

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

ومناقشتها

الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة والتي استخلصت من البيانات التي تم تحليلها إحصائياً، وقد استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في ذلك، وستعرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

٤,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول للدراسة على : " ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان حسب آراء كل من الهيئة الإدارية والتدريسية ؟ " وللإجابة عنه قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة)؛ للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي حسب وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين.

وللمقارنة بين الاستجابات؛ اعتمد الباحث على التصنيف الموضح في الجدول رقم (٢٢) للتعرف على مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٢) : مستويات واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٥,٠٠ – ٤,٥٠	ممتاز
٤,٤٩ – ٣,٥٠	جيد
٣,٤٩ – ٢,٥٠	متوسط
٢,٤٩ – ١,٥٠	ضعيف
١,٤٩ – ١,٠٠	ضعيف جداً

وللتعرف بصورة دقيقة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيتم حساب المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم، ثم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين.

٤,١,١ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري

المدارس، ومساعدتهم :

يبين جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

لاستجابات افراد عينة الدراسة (مديرو المدارس ومساعدتهم) في محاورها المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٢٣) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات

أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس ومساعدتهم) لمحاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٨	٠,٣٠٨٦
٢	رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا	٣,٣٧	٠,٣٢٠١
٣	الممارسات الإدارية والقيادية	٣,٢٠	٠,٢٦٨٤
٤	تقويم أداء العاملين	٣,١٩	٠,٣٦٨٦
٥	التنمية المهنية والتدريب	٣,٠٤	٠,٣٦٣٦
٦	التواصل مع المجتمع	٣,٠٢	٠,٣٧٩٨

تابع جدول (٢٣) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات

أفراد عينة الدراسة (مديرو المدارس ومساعدتهم) لمحاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	البيئة المدرسية	٣,٠٢	٠,٤١٥٩
إجمالي المحاور		٣,٢٠	٠,٢٥٠٠

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (٢٣) والذي يتضمن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس العمانية؛ يتضح أن محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد حصل على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٨)، وبانحراف معياري (٠,٣٠٨٦) يليه محور رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٢٠١)، ثم محور الممارسات الإدارية والقيادية بمتوسط حسابي وقدره (٣,٢)، وبانحراف معياري (٠,٢٦٨٤)، ثم محور تقويم أداء العاملين بمتوسط حسابي (٣,١٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٣٦٨٦)، يليه محور التنمية المهنية والتدريب بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٣٦٣٦)، ثم محور التواصل مع المجتمع بمتوسط حسابي وقدره (٣,٠٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٣٧٩٨)، ثم محور البيئة المدرسية بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٤١٥٩)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (٣,٢) وبانحراف معياري (٠,٢٥).

وبلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع محاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقع في مستوى

متوسط، وأعلى متوسط حسابي كان لمحور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى يقترب من جيد، وإن كان

يقع في مستوى متوسط، وهذا يعني أن المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة واضحة بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس ومساعدتهم، بينما يقع مستوى بقية المحاور في مستوى متوسط، أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي في مجالات رعاية الطلبة، وتقييم أداء العاملين، والتنمية المهنية، والتواصل مع المجتمع، والبيئة المدرسية يحتاج إلى تركيز أكبر، وتدريب مديري المدارس ومساعدتهم على كيفية تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من (الغامدي، ٢٠١١)، و(السيسي وعشبية، ٢٠١١)، و (عبدالرؤف، ٢٠٠٥)، و (المطرفي، ٢٠٠٥)، والتي أظهرت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس يتم بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى ثقافة الجودة متوسط في المدارس، كما أن هناك قلة التزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودرجة تحقق المعايير متوسطة في المدارس التي أجريت عليها الدراسة، وكذلك لا يوجد وعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، في حين تختلف مع دراسة (Alfarah & Gharib, 2012) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى عالٍ من المعرفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التي طبقت فيها الدراسة.

ويرى الباحث أن سبب وضوح المفاهيم بدرجة متوسطة دون التطبيق العملي قد يرجع إلى وجود نسبة لا بأس بها من معرفة نظرية لدى مديري المدارس ومساعدتهم؛ نظرا لالتحاقهم ببرامج تدريبية مختلفة تشتمل على تلك المفاهيم، ولم يتبع ذلك ممارسة عملية حيث أن مدارس السلطنة لم يطبق فيها أي معايير عالمية لإدارة الجودة الشاملة مثل معايير الأيزو (ISO)، أو المعايير الأوروبية، وقد يدل هذا على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تدريب عملي بشكل أكبر لهذه الفئة من العاملين في المدارس.

ولتحديد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدقة أكثر تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة مقسمة حسب المحاور كما يلي :

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يوضح جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود

المحور الأول المتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من عشر عبارات تركز على وضوح المفهوم

لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم.

جدول (٢٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" مفهوم إدارة الجودة الشاملة " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعني إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر في كافة المجالات.	٣,٧٤	٠,٤٣٨٥
٢	تشجع إدارة الجودة الشاملة على العمل بالتخطيط الاستراتيجي	٣,٦٤	٠,٤٩٩٣
٣	تركز إدارة الجودة الشاملة على عملية التقويم لمعرفة مدى تحسن الأداء	٣,٥٩	٠,٥٤٣٨
٤	تشجع إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي	٣,٥٢	٠,٥٠١٧
٥	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة المدرسة نحو الجودة	٣,٥١	٠,٥١٨٩

تابع جدول (٢٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" مفهوم إدارة الجودة الشاملة " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	تتبنى إدارة الجودة الشاملة توقع احتياجات المجتمع مستقبلا	٣,٥٠	٠,٥٣٥٤
٧	تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ضمان رضا المجتمع المدرسي	٣,٤٣	٠,٥٦٢٠
٨	تتحم المدرسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع المدرسي	٣,٣٥	٠,٤٧٩٢
٩	تتحم إدارة الجودة الشاملة بالتقليل من الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة	٣,٣٠	٠,٥٨٨١
١٠	تتحم إدارة الجودة الشاملة بالكلفة الإنتاجية الأقل مقابل الجودة العالية	٣,٢٣	٠,٦٤٨٤

يلاحظ من جدول (٢٤) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت بين (٣,٧٤) و (٣,٢٣)، ووقعت ٦ بنود من هذا المحور في مستوى جيد، بينما وقعت المحاور الأربعة الأخرى في مستوى متوسط، وقد حصل بند " تعني إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر في كافة المجالات " على أعلى متوسط حسابي (٣,٧٤) يليه بند " تشجع إدارة الجودة الشاملة على العمل بالتخطيط الاستراتيجي "، وكذلك البنود الخاصة بأهمية التقويم والعمل الجماعي، وتوقع الاحتياجات المستقبلية قد وقعت في مستوى جيد، وتعكس استجابات أفراد عينة

الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم وضوح المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة، وأن الجودة الشاملة تركز على تطوير أداء المؤسسة من خلال تعميق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والعمل كفريق واحد، وتوقع احتياجات المستقبل.

كما أن ذلك يدل على وجود معرفة جيدة لدى مديري المدارس والمساعدتين حول أهم الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وأنها تهتم بتطوير أداء المؤسسة التعليمية في كافة مجالات العمل المدرسي، وأهمية وجود خطة استراتيجية تدعم عملية التطوير والتحسين مبنية على التوقعات المستقبلية للمجتمع المدرسي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من : (زكي، ٢٠١٢)، و (Alfarah & Gharib, 2012)، و (Tormen & Others, 2009)، و (Tungkunan, 2009) التي أظهرت أن عملية التحسين المستمر من أهم ما تركز عليه معايير إدارة الجودة الشاملة، ووضوح ذلك لدى مديري المدارس ومساعدتهم، كذلك تتفق مع دراسة كل من : (Hurest, 2002)، و (Nobel, 2001) في وجود العمل الجماعي كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العاجز ونشوان، ٢٠٠٧) التي أظهرت ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس والذي يعد من أهم معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وقد يعزى سبب ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد تم تطبيقه في مدارس السلطنة، وممارسه جميع مديري المدارس ومساعدتهم من خلال فريق يشكل من العاملين بالمدرسة يقوم بوضع خطة استراتيجية تطويرية للمدرسة، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعايير إدارة الجودة الشاملة، كما أن جميع العاملين في الإدارة المدرسية قد خضعوا لبرامج تدريبية متنوعة مثل ورشة تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية بمراحلها الأولى والثانية والتي توضح مفاهيم مختلفة مثل العمل الجماعي وارتباطه بتطوير

وتحسين الأداء المدرسي، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وهي كذلك من أهم ما تتطلبه معايير إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فقد أسهمت هذه البرامج والدورات التدريبية في وضوح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

ثانيا : المهام الإدارية والقيادية :

يوضح جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني المتعلق بالممارسات الإدارية والقيادية والذي يتكون من ثماني وعشرين عبارة تركز على تحديد مدى ممارسة مديري المدارس ومساعدتهم لمهامهم الوظيفية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط احسابي	الانحراف المعياري
١	توضع رؤية ورسالة المدرسة في مكان بارز بالمدرسة	٣,٨٤	٠,٣٩٣٠
٢	توجد خطة إستراتيجية في المدرسة	٣,٨٠	٠,٤٤٣٠
٣	تتوافر اللوائح والأنظمة والقوانين المنظمة للعمل في المدرسة	٣,٧١	٠,٤٩٢٤
٤	تحرص إدارة المدرسة على نشر رؤية ورسالة المدرسة على جميع أعضاء المجتمع المدرسي	٣,٦٥	٠,٤٩٨٦

تابع جدول (٢٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	تحرص إدارة المدرسة على تفويض المعلمين في بعض الصلاحيات الإدارية	٣,٥٨	٠,٥١٢٦
٦	تعتمد إدارة المدرسة على تقييم خطة المدرسة السابقة لبناء الخطة الجديدة	٣,٥٤	٠,٥٨٠٤
٧	تحرص إدارة المدرسة على إشراك جميع العاملين في وضع خطة المدرسة الاستراتيجية	٣,٤٩	٠,٥٦٦٥
٨	يتوفر الوصف الوظيفي لدى جميع العاملين بالمدرسة	٣,٤٩	٠,٦٣٨١
٩	تتوافق الإجراءات المنفذة في المدرسة مع خططها الإجرائية	٣,٤٢	٠,٥٤٥٢
١٠	تتبنى المدرسة إجراءات واضحة لتقييم خطة المدرسة	٣,٣٨	٠,٥٠٥٩
١١	توجد إجراءات واضحة؛ لتقييم أداء العاملين بالمدرسة	٣,٣٧	٠,٦٢٤٢
١٢	تسعى المدرسة بشكل مستمر في تفعيل الشراكة المجتمعية	٣,٣١	٠,٤٦٣٥
١٣	تهتم المدرسة بإشراك العاملين بتقييم خططها باستمرار	٣,٣٠	٠,٥٦١٢
١٤	يوجد برنامج واضح؛ لتكريم المعلمين المجيدين	٣,٣٠	٠,٧٢٢٤
١٥	تستثمر المدرسة مهارات العاملين في تحقيق أهداف المدرسة	٣,٢٨	٠,٤٧٠٦
١٦	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية	٣,٢٨	٠,٥٥٤٧
١٧	توجد إجراءات وقائية؛ لتجنب حدوث مشكلات بالمدرسة	٣,٢١	٠,٥١٧٦
١٨	تتبنى المدرسة سياسة الرقابة الذاتية	٣,٢٠	٠,٥١٢٦

تابع جدول (٢٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	المجتمع المدرسي متقبل للتطوير والتحسين	٣,١٠	٠,٥٤٧٥
٢٠	يتوافر في المدرسة ملف إنجاز لجميع العاملين	٣,٠٩	٠,٦٨٢١
٢١	المهارات الموجودة لدى مدير المدرسة، ومساعدته تمكنه من تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,٠٦	٠,٥٧٦٧
٢٢	لدى العاملين بالمدرسة القدرة على تقييم أنفسهم ذاتيا	٣	٠,٤٩١٣
٢٣	يوجد لدى إدارة المدرسة صلاحية في اتخاذ القرار	٢,٧٥	٠,٧٥٣٢
٢٤	تقدم الوزارة دعم مادي كافٍ؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٢,٧١	٠,٧٤٣٥
٢٥	توجد فرص متساوية؛ لإلحاق مدير المدرسة ومساعدته بالبرامج التدريبية	٢,٦٧	٠,٨٢٠٠
٢٦	تسهم الوزارة في تقديم تسهيلات كافية للمدرسة لدى مؤسسات المجتمع	٢,٤٠	٠,٧٧٧٥
٢٧	تهتم الوزارة بوضع آليات تتلمس بها المشكلات التي تواجه المدرسة	٢,٣٤	٠,٨٥٢٦
٢٨	يوجد مقياس رضا يطبق بشكل دوري من قبل الوزارة للعاملين بالمدرسة	٢,٢٤	٠,٨٤٧٤

يوضح جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبنود المحور الثاني

" الممارسات الإدارية والقيادية "، حيث يهدف المحور إلى معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

المتعلقة بالممارسات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة ومساعدته، ويتضح من الجدول أن المتوسطات

الحسابية لبنود المحور تراوحت ما بين (٣,٨٤) و (٢,٢٤) أي أنها تراوحت ما بين مستوى جيد، ومستوى ضعيف، حيث وقعت ٦ بنود في مستوى جيد، وهذا يعني أن المدارس تتبنى التخطيط الاستراتيجي، وتطبقه بشكل جيد والذي يتضمن وضع رؤية ورسالة للمدرسة، وأن كل مدرسة حريصة على نشرها في المجتمع المدرسي، كما أن المدارس حريصة على تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة في بعض الصلاحيات بما يناسب مهامهم الوظيفية، وقد يعزى هذا إلى حرص وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وهذا ما تم تطبيقه فعليا في جميع مدارس السلطنة، وذلك بعد أن تم تقديم برامج تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي، وأصبح لكل مدرسة خطة استراتيجية تتضمن رؤية ورسالة المدرسة، وأهداف استراتيجية.

كما وقعت معظم بنود هذا المحور في مستوى متوسط، وهذا يدل على أن الممارسات القيادية والإدارية تحتاج إلى تدريب أكثر لمديري المدارس ومساعدتهم بما يمكن معه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في مجالات الإشراف الفعلي للعاملين بالمدرسة في وضع خططها الاستراتيجية، وتقييمها، ومراجعتها، وكذلك إشراك مختلف فئات المجتمع المدرسي الأخرى (أولياء أمور، طلبة)، مع أهمية استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛ من أجل تحقيق أهداف الخطة الموضوعية، وكذلك أهمية التركيز على نشر ثقافة التقييم الذاتي وتوضيح الفائدة المرجوة منه في تطوير أداء المدرسة.

ومن أهم ما دلت عليه نتائج هذا المحور كذلك أن صلاحية اتخاذ القرار محدودة لدى مدير المدرسة، كما أن الدعم المادي المقدم للمدرسة من قبل الوزارة لا يكفي؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالرغم من أن وزارة التربية والتعليم قد حققت تقدما إيجابيا في هذا المجال، حيث خصصت دعم مادي كل فصل دراسي لكل مدرسة يتفاوت حسب حجم المدرسة، وعدد طلابها، كما يرى مديرو

المدارس ومساعدتهم أنه لا توجد فرص متساوية؛ لإلحاقهم بالبرامج التدريبية، وتتفق بعض نتائج الدراسة الحالية في هذا المحور مع دراسة (عزب، ٢٠٠٨) التي أظهرت أهمية وضع الخطط الاستراتيجية ورفع كفاءة القيادات الإدارية؛ لتحقيق الجودة الشاملة، كما تختلف مع دراسة (العاجز ونشوان، ٢٠٠٧) التي أظهرت وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس.

وقد يعزى سبب ذلك إلى قلة متابعة أثر التدريب لمديري المدارس ومساعدتهم حيث لا توجد أسس واضحة لذلك، وبالتالي فإن قلة المتابعة قد تسهم في قلة الممارسة، أما بالنسبة لاتخاذ القرار فحسب أنظمة العمل في وزارة التربية التعليم توجد صلاحيات محدودة لمدير المدرسة في جوانب محددة فقط، كما أن الدعم المادي يحدد وفقا لأسس محددة منها عدد الطلاب والمعلمين، وهذه الإجراءات تم إقرارها بشكل مركزي وتنطبق على جميع المدارس، ولا يمكن لمدير المدرسة، أو مساعده أن يقوم بأي إجراء خارج صلاحياته.

ووقعت ثلاثة بنود في مستوى ضعيف، ويدل ذلك على أن التسهيلات التي تقدمها الوزارة لدى مؤسسات المجتمع لا تلبى تطلعات العاملين في المدارس، وأن الوزارة لا تهتم بوضع آليات لمواجهة تحديات المدارس، كما أنه لا يوجد مقياس يطبق على العاملين بالمدارس بشكل دوري يهدف لقياس درجة رضا العاملين بالمدرسة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإجراءات المتخذة من قبل الوزارة والتي تسهم في تقديم تسهيلات مختلفة لدى مؤسسات المجتمع أسوة ببعض الجهات الحكومية الأخرى، وكذلك لم يتم - حسب علم الباحث - إجراء أي بحث أو دراسة مستفيضة حول رضا المعلمين، أو مديري المدارس، أو مساعدتهم عن العلاقة بينهم وبين الوزارة.

ثالثا : التنمية المهنية والتدريب :

يوضح جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثالث المتعلق بالتنمية المهنية والتدريب والذي يتكون من إحدى عشرة عبارة تركز على مجال التدريب والإثراء المهني وتطبيقه في المدارس في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " التنمية المهنية والتدريب " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تُحَفِّز المدرسة المعلمين للمشاركة في تقديم برامج إثراء مهني	٣,٦	٠,٤٩٢٤
٢	يُشْرِك المعلمون في وضع خطة الإثراء المهني	٣,٤٤	٠,٥٤٨٤
٣	تُحْتَم إدارة المدرسة بوضع خطط محددة؛ لتنمية العاملين مهنيًا	٣,٣١	٠,٥٦٤٢
٤	توجد قاعدة بيانات شاملة للبرامج التدريبية المقدمة في المدرسة	٣,٢	٠,٦٠٥١
٥	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين مع احتياجاتهم الفعلية	٣,١	٠,٦٢٩٥
٦	تشجع الوزارة على التنمية المهنية الذاتية للعاملين بالمدارس	٣,٠٧	٠,٦١٨٠
٧	توجد خطة واضحة لمتابعة اثر التدريب	٣,٠٤	٠,٥٣١٦
٨	تسعى المدرسة لتدريب المعلمين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢,٨٧	٠,٥٤٩٩
٩	تتوفر ميزانية كافية للإثراء المهني لتنفيذ برامج فاعلة	٢,٦٥	٠,٨٧٤١
١٠	تتمتاز البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمدارس بالجودة	٢,٦٤	٠,٦٨٨١
١١	تفرد الوزارة المدارس بنسخة من خطط الإثراء المهني للعاملين بالمدارس	٢,٥٤	٠,٨٥٦٤

يلاحظ من جدول (٢٦) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لبنود محور " التنمية المهنية والتدريب " أن بند واحد فقط وقع في مستوى جيد بمتوسط حسابي (٣,٦) ويدل على أن المدرسة تحفز المعلمين؛ للمشاركة في تقديم برامج إنماء مهني، وقد يكون سبب ذلك إلى اهتمام الوزارة بتفعيل دور المدرسة في مجال الإنماء المهني لجميع العاملين بالمدرسة، وتم تخصيص مبالغ محددة لكل مدرسة؛ لتنفيذ برامج إنماء مهني وتشجيع المعلمين على اعداد أوراق العمل، وعمل البحوث الإجرائية، والمشاركة في تقديم برامج الإنماء المهني لمعلمي المدرسة، كما أن الوزارة قد خصصت أيام محددة في بداية العام الدراسي، وبين الفصلين الدراسيين، ونهاية العام الدراسي؛ لتكون أيام إنماء مهني للمعلمين بالمدرسة.

ويلاحظ من الجدول السابق كذلك أن بقية البنود تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٤) و (٢,٥٤) حيث حصل بند " يُشرك المعلمون في وضع خطة الإنماء المهني " على متوسط حسابي وقدره (٣,٤٤)، وتلاه بند " تقيم المدرسة بوضع خطط محددة؛ لتنمية العاملين مهنيًا " بمتوسط حسابي وقدره (٣,٣١)، بينما كان أقل متوسط حسابي (٢,٥٤) وحصل عليه البند الذي ينص على " ترفد الوزارة المدارس بنسخة من خطط الإنماء المهني للعاملين بالمدارس "، وهذا يدل على أن مشاركة المعلمين قليلة في وضع الخطط التي تسهم في تطوير أدائهم، كما أن البرامج التدريبية المقدمة لهم لا تتناسب مع طموحاتهم في هذا المجال، ومن ناحية أخرى لا توجد إجراءات واضحة - حسب ما يرى مديرو المدارس ومساعدتهم - لمتابعة أثر التدريب، وكذلك البرامج المقدمة للعاملين بالمدرسة لا تتسم بالجودة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (مصباح، ٢٠١٢) التي أهدت تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومع دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠١١) التي أظهرت وجود ضعف في التدريب والتأهيل، ومع دراسة (Laurie,2004) التي بينت أهمية تلبية احتياجات العاملين التدريبية، كما تختلف مع نتائج دراسة

(Hurest,2002) التي أظهرت أهمية العمل الجماعي والتنسيق والدعم المتبادل بين العاملين في مختلف

المحالات ومنها التدريب.

وقد يعزى سبب ذلك إلى قلة اهتمام المعلمين أنفسهم بالبرامج التدريبية المقدمة لهم، كونها لا تلمس احتياجاتهم التدريبية، بسبب تكرار تلك البرامج بصورة أو بأخرى، وكذلك لا يوجد إجراء واضح يميز بين المعلمين المشاركين بصورة مستمرة في تنفيذ وحضور برامج تدريبية، وغير المشاركين، ، وقد يكون سبب ذلك أيضاً أن برامج الإنماء المهني المقدمة للعاملين في المدرسة لا يطبق عليها معايير الجودة بحيث يحدد مدى تحقق تلك المعايير فيها، كون أن الوزارة لم تطبق معايير الجودة الشاملة في مجال التدريب، والإنماء المهني.

رابعا : تقويم أداء العاملين:

يوضح جدول (٢٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور الرابع المتعلق بتقويم أداء العاملين والذي يتكون من تسع عبارات تركز على تقويم أداء العاملين من الهيئات التدريسية، والفنية، والإدارية في المدارس في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" تقويم أداء العاملين " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتوافر لدى المعلمين توصيف بنود تقييم أدائهم	٣,٥٢	٠,٥٨١٣

تابع جدول (٢٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"تقويم أداء العاملين " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	تحرص المدرسة على تعريف المعلمين بنقاط القوة وألويات التطوير لديهم	٣,٥٢	٠,٥٣٥٠
٣	تهتم المدرسة بنتائج تقويم الأداء في التطوير والتحسين	٣,٤٥	٠,٥٦٤٧
٤	يشارك المعلمون في تحليل نتائج المستوى التحصيلي	٣,٤٤	٠,٥٣٢٥
٥	تحرص المدرسة على اخذ آراء المعلمين حول أساليب تقويم أدائهم	٣,٣٢	٠,٥١٩٤
٦	تحرص المدرسة على الاعتماد على مصادر متعددة لتقويم أداء المعلم	٣,٢٥	٠,٥٨٥٨
٧	يوجد ملف إنجاز لكل معلم	٢,٨٧	٠,٧٠١٥
٨	تحفيز أداء المعلمين المجيدين كافٍ	٢,٧٢	٠,٨٩٨٧
٩	يهتم المشرفون التربويون بالتنوع في زيارتهم الإشرافية	٢,٦٤	٠,٦٧٥٥

يلاحظ من جدول (٢٧) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور "تقويم أداء العاملين " قد

تراوحت بين (٣,٥٣) و (٢,٦٤)، وقد وقع كل من البندين " يتوفر لدى المعلمين توصيف بنود تقييم

أدائهم " و " تحرص المدرسة على تعريف المعلمين بنقاط القوة وألويات التطوير لديهم " في مستوى

جيد، بينما وقعت بقية البنود في مستوى متوسط، وهذا يعني أن المعلمين لديهم فكرة جيدة عن البنود

التي يقيم من خلالها أدائهم في الموقف التعليمي، وكذلك بنود تقييمهم الختامي نهاية العام الدراسي، ومن

خلال تحليل استمارات التقييم هذه يتم تعريف المعلمين بملخصات أدائهم، وقد يكون سبب ذلك إلى توفر هذه الاستمارات وتوصيفها في كل مدرسة، ومن خلال موقع بوابة سلطنة عمان التعليمية حيث يتم ادخال استمارات تقييم أداء المعلمين من قبل المتابعين لأدائهم، ويتيح النظام اطلاع كل معلم على استمارته التي قيم من خلالها، وكذلك يتوفر في نظام البوابة التعليمية تقارير وملخصات الأداء التي تستخلص من الزيارات الاشرافية المدخلة تتضمن نقاط القوة، وأولويات التطوير لأداء المعلمين، وتقوم إدارة المدرسة باطلاع المعلمين عليها.

كما وقعت بقية بنود هذا المحور في مستوى متوسط، وهذا يدل على أن المدرسة لا تستفيد بشكل كبير من المؤشرات المتوفرة في بوابة سلطنة عمان التعليمية في تطوير أداء المعلمين، كما لا تهتم المدرسة بوضع ملف إنجاز لكل معلم يستفاد منه في تقييم أدائه، وكذلك درجة التحفيز غير كافية للمعلمين، كما أن المشرفين التربويين لا يهتمون بدرجة كبيرة بالتنوع في ممارساتهم الاشرافية خلال زيارتهم للمدارس، وقد يعزى سبب ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس ومساعدتهم بملف الإنجاز لكل معلم والاستفادة منه في كتابة التقرير الختامي لأدائه، كما لا توجد توجيهات واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم بضرورة وجود هذا الملف لكل معلم، وبالتالي لا يكون هناك اهتمام بتحفيز المعلمين حسب إنجازهم، وتتفق بعض نتائج الدراسة الحالية مع دراستي (Tungkunan, 2008)، و (Hurest, 2002) والتي أظهرت أهمية التنمية الذاتية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد على وجود أساليب متعددة للتقييم منها التقييم الذاتي، وكذلك أهمية وجود تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم، في حين تختلف مع دراسة (Laurie, 2004) في أهمية التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال وجود درجة جيدة من التحفيز، ومن خلال وجود أساليب متعددة للتقييم الذي يجب أن يعتمد على أدلة واضحة للحكم على أداء المعلم أو المدرسة بشكل عام.

وبالنسبة للزيارات الإشرافية للمعلمين فإن توجه وزارة التربية والتعليم بإعطاء المعلم الأول دور المشرف التربوي في المدرسة، والتعامل معه بوصفه مشرفاً مقيماً ربما قلل من زيارات المشرف التربوي الذي أصبح دوره يقتصر على تقييم أداء المعلم الأول وتقديم الدعم اللازم له في تطوير أداء المعلمين.

وقد حرصت الوزارة على تفعيل دور المعلم الأول بشكل أكبر في المدرسة من خلال إعطائه صلاحيات أكبر في تقييم أداء المعلمين، والقيام بالزيارات الإشرافية، والاهتمام بتطوير أداء المعلمين، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب، وهذا التوجه يتطلب أساساً؛ لتفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس لكن مع مراعاة توفير التدريب اللازم للمعلمين الأوائل للقيام بمهامهم الفنية والإشرافية.

خامساً: رعاية الطلبة تحصيلياً وسلوكياً :

يوضح جدول (٢٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور الخامس المتعلق برعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً والذي يتكون من ثلاث عشرة عبارة تركز على الاهتمام بالطلبة من الجانب التحصيلي والذي يشمل اكتسابهم المعارف والمهارات، والجانب السلوكي المتمثل في تنمية القيم، والاتجاهات لدى الطلاب في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" رعاية الطلبة تحصيلياً وسلوكياً " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحرص المدرسة على تكريم الطلبة المجيدين	٣,٨٢	٠,٣٨٥٤

تابع جدول (٢٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"رعاية الطلبة تحصيليا وسلوكيا " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	تهتم المدرسة بتعزيز القيم السلوكية لدى الطلاب	٣,٦٧	٠,٥٠٨٦
٣	توجد إجراءات واضحة من قبل المدرسة؛ لرعاية المجيدين	٣,٥٦	٠,٥١٥٠
٤	تتضمن خطة المدرسة إجراءات واضحة لمراقبة سلوك الطلاب	٣,٥٥	٠,٥٦٣٩
٥	تشجع المدرسة المعلمين على تبني مشاريع تربوية لرفع المستوى التحصيلي	٣,٥٤	٠,٥١٧٦
٦	توجد إجراءات واضحة من قبل المدرسة لرعاية المتأخرين دراسيا	٣,٤٣	٠,٥٤٦٤
٧	يعكس أداء الطلاب الأهداف الموضوعة في خطة المدرسة	٣,٣	٠,٥٤٥٦
٨	توجد آلية واضحة؛ لتحليل نتائج الطلبة في التحصيلية	٣,٢٧	٠,٥٤٧٦
٩	يهتم المعلمون بتوضيح أساليب التقويم للطلبة	٣,٢٣	٠,٥٧٨١
١٠	يشارك المعلمون في تطوير أساليب تقويم أداء الطلبة	٣,٢٣	٠,٥٧٨٢
١١	يهتم المعلمون بتوفير عناصر جذب أثناء المواقف التعليمية	٣,١٣	٠,٤٠٥٥
١٢	يحرص المعلمون على تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة	٣,٠٩	٠,٤٣٥١
١٣	يحرص المعلمون على تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس	٣,٠٣	٠,٥٥٦٠

يلاحظ من الجدول (٢٨) أن جميع بنود محور " رعاية الطلبة تحصيليا وسلوكيا " قد وقعت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٢) و (٣,٠٣)، وأن خمسة بنود وقعت في مستوى جيد، وها يدل على أن من أهم اهتمامات المدرسة في مجال الرعاية الطلابية تكريم الطلبة المجيدين، وكذلك من اهتماماتها تعزيز القيم السلوكية لدى الطلاب، وهذا يتم وفق إجراءات واضحة، كما أن المدرسة تهتم بالمشاريع التربوية وتشجع المعلمين على تنيها خاصة في مجال رفع المستوى التحصيلي للطلاب، وهذه النتائج تبين أهمية وجود وعي بفلسفة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمدرسة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي أظهرت نتائجها قلة وجوده (عبدالرؤوف، ٢٠٠٥)، وكذلك بعض الدراسات التي أظهرت أهمية تحسين التعليم وجودته الذي يشمل رعاية الطلاب من الناحية السلوكية، ومن الناحية التحصيلية كذلك (Lukhwareni,2003)، وقد يعزى سبب ذلك إلى الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المدارس في مجال تعزيز القيم السلوكية ورفع المستويات التحصيلية لدى الطلاب، وهو من أهم أهداف العملية التربوية في سلطنة عمان، كما أن متطلبات المجتمع ومتابعة أولياء الأمور لأبنائهم من خلال عدة وسائل من أهمها بوابة سلطنة عمان التعليمية يفرض على المدرسة الاهتمام بالتشجيع والتكريم للطلبة المجيدين تحصيلياً وسلوكياً، وبالتالي رفع جودة المنتج التعليمي من خلال التحسين المستمر المستفيد (مصباح، ٢٠١٢).

كما وقعت بقية بنود المحور في مستوى متوسط، وهذا يدل على أن المدرسة تهتم بالمتأخرين دراسياً بصورة أقل نوعاً ما من المجيدين، كما أن المعلمين لا يوفرون بصورة فاعلة عناصر؛ لجذب الطلاب لعملية التعلم خلال الموقف الصفّي، وخاصة في مجال تنمية مهارات التفكير لديهم، كما أنهم لا يطبقون بصورة فاعلة الطرق الحديثة في التدريس، وهذا يعني أن معظمهم يمارس طرقاً تدريسية مثل التلقين والمحاضرة والتي لا تلبي احتياجات الطلاب، أو طموح أفراد المجتمع، وهذا يتطلب أساساً ضمن منظومة معايير إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الجودة في التعليم من خلال تلبية حاجات المجتمع والطالب،

وهذا يخالف ما أظهرته دراسة (زكي، ٢٠١٢) من أهمية الأخذ بالتحسين المستمر لرفع مستوى الطلاب، والذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسة طرق تدريس تناسب الطلاب في المواقف التعليمية المختلفة، وقد يعزى سبب لك إلى قلة البرامج التدريبية المتخصصة للمعلمين في مجال التنوع في طرق التدريس، كما أن اهتمامهم بالبحث والاطلاع في هذا المجال قليل أيضاً، وقد يكتفي المعلم بالحد الأدنى من تطبيقه لطريقة تدريس معينة خلال الموقف الصفّي، وفي حالة تدريب المعلمين على طرق تدريسية حديثة، فإنه لا توجد طريقة واضحة، وإجراءات علمية لمتابعة أثر التدريب، وتحديد مدى تطبيقه للطرق التدريسية التي تدرب عليها.

هذا وقد اهتمت الوزارة بتدريب المعلمين بمختلف تخصصاتهم على مهارات تدريسية مختلفة من أهمها استراتيجيات التعلم النشط، وذلك من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مركزية من خلال المركز التخصصي للمعلمين الذي أنشأ مؤخراً ويتبع وزارة التربية والتعليم، ولعل هذا سيسهم بصورة فاعلة في تطبيق المعلمين لطرق التدريس الحديثة، والاهتمام بجميع الطلاب بمختلف مستوياتهم الدراسية، وتطبيق خطط علاجية للطلبة المتأخرين دراسياً، وأخرى إثرائية للطلبة المجيدين.

سادساً : البيئة المدرسية :

يوضح الجدول (٢٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور السادس المتعلق بالبيئة المدرسية والذي يتكون من سبع عبارات تركز على البيئة المدرسية، ومكوناتها المختلفة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" البيئة المدرسية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد برنامج؛ لنشر الوعي بين الطلاب للحفاظ على المدرسة	٣,٤٤	٠,٥٤٧٥
٢	يشتمل مركز مصادر التعلم على مصادر مفيدة لتعلم الطلاب	٣,٤٤	٠,٥٦٣٠
٣	تهتم المدرسة بتوظيف مرافق المدرسة لخدمة العملية التعليمية	٣,٣٤	٠,٥٢٧٩
٤	تتوفر في المدرسة عناصر جاذبة لتعلم الطلبة	٣,٠٣	٠,٧٣٠٣
٥	يوجد توجه من الوزارة لتطبيق الجودة في المبنى المدرسي	٢,٨١	٠,٧١٨٤
٦	يوجد مستوى من الحرية؛ لصرف المبالغ المالية المخصصة لصيانة المدرسة	٢,٦٦	٠,٨٣٢١
٧	تتوافر في المدرسة المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة	٢,٤٤	٠,٨٥٤٩

يلاحظ من الجدول (٢٩) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " البيئة المدرسية " قد تراوحت ما

بين (٣,٤٤) و (٢,٤٤)، ووقعت ستة بنود منها في مستوى متوسط، بينما وقع البند الأخير الذي

ينص على توافر المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة في المدرسة في مستوى ضعيف، وهذا يدل على أنه يتم

تفعيل البيئة المدرسية بمختلف مكوناتها من مبنى مدرسي، ومرافق مختلفة بدرجة متوسطة نوعاً ما، كذلك

قلة توفر عوامل جاذبة للتعليم بصورة تجعل من التعليم متعة للمتعلمين، كما أنه لا يتاح للمدرسة التصرف

في المبالغ المالية بحرية على الرغم من توجه الوزارة لصرف مبالغ مالية لكل مدرسة في كل فصل دراسي، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المبالغ المحددة لكل مدرسة تصرف في بنود محددة ووفق نسب محددة لكل بند؛ مما يقيد المدرسة في المصروفات على المبنى المدرسي بشكل خاص، والبيئة المدرسية بشكل عام؛ لتكون جاذبة للتعليم والتعلم، وتوفير الدعم المادي من أهم ما يساعد المدرسة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (زكي، ٢٠١٢)، وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (العاجز ونشوان، ٢٠٠٧) أن من أهم المعوقات في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قلة توافر الإمكانيات المادية في المدارس، وأوصت كذلك بعض الدراسات مثل دراسة (Alfarah & Gharib, 2012) بزيادة الدعم المادي للمدارس.

كذلك تدل النتائج على قلة وجود مرافق وقاعات مدرسية مخصصة لممارسة الطلاب للأنشطة المختلفة، وهذا ينطبق على الواقع حيث إن المباني المدرسية لا تتوفر فيها مثل هذه القاعات مع وجود الحاجة لها لممارسة الطلاب للأنشطة الرياضية، والثقافية، والفنية المختلفة التي تسهم في رفع مستواهم التحصيلي، وتنمية جانب الإبداع والابتكار لديهم، وهذا من أهم الاحتياجات التي يجب توافرها في المدارس سواء للطلاب، أو المعلمين (Laurie, 2004)، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم اهتمت بزيادة عدد المدارس كل عام دراسي في مختلف محافظات السلطنة، وخصصت المبالغ المتوفرة لإنشاء أكبر عدد من الفصول الدراسية في كل مبنى مدرسي؛ ليناسب العدد المتزايد من الطلبة.

وتعد البيئة المدرسية الجاذبة لعملية التعليم والتعلم من أهم ما تركز عليه مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة؛ نظرا لتأثيرها في زيادة رغبة الطالب للتعليم، وزيادة رغبة المعلم للتعليم، وبالتالي تحقيق مطلب مهم من متطلبات المجتمع وأولياء الأمور، والمتمثل في رفع مستوى تحصيل الطلبة، ففي حالة توفر

بيئة تربوية مشجعة لطلب العلم، ويتوفر فيها جميع ما يحتاجه الطالب والمعلم من مصادر تعلم، ومراجع، وكتب، وأدوات، ووسائل تعليمية فإن ذلك - بلا شك - سيسهم في تنمية جوانب الابداع لدى الطالب، وعدم توفر مثل هذه البيئة سيؤدي إلى قلة الرغبة في التعلم مما ينعكس سلباً على شخصية الطالب، وما يمتلك من قدرات ومواهب.

سابعاً : التواصل مع المجتمع :

يوضح الجدول (٣٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور السابع المتعلق بالتواصل مع المجتمع والذي يتكون من عشر عبارات تركز على تواصل المدرسة مع فئات المجتمع المختلفة في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" التواصل مع المجتمع " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توجد خطة إجرائية واضحة لمجلس الآباء والأمهات	٣,٢٦	٠,٦٨٤٢
٢	يتم إطلاع أولياء الأمور بالمستجدات التربوية باستمرار	٣,٢٣	٠,٥١٥٠
٣	تشجع العلاقة مع المجتمع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣,١٧	٠,٥٧٦٧
٤	تهتم إدارة المدرسة بتفعيل دور أولياء الأمور في التطوير	٣,١٥	٠,٥٥١١
٥	يوجد مقياس رضا أولياء الأمور حول أداء المدرسة	٣,١٣	٠,٥٦٥٤
٦	تركز المدرسة على نشر ثقافة الجودة في المجتمع	٣,٠٩	٠,٥٥٠٤

تابع جدول (٣٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"التواصل مع المجتمع " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	توجد قاعدة بيانات إلكترونية لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع	٣,٠٦	٠,٧٣٤٥
٨	يتابع أولياء الأمور مستوى أبنائهم بشكل مستمر	٢,٨٤	٠,٦٨١٨
٩	توجد مبادرات من أولياء الأمور؛ لرفع مستوى تحصيل الطلاب	٢,٧	٠,٧٣٤٢
١٠	يشارك أولياء الأمور بفاعلية في وضع خطة المدرسة	٢,٦٢	٠,٦٩٢٩

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " التواصل مع المجتمع " قد تراوحت ما بين (٣,٢٦) و (٢,٦٢)، أي أنها وقعت في مستوى متوسط، وحصل بند " توجد خطة إجرائية واضحة لمجلس الآباء والأمهات " على أعلى متوسط حسابي، وها يدل على أن مستوى تواصل المدرسة مع المجتمع لم يصل إلى درجة متقدمة، وأن المدارس ما زال عليها أن تبذل المزيد من الجهود حتى يتم تفعيل تواصل المدرسة مع المجتمع بمختلف مؤسساته وفئاته، وهذا من أهم مبادئ تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يوافق نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١١)، و (سليم، ٢٠١١) حيث أظهرت الدراستان أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة متوسطة في المدارس، في حين يخالف نتائج دراسة (Alfarah & gharib,2012) التي أظهرت زيادة في الوعي لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة الذي يشمل التواصل مع المجتمع.

وأظهرت النتائج كذلك محدودية مشاركة أولياء الأمور في وضع خطة المدرسة، وكذلك الحال بالنسبة للمبادرات الخاصة برفع المستوى التحصيلي للطلاب، كما أن أولياء الأمور لا يتابعون أبناءهم بشكل مستمر خلال العام الدراسي .

وقد يعزى سبب لك إلى أن المجتمع المدرسي، والمتمثل في أولياء الأمور لم يصل إلى درجة تمكنه من المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة بفاعلية، وأن الثقافة السائدة لدى المدرسة أن أولياء الأمور ليست لديهم الإمكانيات والخبرات المناسبة؛ للمشاركة في وضع خطة المدرسة الاستراتيجية أو السنوية، كما أن ولي الأمر - حسب ما يرى - أنه غير معني بخطة المدرسة وأن هذا شأن داخلي للمدرسة تضع خططها كيفما تشاء، وأن متابعة ابنه في المدرسة له الأولوية دون المشاركة في وضع خطة المدرسة.

وقد أولت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان اهتماماً برفع مستوى التواصل بين المدرسة والمجتمع حيث تبنت مشروع التواصل بين المدرسة والمجتمع، وخضع مديرو المدارس لبرنامج تدريبي؛ لتطبيق هذا المشروع، ويهدف إلى الاستفادة من خدمات المجتمع في تنفيذ إجراءات تطويرية في المدرسة، وتقديم خدمات كذلك لفئات المجتمع المدرسي المختلفة، إلا أن تطبيق المشروع يحتاج إلى مزيد من المتابعة المستمرة، وتغيير ثقافة أفراد المجتمع بأهمية المشاركة في وضع خطط المدارس حسب الإمكانيات المتاحة.

٤,١,٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين :

يبين الجدول (٣١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في محاورها المتعلقة بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٣١) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	رعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً	٣,١٨	٠,٤٨٥٥
٢	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣,١٢	٠,٤٢٢٨
٣	الممارسات الإدارية والقيادية	٣,٠٨	٠,٤١٢٨
٤	التنمية المهنية والتدريب	٣,٠٧	٠,٤٥٧٢
٥	تقويم أداء العاملين	٣,٠٤	٠,٥٥٧٢
٦	البيئة المدرسية	٣,٠١	٠,٥٦٤٠
٧	التواصل مع المجتمع	٢,٧٤	٠,٦٤١٨
	إجمالي المحاور	٣,٠٥	٠,٣٩١٠

يلاحظ من الجدول (٣١) أن المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة المخصصة للمعلمين حول

آرائهم في واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قد وقعت ما بين (٣,١٨) و (٢,٧٤) أي في

مستوى متوسط، حيث حصل محور " رعاية الطلاب سلوكياً وتحصيلياً " على أعلى متوسط حسابي، ثم

يليه محور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي وقدره (٣,١٢)، ثم محور " الممارسات القيادية

والإدارية " بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، ثم محور " التنمية المهنية والتدريب " بمتوسط حسابي (٣,٠٧)،

ثم محور "تقويم أداء العاملين" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٠٤)، ثم محور "البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي وقدره (٣,٠١)، وحصل محور "التواصل مع المجتمع" على أقل متوسط حسابي وهو (٢,٧٤)، بينما كان المتوسط العام لجميع المحاور (٣,٠٥) أي في مستوى متوسط، ويدل هذا على الاهتمام برعاية الطلاب من حيث رفع المستوى التحصيلي، وتحسين المستوى السلوكي من قبل المعلمين بدرجة متوسطة، وكذلك وضوح مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم بنفس المستوى تقريباً، ويدل أيضاً على أن اهتمام المعلمين بالبيئة المدرسية والتواصل مع المجتمع بمستوى أقل نوعاً ما، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت توسط في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (الغامدي، ٢٠١١)، (السيسي وعشبية، ٢٠١١)، (عبدالرؤوف، ٢٠٠٥)، (المطري، ٢٠٠٥)، في حين خالفت النتائج الحالية نتائج دراسة كل من (Jaradat, 2013)، و (Alfarah & Gharib, 2012) التي أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة مع وجود مستوى عالٍ من المعرفة للمفاهيم المرتبطة بها.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلم وحسب طبيعة مهامه الوظيفية يكون تركيزه أكثر على الموقف الصفّي من حيث الاهتمام بطرق التدريس، وتقديم المنهج للطلاب بطريقة سهلة، ومعالجة الطلبة دون المستوى، وإثراء الطلبة المجيدين، بينما يكون اهتمامه أقل بما يمارس من ممارسات قيادية أو إدارية، أو بالبيئة المدرسية—، أو التواصل مع المجتمع، فهذه الأمور قد يعتقد المعلم أنها من مهام إدارة المدرسة، وأنها الجهة المسؤولة عن تفعيلها ومتابعتها، والمعلم من جهة أخرى أقل اطلاعاً على الأعمال المختلفة والمهام التي تمارس من قبل إدارة المدرسة.

ولتحديد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدقة أكثر تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة مقسمة حسب المحاور كما يلي :

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يوضح جدول (٣٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود

المحور الأول المتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من خمس عبارات تركز على وضوح المفهوم

لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

جدول (٣٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" مفهوم إدارة الجودة الشاملة " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهتم إدارة الجودة الشاملة بتفعيل مبادئ العمل الجماعي	٣,٢١	٠,٥٥٤٠
٢	تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتطوير والتحسين في كافة المجالات	٣,١٦	٠,٥٧٤١
٣	تهتم المدرسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع المدرسي	٣,١١	٠,٥٨٠١
٤	تتبنى إدارة الجودة الشاملة توقع احتياجات المستفيدين المستقبلية	٣,٠٩	٠,٥٣٨٢
٥	تركز إدارة الجودة الشاملة على التقليل من الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة	٣,٠٥	٠,٥٨٧١

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " قد وقعت ما بين (٣,٢١) و (٣,٠٥) في مستوى متوسط، وحصل بند " تهتم إدارة الجودة الشاملة بتفعيل مبادئ العمل الجماعي " على أعلى متوسط حسابي، بينما حصل البند الذي ينص على " تركز إدارة الجودة الشاملة على التقليل من الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة " على أقل متوسط حسابي، وهذا يدل أن المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة واضحة نوعاً ما للمعلمين وخاصة فيما يتعلق بتفعيل مبادئ العمل الجماعي، وهذا يوافق دراسة (Tungkunan, 2008)، و (الشرفاوي، ٢٠٠٣)، و (الصالحي، ٢٠٠٣)، التي أظهرت أهمية تفعيل روح العمل كفريق واحد في تطبيق معايير الجودة، وشمولية معايير الجودة لجميع المجالات المرتبطة بالعمل المدرسي، بينما لا يتضح بشكل جيد ما تركز عليه هذه المبادئ خاصة فيما يتعلق بالتقليل من الأخطاء وأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة.

وقد يعزى سبب ذلك إلى أن إدارات المدارس تهتم بتفعيل أدوار جميع العاملين في المدرسة حيث تدرب كل من مدير المدرسة، ومساعد المدير على كيفية تطبيق العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة، وهذا ما يظهر للمعلمين، أما بالنسبة للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالجودة الشاملة مثل ثقافة الجودة، وتوقع احتياجات المستقبل، ومحاولة أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة لا تهتم إدارة المدرسة بتوضيحها للمعلمين كوناً لأنهم لم يخضعوا لبرامج تدريبية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب منهم نشر ثقافة الجودة الشاملة بين مختلف فئات المجتمع المدرسي.

ثانيا : المهام الإدارية والقيادية :

يوضح الجدول (٣٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثاني المتعلق بالممارسات الإدارية والقيادية والذي يتكون من ثمانية عشرة عبارة تركز على تحديد مدى ممارسة المهام الإدارية، والقيادية في المدرسة حسب ما يرى المعلمون وذلك في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"الممارسات الإدارية والقيادية" من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحت إدارة المدرسة المعلمين على الاستفادة من خدمات البوابة التعليمية	٣,٤١	٠,٥٨٢٠
٢	تحرص المدرسة على نشر رؤية ورسالة المدرسة في المجتمع	٣,٣٢	٠,٥٧٨١
٣	تعزز المدرسة مبادرات المعلمين الخاصة برفع المستوى التحصيلي	٣,٣٢	٠,٦٤٩٠
٤	تتسم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة بالمتانة والقوة	٣,٢٣	٠,٦٥٥٢
٥	يعكس أداء إدارة المدرسة الأهداف الموضوعة للتطوير	٣,١٨	٠,٥٣٣٢
٦	تهتم إدارة المدرسة بآراء المعلمين عند وضع خطة المدرسة	٣,١٧	٠,٦٦٦١
٧	تحرص المدرسة على تفويض الصلاحيات للعاملين في بعض الأعمال الإدارية	٣,١٧	٠,٦١٣٠
٨	توجد خطة استراتيجية واضحة لدى جميع العاملين في المدرسة	٣,١٦	٠,٦٣٤٣

تابع جدول (٣٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	تتوافر بطاقة الوصف الوظيفي للمعلمين في المدرسة	٣,١	٠,٦٨٧٢
١٠	تسعى المدرسة؛ لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	٣,١	٠,٦٣٠١
١١	يشجع الأسلوب الإداري المتبع في المدرسة على الإبداع في العمل	٣,٠٨	٠,٦٨٨٣
١٢	تبنى إدارة المدرسة التقويم الذاتي الفاعل المتصف بالمصادقية	٣,٠٦	٠,٥٨٩٢
١٣	توجد إجراءات واضحة؛ لتحفيز المعلمين على تطوير الأداء	٣	٠,٦٧٤١
١٤	تسهم المناهج الدراسية في تعزيز القيم الأخلاقية لدى الطلاب	٢,٩٩	٠,٦٢٣٠
١٥	تُسهم الوزارة في تقديم خدمات، وتسهيلات للمعلمين بالتعاون مع مؤسسات المجتمع	٢,٨٢	٠,٦٦٥٢
١٦	يوجد اهتمام واضح من قبل الوزارة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس	٢,٨٢	٠,٦٤٤٢
١٧	ترتبط المناهج الدراسية بتوقعات المجتمع المستقبلية	٢,٨٢	٠,٦٥٩١
١٨	توجد مساواة في الفرص؛ للانتقال لوظائف إدارية أو فنية أخرى	٢,٦	٠,٨٣٣٢

يلاحظ من الجدول (٣٣) أن جميع بنود محور المهام الإدارية والقيادية قد وقعت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤١) و (٢,٦)، حيث وقعت جميع البنود في مستوى متوسط، وحصل بند " تحت إدارة المدرسة المعلمين على الاستفادة من خدمات البوابة التعليمية " على أعلى متوسط حسابي، فيما حصل بند " توجد مساواة في الفرص؛ للانتقال لوظائف إدارية أو فنية أخرى " على أدنى متوسط حسابي، وتدل النتائج السابقة على أن المهارات الإدارية والقيادية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى ممارسة أكثر مما هو في الواقع حالياً من حيث الاهتمام - مثلاً - بنشر رؤية ورسالة المدرسة، والتركيز على تحقيق الأهداف الموضوعة؛ لتطوير الأداء، وتحفيز المعلمين على تطوير أدائهم، كذلك الاهتمام بتقديم خدمات للمعلمين بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة، كما أنه يرى المعلمين أن اهتمام الوزارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يصل إلى درجة مرضية لهم حيث لا توجد ممارسات أو توجيهات واضحة نحو تطبيق أي من المعايير العالمية للجودة الشاملة في المدارس مثل معايير الأيزو (ISO) أو معايير التميز الأوروبي أو غيرها، وكذلك يرى المعلمون أن المناهج الدراسية لا ترتبط بشكل كبير بتوقعات المجتمع المدرسي المستقبلية، وتتوافق النتائج مع ما أكدته بعض الدراسات حول أهمية الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين داخل المدرسة وخارجها (Laurie,2004)، والاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة من المعلمين في تطوير الأداء (Tormen & Othersm,2009)، وكذلك أهمية الأخذ بمبدأ القيادة التشاركية (الصالحي، ٢٠٠٣) .

وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المعلمين ليس لديهم الاهتمام الكافي بالاطلاع على الممارسات الإدارية والقيادية المختلفة في المدرسة، كما أنه لا يشرك جميع المعلمين وبفعالية في وضع خطة المدرسة الاستراتيجية أو السنوية من قبل إدارة المدرسة، وتبقى المشاركة محدودة من قبل بعض المعلمين، كما أنه قد يعزى إلى قلة اهتمام المعلمين بالتعرف على المستجدات التربوية، والمشاريع، والأنظمة المطبقة في المدارس

من قبل المعلمين من جهة، وقلة اهتمام إدارات المدارس بنشر ثقافة الأنظمة والمشاريع التربوية بين المعلمين في المدرسة، ويمكن أن يعزى كذلك إلى عدم وجود آلية واضحة وخطوات جادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس مما قد لا تظهر معه توجهات الوزارة نحو ذلك.

والجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان قد طبقت نظام تطوير الأداء المدرسي كمدخل للجودة في مجالات التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية، كل مجال له مجموعة من المعايير التي وضعت من قبل الوزارة، وكل معيار له مجموعة من المؤشرات، ويتم الحكم عليها من خلال مجموعة من الأدلة، لكن قد يكون قلة اهتمام إدارة المدارس بنشر ثقافة النظام وتعريف المعلمين بمبادئه، وآلياته قد ساهم في قلة معرفتهم بما يتوجب معرفته من ممارسات إدارية، وقيادة داخل المدرسة.

ثالثا : التنمية المهنية والتدريب :

يوضح الجدول (٣٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور الثالث المتعلق بالتنمية المهنية والتدريب والذي يتكون من سبع عبارات تركز على مجال التدريب والإثراء المهني وتطبيقه في المدارس في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" التنمية المهنية والتدريب " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تشجع المدرسة المعلمين على تنفيذ برامج تدريبية	٣,٣	٠,٥٨٤١

تابع جدول (٣٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" التنمية المهنية والتدريب " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	تُتم المدرسة بالإتناء المهني للمعلمين	٣,٢٧	٠,٥٨٤١
٣	تتقبل إدارة المدرسة النقد البناء من المعلمين	٣,٠٩	٠,٦٤٩٠
٤	تُستثمر مهارات المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة	٣,٠٦	٠,٦٣٤١
٥	توجد خطة واضحة لمتابعة أثر التدريب	٣,٠١	٠,٥٨٣٢
٦	يوجد اهتمام بالبحوث التربوية المقدمة من المعلمين	٢,٨٩	٠,٦٥٣٠
٧	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين مع احتياجاتهم التدريبية	٢,٨٨	٠,٦٩٤١

يلاحظ من الجدول (٣٤) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " التنمية المهنية والتدريب " قد وقعت ما بين (٣,٣) و (٢,٨٨) أي في مستوى متوسط، وحصل بند " تشجع المدرسة المعلمين على تنفيذ برامج تدريبية " على أعلى متوسط حسابي بينما حصل البند الذي ينص على: " تتوافق البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين مع احتياجاتهم التدريبية " على أدنى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن معايير إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بجانب التنمية المهنية والتدريب تطبق بشكل لا يصل إلى درجة مرتفعة من حيث التشجيع على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها من قبل المعلمين، كما أنه لا توجد خطة واضحة لمتابعة أثر التدريب، وهذا يناسب الواقع الفعلي حيث أنه يتم تقديم برامج تدريبية مركزية، وعلى مستوى المدرسة لكن لا توجد آلية تطبق لمتابعة أثر التدريب، وإنما تتم المتابعة من خلال الزيارات

الإشرافية فقط التي تنفذ للمعلمين، كما أنه لا يوجد آلية واضحة؛ لتشجيع المعلمين على إعداد البحوث التربوية أو الاستفادة من نتائجها، كما أن المعلمين ينظرون إلى البرامج التدريبية على أنها لا تناسب احتياجاتهم التدريبية بشكل يؤدي لتطوير أدائهم بشكل فاعل، وهذا يوافق ما أكدته بعض الدراسات في صورتها المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام بالتدريب والتعليم (Alnabhani,2007)، والتنمية الذاتية للعاملين بالمدرسة (Tungkunan,2008)، وكذلك دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠٠١) التي أظهرت ضعف في التدريب والتأهيل للعاملين بالمدارس.

وقد يعزى سبب ذلك إلى قلة استفادة المعلمين من البرامج التدريبية المقدمة لهم داخل المدرسة، أو خارجها بسبب أن هذه البرامج في مجملها قد تكون مكررة أحياناً، أو أنه تم إعدادها دون الرجوع إلى المصادر الأساسية التي تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، مثل نتائج تحليل الزيارات الإشرافية المنفذة لهم، أو أنه لم يتم إشراكهم فعلياً في تحديد البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير أدائهم، كما أن السبب قد يعود إلى أن قلة اهتمام المعلمين أنفسهم ببرامج التنمية المهنية المقدمة لهم، مع عدم وجود آلية واضحة للتشجيع، أو التكريم للمعلمين الذين يبادرون بإعداد وتقديم برامج تدريبية لزملائهم داخل المدرسة، وخارجها.

رابعا : تقييم أداء العاملين:

يوضح الجدول (٣٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور الرابع المتعلق بتقييم أداء العاملين والذي يتكون من خمس عبارات تركز على تقييم أداء العاملين في المدارس في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر المعلمين.

جدول (٣٥) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"تقويم أداء العاملين " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقييم أداء المعلمين يتم وفق إجراءات واضحة	٣,١١	٠,٦٧٧٠
٢	تحرص إدارة المدرسة على تعريف المعلمين بمستوى أدائهم	٣,٠٩	٠,٧٠٠١
٣	يهتم المقيم لأداء المعلم بتنوع أساليب التقييم	٣,٠٧	٠,٥٩٤١
٤	تنتهج المدرسة إجراءات واضحة؛ لتكريم المجيدين من المعلمين	٢,٩٦	٠,٨٣٠١
٥	تحرص المدرسة على وجود ملف إنجاز للمعلمين في المدرسة	٢,٩٦	٠,٦٦٥١

يلاحظ من الجدول رقم (٣٥) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " تقويم أداء العاملين " قد وقعت ما بين (٣,١١) و (٢,٩٦)، أي في مستوى متوسط، وحصل بند " تقييم أداء العاملين يتم وفق إجراءات واضحة " على أعلى متوسط حسابي، بينما حصل بند " تحرص المدرسة على وجود ملف إنجاز للمعلمين في المدرسة " على أدنى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن جانب تقييم أداء العاملين في المدرسة من معلمين، ووظائف مساندة أخرى يحتاج إلى متابعة بشكل أكبر، حيث إن التقييم يتم من خلال الزيارات الإشرافية، و تقارير تقييم الأداء في نهاية العام الدراسي، كما أنه لا توجد أساليب متنوعة يتم تعريف المعلم بها، وتطبق عليه؛ لتقييم أدائه، كذلك يدل ذلك على أن المعلمين ليست لديهم درجة رضا عالية عن تكريم المجيدين منهم، وكذلك لا يتوفر ملف إنجاز يساهم في مساعدة مدير المدرسة، أو

المعلم الأول في تقييم أداء المعلم، ولا يوجد اهتمام من قبل إدارات المدارس بتفعيل هذا الملف، وهذا ينطبق على الواقع حيث لا يتوفر في المدارس عموماً مثل هذا الملف، ولا يوجد توجيهات من قبل الوزارة لإيجاده، ونتائج هذه الدراسة تتوافق نوعاً ما مع نتائج دراسة (عبدالرؤوف، ٢٠٠٥) في أن هناك قلة التزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي من أهمها وضوح أساليب تقييم الأداء، واعتماده على مصادر متعددة للحكم على أداء المعلم.

وقد يعزى سبب ذلك إلى قلة اعتماد مديري المدارس، ومساعدتهم على السيرة الذاتية أو الخبرات المهنية، والإمكانات التي تتوفر في المعلم عند كتابة تقارير الكفاية لكل عام دراسي، كما أن قلة وضوح الطريقة الصحيحة لديهم؛ للتقييم قد تؤثر عليه، وذلك مثل ضرورة جمع أدلة طوال العام الدراسي للحكم على أداء معلم، والتركيز على أداء المعلم طوال العام الدراسي، وليس فقط في فترة كتابة التقرير.

خامساً: رعاية الطلبة تحصيلياً وسلوكياً :

يوضح الجدول (٣٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور الخامس المتعلق برعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً وهو يتكون من خمس عبارات تركز على الاهتمام بالطلبة من الجانب التحصيلي والذي يشمل إكسابهم المعارف والمهارات، والجانب السلوكي المتمثل في تنمية القيم والاتجاهات لدى الطلاب في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٦) : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

"رعاية الطلبة تحصيليا وسلوكيا" من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يشارك المعلمون في تحليل نتائج المستوى التحصيلي للطلاب	٣,٣٢	٠,٦٠٤١
٢	تعزز المدرسة القيم السلوكية للطلاب	٣,٣١	٠,٦٢٤١
٣	تشجع المدرسة المعلمين على تبني مشاريع تربوية لرفع المستوى التحصيلي	٣,٢٤	٠,٥٩١٣
٤	يشارك المعلمون في تطوير طرق تقويم أداء الطلاب	٣,١٣	٠,٦٤٠٠
٥	تعمل الخطط العلاجية والإثرائية على رفع مستوى الطلاب	٢,٩٠	٠,٨٠٠١

يلاحظ من الجدول (٣٦) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " رعاية الطلبة سلوكياً وتحصيلياً"

قد وقعت ما بين (٣,٣٢) و (٢,٩) وجميعها في مستوى متوسط، وقد حصل بند " يشارك المعلمون في تحليل نتائج المستوى التحصيلي للطلاب " على أعلى متوسط حسابي، بينما حصل بند " تعمل الخطط العلاجية، والإثرائية على رفع مستوى الطلاب " على أدنى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال، وهو الخاص برعاية الطلاب من الناحية التحصيلية، ومن الناحية السلوكية تحتاج على مزيد من الاهتمام حسب ما يرى المعلمون من حيث المشاركة الفاعلة في تحليل نتائج الطلاب في المستوى التحصيلي، ومناقشتها، كما أن تشجيع المدرسة للمعلمين لتبني مشاريع تربوية تحقق المستوى التحصيلي المرتفع يتطلب مزيداً من الرعاية من قبل إدارة المدارس، وكذلك تظهر

النتائج قلة الاهتمام بالخطط العلاجية، والإثرائية للطلاب والتي ينبغي تطبيقها بفعالية لكل من الطلبة المحيدين، والطلبة دون المستوى، وهذا يوافق دراسة (مصباح، ٢٠١٢) التي أظهرت أهمية التركيز على المستفيد بوصفه متطلباً لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (زكي، ٢٠١٢) التي بينت أهمية رفع جودة المنتج التعليمي بالتوافق مع مبدأ التحسين المستمر.

ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن المعلم يقوم بتطبيق أدوات تقييم محددة حسب وثيقة تقييم أداء الطلبة، كما أن تحليل نتيجة الطلاب تتبناه إدارة المدرسة، أو يتم إرساله من قبل المختصين في المديرية التعليمية، وهذا يؤدي إلى قلة اهتمام المعلم بكيفية التحليل.

وأما بالنسبة للخطط العلاجية والإثرائية فإنه يمكن أن يعزى سبب عدم تفعيلها بصورة جيدة لرفع مستوى الطلاب إلى عدم وضوح مفهومها لدى المعلم، وتركيزه على كتابة خطة قد لا تصف مواطن الضعف لدى الطالب بصورة دقيقة، وكذلك الاهتمام بالجانب العلاجي أكثر من الجانب الإثرائي، حيث يهتم المعلم بالطلبة دون المستوى بوضع أنشطة علاجية لهم، وبالمقابل الطالب المحيد لا يجد من يضع له أنشطة إثرائية تعزز من مستواه التعليمي.

سادسا : البيئة المدرسية :

يوضح الجدول (٣٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور السادس المتعلق بالبيئة المدرسية وهو يتكون من ثلاث عبارات تركز على البيئة المدرسية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" البيئة المدرسية " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهتم إدارة المدرسة بتفعيل مرافق المدرسة لخدمة العملية التعليمية	٣,١٧	٠,٥٩١١
٢	يشتمل مركز مصادر التعلم على مصادر تعمل على رفع المستوى المهني للمعلمين	٣,١٣	٠,٦٤٧٠
٣	تتوافر في المباني المدرسية جميع المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة	٢,٧٣	٠,٨٦٦١

يلاحظ من الجدول (٣٧) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " البيئة المدرسية " قد وقعت ما بين (٣,١٧) و (٢,٧٣)، وأن أعلى متوسط حسابي هو لبند " تهتم إدارة المدرسة بتفعيل مرافق المدرسة لخدمة العملية التعليمية "، وأن أدنى متوسط حسابي هو لبند " تتوافر في المباني المدرسية جميع المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة "، وهذا يدل على أن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذا البند في مستوى متوسط حيث لا تتم الاستفادة القصوى من المرافق المتوفرة في الأنشطة التعليمية المختلفة، وتؤدي بالتالي؛ لرفع مستوى الطلاب، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المباني المدرسية لا تتوفر فيها أي قاعات إضافية؛ لممارسة الأنشطة الفنية، أو الثقافية، أو غيرها في المدارس، وبالتالي لا تتمكن إدارة المدرسة من توفير مثل هذه المرافق حيث أن جميعها محدد لاستخدام معين، وقد أظهرت نتائج دراسة (زكي، ٢٠١٢) أهمية تهيئة المناخ الملائم؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة

(Laurie,2004) التي أظهرت أهمية تلبية احتياجات العاملين، ومنها توفير بيئة مناسبة لتطبيق معايير

الجودة الشاملة.

سابعاً : التواصل مع المجتمع :

يوضح الجدول (٣٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبنود المحور السابع المتعلق

بالتواصل مع المجتمع والذي يتكون من أربع عبارات تركز على تواصل المدرسة مع فئات المجتمع المختلفة

في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٣٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور

" التواصل مع المجتمع " من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تشجع العلاقة مع المجتمع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢,٩	٠,٦٧٦٠
٢	تقوم مجالس الآباء، والأمهات بأدوار مهمة لرفع مستوى الطلاب	٢,٨	٠,٧٦٩٩
٣	يتابع أولياء الأمور مستوى أبنائهم باستمرار	٢,٧	٠,٧٩٧٠
٤	توجد مبادرات من أولياء الأمور لرفع المستوى التحصيلي	٢,٦	٠,٧٩٤١

يلاحظ من الجدول (٣٨) أن المتوسطات الحسابية لبنود محور " التواصل مع المجتمع " وقعت

ما بين (٢,٩) و (٢,٦) أي في مستوى متوسط، وقد حصل بند " تشجع العلاقة مع المجتمع على

تطبيق إدارة الجودة الشاملة " على أعلى متوسط حسابي، بينما حصل بند " توجد مبادرات من أولياء

الأمر لرفع المستوى التحصيلي على أدنى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المدرسي خاصة أولياء الأمور يقع في درجة متوسطة، حيث تبين النتائج ضعف دور مجالس الآباء والأمهات في رفع المستوى التحصيلي، وأنه لا توجد الكثير من المبادرات لذلك، وقد يعزى سبب ذلك إلى الثقافة السائدة في المجتمع أن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تعلم الطلاب، وأن دور ولي الأمر فقط في المتابعة إذا لزم الأمر، كما أنه قد يكون سبب ذلك أن عدم وجود إجراءات - أحياناً - من قبل إدارة المدرسة لجذب أولياء الأمور؛ للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة، ووضع خطة المدرسة، والمشاركة في مبادرات تحقق رفع المستوى التحصيلي للطلاب، وكذلك قد يكون المستوى التعليمي للأب لا يمكنه من ذلك، وتوافق النتائج السابقة ما أكدته بعض الدراسات من أهمية زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع المدرسي (Alfarah & Gharib,2012)، والاستفادة من الموارد البشرية المتاحة في المجتمع المدرسي (Torman & Others,2009).

٤,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني للدراسة على " ما تأثير اختلاف عينة الدراسة في النوع (ذكر، أنثى) في تقديرهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟ "، وللإجابة عنه قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار " ت " لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى) وذلك لكل من مديري المدارس ومساعدتهم وللمعلمين كل على حدة.

٤,٢,١ نتائج اختبار " ت " لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم وفقاً

لمغير النوع (ذكر، أنثى) :

يوضح الجدول (٣٩) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً للنوع

(ذكر، أنثى).

جدول (٣٩) : نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري

المدارس، ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث			
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣,٤	٣,٥	٠,٣٠٩٦	٠,٣٠٧٧	١,٠٤	٠,٣٠	لا يوجد
الممارسات الإدارية والقيادية	٣,١	٣,٢	٠,٢٥٧٥	٠,٢٦٢٠	٢,٩٠	٠,٠٠	الاناث
التنمية المهنية والتدريب	٣	٣,١	٠,٣٧٢٤	٠,٣٥٠٧	١,٩٣	٠,٠٥	لا يوجد
تقويم أداء العاملين	٣	٣,٣	٠,٣٢٨٩	٠,٣٥٤٦	٤,٢٠	٠,٠٠	الاناث

تابع جدول (٣٩) : نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري

المدارس، ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً للنوع

(ذكر، أنثى)

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث			
رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا	٣,٣	٣,٤	٠,٢٣١٥	٠,٣٥١٠	٢,٩٨	٠,٠٠	الاناث
البيئة المدرسية	٣,١	٣,١	٠,٣٨٥٣	٠,٤٣٤٩	٠,٩٠	٠,٣٧	لا يوجد
التواصل مع المجتمع	٢,٩	٣,١	٠,٣٣٦٤	٠,٣٩١١	٢,٦١	٠,٠١	الاناث
الإجمالي	٣,١	٣,٣	٠,٢٢٩٩	٠,٢٤٩١	٣	٠,٠٠	الاناث

يلاحظ من الجدول (٣٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من

مديري المدارس ومساعدتهم في بعض المحاور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور أخرى

وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، حيث أظهرت نتائج اختبار " ت " على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في محاور " الممارسات الإدارية والقيادية " لصالح الإناث، و " تقويم أداء العاملين " لصالح الإناث، و " رعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً " لصالح الإناث، و " التواصل مع المجتمع " لصالح الإناث، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي المحاور؛ لصالح الإناث كذلك، وهذا يدل على أن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة أفضل في مدارس الإناث من مدارس الذكور في المحاور السابقة، وخاصة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية والقيادية، وتقويم أداء العاملين، ورعاية الطلاب من النواحي التحصيلية والسلوكية، وتواصل المدرسة مع المجتمع، وقد يعزى سبب ذلك الى أن درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات التي تختص بالعمل الإداري والقيادي أفضل من مديري المدارس، وقد يعود السبب كذلك إلى أن مدارس الإناث قد تكون أكثر اهتماماً بتحقيق الجودة في العمل من مدارس الذكور.

ويلاحظ من الجدول (٣٩) كذلك عدم وجود فروق دالة احصائية بين مدارس الذكور والاناث في محاور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " و " التنمية المهنية والتدريب " و " البيئة المدرسية "، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن جميع مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم قد خضعوا لنفس البرامج التدريبية، وبالتالي مفهوم وتطبيقات الجودة الشاملة واضحة بالنسبة لهم بنفس القدر، كما أن وزارة التربية والتعليم توفر نفس الإمكانيات المادية، والبشرية لمدارس الذكور، ومدارس الإناث دون تمييز بينهما، فمقومات البيئة المدرسية المتوفرة في مدارس الذكور نفسها المتوفرة في مدارس الإناث.

٤,٢,٢ نتائج اختبار " ت " لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى):

يوضح الجدول (٤٠) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

من المعلمين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً للنوع (ذكر، أنثى).

جدول (٤٠) : نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين

لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا للنوع (ذكر، أنثى)

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث			
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣,١	٣,٢	٠,٤٦١٢	٠,٣٦١٧	١,٦٨	٠,٠٩	لا يوجد
الممارسات الإدارية والقيادية	٣	٣,٢	٠,٤٤٠٩	٠,٣٤٨٦	٥,٤٩	٠,٠٠	الاناث
التنمية المهنية والتدريب	٣	٣,٢	٠,٤٧٩٧	٠,٤٠٨٣	٤,٥٤	٠,٠٠	الاناث
تقويم أداء العاملين	٣	٣,٢	٠,٥٨١١	٠,٤٩٩٨	٤,٩٣	٠,٠٠	الاناث
رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا	٣,١	٣,٣	٠,٤٩٤٠	٠,٤٤٦٦	٥,٨٧	٠,٠٠	الاناث

تابع جدول (٤٠) : نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا للنوع (ذكر، أنثى)

المحاور	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث			
البيئة المدرسية	٣	٣	٠,٥٩٥٩	٠,٥١٧٠	٠,٨٣	٠,٤	لا يوجد
التواصل مع المجتمع	٢,٥٩	٢,٩٤	٠,٧١٩٩	٠,٤٣٩٧	٧,٦٢	٠,٠٠	الاناث
الإجمالي	٣	٣,١	٠,٤٢٢١	٠,٣٢٠٩	٥,٧١	٠,٠٠	الاناث

يلاحظ من الجدول (٤٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في بعض المحاور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور أخرى، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث أظهرت نتائج اختبار " ت " على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور "الممارسات القيادية والإدارية" لصالح الإناث، ومحور " التنمية المهنية والتدريب " لصالح الاناث، ومحور " تقييم أداء العاملين " لصالح الإناث، ومحور " رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا " لصالح الإناث، ومحور " التواصل مع المجتمع " لصالح الإناث، كما أظهرت اختبار " ت " فروق دالة احصائية في إجمالي المحاور لصالح الإناث كذلك، بينما لم تكن هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية في محاور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " و " البيئة المدرسية "، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن إدارات مدارس الإناث أكثر إشراكاً للمعلمات في المهام الإدارية، وأن تفعيل روح العمل كفريق واحد قد يكون أكثر تطبيقاً له، وكذلك قد تكون مدارس الإناث لديها اهتمام أكبر بالتنمية المهنية نظرا لحرصها على تطوير أدائها أكثر من الذكور،

وكذلك الإناث أكثر قدرة على تحقيق التواصل مع مختلف الفئات نظراً لطبيعتها المتناسبة مع ذلك، وكذلك لديها القدرة على التعامل مع مختلف فئات المتعلمين أكثر من المعلمين.

٤,٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

نص السؤال الثاني للدراسة على " ما تأثير اختلاف عينة الدراسة في سنوات الخبرة (قصيرة :

أقل من ٥ سنوات، متوسطة : من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، طويلة : أكثر من ١٠ سنوات) في تقديرهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟ "، وللإجابة عنه قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدم تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) وذلك لكل من مديري المدارس ومساعدتهم وللمعلمين كل على حدة.

٤,٣,١ تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) : يوضح الجدول (٤١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

جدول (٤١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري

المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة بالسنوات						المحاور
أكثر من ١٠		من ٥ إلى ١٠		أقل من ٥		
(طويلة)		(متوسطة)		(قصيرة)		
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
٠,٣١٥٩	٣,٥	٠,٢٨٨٥	٣,٤	٠,٣١٨٤	٣,٥	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٠,٢٧٢٨	٣,٢	٠,٢٦٧١	٣,٢	٠,٢٦٨٩	٣,٢	الممارسات الإدارية والقيادية
٠,٤٠٤٧	٣,١	٠,٣٠٩٩	٣	٠,٣٠٢٦	٣	التنمية المهنية والتدريب
٠,٣٨٤١	٣,٢	٠,٣٣٧٧	٣,١	٠,٣٦٤٤	٣,٢	تقويم أداء العاملين
٠,٣٥١٤	٣,٤	٠,٢٦٦٣	٣,٣	٠,٢٩٢٦	٣,٣	رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا
٠,٤٢٥٠	٣	٠,٤٤٠٢	٣	٠,٣٦٠١	٣,١	البيئة المدرسية
٤٢٦٣	٣	٠,٢٩٨٨	٣	٠,٣٤١٤	٣,١	التواصل مع المجتمع
٠,٢٧١٨	٣,٢	٠,٢١٧٦	٣,٢	٠,٢٢٨٥	٣,٢	الإجمالي

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق الظاهرية بين المتوسطات على المحاور ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)

للمقارنة بين مجموعات الخبرة الثلاث (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) في محاور الدراسة، ويوضح الجدول (٤٢) ذلك.

جدول (٤٢) : تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	٠,١٣٢	٢	٠,٠٦٦	٠,٦٨٨	٠,٥٠٥
	داخل المجموعات	١٠,٩	١١٤	٠,٠٩٦		
الممارسات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	٠,٠٠٩	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٥٨	٠,٩٤٣
	داخل المجموعات	٨,٣٥	١١٤	٠,٠٧٣		
التنمية المهنية والتدريب	بين المجموعات	٠,١٤١	٢	٠,٠٧١	٠,٥٣١	٠,٥٩٠
	داخل المجموعات	١٥,١٩	١١٤	٠,١٣٣		
تقويم أداء العاملين	بين المجموعات	٠,٢٢٤	٢	٠,١١٢	٠,٨٢٠	٠,٤٤٣
	داخل المجموعات	١٥,٥٤	١١٤	٠,١٣٦		
رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا	بين المجموعات	٠,١٢٨	٢	٠,٠٦٤	٠,٦٢٠	٠,٥٤٠
	داخل المجموعات	١١,٧٦	١١٤	٠,١٠٣		
البيئة المدرسية	بين المجموعات	٠,١٦٣	٢	٠,٠٨٢	٠,٤٦٨	٠,٦٢٧
	داخل المجموعات	١٩,٩	١١٤	٠,١٧٥		

تابع جدول (٤٢) : تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التواصل مع المجتمع	بين المجموعات	٠,٠٦٦	٢	٠,٠٣٣	٠,٢٢٥	٠,٧٩٩
	داخل المجموعات	١٦,٦٧	١١٤	٠,١٤٦		
الإجمالي	بين المجموعات	٠,٠٥٣	٢	٠,٠٢٧	٠,٤٢٣	٠,٦٥٦
	داخل المجموعات	٧,٢٠	١١٤	٠,٠٦٣		

يلاحظ من الجدول (٤٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وهذا يوافق نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١١) في حين تخالف نتائج دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠١١) التي أظهرت نتائج دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، ولصالح من هم أكثر خبرة عملية، وقد يعزى سبب نتائج الدراسة الحالية إلى أن جميع مديري المدارس، ومساعدتهم قد تدربوا على جميع المهارات القيادية والإدارية، ومارسوا وفق ذلك مهامهم الوظيفية، كما أن جميع الإمكانيات المادية، والبشرية متوفرة في جميع المدارس.

٤,٣,٢ تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) :

يوضح الجدول (٤٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

من المعلمين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

جدول (٤٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين

لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة بالسنوات						المحاور
أكثر من ١٠		من ٥ إلى ١٠		أقل من ٥		
(طويلة)		(متوسطة)		(قصيرة)		
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
٠,٤٢٠٤	٣,١	٠,٤٢٦٦	٣,٢	٠,٤١٢١	٣,٢	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٠,٤٠٢٩	٣,١	٠,٤٢٢٧	٣,١	٠,٤٤٠٢	٣,١	الممارسات الإدارية والقيادية
٠,٤٤٠٦	٣,١	٠,٤٧٨٥	٣,١	٠,٤٩١٥	٣,١	التنمية المهنية والتدريب
٠,٥٣٦٠	٣	٠,٥٩١٧	٣	٠,٥٧٥٢	٣,١	تقويم أداء العاملين
٠,٤٩٧١	٣,١	٠,٤٧٠٢	٣,٢	٠,٤٥٠٢	٣,٣	رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا
٠,٥٦٠٧	٣	٠,٥٦٦٥	٣	٠,٥٧١٧	٣,١	البيئة المدرسية
٠,٤٦٩٩	٢,٧	٠,٦١٦٥	٢,٨	٠,٦٤٥٢	٢,٨	التواصل مع المجتمع
٠,٣٨٢١	٣	٠,٣٩٩٣	٣,١	٠,٤١٣٩	٣,١	الإجمالي

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق الظاهرية بين المتوسطات على المحاور ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)

للمقارنة بين مجموعات الخبرة الثلاث (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من

١٠ سنوات) في محاور الدراسة، ويوضح جدول (٤٤) ذلك.

جدول (٤٤) :تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	١,٣٩	٢	٠,٦٩٥	٣,٩١٨	٠,٠٢*
	داخل المجموع	١٢٨,٨	٧٢٦	٠,١٧١		
الممارسات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	٠,١١٣	٢	٠,٠٥٧	٠,٣٣١	٠,٧٢
	داخل المجموعات	١٢٣,٩	٧٢٦	٠,١٧١		
التنمية المهنية والتدريب	بين المجموعات	٠,٠٢٤	٢	٠,٠١٢	٠,٠٥٦	٠,٩٥
	داخل المجموعات	١٥٢,١	٧٢٦	٠,٢١٠		
تقويم أداء العاملين	بين المجموعات	٠,٩١٧	٢	٠,٤٥٩	١,٤٧٩	٠,٢٣
	داخل المجموعات	٢٢٥,١	٧٢٦	٠,٣١٠		
رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا	بين المجموعات	١,٣٥١	٢	٠,٦٧٦	٢,٨٨٢	٠,٠٦
	داخل المجموعات	١٧٠,٢	٧٢٦	٠,٢٣٤		

تابع جدول (٤٤) :تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين

لوائح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة المدرسية	بين المجموعات	٠,٩٦٣	٢	٠,٤٨١	١,٥١٥	٠,٢٢
	داخل المجموعات	٢٣٠,٦	٧٢٦	٠,٣١٨		
التواصل مع المجتمع	بين المجموعات	٢,٣٣٣	٢	١,١٦٧	٢,٨٤٧	٠,٠٦
	داخل المجموعات	٢٩٧,٦	٧٢٦	٠,٤١٠		
الإجمالي	بين المجموعات	٠,٣٦٥	٢	٠,١٨٣	١,١٩٦	٠,٣
	داخل المجموعات	١١٠,٩	٧٢٦	٠,١٥٣		

يلاحظ من الجدول (٤٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من

المعلمين تعزى إلى سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)،

في جميع محاور الدراسة ما عدا في محور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " توجد فروق دالة إحصائية، حيث

كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يوافق نتائج دراسة

(الغامدي، ٢٠١١) في حين تخالف نتائج دراسة (طيوب وآخرون، ٢٠١١) التي أظهرت نتائج دالة

إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، ولصالح من هم أكثر خبرة عملية، وللتحقق من مصدر هذه الفروق تم

استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول (٤٥) يوضح ذلك.

جدول (٤٥) : اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات الخبرة (معلمين) في

المحور الأول " مفهوم إدارة الجودة الشاملة "

المحور	الخبرة	المتوسط	الخبرة		
			أقل من ٥ سنوات (قصيرة)	من ٥ إلى ١٠ سنوات (متوسطة)	أكثر من ١٠ سنوات (طويلة)
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	أقل من ٥ سنوات (قصيرة)	٣,٢١			٠,١٣ *
	من ٥ إلى ١٠ سنوات (متوسطة)	٣,١٦			
	أكثر من ١٠ سنوات (طويلة)	٣,٠٩			

* مصدر الفروق.

يلاحظ من الجدول (٤٥) أنه توجد فروق بين أصحاب الخبرة الطويلة من المعلمين (أكثر من ١٠ سنوات) وأصحاب الخبرة القصيرة (أقل من ٥ سنوات)؛ لصالح أصحاب الخبرة الطويلة، أي أن المعلمين الذين قضوا سنوات طويلة في التعليم يرون أن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس أفضل من الذي قضوا أقل من ٥ سنوات في التدريس، وقد يعزى سبب ذلك إلى أنهم أكثر اطلاعاً في

واقع العمل، ولديهم خبرة أكثر، كما أنهم قد مارسوا العمل في أكثر من مدرسة واطلعوا على تجارب مختلفة.

٤,٤ ملخص نتائج الجانب النظري للدراسة

يمكن تلخيص نتائج الجانب النظري للدراسة في ما يلي :

١. الجودة في التعليم من أهم التحديات التي تواجه المجتمعات المختلفة، وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يكون في جميع مكونات العملية التعليمية (المناهج الدراسية، والبيئة المدرسية، وبرامج التدريب، والتواصل مع المجتمع....)، وهي مرتبطة بالنجاح في منظومة العملية التعليمية في المجتمع الذي يمثل أهم التحديات التي يجب أن يواجهها.
٢. يسهم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل التربوي بشكل فاعل، ويحقق النهوض بالمستوى التعليمي، وتحسين المستوى السلوكي، وتطوير الأنظمة التربوية بشكل عام.
٣. تركز معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم على العمل على التطوير المستمر لعمليتي التعليم والتعلم وتحسين المخرجات التعليمية (الطلبة)، كما يشمل التطوير العمل الإداري بالمؤسسة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق التطوير المستمر.
٤. من أهم أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم رفع مستوى القبول في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، والذي يتطلب من المدرسة الاهتمام بالجودة، كذلك من أهم الأسباب زيادة التنافس بين المؤسسات التربوية؛ لتحقيق متطلبات المجتمع.

٥. تحقيق الجودة الشاملة في التعليم يكون وفق مبادئ متعددة أهمها : مسؤولية الإدارة في تطبيق الجودة بحيث تكون متبناه من قبلها، وتشجع العاملين على تطبيقها، ومن مبادئ التطبيق أن جميع الأفراد العاملين في المؤسسة مسؤولون عن تطبيق الجودة الشاملة كل حسب اختصاصه، ويجب أن تكون هناك معايير محددة ومعتمدة؛ لتحقيق الجودة الشاملة تطبق في المؤسسة، والاهتمام بجانب التدريب لجميع العاملين في مختلف مراحل التطبيق، ومعرفة دور كل فرد في تحقيق معايير الجودة الشاملة.

٦. تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها إحدى سمات العصر الحديث، ومرتبطة بالإنتاجية، وتحسين مخرجات العملية التربوية، كما تعمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتقليل من الفاقد، ويمنح المؤسسة مزيداً من التقدير المحلي، والعالمي.

٧. من أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة رفع مستوى كفاءة جميع العاملين، والوفاء بمتطلبات المجتمع من أولياء الأمور والطلبة، ومراجعة للمنتج التعليمي المباشر (الطالب)، والمنتج التعليمي غير المباشر (أثر التعليم على المجتمع).

٨. تتفق جميع نماذج إدارة الجودة الشاملة (مثل : نموذج ديمينج، نموذج بالديج، نموذج الأيزو، النموذج الأوروبي) على الهدف من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والمتمثل في تطوير الأنظمة التعليمية، وتحسين عملياتها، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على المخرجات، وتركز على طريقة منظمة؛ للوصول إلى اتخاذ قرار؛ لتطوير عمل المنظمة.

٩. أهمية وضع تصورات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تتضمن خطوات التطبيق ومتطلباته بحيث يكفل ذلك التطبيق الصحيح عند اعتماد معايير عالمية لإدارة الجودة الشاملة للتطبيق الفعلي في المؤسسات التربوية بشكل عام.

٤,٥ ملخص نتائج الجانب العملي للدراسة

يمكن تلخيص نتائج الجانب العملي للدراسة فيما يلي :

١. أظهرت نتائج الدراسة أن الواقع الحالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يصل إلى درجة متوسطة حسب ما يرى مديرو المدارس ومساعدوهم والمعلمون وذلك في إجمالي محاور أداتي الدراسة، فقد كان المتوسط الحسابي لآراء مديري المدارس ومساعدتهم (٣,٢)، والمتوسط الحسابي لآراء المعلمين (٣,٠٥)، وهذا يدل على أن المدارس بحاجة إلى تركيز أكثر فيما يتعلق بمعايير إدارة الجودة الشاملة من حيث توفير المتطلبات اللازمة للتطبيق، ونشر ثقافة الجودة الشاملة، مع وضع خطوات إجرائية واضحة، والاهتمام بجانب التدريب لجميع العاملين في المدارس على التطبيق الصحيح للمعايير، وكذلك بالنسبة لتفعيل العمل بروح الفريق الواحد، وأن يكون التطبيق بمشاركة الجميع من معلمين، وطلبة، وأولياء أمور، إضافة إلى أهمية تمكن إدارة المدرسة من التطبيق الصحيح، وأن يكون تطبيق المعايير متبنى منها، وعن اقتناع بأهمية ذلك في تطوير أداء المدرسة، والعاملين فيها.

٢. تختلف المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية لمحاور الدراسة لكل من مديري المدارس ومساعدتهم، وللمعلمين، لكن جميعها تقع في فئة المتوسط، ويلاحظ تقارب في المتوسطات الحسابية بين محاور أداتي الدراسة، وهذا يدل على أن نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم، ومن المعلمين متقاربة، وأن آراءهم حول واقع التطبيق ليس فيها اختلاف كبير، ويوضح الجدول (٤٦) المتوسطات الحسابية حسب ما يرى مديرو المدارس ومساعدوهم، والمعلمون.

جدول (٤٦) : المتوسطات الحسابية؛ لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم

والمعلمين لمحاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المحور	المتوسطات الحسابية للمحاور حسب رأي مديري المدارس ومساعدتهم	المتوسطات الحسابية للمحاور حسب رأي المعلمين
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٨	٣,١٢
الممارسات الإدارية والقيادية	٣,٢	٣,٠٨
التنمية المهنية والتدريب	٣,٠٤	٣,٠٧
تقويم أداء العاملين	٣,١٩	٣,٠٤
رعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً	٣,٣٧	٣,١٨
البيئة المدرسية	٣,٠٢	٣,٠١
التواصل مع المجتمع	٣,٠٢	٢,٧٤
اجمالي المحاور	٣,٢	٣,٠٥

٣. بالنسبة لإجمالي محاور الدراسة وحسب ما يرى مديرو المدارس ومساعدوهم؛ توجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع (ذكور / إناث) ولصالح الإناث، أما بالنسبة لمحاور

الدراسة؛ فتوجد فروق دالة إحصائية في محاور الممارسات الإدارية والقيادية، وتقويم أداء العاملين،

ورعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً، والتواصل مع المجتمع، وجميعها لصالح الإناث، وهذا يدل على

أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس الإناث أفضل من مدارس الذكور، أما في محاور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتنمية المهنية والتدريب، والبيئة المدرسية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن واقع التطبيق في هذه المحاور في المستوى نفسه في مدارس الذكور ومدارس الإناث.

٤. بالنسبة لما يراه المعلمون؛ توجد كذلك فروق دالة إحصائية في إجمالي المحاور بين أفراد عينة الدراسة، ولصالح الإناث، وأما بالنسبة لمحاور الدراسة؛ توجد فروق دالة إحصائية في محاور الممارسات القيادية والإدارية، والتنمية المهنية والتدريب، وتقويم أداء العاملين، ورعاية الطلاب تحصيلياً وسلوكياً، والتواصل مع المجتمع، وجميعها لصالح الإناث، وهذا يدل على أن واقع التطبيق في مدارس الإناث أفضل من مدارس الذكور في المحاور السابقة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والبيئة المدرسية، وهذا يدل على أن واقع التطبيق في هذه المحاور في المستوى نفسه.

٥. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم تعزى إلى سنوات الخبرة (قصيرة : أقل من ٥ سنوات، متوسطة : من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، طويلة : أكثر من ١٠ سنوات)، وهذا يدل على أن واقع التطبيق في المستوى نفسه في جميع المدارس بغض النظر عن سنوات الخبرة لدى مدير المدرسة، أو مساعده؛ نظراً لخضوعهم لنفس البرامج التدريبية عند التحاقهم بالعمل في مجال الإدارة المدرسية.

٦. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في محور واحد فقط وهو

محور مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى سنوات الخبرة (قصيرة : أقل من ٥ سنوات،

متوسطة : من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، طويلة : أكثر من ١٠ سنوات) حسب نتائج تحليل

التباين الأحادي، وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية أظهرت النتائج فروقاً دالة

إحصائية بين أصحاب الخبرة القصيرة (أقل من ٥ سنوات)، وأصحاب الخبرة الطويلة (أكثر

من ١٠ سنوات)، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة، وهذا يدل على أن المعلمين ممن قضاوا فترة

أطول في التدريس يرون أن واقع التطبيق في المدارس أفضل ممن قضاوا فترة أقل من ٥ سنوات.