

دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية على مديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة اللاذقية  
منال سلطان\*

(الإيداع: 9 آب 2023، القبول: 12 تشرين 2023)

الملخص:

هدفت البحث الحالية التعرف على دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ودراسة الفروق بين تقديرات المدراء لهذا الدور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الباحثة استبانة على عينة البحث والمؤلفة من (88) مديراً ومديرة من مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والثانية) بمدينة اللاذقية تم سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة بعد تحديدها باستخدام قانون العينة الإحصائية.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- الحاجة إلى التخطيط والعمل ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال:
- تشجيع السلوك القيادي الفعّال لدى الطلبة، وتزويدهم بخبرات تعليمية تنمي شخصيتهم بشكل متكامل.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار لدى المعلمين، وحثهم على تحسين أدائهم الصفي والالتزام والعمل بروح الفريق، ومتابعة أدائهم في ضوء معايير ومؤشرات محددة.
- السعي إلى بث ثقافة التغيير بين العاملين والمعلمين، ومساعدتهم على تطوير أساليب تقويم متنوعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المديرين لدورهم في عملية الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح المؤهل العلمي دبلوم تأهيل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح سنوات الخبرة (10-15) سنة، وأكثر من 15 سنة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وهذه الفروق لصالح المدراء الذين اتبعوا دورات تدريبية، وكان من أهم المقترحات التي قدمها البحث توفير وحدة إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والمديريات التابعة لها وتقديم الإشراف والمتابعة، وإعداد الكوادر المسؤولة عن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وعقد الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين والإدارة المدرسية بشكل عام حول الجودة الشاملة ومبادئها ونشر قيمها واتجاهاتها.

\*الاستاذ المساعد في كلية التربية-جامعة تشرين

## **The role of the school principal in the process of educational supervision in light of the principles of total quality**

### **A field study on the stage of basic education managers in Lattakia**

**Manal Ahmed Sultan\***

**(Reveived: 9 August 2023, Accepted: 12 October 2023)**

#### **ABSTRACT :**

The present study aimed to identify the role of the school principal in the process of educational supervision in light of the principles of total quality, the study estimates differences between the managers for this role due to the variables (academic qualification, years of experience, training courses). Was the use of analytical and descriptive approach applied researcher to identify the sample consisting of (88) director of basic education (Episode I and II) in Lattakia was withdrawn using a simple random sample after the sample is determined using statistical law.

The research found the following results:

- The need to plan and act within the principles of total quality management through:
- Encourage the effective leadership behavior among students, and provide them with educational experiences develop their personality in an integrated manner.
- Provide an opportunity for creativity and innovation of teachers, and urged them to improve their classroom, commitment and teamwork, and follow up their performance in light of specific criteria and indicators.
- Seeking to spread a culture change among staff and teachers, and help them develop a variety of methods of assessment.
- The presence of statistically significant differences at the level of significance / 0.05 / between the mean estimates of directors for their role in the process of educational supervision due to the variable of academic qualification, these differences in favor of Qualification Diploma qualification.
- The presence of statistically significant differences at the level of significance / 0.05 / between the mean estimates of directors for their role in the process of educational supervision due to the variable number of years of experience, and these differences for the benefit of years of experience (10-15) years, and more than 15 years, One of the most important proposals presented by the research was to provide a comprehensive quality management unit in the Ministry of Education and its affiliated directorates, provide supervision and follow-up, prepare cadres responsible for implementing comprehensive quality management programs and its principles, and hold training courses for principals, teachers, and school administration in general on comprehensive quality and its principles and disseminate its values and trends.

---

\* Assistant Professor at the Faculty of Education - Tishreen University

## المقدمة:

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

فالإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية شخصية المتعلم تنمية شاملة متكاملة من مختلف النواحي وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها. (الشوابكة، 2021، ص 15) ومن خلال عملية الإشراف التربوي يقع على عاتق مدير المدرسة ملاحظة التلاميذ ومتابعة نموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي، والعاطفي، واكتشاف الموهوبين منهم، وتمييز بطيئي التعلم، ومن ثم توفير الرعاية الكافية للمحتاجين منهم إضافة إلى معرفة المشكلات التي تواجه التلاميذ ومعرفة أسبابها، والسعي إلى علاجها، وتشخيص مجالات الضعف والقصور لدى بعض التلاميذ، وإيجاد الحلول المناسبة.

كذلك يجب أن يقوم مدير المدرسة بتسهيل تعرف المعلم على الأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة الدراسية وأساليب تدريسها، والتخطيط بكل مسؤولياته، وطرق إشباع حاجات التلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كما يقوم بتوفير سبل قيام المعلم بالأنشطة غير الصفية، وبتمتية اتجاهات المعلمين الإيجابية ومبادراتهم الإبداعية، وبتمتية العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وبالتواصل المستمر معهم لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين والتغيرات والوقوف على حاجاتهم ومظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه لديهم. (عابدين، 2005، ص 191)

كما يترتب على مدير المدرسة دراسة واقع المناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها، ودراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها. (العمامرة، 2002، ص 139)

لذلك 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 من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي 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 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## مشكلة البحث:

تفرض مستجدات العصر على القيادات المدرسية الأخذ بالنظريات الإدارية الحديثة والمعاصرة، وبأساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى الأداء وتحسينه باستمرار، فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة جلال (2018)، والشرقاوي (2020)، والأغبري (2020)، محمد العبد الله (2021)، و Kilmer (2013)، و Spirison (2015) على وجود ضعف في ممارسة مدير المدرسة لدوره في الإشراف التربوي، ومن خلال اطلاع الباحثة على الواقع التربوي فقد لاحظت أن مديري المدارس على الصعيد المحلي يقتصر دورهم على تنفيذ المهام الروتينية التقليدية المكلفين بها، مثل مراقبة دوام العاملين في المدرسة وتسيير شؤون المدرسة والتواصل مع الإدارة التربوية، وبالتالي يقضي مدير المدرسة معظم وقته في الشؤون الإدارية، ويهمل تنفيذ مهامه التربوية ولاسيما الإشراف التربوي

في المدرسة، على الرغم من تأكيد عدد من توصيات المؤتمرات العربية والدولية مثل مؤتمر التربوي الثاني للجودة الشاملة في التعليم (الكويت، 2012)، و مؤتمر الاعتماد الأكاديمي العالمي (عمان، 2017) على أهمية دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في المدرسة، وفاعليته في عملية التقويم والمتابعة، وضرورة تطبيق الجودة الشاملة كمبدأ وأساسي تمثل في مشاركة جميع العاملين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة والتحسين المستمر؛ وفي النهاية يتم بلورة مشكلة البحث وتحديد أهدافها بأن الضعف في قيام مديري المدارس بدورهم بالشكل الأمثل في عملية الإشراف التربوي قد يعزى إلى عدم تحديد هذه الأدوار بالتحديد وهذا ما سيتم عمله في البحث الحالي، ويتم تحديد المشكلة بصيغة سؤال رئيسي ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

**أهداف البحث:**

- 1- التعرف على دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
- 2- دراسة الفروق بين تقديرات المدراء لهذا الدور في ضوء مبادئ الجودة تبعاً (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

#### **أهمية البحث:**

#### **الأهمية النظرية:**

- تسليط الضوء على أهمية تطبيق عملية الإشراف التربوي لمدير المدرسة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
  - تطور المفهوم الإداري لمدير المدرسة، وما يمر به النظام التربوي من تجديد مستمر، وتطور المسؤولية الملقاة على كاهل مدراء المدارس من أجل تطوير أنفسهم، وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم في ظل التوجهات الإدارية الحديثة والمناداة بمبدأ الجودة في منظومة التعليم.
- الأهمية التطبيقية:**
- يمكن أن تساعد نتائج البحث في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية الإشراف التربوي لمدير المدرسة، ما يشكل حافزاً لدى أصحاب القرار للإفادة من نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف وتطوير عملية الإشراف التربوي لمدير المدرسة ولاسيما في ضوء مبادئ الجودة الشاملة

#### **أسئلة البحث:**

#### **تتمثل أسئلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:**

ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟  
ويتفرع عن هذه السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التركيز على الطلاب؟
- 2- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التركيز على المعلمين؟
- 3- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي؟
- 4- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال القيادة التربوية الفاعلة؟
- 5- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر؟

#### **فرضيات البحث:**

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05):

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

#### مصطلحات البحث:

#### - إدارة الجودة الشاملة (TQM):

- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم،

- وهي أيضاً فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخدمات داخل المنظومة، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظومة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين. (أبو الوفا وعبد العظيم، 2000، ص166)، وتعرف إجرائياً بأنها فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية (الفعالية) بأكفأ أساليب (أقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة).

- إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم: مجموعة الخصائص- السمات - التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة. (العامري، 2007، ص4)، و تعرف إجرائياً بأنها تنفيذ العملية التربوية والتعليمية بأسلوبٍ صحيحٍ متقنٍ وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وبأقل جهدٍ وكلفةٍ محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع.

#### حدود البحث:

الحدود الموضوعية : دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة  
الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في العام الدراسي 2022-2023 في الفترة الممتدة من 2022/1/10 ولغاية 2023/7/1.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى والثانية) في مدينة اللاذقية.

الحدود البشرية: مديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة اللاذقية

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

1- دراسة أبو الوفا (2015) في مصر بعنوان: دور نظار/ مديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية في مصر.

- هدف البحث: معرفة دور مدراء المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، وكيفية الارتقاء بهذا الدور في ضوء فلسفة المجتمع وإمكانيات المدارس.

- أداة البحث: استخدم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من 40 عبارة موزعة على أربعة مجالات هي التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة.

- **العينة:** تكونت عينة البحث من 45 مدير من المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية في مصر.  
- **النتائج:** خلصت البحث إلى العديد من النتائج منها:

لا يستخدم مديري المدارس الثانوية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العملية الإدارية، ويظهر ذلك في عدم اهتمام المديرين بالتخطيط العلمي، وسيطرة الروتين على أسلوب تأدية العمل، وعدم ملائمة الصلاحيات مع المسؤوليات لجميع العاملين بالمدرسة وانفراد المدير باتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالرقابة الوقائية، وتضارب القرارات الصادرة عن المراكز القيادية وعدم تكاملها.

**2-دراسة جلال (2018) في البحرين بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مملكة البحرين هدف البحث:** تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية.

**أداة البحث:** استخدم الباحث استبانة بحثية مؤلفة من 44 مطلب موزعة على 6 محاور، تحدد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية.

**العينة:** شملت عينة البحث مدرسي ومدراء 25 مدرسة ابتدائية من أصل 115 مدرسة.

**النتائج:** حددت البحث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية وتبين:

- اتفاق المديرين والمعلمين على عدم توافر متطلبات إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية.

- عدم توافر متطلبات تطبيق مفاهيم العمل الجماعي.

- هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.

**3-دراسة الشرفاوي (2020) في مصر بعنوان إدارة المدارس بالجودة الشاملة.**

- **هدف البحث:** 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.

- **أداة البحث:** 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.

- **العينة:** شملت عينة البحث 109 مديرين ووكلاء ومعلمين م محافظتي القاهرة وبني سويف.

- **النتائج:** خلصت البحث 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 البحث يمتلكون مهارة بناء روح الفريق بنسبة 33.45% وأن أفراد عينة البحث 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 البحث أن تنمية التعليم والتحسين المستمر يتم بدرجة كبيرة.

4- دراسة الأغبري (2020) في السعودية بعنوان: إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (9002) في محافظة الإحساء في السعودية.

- هدف البحث: التعرف على أهم جوانب نجاح نظام الجودة الشاملة في المدارس المطبقة لها ومدى قناعة أفراد العينة بذلك، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه هذه المدارس.

- أداة البحث: استبانة بحث مكونة من قسمين الأول يحتوي بيانات أولية عن أفراد عينة البحث والثانية تتضمن /6/ محاور رئيسية تتكون من /44/ عبارة.

- العينة: اشتملت عينة البحث على /138/ من مديري ومعلمي /7/ مدارس حكومية من مدارس التعليم العام في محافظة الإحساء.

- النتائج: خلصت البحث إلى العديد من النتائج أهمها:

- أبرز صعوبات تطبيق نظام الجودة الشاملة انشغال إدارة المدرسة بالأعمال الكتابية وتنظيم السجلات، وعدم توفر المشرفين والكوادر الخاصة بنظام الجودة بصورة كافية، وعدم توفر الإمكانيات المادية، ومحدودية إشراك المعلم بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

- تحسن سمعة المدرس المطبقة لنظام الجودة الشاملة، وزيادة إقبال أولياء الأمور في تسجيل أبنائهم في هذه المدارس، بالإضافة إلى زيادة زيارات مديري المدارس الأخرى لها.

5- دراسة العبد الله (2021) في البحرين بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

- هدف البحث: التعرف على المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين.

- أداة البحث: استبانة بحث مكونة من /4/ محاور وتحتوي على /100/ عبارة.

- العينة: اشتملت عينة البحث على /95/ فرداً /10/ اختصاصيين، /85/ معلم ومعلمة للتربية الرياضية.

- النتائج: خلصت البحث إلى العديد من النتائج أهمها:

- اتفاق الاختصاصيين والمعلمين على توافر أربعة متطلبات أساسية وهي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة، وتطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق، ووضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية مع عدم توافر متطلبين هما التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة، والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية، واختلفوا في بقية المتطلبات.

- أكد الاختصاصيون على تطبيق إدارة التربية الرياضية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة فقط بينما أكد المعلمون على قيام قسم التربية الرياضية على تطبيق ذلك، واتفقوا على عدم قيام إدارة المدرسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية.

- عدم توافر الإمكانيات والميزانيات والحوافز بالإضافة إلى قلة الوقت من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية.

دراسات أجنبية:

### 1-دراسة كليمر Kilmer الولايات المتحدة الأمريكية (2013)

#### Total Quality Management: A tool for school improvement (Secondary schools)

- بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير المدارس في المرحلة الثانوية في ولاية نبراسا الأمريكية.
- هدف البحث: التعرف على مستوى الرضا لدى الطلاب، ودرجة الفروق في مستوى التدريس والمناخ المدرسي في الصف قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - أداة البحث: استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية.
  - النتائج: خلصت البحث إلى النتائج الآتية:
  - انطباع الطلاب عن التدريس ومستوى رضاهم قد تحسن قليلاً، حيث شعر الطلاب أن المدرسين أصبحوا أكثر اهتماماً كأفراد، حيث وفروا لهم وسائل تعليمية أفضل.
  - تحسن المناخ المدرسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تطور مخرجات العملية التعليمية من خلال الاعتماد على الممارسة.

### 2- دراسة سبيريسون Spirison الولايات المتحدة الأمريكية (2015)

#### Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in Illinois

- بعنوان: تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوي الأمريكية.
- هدف البحث : دراسة تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوي الأمريكية، حيث شملت عينة البحث 75 مدرسة تم اختيارها عشوائياً من بين 150 مدرسة من مرحلة الحضنة وحتى المرحلة الثانوية، وكان الهدف من البحث 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.
  - النتائج: كشفت البحث بأن 18 من هذه العمليات تعد مهمة، حيث تم تطبيق 12 عملية منها في مجال الإدارة، كما بينت نتائج البحث عدم وجود فروق في تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وفق متغير عدد سنوات خبرة مدير المدرسة.

### 3- دراسة ميشال فورد Ford الولايات المتحدة الأمريكية (2019)

#### A multi Site, Case study : Total Quality Management within a Texas School Diss

- بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في مدارس إحدى مقاطعات ولاية تكساس الأمريكية.
- هدف البحث: تناولت البحث رأي المعلمين والإداريين حول أثر الجودة الشاملة في إحداث تغيير حقيقي في مدارس المقاطعة، وشملت عينة البحث ثلاث مدارس للتعليم العام، وطبقت بعض الأدوات كالمقابلات الشخصية الميدانية وتوزيع بعض الاستبيانات، بالإضافة إلى الملاحظات الشخصية المبنية على الزيارات الميدانية.

- **نتائج البحث:** كشفت البحث عن وجود وعي وإدراك تام لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين منسوبي المدارس، وأكد أفراد العينة بأنه عندما توظف إدارة الجودة الشاملة لفهم الفلسفة التي تنبثق منها عملية اتخاذ القرار وأساليب حل المشكلات عندها سوف يتحقق التطور والتحسين المستمر.

**أدبيات البحث:**

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بعمل الإدارة المدرسية:**

تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بأنها: " منهج يركز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية، تجعل الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضيف تغييرا واضحا نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات". ( أحمد، وحافظ، 2003، ص 155). وترى الباحثة أنها: استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تستطيع من خلالها توظيف مواهب العاملين في حقل التعليم واستثمار قدراتهم بما يحقق أهداف العملية التربوية.

فالجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها. وهذه المبادئ التي وضعها (ديمنج) تشكل إطاراً معرفياً ومرجعياً لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، و في هذه البحث سنعتمد على المبادئ التالية:

### **1- التركيز على المستفيد:**

إن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجياً. ( الحمالي، 2003، ص 25)، وفي القطاع التربوي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمدرسة، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المدرسة. كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل المعلمين، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة المدرسية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

### **2- التركيز على جودة أداء العاملين:**

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول. (حسين، 2005، ص 63)

ويفرض هذا المبدأ على الإدارة المدرسية ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للمعلمين وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التربوية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

### **3- الاهتمام بالعمل الجماعي:**

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات

العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقت الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات والخبرات، ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد. وفي إطار هذا المبدأ تتخذ الإدارة المدرسية مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المدرسة منها: (عزب، 2008، ص228)

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدورات، ولا يقتصر هذا على المعلمين فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.

- إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة المادة الواحدة، المجالس المدرسية.

- تفويض السلطات للجان المواد المدرسية وفرق العمل المختلفة.

- عقد ورشات العمل والدورات والأيام الدراسية والمعارض والدروس التوضيحية.

#### 4- القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.

والمطلوب من القيادة التربوية توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة. (زاهر، 2005، ص176)

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من الإدارة المدرسية القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية.

- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المدرسة، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتقجير الطاقات الكامنة لمصلحة المدرسة.

- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة والعاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

#### 5- التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمدرسة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد. (حسين، 2005، ص65)

وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات الإدارة المدرسية، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية والكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة ببعضها البعض ومتراصة وتؤيد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كميًا بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع بيانات وتحويلها إلى أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (درويش، 2018، 118)، وتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبانة بهدف تحديد دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة اللاذقية.

### مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مرحلة التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم 114/ مديراً ومديرة، ولتحديد حجم العينة من المديرين تم اعتماد قانون العينة الإحصائية الآتي:

(القاضي وعبد الله، 2005، ص211)

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

حيث :  $n$  : حجم عينة البحث.

$N$  : حجم مجتمع البحث.

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

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

$S.D = 95\%$  : الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة : 95%

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.5(1-0.5)}{114} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 88$$

وبلغ مجموع أفراد العينة من المديرين في مدينة اللاذقية 88/ مدير تم سحبها باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

### أداة البحث:

تم تصميم أداة البحث "استبانة دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" وقد تكونت هذه الاستبانة من قسمين شمل القسم الأول بيانات أساسية تشمل: متغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، وشمل القسم الثاني دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال خمسة مجالات: التركيز على الطلاب، التركيز على أداء المعلمين، الاهتمام بالعمل الجماعي، القيادة التربوية الفاعلة، التحسين المستمر.

### البحث السيكمترية لأداة البحث:

وللتحقق من صدق المحتوى (صدق المحكمين) تم عرض هذه الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن مدى صحة هذه الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أية فقرات يرونها مناسبة وحذف غير المناسبة، ويبين الجدول (1) أهم تعديلات السادة المحكمين.

الجدول (1) أهم تعديلات السادة المحكمين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
أنمي المهارات الحياتية لدى الطالب	أتيح الفرصة لتنمية المهارات الحياتية لدى الطالب
أعزز المسؤولية بين المعلمين.	أعزز حس المسؤولية والانتماء للعمل بين المعلمين.
أتبع أسلوب القيادة في التعامل مع المعلمين.	أتبع أسلوب القيادة الديمقراطية في التعامل مع المعلمين.
أفوض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين.	أفوض الصلاحيات والمسؤوليات حسب قدرات العاملين.
أنمى الطاقات لدى الطلبة باستمرار.	أنمى الطاقات الإبداعية لدى الطلبة باستمرار.
أستفيد من المجتمع المحلي في التطوير.	أستفيد من مؤسسات المجتمع المحلي في التطوير باستمرار.

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال تطبيق الأداة على عينة تألفت من (18) مديراً ومديرة وهي من خارج العينة النهائية للدراسة، إذ تم استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجات على كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (2) يبين نتائج ذلك.

الجدول (2) الاتساق الداخلي لأداة البحث

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.740	17	**0.671
2	**0.660	18	**0.711
3	**0.824	19	**0.699
4	**0.852	20	**0.891
5	**0.689	21	**0.758
6	**0.737	22	**0.839
7	**0.753	23	**0.839
8	**0.639	24	**0.630
9	**0.841	25	*0.481
10	**0.664	26	**0.719
11	**0.831	27	**0.739
12	**0.839	28	**0.757
13	**0.892	29	**0.894
14	**0.825	30	**0.744
15	**0.675	31	**0.832

\*\*دال باتجاهين عند 0.01

يتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات على كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة وذات دلالة إحصائية، ما يدل على صدق البناء الداخلي أداة البحث. وللتأكد من ثبات أداة البحث قامت الباحثة باستخدام معادلة الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.87)، وبلغت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة على التوالي: (0.85، 0.86، 0.83، 0.88، 0.84) وهي مقبولة لأغراض البحث.

و تم تصحيح إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: غير موافق بشدة (1) درجة، غير موافق (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

المعيار = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

$$\text{المعيار} = 5 - 1 / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

### الجدول (3) فئات المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المقابلة لها

درجة الموافقة	المجال
غير موافق بشدة	1 - 1.8
غير موافق	1.81 - 2.60
محايد	2.61 - 3.40
موافق	3.41 - 4.20
موافق بشدة	4.21 - 5

نتائج البحث ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث: ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل محور من محاور

أداة البحث، وترتيب تلك المحاور وفق متوسطها الحسابي، والجدول ( ) يبين نتائج ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل محور من المحاور

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	69.35	1.03	3.47	التركيز على الطلاب
1	73.87	0.88	3.69	التركيز على جودة أداء المعلمين
5	51.40	1.01	2.57	الاهتمام بالعمل الجماعي
3	66.27	0.79	3.31	القيادة التربوية الفاعلة
4	56.91	1.00	2.85	التحسين المستمر

يتبين من الجدول (4) أن محور التركيز على جودة أداء المعلمين قد جاءت بالمرتبة الأولى، تلاه محور، ثم محور القيادة التربوية الفاعلة، ثم محور التحسين المستمر، وقد جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة محور الاهتمام بالعمل الجماعي، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة الفرعية من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على كل محور من محاور أداة البحث. الإجابة عن الأسئلة الفرعية للبحث:

### 1- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التركيز على الطلاب؟

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على مجال التركيز على الطلاب

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على مجال التركيز على الطلاب

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التركيز على الطلاب
3	76.40	0.94	3.82	1. أتيج للطلبة فرص الإبداع والابتكار .
1	78.40	1.14	3.92	2. أهتم بنتائج الطلبة وأشجعها .
2	76.60	1.06	3.83	3. أتيج الفرصة لتنمية المهارات الحياتية لدى الطالب .
4	72.09	1.02	3.60	4. أراعي رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم على اختلاف مستوياتهم التحصيلية .
6	55.00	0.94	2.75	5. أشجع السلوك القيادي الفعال لدى الطلبة .
5	57.60	1.09	2.88	6. أزود الطلاب بخبرات تعليمية ممتعة تنمي شخصيتهم بشكل متكامل .
	69.35	1.03	3.47	الدرجة الكلية

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للحسابات للعبارة (1، 2، 3، 4) تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على سلم ليكرت، وهي توافق الدرجة (موافق) كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات عن 70%، وهذا يدل على أن

دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال التركيز على الطلاب تتجلى في إتاحة فرص الإبداع والابتكار للطلبة، والاهتمام بنتائجهم وتشجيعها، وتنمية مهاراتهم الحياتية وتلبية احتياجاتهم على اختلاف مستوياتهم التحصيلية. لكن نلاحظ أن هناك ضعف في تشجيع السلوك القيادي الفعال للطلبة، وتزويدهم بخبرات تعليمية تمي شخصيتهم المتكاملة حيث تتخفف قيم الأهمية النسبية لهذين السؤالين لتصل إلى حدود /50%، وبالتالي ينبغي تفعيل هذين الجانبين بما يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

## 2- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التركيز على المعلمين؟

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال التركيز على جودة أداء المعلمين

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال التركيز على جودة أداء المعلمين

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التركيز على جودة أداء المعلمين
1	73.87	0.88	3.69	7. أقيم علاقات إنسانية مع المعلمين.
5	60.00	1.2	3.00	8. أتيح الفرصة للإبداع والابتكار لدى المعلمين.
6	59.20	1.1	2.96	9. أحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.
2	73.07	0.87	3.65	10. أستخدم أساليب إشرافية متعددة حسب حاجات المعلمين.
4	60.20	1.01	3.01	11. أتابع أداء المعلمين في ضوء معايير ومؤشرات محددة.
3	62.6	0.68	3.13	12. أشجع روح المنافسة بين المعلمين باستمرار.
	73.87	0.88	3.69	الدرجة الكلية

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية للبندين (7، 10) تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على سلم ليكرت، وهي توافق الدرجة (موافق)، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات عن /70%، وهذا يدل على أن دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال التركيز على جودة أداء المعلمين تتجلى في إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين واستخدام أساليب إشرافية متعددة حسب حاجاتهم. إلا أننا نلاحظ أن هناك ضعف في إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار لدى المعلمين، وحثهم على تحسين أدائهم الصفي، ومتابعة أدائهم في ضوء معايير ومؤشرات محددة، وتشجيع روح المنافسة فيما بينهم، حيث تتخفف قيم الأهمية النسبية لهذين الأسئلة لتصل إلى حدود /60%، وبالتالي ينبغي تفعيل هذه الجوانب بما يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

## 3- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي؟

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال الاهتمام بالعمل الجماعي.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال الاهتمام بالعمل الجماعي

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهتمام بالعمل الجماعي
6	51.40	1.01	2.57	13. أحت المعلمين على الالتزام والعمل بروح الفريق.
5	62.6	0.98	3.13	14. أعمل على تدريب المعلمين على تكوين فرق عمل لتحسين الأداء.
1	65.6	0.83	3.28	15. أحت المعلمين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
2	64.6	0.88	3.23	16. أتبادل الآراء مع المعلمين لسبل التطوير.
3	63.2	0.97	3.16	17. أتشاور مع المعلمين للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل.
4	62.8	1.04	3.14	18. أشجع المبادرة والتغيير لدى المعلمين.
	51.40	1.01	2.57	الدرجة الكلية

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تقع ضمن المجال (2.61-3.40) على سلم ليكرت، وهي توافق الدرجة (محايد)، كما تتخفف قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات إلى حدود 60%/، وهذا يدل على ضعف دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي، لذلك يجب على المديرين حث المعلمين على الالتزام والعمل بروح الفريق، وتدريبهم على تكوين فرق عمل، والتعاون وتبادل الآراء معهم وتشجيعهم على المبادرة والتطوير لتحقيق التطوير في العمل المدرسي، وذلك بما يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

4- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال القيادة التربوية الفاعلة؟

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال القيادة التربوية الفاعلة

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال القيادة التربوية الفاعلة

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التربوية الفاعلة
2	73.24	0.70	3.66	19. أمتلك القدرة على حل المشكلات بطرق علمية.
1	77.00	0.68	3.85	20. أعتد على التحسينات طويلة الأجل وليس قصيرة الأمد.
3	72.00	0.85	3.60	21. أعزز حس المسؤولية والانتماء للعمل بين المعلمين.
6	55.00	0.93	2.75	22. أتبع أسلوب القيادة الديمقراطية في التعامل مع المعلمين.
4	64.4	0.67	3.22	23. أفوض الصلاحيات والمسؤوليات حسب قدرات العاملين.
5	56.00	0.89	2.80	24. أسعى إلى بث ثقافة التغيير بين المعلمين.
	66.27	0.79	3.31	الدرجة الكلية

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للعبارات (19، 20، 21) تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على سلم ليكرت، وهي توافق الدرجة (موافق)، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات عن 70%، وهذا يدل على أن دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال القيادة التربوية الفعالة تتجلى في امتلاك المديرين القدرة على حل المشكلات بطرق علمية، واعتمادهم التحسينات طويلة الأجل، وتعزيز حس المسؤولية والانتماء للعمل. إلا أننا نلاحظ أن هناك ضعف في إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية، وتقويض الصلاحيات والمسؤوليات، وبث سياسة التغيير بين المعلمين، حيث تتخفف قيم الأهمية النسبية لهذين الأسئلة لتصل إلى حدود 60%، وبالتالي ينبغي تفعيل هذه الجوانب بما يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

5- ما دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر؟  
يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال التحسين المستمر

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على مجال التحسين المستمر

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر
2	59.40	1.17	2.97	25. أطور مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين لتحسين أدائهم.
3	58.00	1.08	2.90	26. أتمى الطاقات الإبداعية لدى الطلبة باستمرار.
6	55.00	1.05	2.75	27. أستفيد من مؤسسات المجتمع المحلي في التطوير باستمرار.
5	55.40	1.01	2.77	28. أبذل جهداً لتفعيل مجالس أولياء الأمور.
7	53.00	0.84	2.65	29. أشجع تبادل الخبرات التربوية والعلمية بين المعلمين.
1	59.80	0.97	2.99	30. أوظف التغذية الراجعة لتحسين أداء المعلمين باستمرار.
4	57.80	0.91	2.89	31. أساعد المعلمين على تطوير أساليب تقويم متنوعة.
	56.91	1.00	2.85	الدرجة الكلية

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تقع ضمن المجال (2.61-3.40) على سلم ليكرت، وهي توافق الدرجة (محايد)، كما تتخفف قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات إلى دون 60%، وهذا يدل على ضعف دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال التحسين المستمر، لذلك يجب على المديرين تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين لتحسين أدائهم، والتنمية المستمرة لطاقات الطلبة الإبداعية، والاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في التطوير، وتفعيل مجالس أولياء الأمور، وتشجيع تبادل الخبرات التربوية والعلمية، وتوظيف التغذية الراجعة لتحسين أداء المعلمين، ومساعدة المعلمين على تطوير أساليب تقويم متنوعة، وذلك بما يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

### الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لدراسة الفروق بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول (10) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات تقديرات المدراء

لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	4.488	2	2.244	3.219	.004	دال
التباين داخل المجموعات	59.321	85	0.697			
المجموع	63.809	87				

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (10) أن قيمة /ف/ المحسوبة = 3.219 عند درجتي حرية (2، 85)، وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ ف = 2.99، كما أن احتمال الدلالة (Sig) = 0.004 أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، وبالتالي نقبل الفرضية السابقة ونرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، ولتحديد مصادر هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات:

الجدول (11) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات تقديرات المدراء

لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	احتمال الدلالة	95% Confidence Interval	
					أعلى قيمة	أدنى قيمة
دبلوم	إجازة جامعية	.12972*	.04579	.005	-.0397-	-.2197-
	معهد متوسط	.18252*	.05549	.001	-.0735-	-.2916-
إجازة جامعية	دبلوم	-.12972*	.04579	.005	.0397	.2197
	معهد متوسط	-.05280-	.04701	.262	-.1452-	.0396
معهد متوسط	دبلوم	-.18252*	.05549	.001	.0735	.2916
	إجازة جامعية	.05280	.04701	.262	-.0396-	.1452

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي دبلوم تأهيل وكل من المؤهلين إجازة جامعية ومهد متوسط لصالح المؤهل العلمي دبلوم تأهيل. وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر لديهم مؤهل علمي دبلوم تأهيل لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لدراسة الفروق بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول (12) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات تقديرات المدراء

لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	4.657	2	2.328	3.393	.001	دال
التباين داخل المجموعات	58.324	85	0.686			
المجموع	62.981	87				

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (12) أن قيمة  $F/$  المحسوبة = 3.393 عند درجتي حرية (2، 85)، وهي أكبر من القيمة الجدولية  $F = 2.99$ ، كما أن احتمال الدلالة (Sig) = 0.001 أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، وبالتالي نقبل الفرضية السابقة ونرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، ولتحديد مصادر هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات:

الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للمتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
					أدنى قيمة	أعلى قيمة
أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	-.08876	.15347	.564	-.3914	.2139
	15-10 سنة	-1.00296*	.12759	.000	-1.2546	-.7514
	أكثر من 15 سنة	-.90425*	.15213	.000	-1.2043	-.6042
10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	.08876	.15347	.564	-.2139	.3914
	15-10 سنة	-.07227	.16750	.667	-.4026	.2580
	أكثر من 15 سنة	-.81295*	.15829	.000	-1.1251	-.5008
15-10 سنة	أقل من 5 سنوات	1.00296*	.12759	.000	.7514	1.2546
	10-5 سنوات	.07227	.16750	.667	-.2580	.4026
	أكثر من 15 سنة	-.87351*	.13460	.000	-1.1389	-.6081
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.90425*	.15213	.000	.6042	1.2043
	10-5 سنوات	.81295*	.15829	.000	.5008	1.1251
	15-10 سنة	.87351*	.13460	.000	.6081	1.1389

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يبين الجدول (13) أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) وكل من سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة)، كما نلاحظ أن هناك فروق بين سنوات الخبرة (15-10 سنة) وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (15-10 سنة)، وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر لديهم سنوات خبرة طويلة في العمل لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

لدراسة الفروق بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، قامت الباحثة بتطبيق اختبار (ت) ستودينت للفروق بين المتوسطات كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (14) نتائج اختبار (ت) ستودينت للفروق بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

Independent Samples Test							
الدورات التدريبية	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t	(ت) الجدولية	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)
نعم	38	3.64	0.67	-5.367	1.96	86	0.000
لا	50	2.21	0.95				

المصدر: البحث الميدانية

يبين الجدول (14) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المدراء الذين ابتعوا دورات تدريبية (3.64) وللمدراء الذين لم يتبعوا دورات تدريبية (2.21)، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار (القيمة المطلقة لـ ف المحسوبة = 5.367) عند درجة حرية قدرها 86، وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ ف = 1.96، كما أن احتمال الدلالة (Sig) = 0.000 أصغر من مستوى الدلالة /0.05/، وبالتالي نقبل الفرضية السابقة ونرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، وهذه الفروق لصالح المدراء الذين اتبعوا دورات تدريبية، وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر ابتعوا دورات تدريبية لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

#### مناقشة النتائج:

كشفت نتائج البحث على أن دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال التركيز على الطلاب تتجلى في إتاحة فرص الإبداع والابتكار للطلبة، والاهتمام بنتائجهم وتشجيعها، وتنمية مهاراتهم الحياتية وتلبية احتياجاتهم على اختلاف مستوياتهم التحصيلية. لكن نلاحظ أن هناك ضعف في تشجيع السلوك القيادي الفعال للطلبة، وتزويدهم بخبرات تعليمية تنمي شخصيتهم المتكاملة.

ومن ناحية التركيز على جودة أداء المعلمين تجلى دور المدير في إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين واستخدام أساليب إشرافية متعددة حسب حاجاتهم. إلا أننا نلاحظ أن هناك ضعف في إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار لدى المعلمين، وحثهم على تحسين أدائهم الصفي، ومتابعة أدائهم في ضوء معايير ومؤشرات محددة، وتشجيع روح المنافسة فيما بينهم. ومن ناحية الاهتمام بالعمل الجماعي نلاحظ أن هناك ضعف في الاهتمام بالعمل الجماعي، لذلك يجب على المديرين حث المعلمين على الالتزام والعمل بروح الفريق، وتدريبهم على تكوين فرق عمل، والتعاون وتبادل الآراء معهم وتشجيعهم على المبادرة والتطوير لتحقيق التطوير في العمل المدرسي.

ومن ناحية القيادة التربوية الفاعلة تجلى دور المدير في امتلاكه القدرة على حل المشكلات بطرق علمية، واعتماده التحسينات طويلة الأجل، وتعزيز حس المسؤولية والانتماء للعمل. إلا أننا نلاحظ أن هناك ضعف في إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وبحث سياسة التغيير بين المعلمين.

ومن ناحية التحسين المستمر نلاحظ أن هناك ضعف في دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي من خلال التحسين المستمر، لذلك يجب على المديرين تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين لتحسين أدائهم، والتنمية المستمرة لطاقتهم الإبداعية، والاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في التطوير، وتفعيل مجالس أولياء الأمور، وتشجيع تبادل الخبرات التربوية والعلمية، وتوظيف التغذية الراجعة لتحسين أداء المعلمين، ومساعدة المعلمين على تطوير أساليب تقويم متنوعة.

وبينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل)، وهذه الفروق بين المؤهل العلمي دبلوم تأهيل وكل من المؤهلين إجازة جامعية ومهد متوسط لصالح المؤهل العلمي دبلوم تأهيل. وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر لديهم مؤهل علمي دبلوم تأهيل لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، وهذه الفروق بين سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) وكل من سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات،

10-15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة)، كما نلاحظ ان هناك فروق بين سنوات الخبرة (10-15 سنة) وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (10-15 سنة)، وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر لديه سنوات خبرة طويلة في العمل لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة /0.05/ بين متوسطات تقديرات المدراء لدورهم في عملية الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، وهذه الفروق لصالح المدراء الذين اتبعوا دورات تدريبية، وهذا يدل على أن مديري المدارس ممن تتوافر ابتعوا دورات تدريبية لهم دور أفضل في عملية الإشراف التربوي.

ومن خلال مقارنة نتائج البحث مع الدراسات السابقة نلاحظ أن الدراسات السابقة لم تتعرض بشكل مباشر لدور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي، وهذا ما يميز هذه البحث عن الدراسات السابقة إلا أن البحث الحالية تتفق مع نتائج الدراسات السابقة من حيث التأكيد على تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة في المدارس والتأكيد على دور مدير المدرسة في عملية التطبيق وذلك لتحقيق التحسين المستمر في عمل المدرسة بشكل عام.

#### مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث يمكن إبداء المقترحات الآتية:

- 1- ضرورة توفير وحدة إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والمديريات التابعة لها وتقديم الإشراف والمتابعة.
- 2- إعداد الكوادر المسؤولة عن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- 3- عقد الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين والإدارة المدرسية بشكل عام حول الجودة الشاملة ومبادئها ونشر قيمها واتجاهاتها.
- 4- تقديم التسهيلات اللازمة لمديري المدارس من دعم مادي ومعنوي وتحديث العمل باستمرار.
- 5- توفير نشرات تربوية وعمل كتيبات حول الجودة الشاملة ومبادئها من قبل وزارة التربية.
- 6- الابتعاد عن المركزية في إدارة المدارس وإعطاء مدير المدرسة صلاحيات أوسع.
- 7- السعي لتوفير جو من الأمن والطمأنينة والعمل بروح الفريق والعمل على التحسين المستمر داخل المدرسة.
- 8- التركيز على دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً في ضوء معايير مبادئ الجودة الشاملة.
- 9- ضرورة توخي الموضوعية في عملية اختيار مديري المدارس بحيث تستند على أسس مهنية حتى يتسنى لهم إدارة المدرسة وفق مبادئ الجودة الشاملة.
- 10- توفير الكفاءات التعليمية وتطوير أدائها باستمرار على اعتبار أن المعلم حجر الأساس في العملية التعليمية وفي تحقيق الجودة في التعليم.

11- تحديد احتياجات الطلبة ومن ثم ترجمة الاحتياجات إلى معايير جودة للمخرجات.

12- تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.

13- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الطلبة، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.

14- إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الطلاب بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.

#### المراجع

- 1- أبو الوفاء، جمال، عبد العظيم، سلامة (2000): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

- 2- أبو الوفا، جمال محمد (2015): دور نظار (مديري) المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية لمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية، العدد 63، جامعة الأزهر، مصر.
- 3- أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (2003): إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- 4- الأغبري، عبد الصمد (2020): إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الآيزو(9002)، دراسة ميدانية مطبقة في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية، منشورات مجلة التعاون، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج، العدد 11، الرياض.
- 5- جلال، محمود أسامة (2018): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين، مجلة علمية متخصصة فصلية، المجلد الثالث، العدد الثالث، أيلول ص212-213، جامعة البحرين.
- 6- الحريي، رأفت (2006): الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج، عمان.
- 7- حسين، سلامة (2005): الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة
- 8- الحمالي، راشد (2003): إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 1، السنة 23، دار المريخ للنشر.
- 9- زاهر، ضياء الدين (2005): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 10- الشرفاوي، مريم محمد إبراهيم (2020): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- 11- عابدين، محمد عبد القادر (2005): المدرسة الحديثة، جامعة القدس، الشروق.
- 12- العامري، محمد (2007): نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي، منتدى التربية والتعليم، الخليج العربي.
- 13- العبد الله، عصام العبد الله محمد (2021): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة البحرين، البحرين.
- 14- عذب، محسن عبد الستار محمود (2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- 15- العميرة، محمد حسن (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان.
- 16- القاضي، دلال؛ عبد الله، سهيلة؛ البياتي محمود (2005): الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 17- مرعي، محمد مرعي (2000): دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
- 18- الشوابكة، تغريد عبد الله (2022) الإدارة المدرسية و دورها في الشراكة بين المدرسة و المجتمع المحلي. دار الخليج للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 19- النجار، فريد راغب (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 20- الواصل، عبد الرحمن بن عبد الله (1990): البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، المملكة العربية السعودية.
- 21- الوكيل، حلمي أحمد (1991): تطوير المناهج - أسبابه - أسسه - أساليبه - خطواته - معوقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 22- مؤتمر الاعتماد الأكاديمي العالمي (2017) سلطنة عُمان.
- 23- مؤتمر التربوي الثاني للجودة الشاملة في التعليم (2012) الكويت.

- 1- Ford,. Mechael G. ( 2019): A multi Site, Case study : Total Quality Management within a Texas School Diss. TexasA&MUniversity– ommerce, Tex.
- 2- Kilmer, Llyod C.(2013): Total Quality Management: A tool for school improvement (Secondary schools), Diss, University of Nebraska, Lincoln, neb, USA.
- 3- Spirrison, Conral.(2015 ): Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in Illinois K-12 school, TotalQuality Management DissIllinois State University, Normal , I 11.