In Seberenia J Sims and Ronald R. Sims, op . cit , p. 14. URL.<http://www.asq.org/pub/gmj/past/index.html>.