

إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي

بسلطنة عمان : تصور مقترح

علي بن محمد بن حميد الوائلي

(الرقم الجامعي ٤١٣٠١٢٨)

بحث مقدّم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربويّة

كلية دراسات اللّغات الرئيّسة

جامعة العلوم الإسلاميّة الماليزيّة

نيلاي

فبراير ٢٠١٧م

حَسْبِيَ اللَّهُ
لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ
وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ
الْعَظِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار

إنني أقرُّ وأعترف، أنَّ هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات فقد أشرتُ إليها في هامش البحث.

الاسم: علي بن محمد بن حميد الوائلي

التاريخ ١٤ فبراير ٢٠١٧م

التوقيع:

الرقم الجامعي: ٤١٣٠١٢٨

العنوان: سلطنة عمان / محافظة الظاهرة / ولاية عبري

alwailyali@gmail.com

السيرة الذاتية

الاسم : علي بن محمد بن حميد الوائلي

رقم التسجيل : ٤١٣٠١٢٨

الجنسية : عماني

رقم جواز السفر : ٠٢٩٤٨٣٢٨

المؤهلات الأكاديمية :

- دبلوم متوسط (رياضيات، ١٩٩٣ م) – الكلية المتوسطة للمعلمين.
- بكالوريوس تربيه (رياضيات / حاسوب، ٢٠٠٥ م) – كلية التربية بنزوى.
- ماجستير مناهج وطرق التدريس (مناهج وطرق تدريس الرياضيات) – جامعة السلطان قابوس.

خبرات العمل :

- معلم ابتدائي ١٩٩٣ – ١٩٩٨ م.
- معلم رياضيات ١٩٩٨ – ٢٠٠٢ م.
- مشرق تقويم أداء مدرسي ٢٠٠٧ م.

العنوان :

سلطنة عمان / محافظة الظاهرة / ولاية عبري (alwailyali@gmail.com)

إهداء

إلى روح الفقيد الغالي... والـدي
رحمه الله تعالى وأسكنه فسيح جناته
إلى التي سهرت على راحتي... والدتي
أمد الله في عمرها ومتعنا بحياتها
إلى سندي في الحياة... إختي
وفقهم الله لما يحبه ويرضاه
إلى شريكة دربي وكفاحي... زوجتي
جزاها الله خير الجزاء
إلى أُملي في الحياة... أبنائي
هداهم الله إلى الصراط المستقيم
أهدي هذا العمل المتواضع،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أحمدك يا من حمد نفسه قبل أن يحمده الحامدون، وأرجوك الصفح والعفو يا من يرجو عفو المذنبون، أحمدك يا رب على المنن العظام، والعطايا الجسام، والنعم الكثيرة التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على الرسول المصطفى، والنبي المجتبى، نبي البيان، وحامل الوحي، وأمين الرسالة، ومعلم البشرية، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

فبعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة كان لزاماً التوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور / محمود محمد علي المشرف الرئيس على هذه الرسالة على ما بذله من جهد، وما قدمه من نصيح وإرشاد، فقد كان وراء هذا العمل مشجعاً وموجهاً؛ لتخرج هذه الرسالة بالصورة التي هي عليها الآن.

كما أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان للفاضل الدكتور / راشد عبد الحميد كيرومي عضو لجنة الإشراف على ما قدمه من ملاحظات قيمة، وإرشادات سديدة أغنت الدراسة، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى محكم الرسالة، ولجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة الرسالة، وما أبدوه من ملاحظات مفيدة.

ولا بد من أسجل شكري وامتناني لوزارة التربية والتعليم؛ لإتاحة الفرصة لي لتكملة دراستي، والشكر موصول لمديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة على تعاونهم في تطبيق الدراسة، وأتقدم بالشكر كذلك للدكتور / سيف العزري على مراجعته اللغوية للرسالة.

وفق الله الجميع لما يحب ويرضى، وأسأله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم إنه سميع مجيب.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengurusan kualiti TQM di sekolah-sekolah di Kesultanan Oman, dan menggambarkan cadangan penggunaan kualiti komprehensif berdasarkan pandangan badan-badan pentadbiran dan pengajaran. Untuk mencapai objektif kajian; dua soal selidik telah dibangunkan bagi badan pentadbiran sekolah serta badan sokongan mereka dan guru-guru untuk mengkaji keadaan pengurusan tersebut. Setiap soal selidik mengandungi tema-tema berikut: konsep pengurusan kualiti, amalan pengurusan dan kepimpinan, pembangunan profesional dan latihan, penilaian prestasi pekerja, perhatian capaian dan tingkah laku pelajar, persekitaran sekolah dan komunikasi dengan masyarakat. Kedua-dua soal selidik telah diedarkan kepada sampel rawak pengetua sekolah, guru-guru dan pembantu mereka serta bekerja di sekolah-sekolah wilayah (Zohirah) Kesultanan Oman, dan bilangan ahli sampel kajian (117). Keputusan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan statistik dikaitkan dengan jantina (lelaki, wanita), dalam penilaian realiti penerapan kualiti komprehensif di sekolah-sekolah dalam pengurusan peringkat pertengahan di wilayah (Zohirah) Kesultanan Oman. Keputusan juga menunjukkan bahawa tidak ada statistik yang signifikan bagi kedua-dua anggota badan pentadbir, atau ahli akademik dalam perbezaan pengalaman (pendek: lebih daripada 5 tahun, sederhana: 5 hingga 10 tahun, adalah panjang: lebih daripada 10 tahun). Berdasarkan hasil kajian ini, ia telah diilhamkan cadangan untuk melaksanakan pengurusan kualiti melibatkan empat langkah utama: konfigurasi, uji kaji, aplikasi dan pembangunan. Setiap langkah mengandungi dua peringkat: pelaksanaan, penilaian. Visualisasi juga merangkumi asas-asas dan prinsip-prinsip aplikasi tersebut, cabaran yang dijangkakan, dan cara-cara untuk mengatasinya. Pengkaji mencadangkan kepentingan memberi tumpuan kepada penyebaran kualiti dan penyatuan dalam budaya masyarakat sekolah, perhatian kepada latihan praktikal untuk ahli-ahli badan-badan pentadbiran dan pengajaran untuk melaksanakan standard pengurusan kualiti komprehensif, dan mengambil kesempatan daripada pengalaman lalu dalam aplikasinya di sekolah-sekolah, dan untuk memberi sokongan moral dan bahan yang diperlukan untuk aplikasi.

ABSTRACT

The current study aimed to study the applying of the Total Quality Management (TQM) in the Sultanate of Oman schools with suggestive visualized to apply the standards of TQM according to the both administrative and teaching authorities. Two questionnaire set up for the principals , assistants , and teachers to achieve the goals of this study , each of them contains from the following axels: the concept of TQM, administrative and leadership practices, professional and training development, evaluation of employees performance, rehabilitative care of students, school environment, communicating with the society. The sample of study includes (117) principals and assistants and (729) teachers. The study result reveal that the applying of TQM in the schools is in the average level and there is no statistical differences refers to sex (male , female) neither to the administration members or teaching staff. Also there is no statistical differences to the years of experiences (short more than 5 years and long more than 10 years). According to the results of study, suggested visualized was set up to apply the TQM contains four steps : Preparing , trying , applying and improving and each step includes two stages : Execution and Evaluation. Beside the basics and applying principles , expected challenges and the ways to defeat it. The researcher recommended to focus on to spread the culture of quality among the school society and considering the practical training among teaching and administration members to apply the TQM and sharing the profits of previous experience and providing the necessary of the spiritual and financial support.

الملخص

هدف البحث الحالي إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في مدارس سلطنة عمان، ووضع تصور مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بناء على آراء كل من الهيئتين الإدارية والتدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم وضع استبيانين لكل من مديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين لدراسة واقع التطبيق، تتكون كل منهما من المحاور التالية: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الممارسات الإدارية والقيادية، التنمية المهنية والتدريب، تقويم أداء العاملين، رعاية الطلاب تحصيليا وسلوكيا، البيئة المدرسية، التواصل مع المجتمع. تم توزيع الأدوات على عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين العاملين في مدارس محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١١٧) من مديري المدارس، ومساعدتهم، و(٧٢٩) من المعلمين. أظهرت نتائج البحث أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس في المستوى المتوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع (ذكر، أنثى) سواء بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية، أو أعضاء الهيئة التدريسية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة (قصيرة: أكثر من ٥ سنوات، متوسطة: من ٥ إلى ١٠ سنوات، طويلة: أكثر من ١٠ سنوات). وبناء على نتائج البحث؛ فقد تم وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن أربع خطوات رئيسة: التهيئة، والتجريب، والتطبيق، والتطوير، وكل خطوة تتضمن مرحلتين: التنفيذ، والتقييم، ويتضمن التصور كذلك أسس، ومبادئ التطبيق، والتحديات المتوقعة، وكيفية التغلب عليها. وقد أوصى الباحث بأهمية التركيز على نشر ثقافة الجودة، وترسيخها في المجتمع المدرسي، والاهتمام بالتدريب العملي لأعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من التجارب السابقة في تطبيقها في المدارس، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم للتطبيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	السيرة الذاتية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ABSTRAK
و	ABSTRACT
ز	الملخص
ح	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ع	فهرس الأشكال
ق	فهرس الملاحق
	الفصل الأول
	الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٨	أسئلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني
	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	مفهوم الجودة
١٥	الجودة في التعليم

الصفحة	الموضوع
١٧	إدارة الجودة الشاملة
٢٢	إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٢٩	رواد الجودة الشاملة
٢٩	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
٣٢	نماذج إدارة الجودة الشاملة
٣٣	نموذج ديمينج لإدارة الجودة الشاملة
٣٧	نموذج بالديرج لإدارة الجودة الشاملة
٤٠	نموذج الأيزو (ISO) لإدارة الجودة الشاملة
٤٤	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة
٤٧	التعليم في سلطنة عمان
٤٧	التطور التاريخي لنظام التعليم في سلطنة عمان
٦١	نظام التعليم في سلطنة عمان
٦٤	المبنى المدرسي
٦٧	الطالب محور العملية التعليمية
٧٢	تطور أعداد الإداريين والمعلمين
٧٦	نظام تطوير الأداء المدرسي
٨٣	الدراسات العربية
٩٣	الدراسات الأجنبية
	الفصل الثالث
	منهجية الدراسة
١٠١	مقدمة
١٠١	أهداف الدراسة الميدانية
١٠٢	منهج الدراسة
١٠٢	مجتمع الدراسة
١٠٥	عينة الدراسة
١٠٥	أدوات الدراسة

الصفحة	الموضوع
١٠٧	صدق الاستبانة
١٠٧	ثبات الاستبانة
١٠٨	إجراءات تطبيق الدراسة
١١٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة ومناقشتها	
١١٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١٥٥	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٦١	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٦٩	ملخص نتائج الجانب النظري للدراسة
١٧١	ملخص نتائج الجانب العملي للدراسة
الفصل الخامس	
التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	
١٧٦	مقدمة
١٧٨	مبررات وضع التصور المقترح
١٧٩	الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التصور
١٨٠	الأهداف المتوقعة تحقيقها من تطبيق التصور المقترح
١٨١	المطلوبات الأساسية لتطبيق التصور المقترح
١٨٣	الخطوات الإجرائية التفصيلية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
١٩٧	التحديات المتوقعة وكيفية مواجهتها
٢٠٣	التوصيات والمقترحات
٢٠٥	الخاتمة
٢٠٧	المراجع العربية
٢٢٠	المراجع الأجنبية
٢٢٤	مواقع شبكة المعلومات
٢٢٥	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	مراحل دورة ديمنج والجهة المسئولة عنها وأنشطتها	٣٤
٢	الأوزان النسبية لعناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة	٤٦
٣	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٧٠ - ١٩٧٥ م) في سلطنة عمان	٤٨
٤	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٧٦ - ١٩٨٠ م) في سلطنة عمان	٤٩
٥	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٨١ - ١٩٨٥ م) في سلطنة عمان	٥٠
٦	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٨٦ - ١٩٩٠ م) في سلطنة عمان	٥١
٧	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٩١ - ١٩٩٥ م) في سلطنة عمان	٥٣
٨	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠٠٠ م) في سلطنة عمان	٥٤
٩	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٥ م) في سلطنة عمان	٥٦
١٠	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين خلال الفترة (٢٠٠٦ - ٢٠١٠ م) في سلطنة عمان	٥٧
١١	نسبة الزيادة في عدد المدارس والشعب والطلبة والمعلمين خلال الفترة (٢٠١١ - ٢٠١٥ م) في سلطنة عمان	٥٨
١٢	نسبة عدد المدارس المسائية إلى إجمالي عدد المدارس خلال الفترة ٢٠١٤-١٩٨٠	٦٦

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٣	معدل نمو الطلاب خلال الفترة ١٩٧٠م - ٢٠١٤م كل خمس سنوات	٦٧
١٤	عدد الطلاب الذكور والإناث والنسبة المئوية لعدد الطالبات إلى عدد الطلاب خلال الفترة ١٩٧٠م - ٢٠١٤م	٧٠
١٥	عدد المعلمين ومعدل الزيادة السنوية خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٤م	٧٢
١٦	عدد الإداريين ومعدل الزيادة السنوية خلال الفترة ١٩٧٥م - ٢٠١٤م	٧٤
١٧	عدد المدارس المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي حسب العام الدراسي	٨٠
١٨	عدد المدارس التي تم تقييمها خارجيا حسب المحافظات التعليمية	٨٢
١٩	عدد أعضاء الهيئة الإدارية والفنية والتدريسية في مدارس محافظة الظاهرة خلال العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥م	١٠٣
٢٠	عدد أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل والمعلمين خلال العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥م في محافظة الظاهرة	١٠٤
٢١	معامل ألفا كرونباخ (الاتساق الداخلي) لقياس ثبات استبانة مديري المدارس، ومساعدتهم، واستبانة المعلمين	١٠٥
٢٢	مستويات واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوسطة الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة)	١١٣
٢٣	لاستجابات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس ومساعدتهم) لمحاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١١٤
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١١٧

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٢٠
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " التنمية المهنية والتدريب " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٢٥
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " تقويم أداء العاملين " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٢٧
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " رعاية الطلبة تحصيليا وسلوكيا " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٣٠
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " البيئة المدرسية " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٣٤
٣٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " التواصل مع المجتمع " من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم	١٣٦
٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمحاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٣٩
٣٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " مفهوم إدارة الجودة الشاملة " من وجهة نظر المعلمين	١٤١

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " الممارسات الإدارية والقيادية " من وجهة نظر المعلمين	١٤٣
٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " التنمية المهنية والتدريب " من وجهة نظر المعلمين	١٤٦
٣٥	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " تقويم أداء العاملين " من وجهة نظر المعلمين	١٤٩
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " رعاية الطلبة تحصيليا وسلوكيا " من وجهة نظر المعلمين	١٥١
٣٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " البيئة المدرسية " من وجهة نظر المعلمين	١٥٣
٣٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لبنود محور " التواصل مع المجتمع " من وجهة نظر المعلمين	١٥٤
٣٩	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس، ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا للنوع (ذكر، أنثى)	١٥٦
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)	١٥٩
٤١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٦٢
٤٢	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقا لمتغير سنوات الخبرة	١٦٣

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٤٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٦٥
٤٤	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٦٦
٤٥	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات الخبرة (معلمين) في المحور الأول " مفهوم إدارة الجودة الشاملة "	١٦٨
٤٦	المتوسطات الحسابية؛ لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين لمحاو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٧٢
٤٧	أهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الأولى : التهيئة Preparing	١٨٥
٤٨	الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الثانية : التجريب Trying	١٨٨
٤٩	الأهداف والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الثالثة : التطبيق Applying	١٩١
٥٠	الأهداف، والإجراءات المقترحة؛ لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس خلال الخطوة الرابعة : تطوير Improving	١٩٤
٥١	التحديات المتوقعة؛ لتطبيق التصور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ومقترحات التغلب عليها	١٩٧

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	دورة ديمنج الرباعية PDCA	٣٣
٢	معايير جائزة بالديرج لإدارة الجودة الشاملة	٣٩
٣	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة	٤٥
٤	مقارنة بين الأوزان النسبية لعناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM	٤٦
٥	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٧٠ م - ١٩٧٥ م	٤٨
٦	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٧٦ م - ١٩٨٠ م	٥٠
٧	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٨١ م - ١٩٨٥ م	٥١
٨	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٨٦ م - ١٩٩٠ م	٥٢
٩	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٩١ م - ١٩٩٥ م	٥٣
١٠	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ١٩٩٦ م - ٢٠٠٠ م	٥٥
١١	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ٢٠٠١ م - ٢٠٠٥ م	٥٦
١٢	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ٢٠٠٦ م - ٢٠١٠ م	٥٧
١٣	مقارنة بين نسب الزيادة في عناصر التعليم خلال الفترة ٢٠١١ م - ٢٠١٥ م	٥٨
١٤	تغير نسبة الزيادة في عدد المدارس خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٥ م	٥٩

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١٥	تغير نسبة الزيادة في عدد الشعب خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٥ م	٥٩
١٦	تغير نسبة الزيادة في عدد الطلبة خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٥ م	٦٠
١٧	تغير نسبة الزيادة في عدد المعلمين خلال الفترة ١٩٧٠ - ٢٠١٥ م	٦٠
١٨	السلم التعليمي للمدارس الحكومية في سلطنة عمان	٦٣
١٩	مقارنة بين نسبة عدد المدارس المسائية لإجمالي عدد المدارس	٦٦
٢٠	مقارنة بين عدد الطلاب خلال الفترة من ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٦٨
٢١	معدل نمو الطلاب خلال الفترة من ١٩٧٠ - ٢٠١٤ م	٦٩
٢٢	عدد الطلاب والطالبات خلال الفترة ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٧١
٢٣	نسبة عدد الطالبات الى الطلاب خلال الفترة ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٧١
٢٤	عدد المعلمين في المدارس خلال الفترة ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٧٣
٢٥	تغير نسبة الزيادة السنوية في عدد المعلمين خلال الفترة ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٧٣
٢٦	عدد الإداريين في المدارس خلال الأعوام ١٩٧٥ م - ٢٠١٤ م	٧٥
٢٧	تغير نسبة الزيادة السنوية في عدد الإداريين خلال الفترة ١٩٧٠ م - ٢٠١٤ م	٧٥
٢٨	مكونات نظام تطوير الأداء المدرسي	٧٧
٢٩	مجالات نظام تطوير الأداء المدرسي ومعايير كل منها	٧٨
٣٠	مراحل إعداد خطة المدرسة	٧٩
٣١	عدد المدارس المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي من العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م إلى العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢ م	٨١
٣٢	مكونات التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس	١١٠
٣٣	نموذج التاءات الأربع لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة PTAI	١٨٤
٣٤	الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الأولى : التهيئة Preparing	١٨٧
٣٥	الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الثانية : التجريب Trying	١٩٠

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
٣٦	الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الثالثة : التطبيق Applying	١٩٣
٣٧	الإجراءات المقترحة خلال مرحلتي التنفيذ والتقييم ضمن الخطوة الرابعة : التطوير Improving	١٩٦

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
١	استبيان مديري المدارس ومساعدتهم	٢٢٥
٢	استبيان المعلمين	٢٤٠
٣	قائمة المحكمين لأداتي الدراسة	٢٤٩
٤	معامل الثبات لأداتي الدراسة (SPSS)	٢٥١
٥	الهيكل التنظيمي للوظائف المدرسية	٢٥٣