مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"
اسم الكاتب: د. محمود طيوب، د. رمضان درويش، محمود حسن حسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4287
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 10:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (4) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (4) 2011

تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

الدكتور محمود طيوب*
الدكتور رمضان درويش**
محمود حسن حسين***

(تاريخ الإيداع 8 / 5 / 2011. قُبِل للنشر في 15 / 6 / 2011)

□ ملخّص □

يتناول هذا البحث تقويم أداء مديري المدارس في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوقوف على واقع عمل المدير الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في عملية التطوير والتحسين المستمر للأداء في الوقت الذي أصبحت فيه هناك حاجة ماسة وملحة للجودة الشاملة في التعليم وإداراتها والرقابة عليها لنهضة التعليم والمجتمع، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة تقويم الأداء تضمنت عمل مدير المدرسة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي، وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

–ضعف المستوى الإداري من ناحية عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية.

– ضعف المستوى الفني من ناحية تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، والإشراف التربوي والتقويم.

– ضعف المستوى الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتنظيم برامج اجتماعية لتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب.

– ضعف المستوى الإبداعي من ناحية التجديد والابتكار.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء، التقويم، مدارس التعليم العام، مدير المدرسة.

*أستاذ– قسم الإحصاء والبرمجة– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
**أستاذ مساعد– قسم التقويم والقياس– كلية التربية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.
***طالب دراسات عليا (دكتوراه)– قسم الإحصاء والبرمجة– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (4) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (4) 2011

Evaluation of Governmental Education Schools Managers Performance Within framework of Total Quality Management Principles "A Field research for Lattakia City"

Dr. Mahmoud Tayyoub[*]
Dr. Ramadan Darwiech[**]
Mahmoud Hasan Hussein[***]

(Received 8 / 5 / 2011. Accepted 15 / 6 / 2011)

□ ABSTRACT □

This research studies evaluation of governmental education schools managers performance within framework of Total quality management principles, by studying real manager work, that it is considered as the strong base in development and continuous process of the performance, and at the same time it is the real need for the total quality in the education and its management and censorship, for raising it and the society. For achieving these goals, we designed a performance evaluation form; it has included the work of manger through, four levels: Managerial level, technical level, social level, creational level. After studying and realizing, we reached to these consequences:

- Lack of the managerial level, which means: there are no defined and clear standards in the schooled commission work.
- Lack of technical level, which means: defining needs of the school to educational devices, and education supervision, and the evaluation.
- Lack of the social level, which means: joining school with local society, and organizing social programs for confirming the relation between teachers and students.
- Lack of the creational level, which means: modernizing and creating.

Key words: Total Quality Management, Performance, Evaluation, Government Schools, School Manager.

[*]**Professor, Department of Statistics and Programming, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Associate Professor, Department of Evaluation, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student, of Statistics and Programming Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة في ظل التقدم التكنولوجي الذي يعتبر سمة العصر، وأمام هذه التغيرات لابد للنظام التربوي السعي نحو التجديد والتطوير المستمر لكي يتسنى له مواكبة مستجدات العصر، ولكي تنجح الإدارة التعليمية في رسم السياسات وتنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة تحتاج إلى إدارة واعية، وفعالة قادرة على تكثيف الجهود وتنظيمها.

لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء المشاركة في عملية الإشراف التربوي، وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه التربوي، وذلك من خلال ملاحظة التلاميذ ومتابعة نموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي، والعاطفي، واكتشاف الموهوبين منهم، إضافة إلى معرفة المشكلات التي تواجههم ومعرفة أسبابها، والسعي إلى علاجها.

كذلك يجب على مدير المدرسة مساعدة المعلم في التعرف على الأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة الدراسية وأساليب تدريسها، والتخطيط بكل مسؤولياته، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم وتعزيز انتمائهم لها، وبالتواصل المستمر معهم لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين والتغيرات والوقوف على حاجاتهم، ومظاهر الرضا عن العمل.[1]

وكذلك دراسة واقع المناهج الدراسية، وتحديد عناصر المنهاج الواجب دراسته والأهداف المنشودة، ووضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة الأعمال،وتوفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة، ودراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.[2]

أيضاً ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على إلمام بعملية الاتصال والتفاعل، وأن يكون قادراً على تحليل مادة التعلم وكيفية صياغة الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها وتقويمها، كما أنه من المهم أن يكون لديه الدافع لتنمية المعلمين ومساعدتهم على النمو وتبصيرهم بأدوارهم المختلفة، وأن تكون لديه القدرة على التطوير والتجديد والتقويم السليم باستخدام وسائل تقويمية مختلفة وحديثة، وأن يكون مؤمناً بالعلاقات الإنسانية وأهميتها في رفع الكفاءة والإنتاجية، والأهم أن تكون لديه القدرة على الإقناع والمداولة بأسلوب هادئ وموضوعية.[3]

وبناء على ذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة في إحداث تغيرات وعمليات تطوير مستمرة ضرورة ملحة بهدف استثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمساهمة في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة، وهذا لايتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديموقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التحسين المستمر والمتواصل وتقييم الأداء في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي دخلت حديثاً إلى مجال التربية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى، ولعل التحسين المستمر أحد أسس إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في جهود منظمة تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين في المدرسة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقويم أداء مدير المدرسة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال الوقوف على واقع عمل المدير الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في عملية التطوير والتحسين المستمر للأداء في الوقت الذي أصبحت فيه هناك حاجة ماسة وملحة للجودة الشاملة في التعليم وإداراتها والرقابة عليها لنهضة التعليم والمجتمع.

مشكلة البحث:

لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية خلال السنوات الأخيرة، من منظور أن مدير المدرسة له أثر كبير في أداء المعلمين وتحصيل الطلاب، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج أو المخرجات التربوية، لذلك فإن مدير المدرسة في ظل التنافس العالمي والثورة المعلوماتية مطالب بإدارة بيئة مدرسته من منظور الجودة الشاملة من خلال ترسيخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية، مدير يرى في تقنيات المعلومات أسلوباً للتطوير، ويرى في المشاركة وسيلة للعمل والأداء، ولاشك أن أساليب الجودة الشاملة وسيلة المدير الفعال نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فمن الأهمية إعطاء مدير المدرسة المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية ومن الصلاحيات ما يساعده على إحداث التطوير العلمي المخطط في مدرسته.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجموعة من المدارس في مدينة اللاذقية لاحظ أن هناك ضعفاً في أداء مديري تلك المدارس يتمثل في الآتي:

-ضعف المستوى الإداري من ناحية التفرد في إعداد الخطة المدرسية وتوزيع المهمات وإعداد التشكيلات المدرسية.

- ضعف المستوى الفني من ناحية الإشراف التربوي والتقويم.
- ضعف المستوى الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- ضعف المستوى الإبداعي من ناحية التجديد والابتكار.

لذلك تكمن مشكلة البحث في الحاجة لدراسة واقع أداء مدير المدرسة وتقويمه وفق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كون الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد والذي تولّد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية.

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في:

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية ومديرياتها في الوقوف على واقع عمل مدير المدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يسهم في وضع الخطط والبرامج التدريبية لتأهيل المديرين وتطوير أدائهم.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توظيف إدارة الجودة الشاملة في تطوير عمل مدير المدرسة من النواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية.

كما يهدف هذا البحث إلى تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفني في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسة لمحتوى البحث، وتتكون الاستبانة من (40) بنداً، تقيس أربعة محاور تغطي فرضيات البحث، وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، فقد عرض على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ 88%، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة.

كذلك تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.

– اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

– اختبار LSD للمقارنات البعدية.

– اختبار /t/ لعينة واحدة One- Sample T Test علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي /3/ باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان هو المقياس التالي:

5	4	3	2	1
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً

كذلك تمّ اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (116) مدير موزعين كما يبين الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) : توزع مديري المدارس في مدينة اللاذقية حسب المراحل التعليمية

مدير مدرسة	أساسي حلقة أولى	أساسي حلقة ثانية	ثانوي	المجموع
حجم المجتمع	56	40	20	116

المصدر: دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية باللاذقية.

ولتحديد حجم العينة تمّ اعتماد قانون العينة الإحصائية التالي:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

P : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد $P = 0.5$

E : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

$S.D$: الدرجة المعيارية وتساوي عند معامل ثقة : $S.D = 95\%$

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من المديرين (89)، ولتحقيق التناسب في أطوال سحب العينة من المراحل التعليمية تمّ توزيعها كمايلي:

-حجم العينة (أساسي حلقة أولى) = $89 \times \frac{56}{116} = 43$مديراً

-حجم العينة (أساسي حلقة ثانية) = $89 \times \frac{40}{116} = 31$مديراً

-حجم العينة (ثانوي) = $89 \times \frac{20}{116} = 15$مديراً

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم : (TQM):

عرفها فريد النجار"بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين في عملية التعلم ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة".[4]

وعرفها فاروق البوهي: "بأنها إستراتيجية تستهدف دفع إدارة المدرسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير باتجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي.[5]

- منظومة الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تمثل الإدارة المدرسية العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال داخل المدرسة من خلال العاملين فيها وعن طريقهم إلا أن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة. وعلى هذا الأساس يمكن أن تعرف الإدارة المدرسية على أنها:" منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية".[6]

وتأسيساً على هذا المفهوم على اعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة Imtegrated system تتكون تلك المنظومة من ثلاثة مكونات رئيسة:

– **المدخلات:** وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها: (رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها، السياسات والتشريعات، الموارد البشرية من مديرين ومعلمين وطلاب وعاملين آخرين).

– **العمليات:** تعتبر العمليات جوهر عمل الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية باعتبارها منظومة مفتوحة، ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنظمة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية وتشمل: (التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، الاتصال، الرقابة، التوجيه).[7]

– **المخرجات:** يمكن النظر إلى المخرجات على أنها المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة وتنقسم مخرجات المؤسسة التعليمية– المدرسية إلى:

– مخرجات بشرية: وهم الطلاب المتخرجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية.

– مخرجات مادية: وتتمثل في النواتج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية المتخرجين وارتفاع الإنتاجية كماً ونوعاً.

– مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للخريجين.[8]

– **بيئة المنظومة:** لابد لأي منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر على أدائها وفعاليتها وعموماً هناك نوعان من البيئة: البيئة الداخلية: وتتكون من كل مايتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العاملين.

والبيئة الخارجية: وهي تلك القوى والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثير المباشر بينها وبين المنظومة كالجمهور والمنافسين ووسائل الإعلام والقوى المجتمعية.[9]

مما سبق يتضح أهمية الدور الفعال لإدارة المدرسة في النهوض بمستوى الطلاب، وأيضاً العاملين بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وسعياً لمواجهة متطلبات المجتمع المتسارعة والمتنامية.

– فاعلية أداء مدير المدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي يقوم بها الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بقيادة المدير، ويمكن النظر إلى مدير المدرسة بوصفه المسؤول الرئيس عن وظائف الإدارة المدرسية، ونتائجها لكونه يتربع على قمة الجهاز الإداري داخل المدرسة، ولذلك فإن فاعلية أداء مدير المدرسة هي العامل الأساسي في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين العملية التعليمية وتحقيق أعلى مردود تعليمي ممكن.[10]

لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية، من منظور أن له أثراً كبيراً في أداء المعلمين والتلاميذ، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والمخرجات التربوية، وقد أشار بيركي وسميث (Purkey and Smith, 1983) إلى وجود خاصيتين تميزان المدارس الفعالة، أولهما: قيام المدير بدوره كقائد تعليمي، وثانيهما: الاتفاق مع المعلمين والإداريين على الأهداف التي تتطلع المدرسة إلى تحقيقها.

ويقصد بفاعلية أداء مدير المدرسة مدى النجاح الذي تحققه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة، وترتبط فاعلية أداء مدير المدرسة بالعديد من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية، ومن بين العوامل الداخلية عدد طلاب المدرسة، ومستوى خبرة أفراد الهيئة التعليمية فيها، ومصادر تمويل أنشطتها وسمات المدير القيادية والشخصية وغيرها، أما العوامل الخارجية فيمكن أن تدخل في عدادها الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من الهيئات التعليمية العليا ومجالات خدمة المجتمع التي يقدمها وغيرها. ففاعلية أداء مدير المدرسة هي إذن محصلة تضافر العوامل الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المدرسة.[11]

الدراسات السابقة:

– دراسة (أبو غالي، عاطف محمود وآخرون، 2007):دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.[12]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمحافظة غزة ، وبناء تصور مقترح لمدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارةالجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (100) من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وأهم ما أظهرته النتائج الحاجة إلى التخطيط والعمل في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، العمل على تدريب المعلمين على آليات العمل الجماعي، بث ثقافة التغيير بين المعلمين، مساعدة المعلمين على تطوير أساليب تقويم متنوعة، وتشجيع لجان الطلبة في النشاطات المختلفة، تنمية الطاقات الإبداعية لدى الطلبة، ثم تفعيل مجالس أولياء الأمور.

–دراسة (عزب، محسن عبد الستار محمود، 2008) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة:[7]

هدفت الدراسة إلى تحديد أسس نظم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، ومحاولة وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وتناولت إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الابتدائية في بعض محافظات جمهورية مصر العربية، حيث شملت الدراسة عينة قوامها 130 مديراً، و 143 ناظراً، و 321 وكيلاً، في سبع من مدارس التعليم العام.

وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات تدور حول محاور الدراسة كلها والتي تتمثل بالمعايير التالية: المناخ المدرسي– الخدمات داخل المدرسة– إدارة المدرسة والعاملين– إدارة المدرسة والعمليات الإدارية– إدارة المدرسة ومشكلاتها.

– دراسة (الشرقاوي، مريم محمد ابراهيم، 2003) إدارة المدارس بالجودة الشاملة.[13]

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة والتوصل لبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق.

أعدت الباحثة استبانة مكونة من 60 عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: تنمية المصارحة والثقة، التعاون وروح الفريق، الاعتماد على الإدارة بالحقائق، والاهتمام بالتقدير والمكافآت ، تنمية التعلم والتحسين المستمر، كما اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية غير المقننة كأداة ثانوية لتدعيم البحث، وشملت عينة الدراسة 109 مديرين ووكلاء ومعلمين من محافظتي القاهرة وبني سويف.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

أن فريق الإدارة المدرسية لا يمتلكون مهارة المصارحة في المدرسة، وأن هناك معوقات تمنع تنمية المصارحة تتمثل في استخدام المديرين للمداخل القديمة للإدارة ومقاومة التغيرات الحديثة في التعليم، كما بينت أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مهارة بناء روح الفريق بنسبة 33.45% وأن أفراد عينة الدراسة لا يستخدمون بعض الأدوات الإحصائية لقياس اتجاهات الأداء المدرسي، ولا يهتمون بالكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وأن هناك معوقات لتقدير الأفراد ومكافأتهم تتمثل في التأخير في المنح عقب الإنجازات، واعتبار المجهود الإضافي جزءاً من الوظيفة، والتقليل من شأن التقدير والمكافآت في تربية السلوك المرغوب، كما يرى أفراد عينة الدراسة لأن تنمية التعليم والتحسين المستمر يتم بدرجة كبيرة.

– دراسة (الغنام، نعيمة ابراهيم، 2001): فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.[14]

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية أداء مديرة المدرسة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة التي طورها (فرحات، 1996) المكونة من (60) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة التحصيل وتقويمه، واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، وإدارة العلاقة مع عناصر العملية التعليمية. وشملت عينة قوامها (324) معلمة و(54) مديرة مدرسة تمثل العينة (5%) من مجموع معلمات المدارس الابتدائية في المنطقة الشرقية و(20%) من مجموع مديرات المدارس الابتدائية. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تأدية مديرات المدارس لأدوارهن، وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كمنهج علمي تطبيقي يؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية. وكشفت نتائج الدراسة أن أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بشكل عام يرقى إلى مستوى الإجادة من منظور معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، كما أن مديرة المدرسة الابتدائية أظهرت تميزاً في الأداء في مجالا لتخطيط وأداءً فاعلاً أيضاً في متابعة التحصيل وتقويمه وفي مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية.

– دراسة سبيريسون(Spirison,1998) بعنوان: تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوى الأمريكية.[15]

ركزت دراسة سبيريسون على تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية الينوي الأمريكية، حيث شملت عينة الدراسة 75 مدرسة تم اختيارها عشوائياً من بين 150 مدرسة من مرحلة الحضانة وحتى المرحلة الثانوية، وكان الهدف من الدراسة معرفة انطباع مديري المدارس حول أهمية تنفيذ 19 عملية مختارة لتحسين الجودة، وإلى أي مدى تم تطبيق هذه العمليات في مدارس المقاطعات من حيث عدد سنوات خبرة مدير المدرسة في مجال التعليم،مدى فهم مدير المدرسة لمبادئ ديمنج للجودة، مدى أهمية ودرجة تطبيق كل مبدأ منها في العملية التعليمية، وكشفت الدراسة بأن 18 من هذه العمليات تعد مهمة، حيث تم تطبيق 12 عملية منها في مجال الإدارة.

– دراسة (Alghamdi، 2006) : التقويم الشامل للمدرسة (كمقياس للجودة) وأثره على التطوير المدرسي بمحافظة العقيقي بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في برنامج فعالية و تطوير المدرسة بمعهد التربية بجامعة لندن.[16]

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التقويم الشامل على التطوير المدرسي في المحافظة وسبل تطوير التقويم الشامل ليكون أكثر فعالية في تحقيق التطوير المدرسي، وقد اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء المشرفين والمديرين والمعلمين حيث بلغت العينة (53) فردا، واعتمد على أسلوبين في البحث المسح من خلالا لاستبيانات وتحليل الوثائق. ومن أبرز النتائج: أن التقويم على العموم أدى إلى توفير تغذية راجعة جيدة للعاملين في المدارس والإدارة التعليمية، وأن المعلومات التي وفرها التقويم الشامل كمقياس للجودة كانت مفيدة في بناء خطة تطوير المدرسة والوضوح في الرؤية والالتزام بالتقويم بصفة عامة إضافة إلى تعزيز الحوار والتواصل مع المجتمع.

من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية :

تناولت الدراسات السابقة بناء تصور لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم، وإمكانية تطوير الإدارة المدرسية وزيادة فاعليتها في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى رؤية مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام، والتقويم الشامل لهذه المدارس في إطار الجودة الشاملة، وقد تناولت الدراسة الحالية تقويم أداء مدير المدرسة من منظور الجودة الشاملة وبجوانبه المختلفة الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية، ومحاولة الاستفادة من عملية التقويم في تحديد أهم نقاط الضعف والقوة في عمل مدير المدرسة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين رؤية عامة عن الأدوار المختلفة التي يمكن أن يساهم من خلالها مدير المدرسة في تطوير العمل المدرسي وزيادة فاعليته للحصول على منتج تعليمي مميز ويتمتع بجودة عالية.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تحليل العينة المدروسة، نبين نتائج تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي:

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "المستوى الإداري":

– الخطة المدرسية:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الخطة المدرسية)

المستوى الإداري (الخطة المدرسية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة.	3.62	0.62	17.13	72.4	88	.001	معنوية
تضع الخطة المدرسية وفق الأسس العلمية للتخطيط.	3.55	0.67	18.87	71	88	.016	معنوية

تناقش الخطة المدرسية مع المعلمين في المدرسة.	3.49	0.54	15.47	69.8	88	.002	معنوية
تقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة المدرسية.	3.51	0.57	16.24	70.2	88	.007	معنوية

يبين الجدول رقم (2) أن متوسطات فقرات الخطة المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وتبين قيم الأهمية النسبية أن مديري المدارس يركزون على وضع خطة سنوية للمدرسة وفق الأسس العلمية للتخطيط، ويناقشون متابعة وتنفيذ هذه الخطة مع المعلمين في المدرسة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الخطة المدرسية.

- اللجان وتوزيع المهمات المدرسية:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (اللجان وتوزيع المهمات المدرسية)

المستوى الإداري (اللجان وتوزيع المهمات المدرسية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
توزع المهمات الإدارية وفق القدرة والكفاءة.	3.32	0.63	18.97	66.4	88	.024	معنوية
توزع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفرة.	4.41	0.51	11.56	88.2	88	.000	معنوية
تقوم بتشكيل اللجان المدرسية.	3.37	0.66	19.58	67.4	88	.002	معنوية
توفّر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية.	4.14	0.50	12.08	82.8	88	.007	معنوية
تقيّيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة ومحددة.	2.31	0.89	38.53	46.2	88	.001	معنوية

يبين الجدول رقم (3) أن معظم متوسطات فقرات اللجان وتوزيع المهمات المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مديري المدارس يقومون بتوزيع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفرة، ويشكلون اللجان المدرسية ويوفرون السبل الكفيلة لإنجاح عملها، بينما نلاحظ انخفاض قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة عن متوسط المقياس بفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث نلاحظ أن تقييم عمل اللجان المدرسية لا يتم وفق معايير واضحة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات اللجان وتوزيع المهمات المدرسية.

- التشكيلات المدرسية:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (التشكيلات المدرسية)

المستوى الإداري (التشكيلات المدرسية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تحدد وتتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية.	4.39	0.66	15.03	87.8	88	.001	معنوية
تتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين.	4.34	0.73	16.82	86.8	88	.002	معنوية
تحدد وتتابع احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.	4.27	0.71	16.63	85.4	88	.013	معنوية

يبين الجدول رقم (4) أن متوسطات فقرات التشكيلات المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مديري المدارس يتابعون احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والأثاث واللوازم، ويتأكدون من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات التشكيلات المدرسية.

- الدوام المدرسي والاجتماعات:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الدوام المدرسي والاجتماعات)

المستوى الإداري (الدوام المدرسي والاجتماعات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تلتزم بمواعيد الدوام المدرسي.	4.81	0.70	14.55	96.2	88	.000	معنوية
تراقب وتتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي.	4.46	0.63	14.12	89.2	88	.002	معنوية
تضع آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة.	4.62	0.71	15.37	92.4	88	.003	معنوية
تعقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.	4.05	0.77	19.01	81	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (5) أن متوسطات فقرات الدوام المدرسي والاجتماعات ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مديري المدارس يلتزمون بمواعيد الدوام المدرسي، ويراقبون التزام العاملين والطلبة، ويعقدون اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الدوام المدرسي والاجتماعات.

- شؤون الموظفين والطلبة:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (شؤون الموظفين والطلبة)

المستوى الإداري (شؤون الموظفين والطلبة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تتابع قضايا الموظفين الإدارية (إجازات، ترقيات، شكاوى) لدى الجهات المختصة.	4.48	0.68	15.18	89.6	88	.007	معنوية
تضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.	3.33	0.54	16.22	66.6	88	.004	معنوية
تضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين.	4.15	0.86	20.72	83	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (6) أن متوسطات فقرات شؤون الموظفين والطلبة ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مديري المدارس يتابعون قضايا الموظفين الإدارية، ويضعون ترتيبات وقائية لمشكلات التلاميذ، ويضعون برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات شؤون الموظفين والطلبة.

- الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين)

المستوى الإداري (الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تعمم وتناقش العاملين في المدرسة بالتعليمات التي تصل من الجهات المسؤولة.	4.44	0.64	14.41	88.8	88	.034	معنوية
تكتب التقارير الإدارية بصورة منتظمة وترفعها للمسؤولين.	4.16	0.86	20.67	83.2	88	.005	معنوية
تقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الإمكانات المتوفرة.	4.06	0.92	22.66	81.2	88	.000	معنوية
تعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة.	4.05	0.83	20.49	81	88	.002	معنوية
تستثمر الإمكانات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطوير المدرسة.	4.20	0.65	15.48	84	88	.017	معنوية

يبين الجدول رقم (7) أن متوسطات فقرات الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مديري المدارس يعممون التعليمات التي

تصل من الجهات المسؤولة، ويكتبون التقارير الإدارية بصورة منتظمة، ويعدون ميزانية سنوية للمدرسة، ويعتمدون آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة، ويستثمرون الإمكانات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطوير المدرسة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "المستوى الفني":

- المواد التعليمية:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفني (المواد التعليمية)

المستوى الفني (المواد التعليمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
لديك معرفة بفلسفة المناهج وأهدافها العامة.	3.28	0.45	13.72	65.6	88	.000	معنوية
تتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.	2.84	0.41	14.44	56.8	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (8) أن مديري المدارس لديهم معرفة بفلسفة المناهج وأهدافها العامة حيث ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي، بينما نلاحظ أن مديري المدارس لا يتعاونون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة من الوسائل التعليمية حيث تنخفض قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة عن متوسط المقياس، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر الاحتياجات اللازمة للمدارس من الوسائل التعليمية، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات المواد التعليمية.

- الإشراف التربوي:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفني (الاشراف التربوي)

المستوى الفني (الإشراف التربوي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تناقش مع المعلمين خططهم الدراسية وآلية تنفيذها خلال العام الدراسي.	4.34	0.58	13.36	86.8	88	.006	معنوية
تتابع مذكرات الدروس اليومية التي يعدها المعلمون.	3.13	0.73	23.32	62.6	88	.000	معنوية
تنظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف.	2.03	0.81	39.90	40.6	88	.002	معنوية

تحدد احتياجات المعلمين المهنية وتعمل على تلبيتها.	2.07	0.94	45.41	41.4	88	.004	معنوية
تشرف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة.	2.23	0.75	33.63	44.6	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (9) أن متوسط الفقرات الأولى والثانية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث أن مديري المدارس يناقشون مع المعلمين الخطة الدراسية وآلية تنفيذها، ويتابعون مذكرات الدروس اليومية، كذلك نلاحظ أن متوسط الفقرات المتبقية تنخفض عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث أن مديري المدارس لا ينظمون زيارات صفية للمعلمين، ولا يهتمون لاحتياجات المعلمين المهنية، كما أنهم لا يشرفون على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات الإشراف التربوي.

- التقويم:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفني (التقويم)

المستوى الفني (التقويم)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تدرس مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.	3.42	0.82	23.98	68.4	88	.002	معنوية
تتبنى خططاً علاجية لضعف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية.	2.27	0.94	41.41	45.4	88	.001	معنوية

يبين الجدول رقم (10) أن متوسط الفقرات الأولى ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث أن مديري المدارس يدرسون مدى ملاءمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد، بينما ينخفض متوسط الفقرتين الثانية والثالثة عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، وبالتالي فإن مديري المدارس لا يتبنون خططاً علاجية لضعف التحصيل، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات التقويم.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "المستوى الاجتماعي":

- العلاقة مع المجتمع المحلي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي)

المستوى الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تتعرف على إمكانات البيئة المحلية.	1.83	0.76	41.53	36.6	88	.000	معنوية

تعد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.	2.14	0.73	34.11	42.8	88	.000	معنوية
تضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة وأبنائهم.	4.28	0.65	15.19	85.6	88	.000	معنوية
تنظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين الطلاب والمعلمين.	1.98	0.75	37.88	39.6	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (11) أن مديري المدارس يضعون أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة وأبنائهم، حيث يرتفع متوسط هذه الفقرة عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، كذلك نلاحظ انخفاض متوسط الفقرات المتبقية عن متوسط المقياس وبفرق معنوي، وبالتالي فإن مديري المدارس لا يتعرفون على إمكانات البيئة المحيطة، ولا يعدون برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، ولا ينظمون برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين الطلاب والمعلمين، وتبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات العلاقة مع المجتمع المحلي.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على المجال "المستوى الإبداعي":

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإبداعي

المستوى الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
تبتكر أنشطة لامنهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة.	2.36	0.91	38.56	47.2	88	.000	معنوية
تجرب أفكاراً تربوية جديدة.	2.29	0.82	35.81	45.8	88	.000	معنوية
تعمم التجارب التعليمية الناجحة.	1.99	0.69	34.67	39.8	88	.000	معنوية

يبين الجدول رقم (12) انخفاض متوسط فقرات المستوى الإبداعي عن متوسط المقياس المستخدم بفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث نلاحظ أن مديري المدارس لا يبتكرون أنشطة لامنهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة، وهم لا يجربون الأفكار التربوية الجديدة، ولا يعممون التجارب التعليمية الناجحة، وتبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات المستوى الإبداعي.

- نتائج الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الإداري	التباين بين المجموعات	7.613	2	3.806	5.639	.004	دال
	التباين داخل المجموعات	58.104	86	.675			
	المجموع	74.717	88				

يبين الجدول رقم (13) أن احتمال الدلالة $P = 0.004 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88/ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات حيث يبين الجدول رقم (14) أن هناك فروقاً بين مديري المدارس في مستوى العمل الإداري، وهذه الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي، وبين مديري التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية) لصالح مديري مدارس التعليم الثانوي، بينما لم تلحظ أية فروق بين مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار LSD للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري

	نوع (I) المدرسة	نوع (J) المدرسة	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
مستوى العمل الإداري	أساسي ح1	أساسي ح2	-.00183-	.11871	.988	-.2359-	.2323
		ثانوي	-.38582-*	.12560	.002	.1381	.6335
	أساسي ح2	أساسي ح1	.00183	.11871	.988	-.2323-	.2359
		ثانوي	-.38765-*	.11162	.001	.1675	.6078
	ثانوي	أساسي ح1	.38582*	.12560	.002	-.6335-	-.1381-
		أساسي ح2	.38765*	.11162	.001	-.6078-	-.1675-
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

- نتائج الفرضية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفني في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفني في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الفني	التباين بين المجموعات	6.982	2	3.491	6.405	.001	دال
	التباين داخل المجموعات	46.916	86	.545			
	المجموع	73.675	88				

يبين الجدول رقم (15) أن احتمال الدلالة $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88/ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار LSD للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني

	نوع (I) المدرسة	نوع (J) المدرسة	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
مستوى العمل الفني	أساسي ح1	أساسي ح2	-.17735-	.13463	.189	-.4429-	.0882
		ثانوي	-.52981-*	.17035	.002	-.8658-	-.1939-
	أساسي ح2	أساسي ح1	.17735	.13463	.189	-.0882-	.4429
		ثانوي	-.35246-*	.13796	.011	-.6245-	-.0804-
	ثانوي	أساسي ح1	.52981*	.17035	.002	.1939	.8658
		أساسي ح2	.35246*	.13796	.011	.0804	.6245
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

يبين الجدول رقم (16) أن هناك فروقاً بين مديري المدارس في مستوى العمل الفني، وهذه الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي، وبين مديري التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية) لصالح مديري مدارس التعليم الثانوي، بينما لم تلحظ أية فروق بين مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية).

- نتائج الفرضية الثالثة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الاجتماعي	التباين بين المجموعات	3.013	2	1.506	1.749	.563	غير دال
	التباين داخل المجموعات	74.027	86	.861			
	المجموع	73.675	88				

يبين الجدول رقم (17) أن احتمال الدلالة $P = 0.563 > \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88/ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي.

- نتائج الفرضية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الإبداعي	التباين بين المجموعات	2.712	2	1.356	1.734	.982	غير دال
	التباين داخل المجموعات	67.319	86	.782			
	المجموع	90.031	88				

يبين الجدول رقم (18) أن احتمال الدلالة $P = 0.982 > \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88/ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

– يتمتع مدير المدرسة بأداء جيد من الناحية الإدارية، حيث يقوم بوضع خطة مدرسية وفق الأسس العلمية للتخطيط، ويقوم بتشكيل اللجان المدرسية ويوفر السبل الكفيلة لإنجاح عملها، ويحدد ويتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والأثاث واللوازم، ويلتزم بمواعيد الدوام المدرسي، ويراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام، ويضع آليات ضبط ومتابعة الطلبة في المدرسة، كما يتابع قضايا الموظفين الإدارية لدى الجهات المختصة، ويضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والتحصيلية، كما أنه يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة ويعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لهذه الميزانية، إلا أن أداء مدير المدرسة من هذه الناحية يعاني من عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية.

– يعاني مدير المدرسة من ضعف في الأداء الفني من ناحية تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، وتنظيم زيارات صفية للمعلمين، وتحديد احتياجاتهم المهنية والعمل على تلبيتها، والإشراف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة، بالإضافة إلى تبني خطط علاجية لضعاف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية.

– يعاني مدير المدرسة من ضعف في الأداء الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي سواء من خلال التعرف على احتياجات البيئة المحلية، أو إعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، أو تنظيم برامج اجتماعية لتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب.

– ضعف المستوى الإبداعي لمدير المدرسة من حيث قدرته على التجديد والابتكار.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس من الناحية الإدارية والفنية وهذه الفروق لصالح مديري المرحلة الثانوية بالمقارنة مع مديري مرحلة التعليم الأساسي.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس من الناحية الاجتماعية والإبداعية.

التوصيات:

– ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

– ضرورة العمل على إنشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للمدرسة ليتم من خلالها المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد في تطوير المدارس وارتقائها.

– ضرورة توخي الموضوعية في عملية اختيار مديري المدارس بحيث تستند على أسس مهنية حتى يتسنى لهم إدارة المدرسة وفق مبادئ الجودة الشاملة.

– تقديم التسهيلات اللازمة لمديري المدارس من دعم مادي ومعنوي وتحديث العمل باستمرار.

– زيادة الميزانية المخصصة للمدارس بما يسهم في توفير الموارد اللازمة سواء كانت مادية أو بشرية، وإعطاء مساحة أوسع لمديري المدارس في تحديد هذه الموارد واختيارها.

– إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية.

– تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في المدرسة وخارجها وذلك من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة واضحة.

– التدريب المركز والفعال لمديري المدارس بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الإستراتيجية المدرسية.

– عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وتحقيق التطور والإبداع، وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطوير العاملين في المدرسة.

– تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات.

المراجع:

1- عابدين، محمد عبد القادر. *المدرسة الحديثة*، جامعة القدس، دار الشروق، 2005، 191.

2- العمايرة، محمد حسن. *مبادئ الإدارة المدرسية*، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2002، 139-140.

3- الحريري، رأفت. *الإشراف التربوي – واقعه وآفاقه المستقبلية*، دار المناهج، عمان، 2006، 164.

4- النجار، فريد راغب. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة*، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، 73.

5- البوهي، فارق شوقي. *الإدارة التعليمية والمدرسية*، دار قباء، القاهرة، 2001، 377.

6- زاهر، ضياء الدين. *الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمى*. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1995، 13-19.

7- محمود عزب، محسن عبد الستار. *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، 190-207.

8- إسماعيل، محمد محروس. *اقتصاديات التعليم*. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990، 18-19.

9- عابدين، محمود. *مدير المدرسة والتنظيم المدرسي الفعال*. الرئاسة العامة لوكالة البحوث الدولية، عمان، الأردن، 2002، 17.

10- KARUSNER, S. *Total Quality Management. A service quality function deployment*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53, 2004, 17

11- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح. *إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات تربوية*. عالم الكتب، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2005، 283-284.

12- أبو غالي، عاطف محمود. *دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم الفلسطيني- مدخل للتميز- الجامعة الاسلامية، 2007، 342-378.

13- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة- دراسة ميدانية*، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003، 1-194.

14- الغنام، نعيمة. *فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة البحرين، كلية التربية، 2001، 5.

15- SPIRRISON, C. *Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in lllinois K-12 schools (Total Quality Management*) Diss lllinois State University, Normal, I 11, 1998,10.

16- ALGAMDI, I. *ComprehensiveSchool Evaluation and Its Impact on School Improvement in Alaqeeq Distirct, Albaha Province, Saudi Arabia*. Dissertation for the MA in School Effectiveness and School Improvement at the Institute of Education, University of London, 2006, 78.