



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSN: 2791-092X

Arcif : 0.375

The role of total quality management in raising the performance of schools, an analytical study of a sample of school principals

دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المدارس دراسة تحليلية لعينة من مدراء المدارس

م.د. رغد حقي خليل

Ragad haqe kaleel

raghedhaki@gmail.com

مديرة تربية الكرخ الثانية / وزارة التربية

Abstract:

The research aims to clarify the role of total quality management in raising the performance of schools, to conduct an analytical study of a sample of school principals, and to try to come up with a set of recommendations that contribute to clarifying the importance of total quality management in raising the performance of schools. The reason for choosing the research topic is the researcher's desire to identify the extent of the role played by total quality management in raising the performance of schools, an analytical study of a sample of school principals. The current study focused on school principals and their point of view on total quality indicators. The study sample was limited to the schools of Karkh Education. A sample of 65 schools was randomly selected, and the statistical questionnaire was distributed. The number of correct questionnaires after review and auditing reached 57 forms that were adopted in the research. The researcher adopted the program (SPSS.V.25) to unpack and analyze the data of the practical aspect. The research reached several results, the most important of which is that the process of communication, continuous assessment, self-control, and the ability to make decisions objectively and scientifically raise the level of quality. Also, the director's endeavor to achieve excellence in the image of the school, in light of the available material and moral capabilities, is considered one of the most important indicators of effective planning for the director, and most of the answers are above the hypothetical average and with close standard deviations. However, the interest in the axis of educational supervision by directors was less than the previous axes, which means a weak relationship between supervisors and school administrations.

Keywords: Total Quality Management, Raising School Performance, School Directors.

المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المدارس دراسة تحليلية لعينة من مدراء المدارس ومحاولة الخروج بجملة من التوصيات تساهم في توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المدارس، ويعود سبب اختيار موضوع البحث لرغبة من الباحثة للتعرف على مدى الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المدارس دراسة تحليلية لعينة من مدراء المدارس، واختصت الدراسة الحالية بمدراء المدارس ووجهة نظرهم إلى مؤشرات الجودة الشاملة، وقد حصرت عينة الدراسة في مدارس تربية الكرخ. حيث تم اختيار عينة

مكونة من (65) مدرسة بصورة عشوائية، وتم توزيع الاستبانة الإحصائية وكان عدد الاستبانات الصحيحة بعد المراجعة والتدقيق قد بلغ (57) استمارة اعتمدت في البحث، واعتمد الباحث برنامج (SPSS.V.25) لتفريغ وتحليل بيانات الجانب العملي، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها إن عملية الاتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي، ترفع من مستوى الجودة كذلك فإن سعي المدير إلى إحداث التميز في صورة المدرسة، على ضوء الامكانيات المادية والمعنوية المتاحة تعتبر من أهم مؤشرات التخطيط الفعال للمدير، وأن أغلب الإجابات هي فوق المتوسط الفرضي وبانحرافات معيارية متقاربة، إلا أن الاهتمام بمحور الإشراف التربوي من قبل المدرء كان بشكل أقل من المحاور السابقة. مما يعني ضعف العلاقة ما بين المشرفين وإدارات المدارس.

الكلمات الرئيسية: إدارة الجودة الشاملة. رفع أداء المدارس، مدرء المدارس.

المقدمة

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، كما حظيت الجودة الشاملة بجانب معتبر من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد نتيجة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها. أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة. (الافندي محمد حامد 1981) إن الجودة في التعليم هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر. وقد حرصت مؤسسات التعليم في معظم دول العالم المختلفة إلى تبني الجودة منحي ومنهجاً للعمل، فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي أبرزت قسماً محدوداً في أداء مدرء المدارس. غير أن جودة التعليم مازالت موضوعاً مثيراً للجدل، حيث أن النظام التعليمي القائم في العديد من هذه الدول لا يهيئ الطلبة لسوق العمل بصورة كافية، ولا يمنحهم الفرصة لإبراز إبداعاتهم. ومن ناحية دينية، حث الإسلام العامل على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقد كان الرسول (ص) يحث أتباعه على إتقان العمل والترغيب فيه، وكان يعده قرابة من أحب القربات إلى الله تعالى، فقد قال رسول الله (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). (احمد احمد إبراهيم 1987)، (احمد إبراهيم 2003) ومن خلال ما سبق تبين أن من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة الشاملة وذلك بإدخال النظم الحديثة، والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن البقاء والاستمرار. وكذلك لمواجهة الأزمات التي تتطور يوماً بعد يوم نظراً لتطور التقنية في عصر المعلومات.

مشكلة البحث: تكمن المشكلة في ضعف بعض الأداء الإداري للمدرسة، وعدم مواكبته التطورات الحديثة والعصرية، واعتماد ذلك الأداء على أساليب إدارية تقليدية وروتينية لم تعد تتماشى مع متطلبات العصر الحديث التي أثار اهتمام التربية والتعليم. ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الرئيسي. عن وظائف الإدارة المدرسية في ظل التطورات الحالية والمستقبلية والمنافسة. وهنا يتطلب الأمر التخلي عن العديد من المفاهيم والأنماط الإدارية التقليدية التي لا تواكب العملية التربوية. إن أكثر نظم الإدارة المدرسية تعاني من الاختناقات التي تعيق جهود التطور والتجديد، ومن هنا لا بد من اعتماد مفهوم الجودة الشاملة ليكون قادراً على توفير مناخ ملائم. وتتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي: ما دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء المدارس لعينة من مدرء المدارس؟

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال تناوله موضوعاً يتسم بالحدأة، وهو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المدرسة. وكذلك بناء نموذج لهذه الإدارة يتناسب وطبيعة أداء المدرء في بلدنا، وإمكانية بناء ذلك النموذج. إذ من المؤمل أن يكون له الأثر الفائق في التغلب على المشكلات وزيادة وتائر العمل الإداري الكفوء للمدرسة. تعد المدارس دون شك من المؤسسات التربوية المهمة التي

تمتلك الأثر الإيجابي في تطور أي مجتمع وتقدمه. وتتطلب عملية إعداد الملاكات البشرية في المدارس وجود ملاكات إدارية لها مواصفات الإدارة الناجحة وهو ما ينعكس بدوره على الأداء وعلى المخرجات في هذه المدارس. ويعتبر الإداريون في المدارس من العناصر الرئيسية والفاعلة فيها مما يلقي عليهم مسؤولية كبيرة تتطلب امتلاكهم مهارات إدارية حديثة تؤهلهم لأداء رسالتهم.

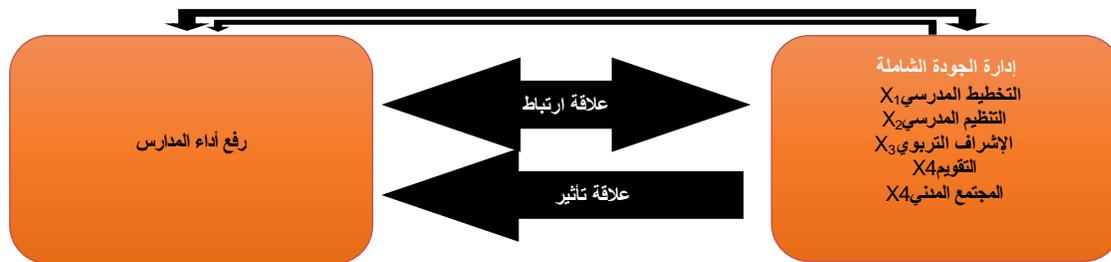
هدف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من تطبيقاتها في الإدارة. وكذلك رصد سبل تفعيل مؤشرات إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمدراء المدارس. كل ذلك من أجل مواكبة تطور المجتمع في ظل الوقائع الحالية، والمستقبلية والمنافسة، مروراً بالتخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية.

منهجية البحث: وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه سوف تستخدم هذه الدراسة منهجين:

1. المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على محاور الجودة الشاملة ومتطلبات تنفيذها في المؤسسات التعليمية (المدرسة) من وجهة نظر مدراء المدارس.

2. المنهج الوثائقي وهذا يعتمد على المنهجية العلمية الاستقرائية الوصفية لاستعراض وتحليل بعض الأسس والنظريات التي تخدم المشكلة وأهداف الدراسة التشخيص و قراءة الواقع. وستقوم الباحثة بعملية جمع البيانات والمعلومات النظرية بهدف تكوين منظور الدراسة اعتماداً على (الكتب، المجلات المحكمة، الوثائق الرسمية، الرسائل العلمية، الدراسات والبحوث، النشرات والمطبوعات، المراجع والكتب العلمية).

حدود البحث: الدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والتميز والأنظمة الهيكلية والمعايير المتطورة لإدارة نظام الجودة الشاملة، هي دراسات ميدانية استطلاعية في مدارس تربية الكرخ **المخطط الفرضي:**



مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

(زاهر ضياء الدين، 2005، حمدان، محمد زياد، 1992، البستان، احمد واخرون، 2003): يتناول الجزء التالي المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث مع التركيز، بصفة خاصة، على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والتي تستند فلسفتها إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ، وتهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات وتحسينها ويعرف (الشرقاوي) مفهوم الجودة بأنه "التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة، وتحقق توقعات ورغبات المستفيدين ورضاهم، حاضراً ومستقبلاً، وبالالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء". من هنا نرى أن الجودة هي الإتقان والعمل الحسن. وقد عرّف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس، وكذلك الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، عرّفًا للجودة بأنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات، قادرة على تلبية احتياجات محددة. أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرّف الجودة بأنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء". وقد عرّف مفهوم الجودة - بأنه " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير. إذ أن هذا

الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني. وفي ضوء ما سبق نرى أن مصطلح الجودة هو الأساس لمصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر- الحديث. نشأة الجودة الشاملة (العاني، مها عبد المجيد والعتار، اسعد تقي (2017) (سليمان، عرفات، 2001) (دياب سهيل 2001) نشأت الإدارة العلمية ضمن المدرسة الكلاسيكية في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة معاصرة التطور الاقتصادي وظهور النهضة الصناعية. فردريك تايلور (1856) على سبيل المثال، حاول الربط بين الجهد المبذول والوقت، وعرف بدراسة (الحركة والزمن) وتقوم هذه المدرسة على إتباع الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية حيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة من أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنهم من التغلب على المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل. ومن مبادئ "تايلور" (التنظيم الإداري واحترام مبادئه، العمل على تحديد نوع وكمية العمل المطلوب أداءه من كل فرد بناء على أسس عملية، التقسيم في العمل). ثم تناول "هنري" العملية الإدارية من زاوية الإدارة العليا، وهو أول من تكلم عن مبادئ التنظيم وقسمها في أربعة عشر مبدأ وهي (تقسيم العمل، النظام والطاعة، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، مكافأة الأفراد تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، المساواة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المبادرة استقرار العاملين). أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتمثل المرحلة الثانية من مراحل الإدارة العلمية. وقام أصحاب هذه المدرسة بمزيد من الدراسات التي تركزت على الإنسان وسلوكه الإداري في مختلف ميادين العلوم السلوكية، وأهم رواد الإدارة العلمية الذين اهتموا بالنواحي السيكولوجية في الإدارة هي ماري باركر فوليت. وتتلخص أفكارها فيما يلي (قانون التعارض والتكامل، قانون الموقف، الخلط بين القوة والسلطة) كما اهتم بالأمر باحثون آخرون منهم "مايو" ومعاونوه الذين خرجوا من تجاربهم بحقيقة أن الاهتمام بشخصية العامل أمر ضروري. أما هنري جانت فكان من رآه أن الإداري الناجح عليه أن لا يقود مرؤوسيه بالغلظة والقسوة أثناء أداء العمل، وعليه أن يتفهم طبيعة المرؤوسين، وينهج السلوك الذي لا يجعله يخطئ بتقديرهم. وأشار جانت إلى ضرورة إنشاء إدارات لشؤون الأفراد. واهتم بالأجور وطرق تحديدها وتستند هذه الأجور على أجر ثابت مع علاوة إذا تم إنجاز العمل في حدود الفترة الزمنية المقررة. ويعتبر ماكس فيبر من مؤسسي- المدرسة الاجتماعية، التي اهتمت بتركيب المجتمع ككل وبتركيب المنظمات باعتبارها مؤسسات اجتماعية. ومن أهم أفكارها (الهرمية، التركيب العقلاني للوظائف، الرسميات، فصل الإدارة عن الملكية، والوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها، كفاءة معينة وتدريب خاص للهيئة الإدارية واختصاص محدد لكل عامل، ثم قواعد لضبط السلوك). (العاني مها عبد المجيد والعتار، اسعد تقي (2017) وقد ينظر إلى الإدارة من مدخل النظم، وهو المدخل الذي يكون له نظرة شمولية للأمر وهو أساساً طريقة للتفكير الشمولي في العمل الإداري، ويرى الأمور بكلياتها وليس بجزئياتها، ويركز مدخل النظم على وجود علاقة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التي تنتمي إلى المدخل الموقفي حيث يعتبر من المداخل المفيدة بسبب بعده التشخيصي، وفيه يشجع المديرون على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها. أما نظرية (زد) فقد جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاثة مرتكزات فكرية (الثقة، المودة، المهارة). ويمكن القول بأن إدارة النوعية الشاملة قد تطورت عبر السيرة التاريخية ومرت بخمسة مراحل تطويرية هي: (الفحص والتفتيش، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، السيطرة النوعية، إدارة الجودة الشاملة). (زهراء ضياء الدين (2005) الأيزو: مصطلح يعني أن هذا المنتج تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية. وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع المقاييس العالمية، للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف. (الأيزو 19001): هو نموذج يختص بالمؤسسات التي تقوم بتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات. في حين أن الأيزو 9002 : هو النموذج الذي يختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات، وحيث أن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم

المناهج، فهي تخضع لنظام المواصفة أيزو ٩٠٠٢ ويركز على بنود منها (مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب، تتبع العملية التعليمية للطالب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفتيش والاختيار، ضبط تقويم الطلاب، حالة التفتيش والاختبار، حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، ضبط التسجيلات، المراجعة الداخلية للجودة، الحفظ والنقل والتخزين، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية). وإن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة هي إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية. ويؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدد من الفوائد من أهمها: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساعد المدارس والكليات على تقديم خدمات أفضل للمستخدمين الأساسيين (الطلاب والمعلمين). تركيز إدارة الجودة الشاملة المستمر سيكون على (التحسين)، وهو وسيلة أساسية في تحقيق متطلبات المحاسبة من أجل الإصلاح التربوي، وهو ما يقود إلى فكرة العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة دون خوف أو خشية، مع التركيز على النمو والتحسين المستمر. وهذا ما يثير نوعاً من الدافعية والتحمدي عند كل الطلاب. هذا إضافة إلى ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة كضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم، والإقلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها (أبو ملوح محمد 2001) (نشوان يعقوب، 1986). كل ما سبق يقود إلى الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم، والمجتمع كذلك، وتمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة. أما معايير الجودة في التعليم المدرسي فبعضها مرتبط بالطلبة، وبعضها الآخر مرتبط بالمعلمين والمناهج الدراسية والإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والإمكانات المادية. كل هذا لخلق التواضع الصحيح بين المدرسة والمجتمع. وفي المجال التربوي التعليمي فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداء العمل بأسلوب صحيح، متقن، وفق مجموعة من المعايير التربوية. وهي ضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة، لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً. الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاثة (الوزارة، مديريات التربية، المدرسة)، وتعتبر الوسيلة والأداة لتحقيق أهداف التربية والتعليم. وتعتمد على مجموعة من الوسائل والأفكار والاتجاهات والفعاليات الانسانية التي توضح الأهداف، وتضع الخطط والبرامج، وتنظم الهياكل الإدارية وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم. (أبو ملوح، محمد، 2001)

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ما بين التخطيط المدرسي الذي يمارسه مدير المدرسة مع جودة المنتج التعليمي ومفاهيم الجودة الشاملة في التخطيط.
2. لا توجد علاقة ما بين التنظيم المدرسي الذي يمارسه مدير المدرسة مع جودة المنتج التعليمي ومفاهيم الجودة الشاملة في التنظيم.
3. لا توجد علاقة ما بين الإشراف التربوي الذي يمارسه مدير المدرسة مع جودة المنتج التعليمي ومفاهيم الجودة الشاملة في الإشراف.
4. لا توجد علاقة ما بين وسائل التقييم التي يمارسها مدير المدرسة مع جودة المنتج التعليمي ومفاهيم الجودة الشاملة في التقييم.
5. لا توجد علاقة ما بين وسائل تعامل وممارسات مدير المدرسة مع المجتمع المحلي وجودة المنتج التعليمي ومفاهيم الجودة الشاملة في التعامل الانساني.
6. لا توجد فروق ملموسة ما بين متوسط سنوات الخدمة للمدراء في عينة البحث تؤثر على اختيارهم كمدراء.

ومن خلال دراسة المحاور التالية (محور التخطيط المدرسي، محور التنظيم المدرسي، محور الإشراف التربوي، التقويم، محور المجتمع المحلي)، أعدت استمارة استبيان استطلاعية تتناول كل محور وبواقع 41 فقرة.

المنهج الإحصائي التحليلي: تم الاعتماد على مقياس (العاني والعتار، 2017) في بناء فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة. وفقا لطبيعة الدراسة وأهدافها الموضوعية لتحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطبيقي التحليلي من خلال دراسة المشكلة من الواقع العملي، وذلك بعد جمع المعطيات الكمية وتحليلها ومحاولة إيجاد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات، وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: البيانات الثانوية تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
2. المصادر الأولية: وهي لمعالجة الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة، وقد لجأ الباحثان إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي تضمنت خمسة محاور هي (التخطيط المدرسي بـ(9) فقرات التنظيم المدرسي بـ(8) فقرات، الإشراف التربوي بـ(10) فقرات، التقويم بـ(7) فقرات، المجتمع المدني بـ(7) فقرات)، وبواقع إجمالي مكون من 41 فقرة. وقد استخدم مقياس (لكرت) الخماسي، وأهمية نسبية متساوية لكل إجابة بلغت 20%، وحللت النتائج من خلال البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science ver 24) لاستخراج المؤشرات المناسبة.

المعلومات العامة عن عينة الدراسة: إن الدراسة الحالية اختصت بمدراء المدارس ووجهة نظرهم إلى مؤشرات الجودة الشاملة، وقد حصرت عينة الدراسة في مدارس تربية الكرخ. حيث تم اختيار عينة مكونة من (65) مدرسة بصورة عشوائية، وتم توزيع الاستبانة الإحصائية وكان عدد الاستبانات الصحيحة بعد المراجعة والتدقيق قد بلغ (57) استمارة اعتمدت في البحث. وفي أدناه عرض لبعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة وفقا إلى عدد من المقاييس الاحصائية.

أ. التوزيع حسب الجنس: حسب تصنيف الجنس كان التوزيع متقاربا ما بين الذكور والإناث وكانت كل من التكرارات والنسبة المئوية والتراكمية وفق الجدول (1) التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	
54.4	54.4	31	انثى
100.0	45.6	26	ذكر
	100.0	57	Total

وبصورة عامة، ومن واقع الجدول التكراري، يعتبر توزيع المدراء على المدارس عادلا ويتبع التوزيع الطبيعي إلا أن نسبة الإناث هي الأعلى، وهذا راجع إلى طبيعة المرأة وتكوينها الخلقى وحنانها.

ب. التوزيع حسب سنوات الخدمة: يؤشر المتغير لسنوات الخدمة للمدراء إلى ثلاث فئات. كانت الفئة الثالثة، والتي تمثل خدمة أكثر من (15) سنة، هي الغالبة وبنسبة بلغت (50.9%) وهو أمر اعتيادي يعود إلى تراكم الخبرة، وتدرج التدريسي- وصولا إلى منصب المدير. ومنه فإن المعلومات المستقاة من استمارة الاستبيان استحصلت من أشخاص أكفاء وذوى خبرة إدارية تربوية.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة لسنوات الخدمة

النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	
28.1	28.1	16	أقل من 10 سنوات
49.1	21.1	12	ما بين 10 إلى 15 سنة
100.0	50.9	29	أكثر من 15 سنة
	100.0	57	Total

ت. المؤهل العلمي: إن المؤهل العلمي، ويشمل الشهادة الجامعية، توزع في ثلاث فئات، وقد تركز توزيع المدراء في الفئة الأولى فتبين أن مجملهم من حاملي شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغت (96.5%). ويعني انخفاض المؤهل العلمي بين أفراد عينة البحث كونه مؤشرا على ضعف إقبال مديري المدارس على الدراسات العليا، وبالتالي على المعرفة العلمية.

جدول(3)توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
بكالوريوس	55	96.5	96.5
ماجستير	1	1.8	98.2
دكتورة	1	1.8	100.0
Total	57	100.0	

ث. الاختصاص، اقترنت نسبة التوزيع للمدرءاء ما بين الاختصاص العلمي والأدبي إلا أن الفرع الأدبي تجاوز بقليل الفرع العلمي، ولم يظهر التخصص الإسلامي بين مدرءاء المدارس بالرغم من وجوده في استمارة الاستبيان، وبالنسب الموضحة في الجدول(4).

جدول(4)توزيع عينة الدراسة حسب الاختصاص

الاختصاص	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
ادبي	29	50.9	50.9
علمي	28	49.1	100.0
Total	57	100.0	

التوزيع الطبيعي: قبل اجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد التأكد اولا من ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً كون ان الاختبارات المعلمية جميعاً مثل ارتباط بيرسون او الانحدار الخطي البسيط او الانحدار المتعدد يشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وفي حالة كون البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فهناك خياران امام الباحث هما اما استعمال نماذج الأختبارات اللامعلمية، وهي أقل قوة في التحليل، أو استعمال التحويلات الرياضية المختلفة على بيانات المتغيرات بهدف تحسين مستوى التوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية استعمال الأختبارات المعلمية ومن هذه الدوال اللوغاريتمية، ودوال الجذر التربيعي، ومعكوس قيم المتغيرات وغيرها، لضمان حيازتها صفة المعلمية بما ينسجم مع طبيعة العلاقات المحتملة على وفق الأدبيات بين تلك المتغيرات اذ سيتم معالجة المتغيرات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على الصيغة المعيارية عبر ما يعرف بأسلوب القيم المعيارية أو القياسية (Standardization)، بعد قسمة الفرق بين قيم المتغيرات عن أوساطها الحسابية على إنحرافاتها المعيارية اذ تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وكما هو مبين في الجدول (5).

جدول(5)نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			
معنوية الاختبار	قيمة المعنوية	حجم العينة	إحصاءة الاختبار
غير معنوي	.0570	57	0.083

يتضح من قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغير إدارة الجودة الشاملة انه كانت أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وعلية فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبناء على النتيجة السابقة سيتم اعتماد الاساليب المعلمية في التحليل في المباحث اللاحقة.

اختبار الصدق والثوقية: إن الصدق يمثل خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، وتوجد طرائق عديدة منها الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الاستبانة على المحكمين لدراسة مكوناتها وتعديل ما أمكن وفق الخبرة المتوفرة لموضوع البحث. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاختصاصيين وعدلت بعض فقراتها. ونوع آخر من الصدق يتمثل في حساب معاملات الثبات، وتعتمد على معاملات الارتباط وذلك للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، ومعادلة احتساب الصدق تساوي جذر الثبات. أما اختبارات الوثوقية (Reliability)، أو ما تسمى بالثبات، فتعني الحصول على النتائج نفسها إذا ما طبق الاختبار على عينة أخرى، أو فترة زمنية أخرى. وقد تم استخدام معامل كرونباخ الفا وكانت النتائج لكل فقرات الاستبانة الكمية وفق الجدول(6) كما الآتي:

جدول (6)

احصاءات الثبات أو (الوثوقية) Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.873	41

لقد بلغت القيمة المحسوبة لمعامل كرونباخ ألفا 0.873. وهي قريبة من 1 ونستدل على ثبات الاستبانة ووثوقيتها. كما تم استخدام أسلوب التجزئة النصفية لأسئلة الاستبانة وحساب معامل كرونباخ ألفا لكل جزء، وكانت النتائج مقبولة. حيث بلغت (0.802, 0.784). وبمعامل ارتباط طردي مقبول بلغ (0.650). وكذلك حساب معاملات سبيرمان- براون في حالة التجانس وعدم التجانس (0.788, 0.788). وأكدت النتائج مقبوليتها، بالإضافة إلى حساب مقياس جتمان للتجزئة النصفية والذي بلغ (0.787) وبمقبولية عالية.

جدول (7) احصاءات الوثوقية (الثبات) Reliability Statistics

Cronbach's Alpha معامل كرومباخ ألفا	Part 1	Value	.784
		N of Items	21 ^a
	Part 2	Value	.802
		N of Items	20 ^b
	Total N of Items		41
Correlation Between Forms	Equal Length		.650
Spearman-Brown Coefficient	Unequal Length		.788
Guttman Split-Half Coefficient معامل جتمان للتجزئة النصفية			.787

وكان الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ. والقيمة من واقع النتائج بلغت (0.788)، ولتجاوز الاستبانة المصممة لهذه الاختبارات فإننا نستدل على وجود مصداقية ووثوقية في النتائج التي ستستخرج منها بعد توزيعها.

التحليل الإحصائي الوصفي:

جدول (8) المتوسط المرجح والوسيط الانحراف المعياري والتوزيع الإحصائي ونسبها لمحور التنظيم المدرسي

التسلسل	اسئلة محور التخطيط المدرسي	لاوافق بشدة		لاوافق		صحيح نوعاً ما (محايد)		وافق		الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الوسيط
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
		بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة			
1س	تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية والعلمية.	1	3	7	13	33	57.9	4.30	5.00	.999		
2س	توفر الصفات التي تمكنه من الابتكار والتغيير من أجل الوصول الى مخرجات تعليميه جيدة	0	0	5	27	25	43.9	4.35	4.00	.641		
3س	الاتصال والتواصل والتقييم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي.	0	2	7	15	33	57.9	4.39	5.00	.840		
4س	يسعى إلى إحداث التميز في صورة المدرسة في ضوء الامكانيات المادية والمعنوية المتاحة	0	1	4	23	29	50.9	4.40	5.00	.704		
5س	يضع الأهداف بشكل محدد وترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ودقيق	0	1	7	25	24	42.1	4.26	4.00	.745		
6س	يسعى من خلال التخطيط إلى إحداث التميز في المدرسة بالنواحي العلمية كافة بما يعزز مسيرة التعليم.	1	2	8	18	28	49.1	4.23	4.00	.945		
7س	استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين مع العمل على تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني.	0	3.5	22.8	24.6	49.1	4.19	4.00	.915			
8س	يشارك المشرفون التربويون عند وضع بنود خطته التعليمية والإدارية لإدارة المدرسة والتطوير	1	4	16	14	22	38.6	3.91	4.00	1.057		
9س	يحرص على موافقة الإدارة التعليمية متمثلة بمديريات التربية لأجل تنفيذ الخطة	1	5	10	13	28	49.1	4.09	4.00	1.090		

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات هي فوق المتوسط الفرضي وانحرافات معيارية متقاربة. مما يدل على تجانس إجابات العينة موضع البحث، إلا أن التركيز في الإجابة بخصوص محور التخطيط انحصر في الفقرات (1، 3، 4) لأن وسيطها ساوى أعلى قيمة إجابة بانحراف معياري منخفض. ومنها يظهر تأثير فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في مدى مراعاته، لتطبيق خطته، واحتياجات المعلمين المهنية والعلمية. وإن عملية الاتصال والتواصل والتقييم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي، ترفع من مستوى الجودة. كذلك فإن سعي المدير إلى إحداث التميز في صورة المدرسة، على ضوء الامكانيات المادية والمعنوية المتاحة، تعتبر من أهم مؤشرات التخطيط الفعال للمدير.

جدول(9)المتوسط المرجح والوسيط والانحراف المعياري والتوزيع الاحصائي ونسبها لمحور التنظيم المدرسي

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الوسيط	اسئلة محور التنظيم المدرسي					الرد	
			شدة	تكرر	تكرار (معدن)	تكرار	تكرار		
			شدة	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
.799	5.00	4.40	31	20	5	0	1	10س	تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه يسعي الى توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال
			54.4	35.1	8.8	0	1.8		
.759	5.00	4.49	36	14	6	1	0	11س	تحقيق النظام الداخلي والاضباط المدرسي وفق النيات محددة.
			63.2	24.6	10.5	1.8	0		
.710	5.00	4.49	34	18	4	1	0	12س	جدول مدرسي دقيق للامتحانات والفعاليات في المدرسة
			59.6	31.6	7.0	1.8	0		
.813	4.00	3.98	16	26	13	2	0	13س	يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر.
			28.1	45.6	22.8	3.5	0		
.747	5.00	4.37	29	21	6	1	0	14س	يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات المقدمة له من مديريات التربية والوزارة
			50.9	36.8	10.5	1.8	0		
.861	5.00	4.39	32	18	5	1	1	15س	يدير الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية مع السعي لحل المشاكل بأسلوب علمي رصين
			56.1	31.6	8.8	1.8	1.8		
.848	5.00	4.32	29	20	5	3	0	16س	يلتزم المدير بتنظيم سجلات الطلبة والمعلمين والجان الامتحانية بما يخدم تنظيم العملية التعليمية
			50.9	35.1	8.8	5.3	0		
.848	5.00	4.32	34	19	2	1	1	17س	إن التنظيم المحوسب للسجلات والدرجات ركيزة أساسية لنظم المعلومات للمدرسة الكفوة
			9.6	8.3	.5	.8	1.8		

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات هي فوق المتوسط الفرضي، وبانحرافات معيارية متقاربة، مما يدل على تجانس إجابات العينة موضوع البحث. وإن أغلب الإجابات كانت لصالح أعلى درجة، ومنها تظهر أهمية محور التنظيم في الإدارة. فتتنظيم الامتحانات، والعملية التعليمية واتباع الارشادات والتعليمات لمديريات المدارس كان لها الأثر الفعال في نجاح العملية التدريسية والتربوية، بالرغم من عدم توفر الإمكانيات المادية.

المرجح والوسيط والانحراف المعياري والتوزيع الاحصائي ونسبها لمحور الإشراف التربوي جدول(10)المتوسط

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الوسيط	اسئلة محور الإشراف التربوي					الرد	
			شدة	تكرار	تكرار (معدن)	تكرار	تكرار		
			شدة	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
1.020	5.00	4.32	32	17	5	0	3	18س	تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه يساهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدرس.
			56.1	29.8	8.8	0	5.3		
1.130	4.00	3.79	18	19	13	4	3	19س	أساليب وسائل إشراف متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية والعلمية
			31.6	33.3	22.8	7.0	5.3		
.851	4.00	3.75	11	25	17	4	0	20س	بحث المعلمين على القيام بالبحوث الاستطلاعية في مجال التعليم
			19.3	43.9	29.8	7.0	0		
.915	4.00	4.05	20	24	10	2	1	21س	بحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية
			35.1	42.1	17.5	3.5	1.8		
.895	4.00	3.95	17	24	12	4	0	22س	يعمل على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين.
			29.8	42.1	21.1	7.0	0		
1.031	4.00	3.84	17	21	14	3	2	23س	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره
			29.8	36.8	24.6	5.3	3.5		
1.090	4.00	4.09	26	18	7	4	2	24س	يمارس أساليب إشرافية جماعية والعمل بروح الفريق الواحد
			45.6	31.6	12.3	7.0	3.5		
.958	4.00	4.11	23	22	8	3	1	25س	يشجع تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين مع الاستفادة من الوسائل الحديثة.
			40.4	38.6	14.0	5.3	1.8		
.880	4.00	4.11	23	19	13	2	0	26س	التشجيع على استخدام الحاسوب في العملية التعليمية
			40.4	33.3	22.8	3.5	0		
1.008	4.00	4.14	27	16	10	3	1	27س	حث المعلمين على نقل المعلومات الحديثة فيما بينهم بما يطور التعليم
			47.4	28.1	17.5	5.3	1.8		

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات هي فوق المتوسط الفرضي وبانحرافات معيارية متقاربة، إلا أن الاهتمام بمحور الإشراف التربوي من قبل المدرء كان بشكل أقل من المحاور السابقة. مما يعني ضعف العلاقة ما بين المشرفين وإدارات المدارس. ولكن الإجابات ركزت على حقيقة أن فاعلية مدير المدرسة، في ضوء الجودة الشاملة، تظهر عند مساهمته في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدرس. وكذلك في حث المدرسين على القيام بدروس توضيحية للمنهاج الدراسي المقرر.

جدول (11) المتوسط المرجح والوسيط والانحراف المعياري والتوزيع الإحصائي ونسبها لمحور التقويم

الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط المرجح	أسئلة محور التقويم				
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح نوعاً ما (محايد)	أوافق	أوافق بشدة
.873	5.00	4.33	32	14	9	2	0
			56.1	24.6	15.8	3.5	0
.840	4.00	4.28	27	22	5	3	0
			47.4	38.6	8.8	5.3	0
.780	5.00	4.44	33	18	4	2	0
			57.9	31.6	7.0	3.5	0
1.031	5.00	4.21	30	14	10	1	2
			52.6	24.6	17.5	1.8	3.5
.782	4.00	4.18	23	21	13	0	0
			40.4	36.8	22.8	0	0
.823	4.00	3.96	15	27	14	0	1
			26.3	47.4	24.6	0	1.8
1.085	4.00	3.42	10	19	14	13	1
			17.5	33.3	24.6	22.8	1.8

إن تطوير نظم تقويم المعلمين وتجديدها وتشجيع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف، هي من أهم المقومات التي أشار إليها المحور مع التركيز على اعتماد الحاسوب كوسيلة للتطوير.

جدول (12) المتوسط المرجح والوسيط والانحراف المعياري والتوزيع الإحصائي ونسبها لمحور المجتمع المدني

الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط المرجح	أسئلة محور المجتمع المدني				
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح نوعاً ما (محايد)	أوافق	أوافق بشدة
1.019	4.00	4.12	24	22	8	0	3
			42.1	38.6	14.0	0	5.3
.950	4.00	4.09	25	15	14	3	0
			43.9	26.3	24.6	5.3	0
.889	4.00	4.18	26	17	12	2	0
			45.6	29.8	21.1	3.5	0
.708	5.00	4.44	31	21	4	1	0
			54.4	36.8	7.0	1.8	0
.900	4.00	4.11	24	17	14	2	0
			42.1	29.8	24.6	3.5	0
.897	4.00	3.74	11	25	17	3	1
			19.3	43.9	29.8	5.3	1.8
1.031	4.00	3.84	19	16	17	4	1
			33.3	28.1	29.8	7.0	1.8

إن سعي المدير الدائم إلى التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال هو من أهم أسس نجاح المحور. تليه في الأهمية إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي، وكل ذلك يمثل أهم مرتكزات الجودة الشاملة.

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة: تم حساب الارتباط ما بين محاور الدراسة والتي تمثلت ب(التخطيط المدرسي، التنظيم المدرسي، الإشراف التربوي، التقويم، المجتمع المدني). وكانت نتائج الارتباطات الثنائية والتي حسبت وفق معامل ارتباط بيرسون مع اختبار المعنوية وفق الجدول التالي (13).

جدول (13): الارتباطات الثنائية وفقاً لمعامل بيرسون مع اختباراتها الإحصائية التخطيط التنظيم/ الإشراف/ التقويم

التنظيم	0.528			
P-Value	0.000			
الإشراف	0.431	0.398		
P-Value	0.001	0.002		
التقويم	0.440	0.260	0.333	
P-Value	0.001	0.051	0.011	
المجتمع المدني	0.300	0.291	0.497	0.479
P-Value	0.023	0.028	0.000	0.000

ومن أجل تأكيد نتائج معاملات الارتباط، تم حساب معامل ارتباط سبيرمان راو مع الاختبارات الاحصائية، وكانت النتائج كما في الجدول (14):

جدول (14) الارتباطات الثنائية وفقا لمعامل سبيرمان راو مع اختبارات الإحصائية التخطيط التنظيم الإشراف التقويم

التنظيم	0.497			
P-Value	0.000			
الإشراف	0.442	0.368		
P-Value	0.001	0.005		
التقويم	0.360	0.194	0.481	
P-Value	0.006	0.148	0.000	
المجتمع المدني	0.268	0.335	0.568	0.505
P-Value	0.044	0.011	0.000	0.000

وقد أكدت نتائج الاختبارات الإحصائية على وجود علاقة الارتباط الطردية والموجبة ما بين أغلب محاور الدراسة، بالإضافة إلى معنويتها الإحصائية لأن قيم P-Value المحسوبة لأغلب الارتباطات أقل من مستوى المعنوية (0.05)، إلا أنه سجل علاقة ارتباط منخفضة ما بين التقويم والتنظيم. يضاف إلى ذلك عدم معنويتها الإحصائية. وأكدت الأمر كل من نتائج سبيرمان راو وبيرسون، وأعلى قيمة ارتباط معنوية سجلت ما بين التخطيط والتنظيم. حيث بلغت وفقا لمعامل بيرسون (0.528)، ومعامل سبيرمان راو (0.497). وهذا يعني أن زيادة التخطيط تزيد من تنظيم العمل، والعكس صحيح. كما أن علاقة الارتباط ما بين الإشراف والمجتمع المدني لها دور كبير في العملية التربوية، إذ بلغت نتائج معامل سبيرمان راو (0.568)، وهي قيمة ذات إشارة موجبة تشير إلى العلاقة الطردية وبنسبة تجاوزت النصف. اختبار فرضية تأثير سنوات الخدمة، ومن أجل اختبار فرضية العدم، والخاصة بتأثير سنوات الخدمة على توزيع مديري المدارس في تربية الكرخ، تم إجراء جدول تحليل التباين بمعيار واحد (ANOVA) الثلاثة، وقد سجلت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول (15) تحليل التباين بمعيار واحد (ANOVA)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين فئات سنوات الخدمة	68.756	2	34.378	.148	0.862
داخل فئات سنوات الخدمة	12515.489	54	231.768		
الكل	12584.246	56			

ومن خلال الجدول، وحيث أن قيم (Sig.) المحسوبة قد بلغت (0.862)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد للدراسات الإنسانية والبالغ (0.05)، تبين بوضوح عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخدمة. أي أنه لا توجد فروق ملموسة ما بين متوسط سنوات الخدمة للمدراء في عينة البحث تؤثر على اختيارهم كمدرء، ومنه لا يمكن إجراء اختبار الفرق المعنوي الأصغر (LSD) للمقارنة ما بين المتوسطات.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: في ضوء ما خلصت إليه الدراسة ندرج هنا أهم الاستنتاجات والتوصيات:

1. إن عملية الاتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي، ترفع من مستوى الجودة. فإن سعي المدير إلى إحداث التميز في صورة المدرسة، على ضوء الامكانيات المادية والمعنوية المتاحة، تعتبر من أهم مؤشرات التخطيط الفعال للمدير.
2. أن أغلب الإجابات هي فوق المتوسط الفرضي وبانحرافات معيارية متقاربة، إلا أن الاهتمام بمحور الإشراف التربوي من قبل المدراء كان بشكل أقل من المحاور السابقة. مما يعني ضعف العلاقة ما بين المشرفين وإدارات المدارس.
3. أن فاعلية مدير المدرسة، في ضوء الجودة الشاملة، تظهر عند مساهمته في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدراس. وفي حث المدرسين على القيام بدروس توضيحية للمنهج الدراسي المقرر.

التوصيات:

1. نظرا لحساسية وأهمية مدير المدرسة، يجب على وزارة التربية وضع مجموعة من السمات والخصائص الواجب توفرها في القائمين على إدارة المدارس، وتحديثها وتطويرها باستمرار.

2. ضرورة تبني إدارة المدرسة لنظرة شاملة تأخذ بعين الحسبان كل العناصر المؤثرة كالتلاميذ والمعلمين والمجتمع، من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة وتطبيقها.
 3. وضع برامج محددة للتعليم، والتدريب، مبنية على أسس موضوعية وفق احتياجات المدارس وتوفير الكادر المتقدم من أصحاب الدرجات العلمية العالية، ثم حث المدرسين على التعلم والتطوير الذاتي.
 4. تأمين بيئة عمل مدرسية تسمح بانسياب العملية التعليمية والاستفادة من إمكانيات الكادر التعليمي والعمل على تطويره.
 5. ضرورة اعتماد الاختبارات لإدارات المدارس وذلك لتقويم تلك الإدارات وفق منهج معد سلفاً.
 6. الرفع من كفاءة المعلم من خلال حثه على إكمال الدراسات العليا، والدورات التدريبية المتطورة ورفع العراقل التي تواجهه، حيث أن أكثر من 50% من إدارات المدارس هم من حملة شهادة البكالوريوس.
- المقترحات:**

1. ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع المؤسسات التعليمية والتربوية.
2. الاستعانة بالخبرات والتخصصين في مجال الجودة لتدريب الكوادر التعليمية.
3. ضرورة اختيار مديري المدارس وفق منهجية علمية، بحيث تتوفر فيهم شروط القيادة حتى يكونوا مؤثرين بين زملائهم.
4. العمل على توفير برامج تدريبية مخصصة، وهادفة، لمدرءاء المدارس حول إدارة الجودة.

REFERENCES

المصادر والمراجع:

1. الأفندي، محمد حامد (١٩٨١): الإشراف التربوي، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح.
2. أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٨٧): تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.
3. أحمد، إبراهيم (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى القاهرة: دار الفكر العربي.
4. البوهي، فاروق (٢٠٠١) الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر.
5. البستان، أحمد وآخرون (٢٠٠٣): الإدارة والإشراف التربوي، النظرية، البحث، الممارسة. الطبعة الأولى الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
6. حمدان، محمد زياد (١٩٩٢): الإشراف في التربية المعاصرة، عمان: دار التربية الحديثة.
7. حمود، خضير (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.
8. الدويك، تيسير وآخرون (١٩٩٨): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
9. دياب، سهيل (٢٠٠١) الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
10. سليمان، عرفات (٢٠٠١) استراتيجيات الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر) القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
11. العاني، مها عبدالمجيد والعتار، أسعد تقي (٢٠١٧) دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بانماط القيادة التربوية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد ١١ العدد ٣.
12. عابدين، محمد (٢٠٠٠): علم اقتصاديات التعليم الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
13. الشرفاوي، مريم (٢٠٠٢) إدارة المدارس بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
14. العزاوي، محمد (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
15. مصطفى، متولي (١٩٩٩) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.

16. رمضان، صلاح (٢٠٠٥) تطوير برنامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة الطبعة الأولى: مصر الجديدة.
17. زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، الطبعة الأولى: مصر دار السحاب للنشر.
18. العاجز، فؤاد (٢٠٠٤) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى: دار المقداد للطباعة.
19. نشوان، يعقوب (١٩٨٦) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية المملكة الأردنية الهاشمية عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
20. أبو ملوح، محمد، (2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الطبعة الأولى القاهرة.
21. جيلاق، علي (2002) تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم الجودة والإدارة. رسالة ماجستير غير منشورة حلب - سورية.