



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأورطفونيا



واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانويات
في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ
دمينج من وجهة نظر الأساتذة
-دراسة ميدانية بثنائية ماطي أحسن بالأمير عبد القادر-

تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

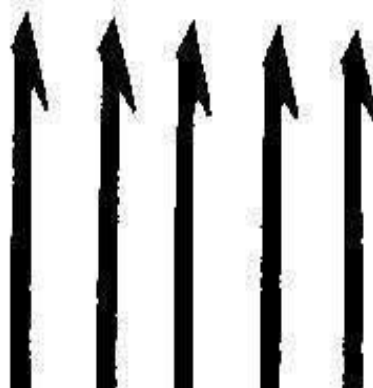
إعداد الطالبتين:

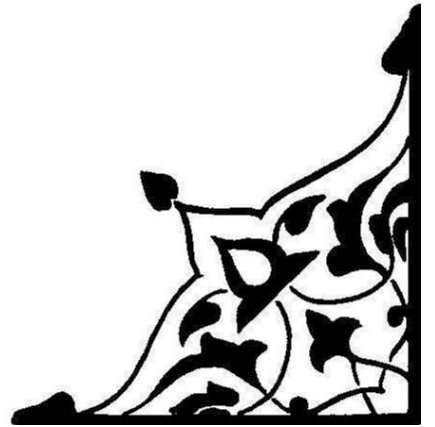
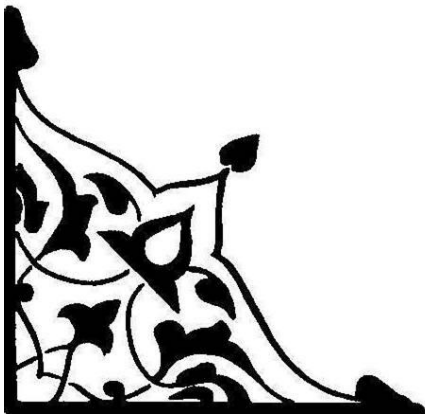
- بسمة بن سمارة
- صونية لعور

اللجنة المناقشة

- رئيسا.....
- د. صيفور سليم مشرفا ومقررا
- مناقشا

السنة الجامعية 2016م/2017م





سورة طه

" قال رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي *
يَفْقَهُوا قَوْلِي ، وَأَجْعَلْ وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي "

سورة طه

يارب : إذا أعطيتني مالاً لا تأخذ سعادتني ..
وإذا أعطيتني قوة لا تأخذ عقلي ..
وإذا أعطيتني نجاحاً لا تأخذ تواضعي ..
وإذا أعطيتني تواضعاً لا تأخذ اعتزازي بكرامتي

يارب : لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت .. و لا أصاب باليأس إذا فشلت؟؟
بل ذكرني دائماً بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

يارب : علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة ..
وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يارب : إذا جردتني من المال اترك لي الأمل ..
وإذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل ..
وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان

يارب : إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار ..
وإذا أساء الناس إليّ أعطني شجاعة العفو والغفران

يارب : علمني أن أحب الناس كما أحب نفسي ..
وعلمني أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس

يارب : ساعدني على أن أقول الحق في وجه الأقوياء ..
وساعدني على ألا أقول الباطل لأكسب تصفيق الضعفاء

شكر وتقدير

من لم يدق طعم النجاح لم يدق طعم الحياة، والحياة بدورها ليست مجرد أمنيات فحسب بل هي عزم وكد وجد، هذا ما تعلمناه خلال مسيرتنا الدراسية ولازلنا نتعلمه إن شاء الله طالما طالب العلم لا يشبع وطريق العلم ليس له حدود.

فنتاج هذا العمل ما هو إلا توفيق العالی عز وجل ومحصلة جهود أساتذة ومؤطرين كانوا خير سند لنا ولم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وانتقاداتهم البناءة. إليك أنت أستاذنا الفاضل «د.صفور سليم» نتقدم لك بجزيل الشكر على جهودك المضيئة، جزاك الله خير الجزاء وجعلك منارة من منارات العلم الخالدة. كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
2	مقدمة
4	الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للدراسة
5	تمهيد الفصل
6	إشكالية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
9	الدرسات السابقة
16	خلاصة الفصل
17	مراجع الفصل الأول
18	الفصل الثاني : الإدارة المدرسية
19	تمهيد الفصل
20	الإدارة المدرسية
20	نشأة الإدارة المدرسية
21	تعريف الإدارة المدرسية
22	أهمية الإدارة المدرسية
23	أهداف الإدارة المدرسية
25	نظريات الإدارة المدرسية
27	معايير الإدارة المدرسية الفاعلة
28	تحديث الإدارة المدرسية
29	مداخل الإدارة المدرسية في التغيير
31	مدير المدرسة
31	تعريف مدير المدرسة

فهرس المحتويات

31	صفات مدير المدرسة
32	مهام مدير المدرسة
34	أساليب اختيار مدير المدرسة
37	خلاصة الفصل
38	مراجع الفصل الثاني
40	الفصل الثالث : التعليم الثانوي
41	تمهيد الفصل
42	تعريف التعليم الثانوي
42	تطور التعليم في المرحلة الثانوية
45	أهمية التعليم في مرحلة الثانوية
46	أهداف التعليم في المرحلة الثانوية
47	مميزات التعليم في المرحلة الثانوية
48	وظائف التعليم في المرحلة الثانوية
48	التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم لثانوي
49	المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي
51	خلاصة الفصل
52	مراجع الفصل الثالث
54	الفصل الرابع : إدارة الجودة الشاملة في التعليم
55	تمهيد الفصل
56	تعريف إدارة الجودة الشاملة
56	المنظور التاريخي للجودة الشاملة
58	أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
59	ركائز إدارة الجودة الشاملة في التعليم
60	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم
61	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
63	فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم

فهرس المحتويات

64	الأسباب الرئيسية لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم
65	أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة
71	معايير الجودة للإدارة المدرسية الفعالة
73	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
75	خلاصة الفصل
76	مراجع الفصل الرابع
77	الفصل الخامس : الإجراءات التنفيذية للدراسة
78	تمهيد الفصل
79	حدود الدراسة
80	منهج الدراسة
80	الدراسة الإستطلاعية
81	أدوات جمع بيانات الدراسة
82	مجتمع الدراسة
83	أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
85	خلاصة الفصل
86	مراجع الفصل الخامس
87	الفصل السادس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
88	تمهيد الفصل
89	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
96	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
106	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
117	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
118	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
119	نتائج الدراسة
120	توصيات ومقترحات
121	خلاصة الفصل
123	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

المقدمة

المقدمة

الإدارة المدرسية عملية إنسانية لتطوير نظام العمل المدرسي ووضع الموظف للوظيفة التي تناسب قدراته واستعداداته وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية وتطوير المناهج الدراسية وتلبية احتياجات المعلمين المهنية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من أجل خدمة العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية تشمل جانبين (إداري - فني) ولا يمكن فصل إحداهما عن الآخر ويخدم كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والتلاميذ والتزام كل فرد بالقواعد والأصول ورفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة دافعيتهم وجودة المتعلمين بتوفير مستوى جيد متجدد وطموح، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المبادئ الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطور المستمر.

وقد تضمنت خطة الدراسة على ستة فصول: الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للدراسة وفيه تم التعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة كما تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: بعنوان الإدارة المدرسية حيث اعتمدنا فيه على جانبين الجانب الأول تناولنا فيه الإدارة المدرسية بوجه عام من حيث نشأتها وتعريفها وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى النظريات ومعايير الإدارة المدرسية الفاعلة كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديث الإدارة المدرسية وأهم مداخل الإدارة المدرسية في التغيير، أما الجانب الثاني فتناولنا فيه مدير المدرسة من حيث تعريفه وصفاته ومهامه وأساليب اختياره .

الفصل الثالث: والذي جاء تحت عنوان التعليم الثانوي، وفي هذا الفصل تم التعريف بالتعليم الثانوي من حيث مفهومه كما تناولنا أهم مراحل تطوره بالإضافة إلى أهدافه وأهميته كما تطرقنا إلى أهم مميزات ووظائف التعليم الثانوي والتنظيم الإداري بمؤسسات التعليم الثانوي.

الفصل الرابع: بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث تناولنا فيه تعريف إدارة الجودة الشاملة ونشأتها وأهدافها وركائزها ومتطلباتها، مبادئها وفلسفتها والأسباب الرئيسية لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية كما أشرنا في هذا الفصل إلى أهم رواد الجودة الشاملة بالإضافة إلى المعايير ومرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

الفصل الخامس: بعنوان الإجراءات التنفيذية للدراسة حيث تناولنا فيه حدود الدراسة، المنهج، الدراسة الإستطلاعية، أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة كما تطرقنا إلى الخصائص السيكمترية للأداة، كما تم توضيح أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وأخيرا تنفيذ الدراسة.

الفصل السادس: بعنوان مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، في هذا الفصل تم عرض وتحليل نتائج الفرضيات الأربعة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة كما تضمن هذا الفصل جملة من التوصيات والمقترحات وخاتمة، وأخيرا قائمة المراجع حيث اعتمدنا على 56 مرجعا كانت كتابي:

(4) رسائل جامعية ماجستير ودكتوراه، (3) معاجم و موسوعات، (3) مناقير مجلات، و(45) كتاب وموقع إلكتروني.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل

- 1- إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- أهداف الدراسة.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة.
 - 6- الدراسات السابقة.
- خلاصة الفصل.
- مراجع الفصل الأول.

تمهيد الفصل

يعد موضوع الممارسات الإدارية من أهم الإنشغالات التي يهتم بها المعلمين والمفتشين داخل المدرسة لأن الممارسات الإدارية بين المدير والمعلمين تمثل الركيزة الأساسية في سير نظام المدرسة لأن القائد هو الذي تكون لديه السلطة في تحريك المؤسسة وبمساعده يتم تحقيق الأهداف التربوية، ومن خلال دراستنا هذه سنتناول موضوع واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج، وبهذا يترتب على الباحث عند انطلاقه من دراسته لأي موضوع أن يحدد الإطار العام له من خلال تحديد الإشكالية الدراسة والفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف موضوع الدراسة وتحديد أهم المفاهيم المفتاحية المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

الإشكالية

لقد تطور الفكر الإداري خلال فترة طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء العلوم الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ في تفسير الفعل الإداري حيث وضع ماكس فيبر النظرية البيروقراطية في صورتها المثالية ثم تلى ذلك دراسات فريدريك تايلور عن الإدارة العلمية وفي تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات هنري فاييل الذي ركز في كتاباته على شمولية وعمومية الإدارة (معوض رزق، 2003، ص 18) وعليه نقول أن الإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات كما أنها أداة توجيه التغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير واستقراره.

وعلم الإدارة بدأ واضحا في أول الأمر في المجال العسكري وشملت على العديد من الميادين والمجالات منها إدارة الأعمال، الصناعة، إدارة المستشفيات... ثم الإدارة المدرسية، حيث اشتملت هذه الأخيرة على إدارات متمثلة في أعضاء الإدارة المدرسية من مديري، معلم متعلم، التي تلعب دورا كبيرا في إنجاز العملية التعليمية لما تقوم به من مهام جسيمة حيث أن تحقيق الأهداف يتوقف بالدرجة الأولى

على مدى توفر القيادة واعية في أي مرحلة تعليمية خاصة المرحلة الثانوية، والتي تعد من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي لما لها دور مهم في تنشئة التلاميذ في سن ينمو فيه الجسم والعقل والنفس أي أنها مرحلة المراهقة، والتعليم الثانوي مرحلة تأسيسية للمرحلة الجامعية وللأهمية التعليم الثانوي فإنه يقتضي اختيار مديرين مميزين قادرين على إدارته، إذ يعتبر مدير المدرسة العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث وله دور حيوي في تسيير العملية التعليمية فهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية تسهم في بدل مزيد من الجهد وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

فالإدارة السليمة هي التي تضع أكبر قدر من المسؤولية بين يدي مدير المدرسة الثانوية ولقد اعترف رجال التربية من قديم الزمان بضرورة تعديل البرامج المطبقة في المدارس بوجه عام بحيث تتناسب والحاجات الخاصة لبنية المدرسة حتى تتفق والاتجاه التربوي الذي يؤمن به مدير المدرسة والجماعة العاملين معه (بيرسي، 1965، ص 65-66)

ولقد لوحظ في السنوات العشرة الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائق كبير في سبيل أي تطور تعليمي، الأمر الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطور على نحو يتصف بالشمول والتكامل ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في المدارس الثانوية كان من الضروري مسابرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية من أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعل معه، وإدارة الجودة الشاملة تعني تهيئة ثقافة متميزة في الإدارة فهي تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد وتحويلهم من منطلق كشف الأخطاء إلى منطلق منع الأخطاء وإحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق النهوض في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسات التربوية مما يستهدف نجاح طويل المدى وتحقيق منافع العاملين في المؤسسة والمجتمع، فعندما سنل ادوارد دمينج عن أسرار إدارة الجودة الشاملة أجاب ببساطة ووضوح قائلاً لاشئ سوى أن ننفذها هذا كل ما في الموضوع (الطائي حميد و علي، 2003، ص 25).

حيث تقوم فلسفة دمينج على أن مدير المدرسة لا بد أن يقوم بإدارة النظام الإداري بطريقة سليمة ومنهجية والتي تتمثل في إدارة العنصر البشري وفق أسس علمية وقرارات سليمة تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأفراد وتحقيق الرضي لديهم وإشباع رغباتهم وإزالة الخوف عنهم وذلك لا يحدث إلا من خلال التدريب الشامل والواسع للمدير على أسس إدارة العنصر البشري، وعليه قامت فرقة البحث بالاعتماد على أسلوب دمينج لمعرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

وبما أن من أهم أعضاء الإدارة المدرسية المدير كما أشرنا سابقا ومن خلال تطرقنا إليه، لا بد من أن المعلم هو العنصر الذي يهنا حيث يمكن أن يوضح لنا تساؤلنا هذا باعتباره متواجد يوميا في المؤسسة، وبما لديه من إلتزامات مع الإدارة ويرتبط ارتباطا وثيقا بمديره فقد توكل إليه بعض الصلاحيات وعلاقتها عادة متمثلة في أن المدير هو الموجه للمعلم وأوامره تطبق من طرفه ومن هنا نطرح التساؤل التالي: ما واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج؟ ومن السؤال الرئيسي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل توجد فروق في الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس؟

-هل توجد فروق في الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

-هل توجد فروق في الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية؟

2-الفرضيات:

الفرضيات هي بمثابة احتمالات تتطلب التأكيد أو النفي بناء على اختبارها في الواقع لأن الفرضية هي حل مؤقت يصفه الباحث في قرارات نفسه حول مشكلة ما حتى تثبت صحة ذلك نفيًا أو إثباتًا.
الفرضية الرئيسية:

الممارسات الإدارية لمديري الثانويات تمارس بأدوات بعيدة عن معايير إدارة الجودة الشاملة.
الفرضيات الجزئية:

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لإستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:

- معرفة ما إذا كان الجنس يلعب دورا في الممارسات الإدارية.
- معرفة ما إذا كان المؤهل العلمي يلعب دورا في الممارسات الإدارية.
- معرفة ما إذا كانت الأقدمية تلعب دورا في الممارسات الإدارية.
- معرفة التباين الموجود بين أفراد مجتمع الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية.
- الوصول إلى نتائج علمية دقيقة بالتتابع منهجية سليمة.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتناول أحدث مداخل التطور وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في الإدارة المدرسية.
- التأخر الواضح في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.
- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى القائمين على المؤسسات التعليمية.
- قد تفيد مديري المدارس النهوض والارتقاء بالعملية الإدارية.

5- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

أ- الممارسات الإدارية: المقصود بالممارسات الإدارية هي تلك العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم، التي يمارسها مدير الثانوية من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة.

ب- المدير: المقصود بالمدير هو المسؤول لأول في المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية وصولا بكافة الطلاب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى سهولة تحقيق الأهداف في أقل جهد ووقت وتكلفة.

ج- المدرسة الثانوية: المقصود بالمدرسة الثانوية هي تلك المؤسسة المعدة للتعليم الثانوي (التعليم ما بعد الأساسي) وهي تحضير التلاميذ إلى التأهيل المهني أو الالتحاق بالتعليم العالي .

د- إدارة الجودة الشاملة: المقصود بإدارة الجودة الشاملة هي تسيير العمل بطريقة منظمة ومتقنة على نحو صحيح في الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

6- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تشكل تراثا مهما ومصدرا غنيا للباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن موضوع دراستهم و أبحاثهم، لذا فقد البحث على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وفيما يلي عرض بعض منها، بهدف إلقاء الضوء على بعض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسات الحالية:

- الدراسات العربية:

1- دراسة **نعمة عبد الرؤوف (2005)** عنوان الدراسة: وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس الثانوية بمحافظة غزة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني مديري هذه المدارس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان مكون من أربعة مجالات هي: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، اتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة، ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر حيث وزع هذا الاستبيان على مدراء هذه المدارس.

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء، وأن عملية إتخاذ القرارات الإدارية لديهم لا تعتمد على الأساليب الاحصائية إلى جانب عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر وهذا ما يعني حسب الباحثة أن لإدارة المدرسية لا تلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونظرا لهذا القصور في النظام الإداري في مدارس الثانوية الذي يحول دون جودته فقد عمدت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمدارس الثانوية بمحافظات غزة معتمد في بناءه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: التركيز على العميل، القيادة الفاعلة، الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر، العمل بالمشاركة والسعي للإحداث التغيير (قادة، 2012، ص24).

- التعقيب على الدراسة: هذه الدراسة تناولت وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية نظرا لإنعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء مما يدفعنا إلى الاهتمام بالجودة الشاملة من إدارة المؤسسات التعليمية من أجل التحسين و السعي إلى إحداث التغيير.

2 - دراسة **صباح سليم حمودة (2008)** عنوان الدراسة: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية من مدراء هذه الثانويات وزعت عليهم استبيان مكون من تسعة مجالات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي هي: التخطيط المدرسي، شؤون الطلبة وحاجاتهم، القيادة والإدارة، الموارد البشرية، العمليات المنهاج، الموارد المالية، المجتمع المحلي والتغذية التحسينية.

لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وشؤون الطلبة وحاجاتهم، وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المدراء فمن الطبيعي أن يصفو أنفسهم بهذه الصفة الجيدة فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة.

ولهذا أوصت الباحثة بضرورة القيام بدراسات مماثلة ولكن من وجهة نظر فئات مختلفة كالمعلمين والطلبة للوقوف على حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المدارس (قادة، 2012، ص25).

- التعقيب على الدراسة: هذه الدراسة أفادتنا في أن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس من الأفضل أن يكون من وجهة نظر فئات مختلفة كالطلبة والمعلمين للحصول على نتائج حقيقية وذات مصداقية عالية (قادة، 2012، ص25).

3- دراسة أبو عودة (1998) عنوان الدراسة: واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في لواء غزة: هدفت الدراسة للتعرف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس الثانوية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الواقع الإداري في المدارس الثانوية في قطاع غزة.

قام الباحث ببناء استبانة للتعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري مدارس الثانوية في قطاع غزة وقد تكونت الاستبانة من 86 فقرة موزعة في مجال تلك الممارسات تألفت عينة الدراسة من فئتين هما: فئة المديرين حيث أجريت الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للمديرين، وفئة المعلمين التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بنسبة 17 في المجتمع الأصلي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية، أي أن ممارستهم في المهام الأكثر أهمية هي أدنى من ممارستهم في المهام الأقل أهمية، أي أن هناك قصوراً في الممارسات الإدارية والفنية لمديري مدارس الثانوية، بالإضافة إلى عجز كبير تعاني منه المدارس الثانوية، سواء على صعيد العاملين، أم الإمكانيات والتسهيلات، مما يؤثر سلباً على الإدارة وقلة خبرة المدراء بالأساليب الإدارية الصحيحة داخل المدارس وذلك بسبب عدم تأهيلهم بذلك.

ووفقاً لنتائج الدراسة قام الباحث بعرض توصيات عدة منها: توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإدارة المدرسية الثانوية سواء كانت مادية أم بشرية، وإدخال تقنيات الحديثة للإدارة المدرسة الثانوية مثل الحاسوب وبرامج تربوية (محمد سعد، أبو حصرية، 2008، ص15).

- التعقيب على الدراسة: تفيدنا هذه الدراسة أن المدراء يجب أن يهتموا بجميع الأنشطة سواء كانت أكثر أهمية أو أقل أهمية والاهتمام بالجوانب الفنية فإذا كان هناك إهمال لأحد الجوانب أدى ذلك إلى قصور وعجز في الإدارة المدرسية.

4- دراسة مريم الشرقاوي (2002): عنوان الدراسة: إدارة المدارس بالجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت الدراسة على منهج النظم الذي يعتمد على الجانب الوصفي، التحليلي، والنشئي.

اعتمدت الدراسة على الحاسبات الالكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية.

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم تطبيقه على عينة من مدراء ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبني سويف.

قامت الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية مثل حساب النسب المئوية في المعالجة الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة إلى المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة، يحتاج مدير المدرسة إلى انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، هناك صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاملة.

وقامت الباحثة بتقديم 14 توصيته منها: الاقتداء بالبرنامج التدريبي لفريق الإدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة، تعاون رجال الدين في إرسال مهارات إدارة الجودة الشاملة، وحث طلاب الدراسات العليا بالجامعات على تناول ودراسة الجودة الشاملة (العسيلي، 2007، ص7).

- التعقيب على الدراسة: تفيدنا هذه الدراسة أنه لا بد من تدريب فريق الإدارة المدرسية على مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة **Winn & Green (1998)** عنوان الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ دمينج ومدى تأثيرها على العملية التعليمية، قام الباحث باستعراض مبادئ دمينج المكونة من أربعة عشر مبدأ كهيكل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين قام بتقديم اقتراح في كيفية تطبيق كل مبدأ في الإدارة الجامعية والمناهج الدراسية.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: إن العوامل الأساسية التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجحة تكمن في تنمية روح الفريق يمكن استخدام مبادئ دمينج كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية (عبد العظيم حسين، 2004، ص47).

- التعقيب على الدراسة: تفيدنا هذه الدراسة أن لنجاح العملية الإدارية لا بد أن تكون وفق مبادئ دمينج التي تضمن نجاح سير العملية التعليمية كما تعتبر هذه المبادئ كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية.

2- دراسة **Colhy L.Paul (1998)** عنوان الدراسة: العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومناخ المدرسة، ثقافة المدرسة، وتفويض السلطة للمعلم: وهدفت هذه الدراسة إلى تفسير العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة ومناخ المدرسة وثقافة المدرسة وتفويض السلطة لدى المدرسين وقد أظهرت الدراسة أن أحد عشر مبدأ من مبادئ الجودة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بين كل من مناخ المدرسة ودافعية المعلمين (عبد العظيم حسين، 2004، ص48).

ومن نتائج الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس وكذلك وجود علاقة وطيدة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة المدرسة والمناخ المدرسي وهذا يساعد في تطبيق الأسلوب - التعقيب على هذه الدراسة: تفيدنا هذه الدراسة في معرفة إذا كان هناك علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مناخ المدرسة وثقافة المدرسة.

3 - دراسة **Timothy Robert Corey (1998)** بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم أسباب

تطبيقها وعدم تطبيقها، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مبادئ رؤساء بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية عند تنفيذ بعض القرارات بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وتلخصت أسئلة الدراسة فيما يلي:

ما العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟

وقد تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى ستة أسئلة بحيث يتناول كل منها القيم الآتية:

المدخلات، النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة، سياسات داخل الجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:

- تؤثر البيئة على عمل المديرين من حيث تطبيق الجودة داخل المؤسسة.

- تؤثر العوامل الداخلية على الممارسات الإدارية داخل النظام.

(عبد العظيم حسين، 2004، ص49)

- التعقيب على الدراسة: تفيدنا هذه الدراسة في معرفة الأسباب التي تجعل المدراء غير قادرين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تفيدنا في معرفة العوامل التي تؤثر على عمل المديرين أو الممارسات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

4 - دراسة **هيرمان Herman (1995)** بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم

- هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض المتغيرات والتحويلات العالمية وتأثيرها على بنية المدارس وكيفية مواكبة هذه المتغيرات في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك العديد من المتغيرات التي لا بد من معرفتها عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم منها:
- تفهم المجتمع لثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - العمل على تقييم المؤسسة التعليمية بشكل متواصل ومستمر.
 - وضع خطط للمستقبل من أجل تحسين الأداء (العسيلي، 2007، ص12).
 - التعقيب على الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى أن هناك بعض المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينه اتفهم المجتمع للثقافة فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن يكون تقويم المؤسسة بشكل مستمر ويقوم المدير بوضع خطط للمستقبل من أجل تحسين الأداء.
 - **التعقيب على الدراسات السابقة:** كانت نتائج الدراسات السابقة تتمحور حول مايلي:
 - انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء.
 - عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر.
 - قلة خبرة المدراء بالأساليب الإدارية الصحيحة داخل المدارس بسبب عدم تأهيلهم لذلك.
 - عدم الإهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - استخدام دمينج كوسيلة إرشادية في العملية التعليمية.
 - أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تكون المدارس الثانوية مسؤولة بذاتها من الناحية الإدارية والتمويلية.
 - يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الكمبيوتر.
 - تؤثر البيئة على عمل المديرين من حيث تطبيق الجودة داخل المؤسسة.
 - حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك العديد من المتغيرات التي لا بد من معرفتها عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم منها:
 - تفهم المجتمع لثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - العمل على تقييم المؤسسة التعليمية بشكل متواصل ومستمر.
 - وضع خطط للمستقبل من أجل تحسين الأداء.
- أما فيما يخص المنهج العلمي المستخدم فنجد هناك تنوع في استخدام الأساليب المنهجية بين منهج النظم مثل دراسة مريم الشرفاوي (2002) ودراسة كامات (1995) والدراسات المتبقية اعتمدت على المنهج الوصفي وهذا الأخير ما يتفق مع الدراسة الحالية التي اعتمدت على منهج الدراسة نفسه.
- كما تعد الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة ومحاولة التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج.
- وقد أفادت هذه الدراسات السابقة فرقة البحث في تكوين رؤية واضحة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ميادين، المستلزمات، المتطلبات، وعليه فإن مجال الدراسة في موضوع الجودة الشاملة يتميز بالتنوع ويمكن الدراسة والبحث فيه باستخدام أساليب ومناهج علمية متنوعة، وبناء على هذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

بناء على ما سبق يمكن القول بأن كل من الممارسات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة قد أحيطت بأطر نظرية لخصت اهتمامات الباحثين والدارسين والمساهمين في هذا المجال غير أن دراستنا هذه تركز على البحث في واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج.

- مراجع الفصل الأول:-

- 1- الطائي، حميد وعلي، رضا والموسوي، سنان. (2003). إدارة الجودة الشاملة والإيزو. عمان: مؤسسة الوراق.
- 2- بوراب، بيرسي. (1965). إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا (ترجمة: سامي الناشر). (ط.1). القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
- 3- رجاء زهير خالد العسيلي. (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة. رسالة الدكتوراه، جامعة القدس المفتوحة، مدينة الخليل.
- 4- سلامة عبد العظيم حسين. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- 5- معوض، صلاح وحنان، زرق. (2003). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. (ط.1). القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- 6- نفين محمد سعد، أحمد أبو حصيرة. (2008) فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير إدارة الجودة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 7- يزيد قادة. (2012) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعميم الجزائري. رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بالقايد، الجزائر

الفصل الثاني: الإدارة المدرسية تمهيد الفصل.

أولاً- الإدارة المدرسية.

- 1- نشأة الإدارة المدرسية.
- 2- تعريف الإدارة المدرسية.
- 3- أهمية الإدارة المدرسية.
- 4- أهداف الإدارة المدرسية.
- 5- نظريات الإدارة المدرسية.
- 6- معايير الإدارة المدرسية الفاعلة.
- 7- تحديث الإدارة المدرسية.
- 8- مداخل الإدارة المدرسية في التغيير.

ثانياً- مدير المدرسة

- 1- تعريف مدير المدرسة.
 - 2- صفات مدير المدرسة.
 - 3- مهام مدير المدرسة.
 - 4- أساليب اختيار مدير المدرسة.
- خلاصة الفصل.
مراجع الفصل الثاني.

تمهيد الفصل:

الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة التي ساعدت على نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها، فالإدارة المدرسية تعتبر من أهم الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ومن هنا ستحاول فرقة البحث في هذا الفصل أن تبرز مختلف العناصر المرتبطة بالإدارة المدرسية التي تفيدنا في هذه الدراسة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مدير المدرسة باعتباره قائد الإدارة المدرسية.

أولا- الإدارة المدرسية:**1- نشأة الإدارة المدرسية**

الإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل حيث كان الإنسان يدير شؤون البيت وتربية الأولاد وتنشئتهم التنشئة الاجتماعية المناسبة.

وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العام، وترتبط بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه على أكمل وجه وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوى العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1946م ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها (العمامرة، 2002، ص 17) والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة حسب ميول وقدرات التلميذ، والإدارة المدرسية موضوعا متخصصا من موضوع أكثر شمولاً

وهو الإدارة العامة، فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منها تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع (مصطفى، 2002، ص 36).

ومنه فالإدارة العامة علم له قواعد أسبق من الإدارة المدرسية التي استمدت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة العامة قبل أن تبرز الإدارة المدرسية كعلم مستقل بذاته.

ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي كالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 م في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم (ذياب، 2001، ص 20).

من خلال ما سبق ترى فرقة البحث أن الإدارة المدرسية حديثة النشأة وهي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، حيث تستمد الإدارة المدرسية قواعدها وأسسها من الإدارة العامة، ومنه فإن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة العامة هي صلة الخاص بالعام وبالتالي الإدارة المدرسية لا تشكل كيان مستقل.

2- تعريف الإدارة المدرسية:

1-2 تعريف الإدارة:

إن كلمة الإدارة تعني الخدمة على أساس من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أما كلمة مناجمت تعني إدارة أو تدبير أو براعة إدارية.

وينظر للإدارة باعتبارها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته وأياً كان المجال الذي تمارس فيه.

ويعرفها جرفت على أنها: نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية وهي عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية وأهم وظائف الإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات على أفضل وجه ممكن وفيها نجد رئيس الإدارة يتعامل مع جماعات أو أفراد ينتمون إلى جماعات وليس مع أفراد مستقلين (العجمي، 2008، ص 31-32).

ويعرف الإدارة أحد الباحثين بأنها: العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف إقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج (العجمي، 2008، ص 31-32).

2-2 تعريف الإدارة المدرسية:

-الإدارة المدرسية هي عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقويم التعليم والتعلم فيها.

-الإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التعليمية يجب أن تتكامل معها في إطار الفلسفة العامة للإدارة التربوية التي توجه النظام التربوي بأكمله (الخميس، 2002، ص 56-57).

- هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة العاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة سلفاً، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة وأقل جهد وأكبر عائد وأقصر وقت.

- هي مجموعة من العماليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والأساتذة والموجهين والإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية (السيد علي، 2011، ص 245).

- الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاءه داخل المدرسة وخارجها تفاعلا إيجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة (سلامة، 2004، ص 19).
- عرفها جود: أنها عملية توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة بأقل جهد ووقت ممكن وبأقل التكاليف لتحقيق الأهداف المنشودة (عودة خليفات، 2013، ص 27).
- ويعرفها البعض على أنها مجموعة عماليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام المدرسة بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهداتهم وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.
- تعرف الإدارة المدرسية كذلك أنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة (سلامة، 2004، ص 19).
- من خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية نلاحظ أنها تتفق على:
- الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعى إلى تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي مهمتها إعداد النشأ.
- الإدارة المدرسية مجموعة الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر وليس عنصر واحد وتتمثل هذه الجهود في جهد المدير والمعلمين والإداريين والفنيين وأن تكون الجهود موحدة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- يتمثل دور الإدارة المدرسية في إعداد وبناء التلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية.
- تتضمن الإدارة المدرسية عماليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم والتوجيه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3 - أهمية الإدارة المدرسية:

- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة: إن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب، وقدر من المال، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، فلا بد من إنسان بالتعاون والمشاركة مع آخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وجدت وكيف يمكن تصحيحه، وهذا الإنسان ومن يعاونوه ضروريين لكل جهد جماعي في كافة الأعمال التعليمية التي منها العمل المدرسي، أي أن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى مدرسة ابتدائية - متوسطة - ثانوية.
- الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهداتهم وتصرفاتهم: من طبيعة النشاط الإداري تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام، والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، ووضع ذلك في خطة يسهل الإداري (مدير المدرسة) بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل الذي تقرر في الخطة، وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة، فتحديد المسؤولية والسلطة هما أساس التنظيم. وهذا ما يسمى بالتوجيه ويجب على الرئيس الإداري أن يقوم بالتأكد من أن ما تم مطابق لما هو في الخطة وهذا ما يطلق عليه بالرقابة (عبد العزيز، 2007، ص 80).
- تهدف الإدارة المدرسية إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فهي مسؤولية اجتماعية:

إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات، أنها تحكم تصرفاته قاعدة (المسؤولية الاجتماعية) فعليه ان يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره القرارات المختلفة كما أنه مسؤول عن الحصول على أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة والتي تكون المجتمع المدرسي ككل، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين، وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصبىها ضرراً من اتخاذ مثل هذا القرار (عبد العزيز، 2007، ص 80).

إن أهمية الإدارة المدرسية مما سبق ذكره تكمن في الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، وذلك لبلوغ الأهداف المحددة والمسطرة، وهذا يتوقف على تصرفات وقرارات المدير أو الرئيس الإداري في استخدامه للعناصر التربوية المادية منها والبشرية بطريقة مثلى، كما ان الإدارة المدرسية مرتبطة ارتباطاً كبيراً بأهمية المدرسة وما يحدث فيها، أي كان نوع هذه المدرسة ومرحلتها.

4 - أهداف الإدارة المدرسية:

إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مفكر لأخر ومن إقليم لأخر ومن مجتمع لأخر، حيث أن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور التلاميذ وتفقد الأبنية والتجهيزات والمحافظة على الانضباط وحشو أدهان الطلاب بالمعلومات والمعارف بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع لأخر كما تختلف أساليب صياغتها من مفكر لأخر وحسب اختلاف أرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية

(العجمي، 2000، ص 30).

وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية من أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام:

- **الأهداف التربوية والثقافية:** تكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

- **الأهداف الاجتماعية:** تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

- **الأهداف الدينية:** تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهما سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.

- **الأهداف الاقتصادية:** تعرف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وتنمية ثقافة الإنتاج (البوهي، 2001، ص 36).

وهناك مجموعة من الأهداف التربوية التي يمكن أن تترجم عملياً على أرض الواقع وهي :

- إن الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً، عقلياً، اجتماعياً، نفسياً) ومحاولة تجنب تعليمهم السلوكيات السلبية.

- الاهتمام بإنجاز جميع عماليات الإدارة من (تخطيط، تنظيم، متابعة وإشراف) داخل المدرسة فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقويم الجيد.

- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة.
- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام.

- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدما , ويسمى هذا المبدأ (الاستشعار عن البعد في العمل الإداري) (العجمي، 2000، ص 37).

5- نظريات الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة لمدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فلقد مرت الإدارة الحديثة بمتغيرات كبيرة نظرية و علمية، والنظريات الحديثة في الإدارة المدرسية هي:

1-5 - نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: يشكل النظام التربوي مكونا هاما في النظام الاجتماعي فالمدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع مكونا حيويا من ثقافته تسهم في عملية التغيير الاجتماعي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليل دقيق علميا واجتماعيا ونفسيا انطلاقا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية.

نموذج جيتلز: ينظر جيتلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين، الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف ورغبات النظام، أما الجانب الثاني فيتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق أداء اتهم بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي كالمدرسة مثلا هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجته الشخصية.

نموذج جوبا Guba: ينظر Guba إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها لمصدران، الأول هو المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها بحكم (واصل جميل، 2007، ص 93).

مركزه بالسلطة والتي يخولها له هذا المركز وهذه السلطة ويمكن أن ينظر لها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من السلطات العليا، أما الثاني فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قوة التأثير على الآخرين وهذه تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون قد فقد نصف قوته الإدارية وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا (واصل جميل، 2007، ص 93).

2-5 نظرية العلاقات الإنسانية: تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل فهي تهتم برضي العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظتهم عن العمل وعن لأوضاعهم الشخصية وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي فهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والطلبة وليقدر

أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والطلبة، وتؤكد هذه النظرية على أهمية الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها فبدلا من التلاعب في تنظيم المؤسسة تقوم الإدارة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للتوصل إلى أقصى إمكاناتهم الكامنة.

3-5 نظرية اتخاذ القرار: تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والطلبة وأولياء الأمور والعاملين، أو جميع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة، هي القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته (واصل جميل، 2007، ص97).

4-5- نظرية القيادة: تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة، والقيادة ليست امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة وإنما علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.

5 - 5 نظرية النظم: أسلوب النظم في الإدارة يشير إلى تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه لنظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسير الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغيير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علميا يجب أن ينظر إليه من خلال مداخلته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل أفراد النظام، جماعته الرسمية غير رسمية، الاتجاهات السائدة فيه، ودوافع النظام والعاملين فيه، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته. تنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة، ونظرية النظم هي عبارة عن عملية تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتعرف نظرية النظم أنها مجموعة تكون متفاعلة مع بعضها (واصل جميل، 2007، ص 99-101).

6 - معايير الإدارة المدرسية الفاعلة:

6-1 التطوير المستمر: وذلك من خلال

- تحديد وتوضيح أهداف المدرسة لمنسوبي البيئة المدرسية ومن له علاقة.
- مدى تحقق تلك الأهداف ونسبة تحقيقها في إطار وقت محدد.
- دور القيادة المدرسية (المدير) في عمليات التحسين والتطوير.
- القدرة على تحديد أولويات العمل.
- التزام الإدارة المدرسية بنشر ثقافة الجودة وتبنيها كإستراتيجية للتطوير.
- تفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد وتبني إستراتيجية توريث الخبرة.
- التطوير الذاتي لعناصر القيادة المدرسية (المدير) من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- التقويم المستمر لأداء عناصر القيادة المدرسية المدير والعمل على تطويره.

6-2 إعداد الخطة: وذلك من خلال

- تحديد أهداف الخطة لمدرسية على المستوى السنوي، الفصلي، الشهري،.... الخ
- ترتيب أولويات الأهداف المدرسية.
- التخطيط للموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية)
- تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة والتحديات.
- دور فريق التخطيط في إعداد الخطة.
- واقعية خطة المدرسة ومطابقتها مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.
- وضع جدول زمني لتنفيذ الخطة (الأغبري، 2012، ص144).
- وجود قاعدة بيانات ومعلومات تعتمد عليها الخطة.
- مدى ترابط عناصر الخطة.

6-3 تنفيذ الخطة وتقييمها: وذلك من خلال

- شرح وتوضيح عناصر الخطة للعاملين.
- قياس مدى استيعاب العاملين لعناصر الخطة.
- مشاركة أقسام ووحدات الإدارة المدرسية المختلفة في تحقيق أهداف الخطة (الأغبري، 2012، ص144).
- تعديل الخطة بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات.
- تحديد الوحدات الإدارية المسؤولة عن التقويم والتطوير (الأغبري، 2012، ص145).

7 - تحديث الإدارة المدرسية:

لقد أصبح التغيير السريع أحد خصائص البيئة المدرسية، وقد وضع ذلك أعباء وصعوبات كثيرة أمام الإدارة المدرسية وضاعفت هذه الأعباء والصعوبات من أهمية دور المدير كقائد للمدرسة، والتحول من الإدارة المدرسية بمعنى إدارة التسيير التقليدي للعمل الإداري إلى القيادة المدرسية وهي إدارة التعامل مع المتغيرات المستقبل.

إن الإدارة المستقبلية التي تنشدها سوف تتطلب إحساساً يومياً مستقبلياً، والقدرة على التركيز على فهم واستيعاب التغيرات المعقدة، وتأكيد القدرة على التعامل بمهارة عالية، التكيف مع المتغيرات الحادثة، بل والقدرة على إحداث تغيير في العماليات والبنى المدرسية كلما تطلبت الظروف المتغيرة ذلك وبسرعة مواتية، ولا بد لقائد المدرسة بهذا المعنى أن يكون صاحب رؤية في خلق وقائع تربوية جديدة، تطلق قوى الإبداع الخلاق بين تلاميذ ومعلمي المدرسة ولا بد أن يتمتع هذا القائد بمزيد من الاستقلال حتى يتمكن من الخروج عن إطار البنية الهرمية التقليدية التي هيمنت على نظام التعليم ردحا طويلاً من الزمن ومن هنا فإن الاهتمام يجب أن يتجه إلى أن يصبح العمل في النظام التعليمي على كل المستويات مؤسساً على ثلاث مبادئ هي: تفويض السلطة، السلطة، المشاركة في توزيع المسؤولية (بدران، 2006، ص191).

إن العمل على تعميم هذه المبادئ الثلاث يصل بنا إلى تحقيق الجودة التعليمية والإدارة الذاتية وتوسيع قاعدة المشاركة والديموقراطية والانتقال بمفهوم الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.

8- مداخل الإدارة المدرسية في التغيير:

من الممكن إحداث التغيير والتطور في إدارة أو جماعة أو في مؤسسة بأكملها بأي عدد من الطرق أو المداخل، يركز بعضها على ما ينبغي تغييره بينما تركز أخرى على كيفية إجراء عملية التغيير.

1- التركيز على ما ينبغي تغييره: ويتضمن المداخل الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير، فالمدخل الهيكلية يحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح، بينما يركز المدخل التقني على تعديل انسياب العمل الذي يتحقق عن طريق إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب، المعدات) وطرق ومعايير

العمل أما مدخل المهام فيعني الاهتمام بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات في الدافعية، وتصميم الوظائف بينما يهتم مدخل الأفراد بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية والتي تتحقق عن طريق أدوات معينة مثل البرامج التدريبية الجديدة وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء وإحداث التغيير في أحد هذه المجالات سيؤثر على مجالات أخرى، فالتغييرات التي تجري على الهيكل لتسهيل إنجاز المهام _مثلا_ لا تتم في فراغ إذ لا بد أن يعمل الأفراد في التنظيم الهيكلي الجديد مستخدمين عماليات فنية أو إجراءات أو معدات ما وأحياناً لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديد ولا يستطيعون التكيف معه، وعلى يتعين على المدير أن يستوعب جيداً نواحي التداخل بين هذه الأساليب وأن يتوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.

2- التركيز على كيفية التغيير: هناك أنواع أخرى داخل التغيير تركز على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير ويشمل ثلاثة أنواع هي:

أ- **السلطة الفردية (من جانب واحد):** وفي هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوسين محدوداً أو منعدم فالرئيس هو الذي يقترح من جانبه فقط معتمداً على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفي ومن الممكن أن يستخدم النفوذ الجانبي في ثلاث صيغ متباينة: (جمال، سلامة، 2008، ص 139).
إصدار القرار: وهو إعلان ذو اتجاه واحد يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذي سيحدث وتحديد ما هو متوقع (عمله) من جانب المرؤوسين وهنا تنساب المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين.
الإحلال: يتم إبدال الأفراد العاملين في موقع أو أكثر بأفراد آخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدي إلى تحسين الأداء وفي هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والمرؤوسين محدوداً أي غير وارد بالمرّة (جمال، سلامة، 2008، ص 139).

تغيير الهيكل: بدلاً من القرارات والإحلال يقوم المديرون بإجراء تغيير في علاقات المرؤوسين الذين يعملون في موقع تنظيمي معين وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمي أو تكوين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير في العلاقات سيؤثر بصورة إيجابية في السلوك والأداء.
ب- السلطة المشتركة: يقوم مدخل السلطة المشتركة على افتراض بأن السلطة موجودة في المدرسة إلا أنه يلزم استخدامها بحذر فإذا ما كان بالمدرسة مرؤوسون ذو قدرات عالية فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قدرات هامة تتعلق بالتغيير.
 ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما:

1- **القرار الجماعي:** يشارك أعضاء المجموعة في اختيار بين الحلول البديلة التي يحددها الرؤساء وهنا تختار المجموعة البديل التي تعتقد أنه الأفضل ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول على الاتفاق الجماعي على افتراض أن اتخاذ القرار بواسطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار وذلك نتيجة المشاركة النشطة لأعضائها في اتخاذ القرار.

2- **حل المشكلات جماعياً:** تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش ويكون للجمعة قدر كبير من حرية التصرف ليس فقط في اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها بل وفي استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضاً (جمال، سلامة، 2008، ص 140).

ج- **السلطة المفوضة:** حينما تفوض السلطة للمرؤوسين فإنهم يشاركون بهمة ونشاط في برامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه وهناك طريقتان هما:

- **طريقة النقاش الجماعي للموضوع:** وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر في الحلول البديلة ويفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة.

- **مجموعة تدريب الحساسة:** يتم تدريب الأفراد صغيرة ليكونوا أكثر إحساسا واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلك بها الأفراد والجماعة حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعي الذاتي.

ويفترض أن التغييرات التي تجري على أساليب العمل والعلاقات التي تنبثق من التغييرات التي تحدث في العلاقات بين الافراد وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعي الذاتي إلى علاقات أفضل بين الأفراد فتحسينات في مستوى أداء العمل (جمال، سلامة، 2008، ص 140).

ومنه فإن أسلوب المشاركة في السلطة يتفوق على كل من أسلوبى السلطة الانفرادية والسلطة المفوضة فالأسلوب الإنفرادي لا يهتم بأي قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسين مع أن هؤلاء يعرفون في بعض الحالات الكثير من الجوانب التقنية والإنسانية المتعلقة بالتغيير ومن جهة ثانية بفضل الأسلوب المفوض الإسهامات المحتملة للرؤساء وبناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازنا بين الإحساس المتعاطف بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة.

ثانيا - مدير المدرسة:

1- تعريف مدير الثانوية:

المدير هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو دائما في المركز الرئيس للعملية التعليمية فعليه عبئ تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (إبراهيم، 1991، ص 145).

تعريف آخر المدير هو المسؤول الأول الذي يمثل الدولة داخل المدرسة، الذي أنابه المجتمع عنه إدارة عملية التطوير والتحديث التي يحلم بها كل أفراد المجتمع، وهو الذي ارتضاه أولياء الأمور نائبا لهم ووضعوا فيه ثقتهم من أجل تربية وتعليم أبنائهم وبناتهم (جون كاربنتر، 2001، ص 209).

2- صفات مدير المدرسة:

1-2 الصفات الشخصية: وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير تتمثل في:

- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.
- بعد النظرة والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى القرار السريع أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيكلف معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلة فاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

- القدوة الحسنة في القول والعمل والقصد.

- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين و الحزم.

- توافر الخبرة في العملية التعليمية.

- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والتواضع والتقوى.

2-2 الصفات المهنية: وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعلم والممارسة منها:

- معرفة النظم لمالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة.
- الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع (واصل، 2007، ص 60).

- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه. (واصل، 2007، ص 60)

3- مهام مدير الثانوية:

إن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يسهم بفعالية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، لهذا وضعت المهام الوظيفية لمود يري المدرسة في مجالات يمكن حصرها فيما يلي:

- 1 - العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها: وذلك من خلال
 - التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقييمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.
 - التعرف على مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية.
 - دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
 - الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
 - التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.
 - الإطلاع على السجلات التقييمية للطلبة ومتابعة تحليلها.
 - وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
 - التنسيق لعقد الاجتماعات، الندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها.
 - التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم (جودت، 2004، ص 122).

2 - الشؤون الإدارية:

- إعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة.
- الإطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها.
- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية.
- متابعة دوام العاملين في المدرسة والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم.
- ممارسة صلاحيته في اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالعاملين في المدرسة.
- بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة لخلق مناخ عمل إيجابي يزيد من الإنتاجية الوظيفية.
- تقديم تقارير دورية عن سير العملية التربوية في المدرسة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية.
- توفير الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها.
- التأكد من توفر وصلاحيات وسائل السلامة العامة من أجهزة إطفاء وأدوات إسعاف أولى.
- الإشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس و الإداريين والفنيين (جودت، 2004، ص 122).

3- التنظيم المدرسي:

- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتشعب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.
- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية على الهيئة التدريسية و بث روح التعاون و الانسجام.
- تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية ومتابعة دوام العاملين في المدرسة.
- إعداد برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات، ودفاتر التحضير اليومية.

- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة لتدريسية والعاملين للتأكيد من توافر المعلومات الأساسية فيها.
- الإشراف على تشكيل مجالس مختلفة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة.
- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها للمعلمين وإصدار التعليمات لتسيير الأمور المدرسية على وجه أفضل.
- المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة.

4 - التخطيط المستقبلي:

- تطوير السجلات المدرسية وتحديثها.
- وضع الإقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب التدريس.
- وضع الخطة العامة للاحتياجات المدرسية وتطلعاتها المستقبلية.
- وضع الخطط التدريبية والتثقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجحة لها.

5 - المجتمع المحلي:

- التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع.
- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق الصلة بالمدرسة.
- التعامل الإيجابي والجيد مع أولياء الأمور.
- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها (جودت، 2004، ص124).
- أما مهام مدير الثانوية في الجزائر حسب المادة 159 من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- يكلف مدير الثانوية بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي ويكون أمرا بصرف ميزانية المؤسسة، طبقا للتنظيم المعمول به، ويمارس بصفته موظفا موكلا من الدولة سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة ويكون مسؤولا على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على ممتلكات، ويكون مؤهلا بهذه الصفة لإتخاذ التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة(الجريدة الرسمية، 2008، ص22).

4- أساليب اختيار مدير المدرسة:

مع تطور العلوم والتقنية في مختلف مناحي الحياة فإن إسناد أي عمل من الأعمال القيادية ولسيما في مجال التربية (الإدارة المدرسية) أصبح يخضع للأساليب وشروط ومتطلبات معينة ينبغي توافرها في المتقدم لهذه الوظيفة.

أولا: أسلوب الأقدمية:يعتبر البعض أسلوب اختيار الافراد لشغل وظائف قيادية في الإدارة المدرسية يتم بناءا على رصيد الخبرة السابقة التي اكتسبها المتقدم من خلال ممارسته للمهنة لفترة طويلة أمرا منطقيا وموضوعيا لأنه لا يخضع للتجاوزات الغير مبررة ومن بين أهم مبررات هذا الأسلوب ما يلي:

- ❖ يضيف عنصر الأقدمية طابع الموضوعية لأنه حق لا يمكن إنكاره.
- ❖ يفترض في شخصية المتقدم تمتعه بخبرة أكبر وهذا يزيد من فرص اختياره.
- ❖ تزيل الأقدمية أي محاولة للتدخل أو النفوذ.

- ❖ يقضي مبدأ الأقدمية عدم رئاسة الموظف للأحداث لمن هو أقدم منه في العمل وهذا يزيل الشكوك في في إساءة استخدام السلطة.
- ثانياً: أسلوب الجدارة: لقد جاء هذا الأسلوب كرد فعل للإنتقادات الموجهة للأنصار الإعتماد المطلق على أسلوب الأقدمية فمبدأ الجدارة يتيح الفرصة للتعرف على مدى جدارة المتقدم للوظيفة من خلال تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل:
- أ- الحد الأدنى للمؤهلات: لا شك أن توافر المؤهل الدراسي المناسب بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة قيادية كمدير المدرسة من أهم الوسائل المتبعة خاصة إذا ما ارتبطت هذه الوظيفة بالواجبات القيادية المنوطة بها.
- ب- تقدير الرؤساء: فغالبا ما يتم الرجوع إلى تلك التقديرات عند اختيار وظائف قيادية وذلك من خلال المقابلة الشخصية معهم وسؤالهم عن مدى كفاية العامل المرشح للوظيفة القيادية أو بالرجوع إلى تقديراتهم المكتوبة على نماذج خاصة تتضمن أهم الخصائص والمؤهلات اللازمة للوظيفة.
- وتحقق هذه الوسيلة فوائد عدة منها:
- تمكين المدرسة من اختيار القيادات المدرسية المناسبة.
 - حث العاملين على الجد والمثابرة والاجتهاد والارتقاء بمستوى أدائهم في عملهم الحالي لضمان حسن تقدير الرؤساء.
 - كشف خصائص المرشحين في وظائفهم الحالية بصورة موضوعية.
 - ج- الإمتحانات التحريرية: تعتبر من الوسائل الموضوعية المحايدة والفعالة لتقدير مستوى جدارة المتقدم لشغل وظيفة قيادية معينة لكونها بعيدة عن المحاباة والتدخل الشخصي في التقدير.
 - د- المقابلة الشخصية: تعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل استخداما في مجال اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية، لأنها تتيح المجال للحكم على الجوانب الشخصية للفرد المتقدم والكشف عن مدى صلاحيته لشغل الوظيفة القيادية المتقدم لها (الأغبري، 2012، ص 136-139).
 - هـ- تقويم التدريب والخبرة: تتيح هذه الوسيلة للمرشحين لشغل وظيفة قيادية فرصة التدريب لفترة معينة يتم من خلالها تقويم المرشحين للكشف عن مستوى الجدارة والكفاية لديهم، ويتميز هذا الأسلوب كونه يعطي خبرة كافية لملاحظة المرشحين ومعرفة الجوانب الشخصية قبل الاختيار (الأغبري، 2012، ص 139).
- ثالثاً: اختيار مقاييس الرتب: يمكن أن تلعب هذه المقاييس دورا رئيسا في اختيار القادة إذ أحسن استخدامها ومن هذه الاختبارات ما يلي:
- اختبار الإجراء الموقفي: حيث يتم تقويم قدرة وكفاءة القائد الإداري من خلال سلوكه إزاء موقف معين أو مواقف أخرى مع أشخاص آخرين.
 - الاختيار الإجباري: وهو الاختبار المناسب للقائد التربوي من بين اختياريين يتساويان في خصائصهما (الأغبري، 2012، ص 139).
- أما شروط التعيين في الجزائر حسب المادة 160 من المرسوم التنفيذي رقم 08 – 315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008، يتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.
- يعين مديرو الثانويات في حدود المناصب المطلوب شغلها، عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات وبعد المتابعة بنجاح تكويننا متخصصا يمتد سنة دراسية واحدة من بين:
- الأساتذة المبرزين.
 - نظار الثانويات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمنحدرين رتبة أستاذ التعليم الثانوي.

- الأساتذة الرئيسيين للتعليم الثانوي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
 - بصفة انتقالية ولمدة خمس (5) سنوات ابتداء من تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، اساتذة التعليم الثانوي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (الجريدة الرسمية، 2008، ص22)
 تحديد كفاءات تنظيم هذا التكوين تقيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتربية الوطنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

خلاصة الفصل

لقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية وتوسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية واتسع مجال هذه الإدارة فلم يعد مقصورا على العناية بالنواحي الإدارية، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع بل أصبح يعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

مراجع الفصل الثاني:

- 1- البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية المدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- العجمي، محمد حسنين. (2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 3- العميرة، محمد حسنين. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط.2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم. (2008). الإدارة المدرسية و الصفية. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- 5- جودت عزت عطوى. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط.2). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 6- ذياب إسماعيل محمد. (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 7- سلامة الخميس. (2002). الإدارة المدرسية رأسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية ، الإسكندرية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- سلامة عبد العظيم حسنين (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 9- شبل بدران. (2006). الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 10- عبد الصمد الأغبري. (2012). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط.3). لبنان: دار النهضة العربية.
- 11- عبد العزيز المعاينة. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الأردن: دار حامد.
- 12- محمد السيد علي. (2011). موسوعة مصطلحات التربية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13- محمد حسنين العجمي . (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14- مصطفى صلاح عبد الحميد. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 15- نجاح عودت خليفات. (2013). مدير المدرسة القائد. عمان: اليازوري.

-
- 16- واصل جميل حسن المولي. (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: للنشر والتوزيع.
- 17_ أحمد، أحمد إبراهيم. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية. (ط.2). الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- 18- الجريدة الرسمية اتفاقيات دولية، قوانين ومراسيم قرارات وأداء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات. 2008. العدد 59. الجزائر. المطبعة الرسمية.
- 19- جون كاربنتر. (2001). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة عبد الله أحمد شحاتة. القاهرة: دار آثران للطبع والنشر والتوزيع.

الفصل الثالث: التعليم الثانوي تمهيد الفصل.

- 1 - مفهوم التعليم الثانوي.
 - 2 - تطور التعليم في المرحلة الثانوية.
 - 3 - أهمية التعليم في المرحلة الثانوية.
 - 4 - أهداف التعليم في المرحلة الثانوية.
 - 5 - مميزات التعليم في المرحلة الثانوية.
 - 6 - وظائف التعليم في المرحلة التعليمية.
 - 7 - التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم الثانوي.
 - 8- المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي.
- خلاصة الفصل.

مراجع الفصل الثالث.

تمهيد الفصل:

يعتبر التعليم الثانوي من ركائز النظام التعليمي في العالم، ليس فقط بسبب موقعه كهمزة وصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم الجامعي من جهة، و بين التشغيل والتكوين المهني من جهة أخرى، إنما بصفة خاصة لأنه يمثل مرحلة منتهية ومتواصلة في نفس الوقت وهذا يكون بامتحان شهادة البكالوريا التي تعتبر الجسر لمزاولة الدراسات العليا، ومن هنا ستحاول فرقة البحث في هذا الفصل أن تبرز ماهية التعليم الثانوي ومختلف وظائفه بالإضافة إلى التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم الثانوي.

1- تعريف التعليم الثانوي:

هناك عدة تعاريف للتعليم الثانوي من بينها ما يلي:

1 - 1 تعريف معجم مصطلحات التربية والتعليم أنه: مرحلة التعليم في المدرسة الثانوية التي تسبقها مرحلة التعليم الابتدائي والمتوسط في معظم بلدان العالم وينقسم التعليم الثانوي إلى ثانوي عام ويؤهل غالبا للالتحاق بالتعليم العالي، والثانوي التقني هو بالدرجة الأولى يعني بفئة العمال الماهرة وفئة الفنيين في التجارة والزراعة والصناعة (جرجس، 2005، ص 315).

2-1 يعرفه GOOD أنه: المرحلة الوسطى من سلم التعليم حيث يسبقه التعليم الابتدائي والمتوسط ويتلوه التعليم العالي ويشمل فترة زمنية معينة وتمتاز هذه المرحلة بتغيرات جسمية ونفسية مما يجعل هذه المرحلة مهمة للغاية (مركز الوثائق، 2005، ص 07).

3-1 تعريف آخر: هو المرحلة التي تلي التعليم المتوسط وتسبق التعليم العالي ومدتها ثلاثة سنوات يدخلها من اتم الخامسة عشر من عمره على الأقل وحصل على شهادة المتوسط (القضاة، والترتوري، 2006، ص 48).

1-4 تعريف مؤسسة التعليم الثانوي في الجزائر:

إن مؤسسة التعليم الثانوي العام - المسماة في الجزائر باسم الثانوية - هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري للتخصص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتستغرق الدراسة فيها ثلاثة سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا التي تؤهل صاحبها للدخول إلى الجامعة لمواصلة تعليم عالي متخصص بعد توجيه مسبق (بن حمودة، 2006، ص 196).

2 - تطور التعليم في المرحلة الثانوية بالجزائر:

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال أمام وضع اقتصادي واجتماعي وثقافي مزري، لهذا بادرت لتعبئة وتجنيد كافة الإمكانيات المتاحة آنذاك واستعانت بالدول الشقيقة من أجل بناء منظومة تربوية تعليمية جزائرية، وقد قامت بإدخال تعديلات عبر المراحل التعليمية الثلاث بما فيها التعليم الثانوي ويمكن تقسيم تاريخ تطور التعليم الثانوي بالجزائر إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى من 1962 إلى 1970: بقي النظام في هذه المرحلة شديد الصلة من حيث التنظيم والتسيير إلى الذي كان سائدا قبل الاستقلال إلا أنه قد شهد تحولات نوعية تطبيقا لاختبارات التعريب والديموقراطية والتوجه العلمي والتقني وذلك طبقا للمواثيق الأساسية للأمة وهذا أدى إلى تنصيب لجنة لإصلاح التعليم سنة 1962 عهد إليها خطة تعليمية واضحة ونشرت اللجنة تقريرها سنة 1964 وبهذا لم تشهد السنوات الأولى من الاستقلال سوى جملة من العمليات الإجرائية منها:

- التوظيف المباشر للمعلمين والمساعدين.

- تأليف الكتب وتوفير الوثائق التربوية.

- بناء المرافق التعليمية في كل نواحي الوطن.

- اللجوء إلى عقود التعاون مع البلدان الشقيقة.

أما تنظيم التعليم الثانوي فقد اشتمل على ثلاثة أنماط وهي:

1- التعليم الثانوي العام: ويدوم ثلاث سنوات ويحضر لمختلف شعب الرياضيات والعلوم التجريبية والفلسفة (بن بوزيد، 2009، ص 218).

2- التعليم الصناعي والتجاري: ويحضر التلاميذ لاجتياز شهادة الأهلية في الدراسات الصناعية والتجارية وتدوم خمس سنوات.

1- التعليم التقني: ويحضر لاجتياز شهادة التحكم خلال ثلاث سنوات من التخصص بعد التحصيل على شهادة الكفاءة المهنية بعد المرور باختبار معين (بن بوزيد، 2009، ص 218).

المرحلة الثانية من 1970 إلى 1980: عرفت هذه المرحلة إعداد مشاريع إصلاحية كمشروع 1973 ومشروع وثيقة إصلاح التعليم سنة 1974 والتي اصدرت بعد تعديلها في شكل أمرية 16 أبريل 1976 وهو الأمر المتعلق بتنظيم التربية والتعليم والتكوين الذي نص على إنشاء المدرسة الأساسية وتوحيد التعليم الأساسي وإجباريته و تنظيم التعليم الثانوي وظهور فكرة التعليم المتخصص، وقد شهدت عدد من القرارات المهمة، والتعليم الثانوي هنا يدوم مدة ثلاث سنوات وينتهي باختيار مختلف شعب البكالوريا التي تؤدي على الجامعة وتحصر ثانوية التعليم العام لإجتياز امتحان البكالوريا في الرياضيات والعلوم والأدب، واهم التغييرات التي طرأت في هذه المرحلة تتعلق بالتعليم التقني، حيث انشأت متاقن الطور الاول 1970-1971 بهدف تقديم تكوين يوم سنتين ليصبحوا عمالا مؤهلين مع إمكانية الانتقال إلى الطور الثاني لتلقي تكوين يؤهلهم مدة سنتين إضافيتين ليصبحوا تقنيين وأهملت هذه التجربة ابتداء من الدخول المدرسي لسنة 1973 - 1974 وحولت المتاقن على ثانويات تقنية.

شهد التعليم الثانوي في هذه المرحلة تحولات عميقة رغم أن التكفل به تم إسناده إلى جهاز مستقل وقد اقتصرت هذه التحولات على ما يلي:

- بالنسبة للتعليم الثانوي العام: إدراج التربية التكنولوجية سنة 1984 و 1985 ونقلها من طرف أستاذة العلوم الطبيعية والفيزياء إلا أنه تم التخلي عنها في سنة 1990 وإدراج التعليم الاختياري لغات وإعلام ألي وتربية بدنية ثم تم التخلي عنها إثر إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الفترة المولوية وفتح شعب العلوم الإسلامية (وزارة التربية الوطنية، 1976، ص 45).

- بالنسبة للتعليم التقني: اهتم بما يلي:

- تطابق التكوين الممنوح في المتاقن مع التكوين الممنوح في الثانويات التقنية.

- إقامة التعليم الثانوي قصير المدى الذي يتوج بشهادة الكفاءة التقنية.

وفي نهاية هذه المرحلة تم إدراج القسمين الوزاريين المكلفين بالتربية في وزارة واحدة تدعى بوزارة التربية الوطنية (بلهوشات، 2010، ص 75).

المرحلة الرابعة من 1990 إلى 2000: تميزت هذه المرحلة بإعطاء التعليم الثانوي اهتماما كبيرا وذلك بإعادة النظر فيه من حيث التنظيم والمهام أيضا حيث كلفت لجنة مختصة بمهمة تحقيق أهداف ذات آثار فعالة وذلك من خلال وضع هيكلة جديدة وقد شملت هذه الأهداف المسطرة مجموعة من النقاط وهي كالأتي:

- تبسيط هيكل التعليم الثانوي وذلك بتفادي التخصص المبكر وتقليص عدد الشعب من 22 إلى 16 شعبة.

- إضافة التماسك الداخلي داخل التعليم الثانوي وضمان انسجامه مع عالم الشغل.

وعلى هذه الأهداف التي سطرت اقترحت هذه اللجنة هيكلة جديدة للتعليم الثانوي تضمنت ما يلي:

- التعليم التكنولوجي ويشمل الهندسة الكهربائية والهندسة الميكانيكية (بلهوشات، 2010، ص 75).

- تعليم عام ويشمل تعويض شعب الرياضيات بشعبة العلوم الدقيقة أما شعبة العلوم التجريبية فقد استبدلت بشعبة العلوم الطبيعية والحياة وعوضت بشعبة الآداب وهي الآداب والعلوم الإنسانية وكذلك الآداب والعلوم الشرعية بالإضافة إلى شعبة الآداب واللغات الأجنبية.

المرحلة الخامسة من 2001 إلى اليوم: تميزت هذه المرحلة بتنصيب لجنة وطنية لإصلاح التربية والتعليم في جميع الأطوار وذلك بقرار رئاسي وقد خلصت أعمال اللجنة الوطنية باقتراح عدة تعديلات وتجديدات لإصلاح النظام التعليمي بالجزائر من المرحلة الإعدادية إلى الجامعة، حيث شرع في تطبيق قرارات هذه اللجنة ميدانيا ابتداء من 2002، كما عرف قطاع التربية والتعليم الجزائري في عام 2005 لمواصلة تطبيق برنامج إصلاح المنظومة التربوية وكذلك إدراج تقييم منظم يشمل جميع الفاعلين والعاملين بالقطاع وقد قسم التعليم الثانوي خلال هذه الإصلاحات إلى التعليم الثانوي العام والتكنولوجي في حين بقيت مدة الدراسة فيه ثلاث سنوات تتوج بحصول المتمدرس على شهادة البكالوريا التي تسمح لهم بمواصلة الدراسة الجامعية.

وينقسم التعليم في السنة أولى ثانوي إلى جذعين مشتركين هما:

- جذع مشترك آداب وفلسفة ويتفرع بدوره في السنة الثانية ثانوي إلى شعبتين شعبة الآداب وشعبة اللغات الأجنبية.

- جذع مشترك علوم وتكنولوجيا ويتفرع هذا الجذع في السنة الثانية ثانوي إلى أربعة شعب وهي شعبة الرياضيات وشعبة التسيير والاقتصاد وشعبة العلوم التجريبية وشعبة تقني رياضي

ومن بين الإصلاحات كذلك أنه تم إدراج مادة الإعلام الآلي كمادة أساسية في المقرر الدراسي للمتمدرسين فمن بين 1495 ثانوية على مستوى التراب الوطني تم تزويد أكثر من 1000 ثانوية بقاعات الإعلام الآلي، وهذا ما دفع بالوزارة إلى إعادة تمويل المؤسسات التعليمية بغلاف مالي من بناء الورشات والمخابر لتدريس مختلف الشعب وتجدر الإشارة هنا أن الشعب الدراسية الجديدة التي تم استحداثها في مرحلة التعليم الثانوي مكيفة ومنظمة من حيث محتوى المواد الدراسية والحجم الساعي لتلي أربعة عشر

مجالاً للتعليم المنصوص عليه في الهيكلة الجديدة للتعليم العالي والمسماه بنظام (ليسانس، ماستر، دكتوراه) المعتمدة حالياً في التعليم العالي (بلهوشات، 2010، ص 75-85).
من خلال ما سبق ذكره نجد أن التعليم الثانوي قد مرّ بخمسة مراحل حيث أن كل مرحلة شملت إصلاحات معينة حيث تم فيها استحداث الثانويات وتعيين نخبة تسهم في تطوير البحث العلمي النظري والميداني.

3 - أهمية التعليم في المرحلة الثانوية:

يمكن تحديد أهمية التعليم الثانوي في النقاط التالية:

- الحصول على طاقة بشرية معدة ومهياً علمياً وتقنياً وهي ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.
- يسعى إلى تمكين التلميذ من الاستمرار في التعليم مدى الحياة تعلماً ذاتياً نشطاً (فرج، 2008، ص 46)
- إكساب الطالب المعارف والمهارات العلمية والعملية ومهارات الاتصال.
- تنمية قدرة التلميذ على العمل المنتج في سوق العمل بصورة إيجابية تنعكس عليه وعلى المجتمع بالمنفعة.

- كما تسعى المدرسة الثانوية إلى تهيئة المواطن بصورة إيجابية فهو يغطي مرحلة المراهقة وهي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية والاتجاهات نظراً لأهمية التعليم الثانوي صار لا بد على أي مجتمع أن يبذل مجهودات كبرى لتحقيق أهداف هذه المرحلة من التعليم الثانوي لتعود بالمنفعة على المتدريس (عافل، 1984، ص 25).

إذاً من خلال ما قمنا بذكره يمكن القول بأن المدرسة الثانوية تهتم بالمتدريس من جميع النواحي الدينية والوطنية والعملية والتي تمكنه من مواصلة تعليمه الجامعي أو الانخراط في سوق العمل ، كما تساعد على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية.

4 - أهداف التعليم الثانوي:

يهدف التعليم عموماً والتعليم الثانوي خصوصاً إلى المساهمة في خارطة المعاصرة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات وذلك عن طريق خلق الأجيال من الشباب القادر على التكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات بكفاءة عالية من خلال إكسابهم ما يكفي من المعارف والخبرات والقيم السلوكية وذلك عن طريق إجراء مراجعة أمينة للأنظمة الفعلية وإعادة النظر فيها وإصلاح ما فسد منها إصلاحاً جذرياً وبشكل مستمر وبما يتوافق مع المتغيرات المحيطة بهم وتتناسب مع الأهداف المعاصرة للتعليم الثانوي ومن هذه الأهداف مايلي:

- ❖ مواءمة التعليم الثانوي بقدر المستطاع مع حاجات الأفراد في المجتمع من أجل تطوير معارفهم وقدراتهم
- ❖ التركيز على تطوير مهارات الأساسية في حقول المعرفة الإنسانية والعلمية دون إهمال أنواع المعرفة الأخرى وهي مهمة لحياة الكبار وعلمهم.
- ❖ التركيز بشكل أكبر على التعليم الفني والتدريب المهني بهدف تحسين حالة التعليم الفني وربطه مع التعليم الأكاديمي العام (رمضان سالم النجار، 2009، ص 22).
- ❖ التأكد المستمر من أن أفضل نوعية تقدم ممن التعليم تلك التي يتم إعدادها جيداً من حيث المحتوى، المخرجات، التنظيم، التقديم، القياس، استخدام المقرر، وذلك من خلال التقييم المستمر لها.
- ❖ تحضير التلاميذ بالمهارات اللازمة للبحث والإطلاع والرجوع إلى المصادر والمراجع الأساسية في مواجهة مشكلاته الحياتية.
- ❖ توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب تماشياً مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم.

❖ توعية المتعلمين بمسؤولياتهم من خلال معرفة حقوقهم وواجباتهم نحو التغيير.

❖ مساعدة الطالب على الاستعداد للاختيار مهنة أو عمل له في المستقبل.

❖ اكتشاف المشكلات العامة لدى الطلبة ومعرفة أسبابها والعوامل المؤدية إليها وكيفية التخفيف من حدتها (رمضان سالم النجار، 2009، ص 22-23).

ومنه ترى فرقة البحث أن التعليم الثانوي لم يعد قاصرا على المعلومات واكتساب المعرفة، بل أصبح يمتد إلى ضرورة توفير كل الأسباب والعوامل التي تساعد على استكمال شخصية الطالب وإتاحة الفرصة له لكي ينمو وفق ما نتيجته له قدراته الخاصة والتعرف على إمكاناته واستعداداته وتنميتها لاستثمارها في النشاط الفكري الإجتماعي والإقتصادي.

5 - مميزات التعليم الثانوي:

يختلف التعليم الثانوي عن التعليم الأساسي بكونه بحاجة اكبر إلى الإعداد والتطوير لجعله يتناسب ومتطلبات عالم العمل، وذلك عند وضع المناهج، وكذلك الاهتمام بالحياة العملية للمراهقين، وذلك من خلال:

- عدد أصغر من المدارس الكبيرة.
- حاجة أكبر لإدارة قطاع أكبر من الوظائف.
- قاعدة ارتباط أضيق بالمجتمع المحلي بسبب محدودية الرقعة الجغرافية.
- يتصف بنسبة مردود أعلى على المستوى الوطني والإقليمي والاجتماعي.
- تكلفة أعلى لتعليم الطالب.
- قدرة أقل للأهل في حكم الحياة المدرسية (رمضان سالم النجار، 2009، ص 23-24).
- يعتبر التعليم الثانوي جزءا مكملا للنظام التعليمي الأساسي وذلك في سياق عملية التعلم مدى الحياة
- يقدم مجموعة من المقررات الدراسية الكبيرة لكي توجه الاحتياجات المختلفة للطلاب من ناحية التنمية الشاملة والاقتصاد الوطني من جهة أخرى (مفيلة، 2009، ص 61).
- يمثل مجتمعا متكاملًا من الناحية العلمية والاجتماعية والثقافية للطالب التي تساهم في عملية الإعداد المستقبلي.

- يوجد فيه التوجيه المدرسي الذي يتولاه أخصائيون في علم النفس وعلم الاجتماع.
- نجد في مؤسسات الثانوية عدة تخصصات في كل المواد الأدبية وكذلك العلمية (مجدي، 2001، ص 40) من خلال ماسبق ترى فرقة البحث أن ما يميز التعليم الثانوي مدته تدوم ثلاث سنوات وأنه المرحلة التي تتوسط التعليم الأساسي والتعليم العالمي بالاطافة إلى أنه يشمل مختلف أنواع التخصصات والعلوم لذلك يجب على القائمين على شؤون التعليم الأخذ بذلك بعين الاعتبار عند وضع البرامج التعليمية.

6 - وظائف التعليم في المرحلة الثانوية:

- حدد علم النفس التربوي مجموعة من الوظائف في التعليم الثانوي وهي:
- تعويد الطلاب على العادات الجسمية السليمة حتى يتيسر لهم البناء الجسمي السليم.
- أن يتيح للطلاب فهم دورهم جيدا في المجتمع كونهم رجال أو نساء بحيث يعرف كل من الجنسين حقوقه وواجباته.
- أن يكتسب الطالب معارف ومعلومات بطريقة منظمة تتيح لهم أن يكونوا ويأخذوا أفكار صحيحة من العالم الخارجي.
- تعويد الطالب على طريقة التفكير العلمي والتفكير النقدي اللذين يساعده على النظرة الموضوعية لمشاكل الحياة.
- تنمية روح المسؤولية لدى الطلاب.

- أن تعمل المدرسة على تعويد طلابها على تنوع النواحي الفنية المختلفة في الأدب والتصوير والموسيقى.
- أن تعرف المدرسة طلابها بالأخطار المحدقة ببلادهم وأن يفهموا سياسة بلادهم العامة في المجال الدولي (البخاري، 2003، ص 50).
- أن تساعد المدرسة الثانوية تلاميذها على اجتياز مرحلة المراهقة بأمن وسلام لتحقيق التكيف والتوافق معها.
- العمل على إعداد الطلاب للحياة العامة.
- العمل على غرس حب الإطلاع والميل إلى المعرفة وإجادة اللغة القومية في نفوس التلاميذ.
- الاعتراز بالشخصية القومية الوطنية لبلادهم. (النحجي، 1981، ص 44).

7- التنظيم الإداري لمؤسسة التعليم الثانوي:

- ينص المرسوم رقم 72 المؤرخ في 16|04|1976 في المادة الخامسة منه على أن مؤسسة التعليم الثانوي يسيرها مدير يعينه الوزير المكلف ويساعده مجلس توجيه وتسيير ثلاث مساعدين هم:
- نائب مدير الدراسات: يتولى تحت سلطة المدير، تنسيق عمل الأساتذة والإشراف على التنظيم التربوي للمؤسسة والسهر على تطبيق المواقيت والبرامج وطرق التدريس، كما يمكن أن ينوب المدير في جميع مهامه في حالة تغيبه أو حصول مانع له، باستثناء وظيفة الأمر بالصرف التي يمكن أن تحول له بقرار وزاري.
 - مستشار رئيسي للتربية: يكلف بشؤون التلاميذ (المراقب العام).
 - مسير مالي: يتكفل بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة من خلال تحديد الميزانية كل سنة والتي تحتوي على النفقات الخاصة بالمؤسسة (بن حمودة، 2006، ص 216).

8- المجالس التي تتفاعل فيها مؤسسة التعليم الثانوي:

- 1- مجلس التوجيه والتسيير: بموجب القرار الوزاري 91 | 151 المؤرخ في 26|02|1991، يتشكل:
- مدير الثانوية (رئيسا).
 - مدير الدراسات (نائب المدير).
 - المتصرف المالي (المقتصد).
 - ثلاث ممثلين عن الأساتذة.
 - ثلاث ممثلين عن الموظفين.
 - ثلاث ممثلين عن أولياء التلاميذ.
 - ثلاث ممثلين عن التلاميذ.

- 2- مجلس التنسيق الإداري: بموجب القرار الوزاري 91|156 لمؤرخ في 26|02|1991 تشكيلته تتكون من:

- مدير المؤسسة رئيسا.
 - نائب المدير للدراسات.
 - مستشار التوجيه الرئيسي.
 - المقتصد (أورسيلان، 2002، ص 40).
 - ويمكن للمدير أن يستدعي أي موظف آخر بالمؤسسة لحضور الاجتماع كسبيل للإستشارة.
- 3- مجلس القسم: بموجب القرار الوزاري 91|157 المؤرخ في 26|02|1991 تشكيلته تتكون من:

- مدير الثانوية.

- مدير الدراسات.

- المستشار الرئيسي.

- الأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.

- مستشار التوجيه المدرسي والمهني.

4- مجلس التأديب: وحسب القرار الوزاري 73|91 المؤرخ في 02|03|1991 تشكيلته تتكون من:

- مدير الثانوية.

- مدير الدراسات.

- المقتصد.

- ثلاث ممثلين عن الأساتذة.

- ثلاث ممثلين عن أولياء التلاميذ.

- الأستاذ الرئيسي لقسم التلاميذ المعني.

5- مجلس القبول والتوجيه: حسب القرار الوزاري 96|92 المؤرخ في 06|04|1992 تشكيلته تتكون من:

مدير التربية للولاية أو ممثله (أورسيلان، 2002، ص 40).

- مدير الثانوية.

- مدير الدراسات.

- مدير مركز التوجيه المدرسي والمهني.

- الأساتذة الرئيسيين مسؤولي الأقسام في السنة الأولى حسب كل جدع مشترك.

- المستشار الرئيسي للتربية.

- أساتذة المادة الرئيسية لكل شعبة من الشعب المفتوحة بالنسبة للثانية ثانوي.

- ممثل عن جمعية أولياء التلاميذ (دامجي، ص85).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ترى فرقة البحث أن مرحلة التعليم الثانوي حلقة هامة في سلسلة المراحل التعليمية، فيها يبدي التلميذ رغبته في التغيير، وتمتاز بنظام ومنهج خاص يهدف إلى تكوين جيد للتلاميذ المقبلون في نهاية الثانوية على اجتياز شهادة تمكنهم من دخول الجامعة كما تتعاقب فترة تدرس التلميذ في الثانوية تغيرات على المستوى الثقافي والعلمي نظرا للمعارف الجديدة التي يتلقاها ونظرا لاندماجه في جماعات مختلفة مما يجعل هذه المرحلة الهامة تخضع لعدة إصلاحات تربوية لمواكبة التطور العلمي وكذلك لإحداث التوافق وتنمية الدافعية للتعلم من خلال المناهج.

مراجع الفصل الثالث :

- 1- البخاري، عبد الرحمان.(2003). علم النفس التربوي. (ط.4). بيروت: دار الفرقان للنشر.
- 2- الدمرجي. الدليل في التشريع المدرسي (التعليم التحضيري والأساسي والثانوي). (ط.1). الجزائر. الدوان الوطني للمطبوعات المدرسية .
- 3- النحيجي محمد لبيب.(1981). في الفكر التربوي. (ط.2). بيروت. دار النهضة العربية.
- 4- بلهشات نجاح.(2010). اتجاهات المتمدرسين في التعليم الثانوي نحو حماية البيئة من مشكلات التلوث. رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة.
- 5- بن بوزيد أبو بكر.(2009). إصلاح التربية في الجزائر رهانات وإنجازات. الجزائر: دار القصة للنشر .
- 6- جرجس، مشال.(2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم. لبنان: دار النهضة .
- 7- رشيد، أرسيلان.(2002). التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم اعتمادا برنامج وزارة التربية الوطنية. الجزائر: قصر الكتاب.
- 8- رمضان سالم النجار.(2009). التعليم الثانوي المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 9- عاقل فاخر.(1984). علم النفس التربوي. (ط.2). بيروت: دار الملايين للنشر .
- 10- فرج عبد اللطيف حسين.(2008). التعليم الثانوي ونظم التربية والتعلم في الوطن العربي ما قبل وما بعد العولمة. الأردن: دار حامد للنشر.
- 11- مجدي، عزيز إبراهيم.(2001). رؤية مستقبلية في تحديث منظومة التعليم. مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
- 12- محمد بن حمودة.(2006) علم الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع.
- 13- مركز الوثائق.(2005). هيكلية التعليم الثانوي. مجلة العربي. العدد 7.
- 14- مفيلة محمد محمود.(2009). طرائق التدريس العامة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 15- وزارة التربية الوطنية. النشرة الرسمية للتربية. الأمر المؤرخ في 16 أفريل 1976. الجزائر. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 16- القضاة، محمد الفرحان و الترتوي.(2006). أساسيات علم النفس التربوي بين النظرية و التطبيق. الأردن: دار حامد للنشر.

الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد الفصل.

- 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- 2- المنظور التاريخي للجودة الشاملة.
- 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 4- ركائز إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 7- فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 8 - الأسباب الرئيسية لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية.
- 9 - أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.
- 10- معايير الجودة للإدارة المدرسية الفعالة.
- 11- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

خلاصة الفصل

مراجع الفصل الرابع.

تمهيد الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية المعاصرة والتي تلعب دورا حيويا ومتميزا في مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتنظيماتها البشرية على البقاء والمنافسة في بيئة شديدة التعقيد، سريعة التغير والتحول، مرتكزا في ذلك على فلسفة التحسين المستمر، ومن هنا تسعى فرقة البحث في هذا الفصل إلى تكوين تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بها ومبادئها وأهدافها ومتطلباتها.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تستخدم الآن بقوة في إدارة وتسيير شؤون المؤسسات التعليمية وذلك لوجود درجة عالية من الإنسجام بين الجودة الشاملة والحركات التربوية المعاصرة وخاصة فيما يتعلق بالفاعلية والتحسين بالمؤسسات التربوية. وقبل أن نبدأ في مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتطرق إلى مفهوم الجودة.

تعريف الجودة:

- يشير المعجم الوسيط: إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها جاد والكيفية مصدرها من لفظ كيف وكيفية الشيء تعنى حله وصفته (معجم اللغة العربية، 1961، ص 814).

- عرف جوران (1993)Guran الجودة: أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال fitness for use فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جوران هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

- كما عرفت الجودة: على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات conformance to Requirements فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة (علي العمرو، 2013، ص 14).

- تعريف إدارة الجودة الشاملة: لقد عرف معهد البريطاني أنها : فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك باكفى الطرق واقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير(علي العمرو، 2013، ص، 16).

- كذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة: بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة للإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين في عملية التعلم. أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة (شاكر مجيد، الزيادات، 2008، ص 116).

2- المنظور التاريخي للجودة الشاملة:

ولقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأخصائي الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Deming والذي لقب بابي إدارة الجودة الشاملة، وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات عندما تم نشر أول مقالة عام 1956 م عن هذا الموضوع في مجلة Harvard Business Review وقد تعددت مداخل وأساليب دراسة الجودة تعددا كبيرا، فمثلا استخدم مدخل ديمينج مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة في حين وضع جوزيف جوران الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها، ولقد ركز فليب كروسبي على أهمية الاهتمام بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية ولقد نادى اشيكوا بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، أخذ الأخصائي الأمريكي إدوارد ديمينج صاحب النظرية الجديدة في الإدارة، أخذ أفكاره إلى اليابان لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج هي ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه وألان وبعد أكثر من أربع عقود من الزمن أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي لقد جعلت قصة النجاح الياباني من نظرية ديمينج في الإدارة التي يسميها البعض إدارة الجودة الشاملة ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتفويض السلطات إلى الموظفين، وجود المنتج بدا المديرين الأمريكيين يهتمون بها، بداية من مصنعي السيارات إلى مديري المستشفيات ورجال التربية حديثا، وهذا العرض التلخيص ينظر إلى مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المدارس.

وفي عام 1991 م تم عمل مسح شامل لأراء المستهلكين للأمريكيين من أجل التعرف على مدى فاعلية الجودة في أمريكا وقد أظهرت النتائج تراجعا تاما في هذا النطاق مقارنة بدول أخرى مثل اليابان ومن العلماء الذين أشاروا لذلك هما ديمينج وجوران الذي حضر إلى اليابان لاستقصاء معايير الجودة وجاء شعار صنع اليابان مقترنا بجودة الإنتاج وانخفاض سعره وقد كان لذلك رد فعل قوى على أمريكا فيما بعد حيث دعت إلى التنافس من أجل الجودة، ويرى البعض أن سر تقدم اليابان يرجع إلى مديري الجودة الذين يهتمون بعمليات التفتيش وأساليب قياس الجودة الإحصائية فضلا عن ذلك كان لتغيير اليابان اتجاهاتهم تجاه العمل دورا كبيرا في ذلك، ولا يقف الأمر على ذلك فقط بل تعدى إلى موارد التي أدت إلى جودة المنتجات وتعتبر عملية تحسين مستوى العمال في تطوير أدائهم الوظيفي وعملية التحكم داخل

(إبراهيم أحمد، 2003، ص 149-150).

العمل ذات طبيعة دائرية وقد ساهمت برامج دوائر الجودة المكثفة في تحقيق نجاح المعجزة اليابانية وقد أخذت اليابان من تदني مستوى الجودة الأمريكية نقطة انطلاق نحو تحقيق هذا التقدم.

3 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة في التعليم أهداف كثيرة نذكر منها:

- 1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة الأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.
- 2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.
- 3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم، أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
- 5- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات)
- 6- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات داخل النظام والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- 7- الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات .
- 8- التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة الشاملة والتعاون مع الدوائر والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام الحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي العام.

(al3loom.com hp al3olom.com 10:58)

4- ركائز إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تستند الجودة الشاملة في مجال التعليم إلى مجموعة من الركائز الآتية:

- 1- الفلسفة: حيث تهدف الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر بجميع عناصر النظام سواء المدخلات والعمليات والمخرجات ويؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج تعليمي جيد. فالجودة الشاملة معينة بهندسة التغيير التي تتعدى نطاق المبادرات الفردية مهما كانت الإمكانيات إلى تحسين آليات ليست فقط ذات خبرات وإمكانات بحثية أفضل بل لها شكل قانوني يضمن قدرتها على تقنين الإجراءات التنظيمية اللازمة للإحداث الموائمة بين الأهداف

و الوظائف والهيكل الإداري والتقييم من جهة وحركة العصر وخدمة المجتمع من جهة أخرى ولذلك فإن فلسفة الجودة فلسفة جديدة للتعليم وتختلف عن تلك الفلسفة المنحدرة في الهرم الإداري والتركييب الإجتماعي، الثقافي والأداء الفني.

2- الأهداف: تتبنى الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموعة من الأهداف المحددة (عبد الرؤوف، 2014، ص 136 - 138).

التي تسعى إلى تحقيقها وفقا لنظام الجودة الشاملة فأهداف التعليم ليست ثابتة ولا مطلقة بل تنطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها، وتتم عمليات التعديل والتطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية وخارجية تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها. 3- دعم وتأييد الإدارة لنظام الجودة: من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها إيمانا بضرورة التطوير والتحسين حيث يعد قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كقرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا.

4- السياسة التعليمية للجودة: تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة وترشيد الإنفاق وزيادة الموارد من خلال المنافسة في تحسين الجودة. وتتحدد مسؤوليات سياسة الجودة في النقاط التالية:
- تعدد الآلية المسؤولة عن مراقبة ومراجعة نظامها.
- صياغة الإجراءات الواضحة للأعباء والمهام.
- كيفية مراقبة وتنفيذ تلك الإجراءات.

- كيفية تصحيح الاختناق في الالتزام بالإجراءات وقياس الإدارة للإنتاجية الجودة.

5- تهيئة مناخ العمل: تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة التعليمية حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتهيئة العاملين نفسيا لقبول الثقافة الجديدة والافتناع بها مما يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها وتقليل مقاومة التغيير لها، ومن ناحية أخرى فإن نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة رهن بالتهيئة الشاملة الثقافية للمؤسسة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقا له ممارسة السلطة وأسلوب تقييم كفاءة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم (عبد الرؤوف، 2014، ص 136 - 138).

5 - متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية -التعليمية تستدعي مجموعة من المتطلبات أهمها:

1- من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم توفر الإرادة السياسية، أي توفر القناعة لدى وزارات التربية و التعليم والإدارات التربوية المختلفة بأهمية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، إدراكا منها للمتغيرات العالمية الجديدة و المتسارعة.

2- توفر القناعة بأن الجودة الشاملة هي أحد الاساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى خفض التكاليف المالية، وإقلال الهدر (الفاقد) التعليمي والعمل على رفع الكفاءة الداخلية للنظام التربوي.

3- الإيمان بضرورة تعديل ثقافة المنظومة التربوية، كما يلائم إجراءات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وخلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع مفاهيمها.

4- التركيز على تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام تعليمي، فعند تحديد أهداف الجودة تمثل تلبية احتياجات ورغبات الطلاب، وهم أصحاب المصلحة في المقام الأول، الكفاءة الخارجية للنظام التربوي.

- 5- المقاربة الشمولية النسقية لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز الإجراءات.
- 6- إن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة الحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، والحرص على الإستمرارية أي استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- 7- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فعالة قادرة على الإبتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد - تحتاج إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى استخدام أساليب إبتكارية وتوليد أفكار للوصول للحل الامثل (الدريج، 2007، ص 16-17).
- 8- كما تتطلب اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، وتوظيف ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- 9- ضرورة تقليل الأخطاء من منطلق الإتقان في العمل وأداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية.
- 10- تحتاج على التدريب المستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني.
- 11- تتطلب المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المؤسسات والمنظمات للوصول إلى أفضل نتيجة بأقل التكاليف للحصول على رضى المستهلك.
- 12- تتطلب توفر هيكلية (بنيات) ومناهج ووسائل ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ. (الدريج ، 2007 ، ص 16-17)

6- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها في الإدارة لكي تضمن نجاحا في إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية وتشمل مل يلي:
- أ- التركيز على العملاء: يعد العملاء هم المستفيدون من الخدمة التعليمية ويتمثلون في مستفيدين داخليين وهم (الجهاز الإداري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب) أما المستفيدين الخارجيين وهم (المدارس وأولياء الأمور، المجتمع، المسؤولون عن التعليم) ويتطلب التركيز على الطالب في احتياجاته ورغباته تعديلات جوهرية في كثير من النظم واللوائح التي كانت تصمم وتشغل وفق فلسفة الإدارة والقطاعات العاملين من أكاديميين و إداريين، بل ويتطلب إقامة نظم لتأمين أفضل قنوات الإتصال بهؤلاء الطلاب لإقامة متطلبات تطبيق هذا المبدأ.
 - والتركز على الطلاب يعني توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات أمام الطلاب وتلبية احتياجاتهم تنمية قدراتهم ومهاراتهم إلى أقصى درجة تسمح لها إمكانياتهم وفقا لذلك ومن ثم يتحقق الهدف النهائي من الجودة ألا وهو حصول مخرجات تعليمية تنسم بالكفاءة والأداء العالي.
 - ب- التركيز على العماليات والنتائج معا: يقصد بالعماليات النظام الذي يقوم بإعداد المعلم داخل مؤسسات الإعداد وتحسين جودة العماليات ، ويشمل تضافر كافة جهود العاملين داخل المؤسسات التعليمية لإيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تواجه نظام الإعداد والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، المعلمين والنتائج الغير مرضية تكون وُشرا على عدم جودة العملية ذاتها، تتوقف جودة المعلمين او الخدمات التي يسعى النظام إلى تقديمها على كافة العماليات التي تتم وذلك من حيث مدى قيمتها ومعرفة خصائصها وتحديد مواطن الضعف واستخدام أسلوب (دمينج) لمساعدة الأفراد على فهم التحسين المستمر للعماليات وذلك باستخدام ما يعرف بالنموذج الدائري بمعنى التخطيط للعماليات المطلوبة وتحسينها ثم وضع التحسين

موضع التنفيذ يلي ذلك الوقوف على كفاءة عملية التحسين وذلك بمقارنة البيانات والنتائج قبل التحسين مع نتائج ما بعد التحسين وأخيرا تحديد ما ينبغي عمله (عبد الرؤوف ، 2014 ، ص 182).

ج- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تشير الوقاية من الأخطاء على تصحيح مسار العمل من أول مرة حتى يتم منع حدوث الأخطاء وإذا كنا نسلم في مجال الطب بالمقولة الشهيرة الوقاية خير من العلاج فهذا أدى بنا أن نستخدمها في مجال التعليم ومؤسسات إعداد المعلم ، وهذا يعني بأن نحمي الطالب من الوقوع في الرسوب بدلا من دراسة أسباب الرسوب بعد وقوعها وهذا يتطلب منا تحديد دقيق لرغبات واحتياجات العملاء المستفيدين من الخدمة التعليمية سواء داخلية او خارجية والتخطيط الجيد مسبقا واستخدام أساليب جديدة من الرقابة على جودة المدخلات وتحسين مستمر للعمليات ولضمان الوصول إلى منتج تعليمي جيد.

د- إتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق: تعد استخدام البيانات والمعلومات والحقائق أساس لتحليل العمليات التي يتم تحسين جودتها وتحديد المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية من أجل التعرف على مستوى ودرجة الانحراف في العمليات التي يتم من خلالها إعداد المعلمين وتستخدم عملية جمع المعلومات على ركائز اساسية اربعة هي:

- جمع المعلومات عن طريق فريق فريق تصميم الجودة والرقابة عليها.
- عن طريق استخدام المقابلات المتاحة.
- استخدام أسئلة الاستبانة.
- تحليل البيانات التقييمية.

ه- التحسين المستمر: لا يعد مطلب الجودة عملية محددة الوقت بل انها لا تنتهي، لا بد من العمل المستمر على تحسين وسرعة أدائها وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لهم، ويعني مفهوم التحسين المستمر ان التحسينات الطفيفة التي تتم في كل وجه من اوجه نشاطات مؤسسات تعليمية يؤدي على التحسين الكامل لمستوى الجودة (عبد الرؤوف، 2014، ص 184).

7- فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

خلال السنوات القليلة الماضية بدأت معالم فلسفة ادارية جديدة في الواضح والتبلور ويمكن حصر عناصر هذه الفلسفة في الأتي:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
- الإعراف بالسوق وألته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها.

- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السلع على المنافسين من خلال خلق التميز.
- إدراك أهمية الإستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة (إبراهيم أحمد، 2003، ص101).

- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والايجابيات.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية.

- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظمات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.
- أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصر في الحاضر.
- رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير منطقية.
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى في إنجاح الإدارة ومن تم تحثّل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة ما يعنيه ذلك من تداعيات (إبراهيم أحمد، 2003، ص102).

8- الأسباب الرئيسية لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم، مما ساهم في زيادة معدلات البطالة.
- زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي، باعتباره الوسيلة وسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، وذلك بتكوين المواطن ذا القدرات الفعالة في مواجهة التنافس الإقتصادي والعولمة (إبراهيم أحمد، 2003، ص 165).
- إن الثورة التكنولوجية الشاملة، والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري، واسترجاعها، واستخدامها في الوقت المناسب بسرعة متناهية وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية، على أساس للجودة ناتجة من، وفي اتجاه ظاهرة العولمة.
- تتنادى ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أساس التنمية والتفاهم والتسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصبغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.
- وبالنسبة لمصر فإن التطورات الدولية، وأبرزها ظاهرة العولمة سوف يكون لها تأثير على المجتمع الداخلي، مما يحتم ضرورة الاهتمام بالجودة التعليمية وهما يجعل النظام التعليمي مسؤولاً عن الحفاظ على ذاتية وهوية المجتمع المصري عن طريق اعتماد طرق التعليم على الحوار والنقاش والتحليل.
- تركيز المصادر المحدودة للمؤسسة على الأنشطة التي ترضى حاجات الطلبة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلبة.
- عمل التحسينات بطريقة منتظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- استثمار إمكانيات الأفراد وطاقاتهم الإبداعية.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في المؤسسة التعليمية.
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة والذي يسهل مراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
- طريقة لنقل السلطة إلى فرق العمل مع الإحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
- الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية.
- تغيير نمط الثقافة الإدارية بين موظفي المؤسسة التعليمية (إبراهيم أحمد، 2003، ص 165).

9- أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة :

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة في مبادئها إلا نتيجة لإسهامات مجموعة من المفكرين الذين قدموا نماذج جاءت متنوعة حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة ولعل من أبرز هؤلاء العلماء الذين أرسوا قواعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

1- والتر سيوارت: Walter Shewhart يعتبر سيوارت المؤسس الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ضوء ما ابتكره من طرق وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة أصبحت تعرف فيما بعد بخرائط أو جداول رقابة الجودة وبعمليات الرقابة الإحصائية والتي تستخدم كأداة رئيسية لتشخيص المشكلات والتعرف على مدى انحراف الأداء أو المنتج عن معايير الجودة الموضوعية. ولقد ابتكر سيوارت دورته المشهورة ذات المراحل الثلاثة (التخطيط- الإنتاج - الرقابة) على نسق المراحل الثلاثة الرئيسية في الطريقة العلمية للتفكير (فرض الفروض - إجراء التجربة - اختبار الصحة الفروض) غايتها زيادة جودة الأداء وتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج وفي هذه الدورة أعطى أهمية خاصة لمرحلة الرقابة على أساس أنها عملية مستمرة وليست ختامية يمكن من خلالها مراجعة وتعديل المواصفات لزيادة جودة المنتج.

وأوضح أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية ، والعمل كيفما نفكر ونشعر ونحس كنتيجة للموضوعية الحقيقية، وأكد على ضرورة عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك عن طريق استقراء إحصاءات الماضي وتطبيق نظرية الاحتمالات للإستدلال على معالم المستقبل وهو بذلك يؤكد على أهمية التفكير الإستقرائي والإستدلالي في عملية التنبؤ ورقابة الجودة (أشرف السعيد، 2007، ص 112 - 113).

2- فيليب كروسبي: Crosby بدأ كروسبي Crosby حياته العملية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة (ITT) الأمريكية وتلقى عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير وقد شغل هذا المنصب لمدة (14) عاما، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين الشهرين في مجال الجودة، الأول بعنوان الجودة الحرة Quality is free، والثاني بعنوان الجودة بدون ندم Quali y with out tears وكروسبي Crosby هو أول من أسس كلية للجودة، ركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة، وتخفيض تكاليفها، وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج، ومن أهم أفكاره مايلي:

- ❖ الجودة لا تعني الأفضل أو الممتاز بالضرورة، ولكنها ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون
- ❖ ضرورة تحسينها لهذا الغرض.

❖ الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطار وليس بتقييم الأداء.

❖ معيار الأداء للجودة يجب أن يكون (منتج بلا عيوب دائما)

❖ مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات (التميمي، الخطيب، 2008، ص36).

3- وليم ادوارد ديمينج : Edwards Deming إذا كان سيوارت يعتبر هو المؤسس الأول لفكر الجودة، إلا أن ادوارد ديمينج يعتبر هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، لذلك يُلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة وكان أول ما قدمه ديمينج توجيه انتقاده لنموذج تايلور في الإدارة العلمية متأثرا إلى حد كبير في ذلك وفي جميع أفكاره بصفة عامة بخلفيته المتعمقة في الرياضيات والفيزياء والدين حصل فيهما على درجة الدكتوراه من جامعة ييل وقام ديمينج بتطوير أفكار أساتذة سيوارت المتعلقة بالجودة، حيث عدل دورته الثلاثية المراحل لتصبح رباعية تتضمن عمليات التخطيط، التنفيذ، التقييم بناء على المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفيها يؤكد على ضرورة جعل عملية التحسين عملية مستمرة ليست لها نقطة أو بداية أو نهاية، بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة.

ولقد أكد ديمينج على عدد من الجوانب المهمة في الإدارة وعدد من المبادئ القيمة في تحسين وتطوير أداء المنظمات على اختلاف أنشطتها ومستوياتها هذه الجوانب والمبادئ يمكن إيجازها في العشر معايير التي تقوم عليها جائزة ديمينج اليابانية للجودة، والتي تمثل خلاصة أفكاره والتي تشهد أيضا باعتراف اليابانيين بفضل ديمينج في تقدمهم الإقتصادي والخروج من أزمة بلادهم بعد الحرب العالمية الثانية، وتتمثل هذه المعايير في الآتي:

- ❖ الأهداف والسياسات: تؤكد على أهمية جعل الجودة نقطة الإنكاز لأية سياسة وذلك من خلال الالتزام القوى بمنظور طويل المدى يحدد الرسالة العامة للمؤسسة، ويوضح رؤيتها المستقبلية، ويجعل من أهدافها الثابتة تخصيص موارد للتعليم المستمر والدراسات العملية.
- ❖ التنظيم الإداري للمؤسسة: يؤكد على مسؤولية الإدارة وخاصة الإدارة العليا عن الجودة حيث يؤكد ديمينج أن الجودة لا يمكن أن تتجاوز طموحات الرجال الذين يحتلون القمة، وذلك لدورهم المؤثر في تهيئة العاملين في المستويات المختلفة لعملية التغيير والتطوير ولمساعدتهم على إدراك مسؤولياتهم الإدارية والفنية، وإعادة بناء النظام التدريبي بصورة دورية بما يتلاءم مع التغيرات، كما إن هذا التنظيم الإداري يقوم على إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الإدارة والعاملين، من خلال الإدارة التشاركية حيث يشارك العاملون في صناعة القرار في ظل قيادة أخلاقية تتسم بالديمقراطية والبعد عن سياسة التخويف وتقديم نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية للعاملين لحثهم على تحسين قدراتهم الإنتاجية ومستوى أدائهم وبذلك يتضح أن فلسفة ديمينج تركز على بناء الجودة في إطارها الإنساني في مناخ تتكامل فيه الأنظمة الاجتماعية التعاونية مع قيادة أخلاقية واعية.
- ❖ التدريب والتعليم المستمر: يؤكد ديمينج أن أي منظمة لا تستطيع البقاء بالناس الصالحين فقط، أنها في حاجة إلى أناس يتحسنون، وذلك من خلال برامج تدريبية تحثهم على الإبداع والابتكار وتساعدهم على امتلاك المهارات المحددة اللازمة والتدريب على العمل كفريق ومهارات الاتصال.
- ❖ نظم المعلومات: يؤكد ديمينج على أهمية المعرفة المتعمقة بالجودة، وضرورة معرفة الإدارة العليا بالخلفية الأدبية للجودة، ومعرفة جميع العاملين بمسؤولياتهم وأدوارهم في تحقيق الجودة، وذلك في إطار قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات عن النظام والأنظمة المؤثرة فيه.
- ❖ استخدام الطرق العلمية في التحليل: يؤكد على أهمية معرفة الإدارة والعاملين لعم الإحصاء ونظرية العينات والطرق العشوائية في الاختيار، ومعرفة الإدارة العليا خاصة بنظريات علم النفس والتحليل النفسي لحسن معاملة العاملين والتوجيه السليم للقيادة.
- ❖ توحيد المعايير: يعرف ديمينج الجودة بأنها درجة الاختلاف الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وقل تكلفة، ونابعة من المستهلك وهو بذلك يؤكد على ضرورة توافر معايير حاکمة للعمل في مستوياته المختلفة، تكون نابعة من المستهلك ومفهومة للعاملين، وتراجع بصورة دورية لضمان الجودة العالية، حيث إن احتياجات المستهلك دائمة التغير والتطور (أشرف السعيد، 2007، ص 114 - 115).
- ❖ استخدام نظم الرقابة: يرى ديمينج إن استخدام نظام رقابة الجودة المعتمد على معرفة الأساليب الإحصائية البسيطة، سيسهل التشخيص الدقيق للأسباب الجوهرية للمشكلات ومن ثم حلها.
- ❖ تطبيق أسلوب الجودة النوعية: يؤكد ديمينج على أن الأهداف الكمية من مخلفات نظام الإنتاج الكبير ويؤكد على أن الجودة أكثر أهمية من الكمية، ويوضح ذلك تعريفه السابق للجودة الذي هو

أكثر نوعية منه كمية، حيث تستند الجودة على المستهلك وتحقيق احتياجاته ليست الحاضرة فقط بل المستقبلية أيضا.

- ❖ تقويم النتائج وتحليلها: يؤكد ديمنج على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش وذلك لمنع الخلل قبل حدوثه وهذا يعني أن التحسين في الجودة يتم من خلال التحسينات المستمرة في العمليات، وهو بذلك يؤكد أهمية آلية ضمان الجودة لزيادة المقدرة المتاحة للنظام وتحسين إنتاجيته وفعاليتها.
- ❖ وضع الخطط المستقبلية: يؤكد ديمنج على أهمية بناء سياسة طويلة المدى تقوم على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، وهذا يتطلب دراسات استشرافية لاحتياجات الأسواق المستقبلية دعما للقدرة التنافسية للمنظمة.

من ذلك يتضح أن فلسفة ديمنج تعزز دور القيادة العليا، والتي تقود التنظيم قيادة أخلاقية على أسس علمية في إطار قاعدة من البيانات المتكاملة وعلى هدى معايير محددة في مناخ تعاوني يعزز مبادئ القيادة التشاركية الإنسانية في منظمة اجتماعية تضع في بؤرة اهتمامها الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للعملاء، وتؤمن بالتحسين المستمر والتدريب والتعليم المتواصل دعما للنوعية والقدرة الإستراتيجية للمؤسسة (أشرف السعيد، 2007، ص 116).

لقد طور ديمنج أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وبدونها ببقاء واستمرار العمل داخل التنظيم، ففي بادئ الأمر حاول العديد من المشتغلين بالتربية تطبيقها في التعليم بغض النظر عن الاستثناءات الثقافية والسياسية والتشريعات القانونية في التعليم، وفيما يلي أربعة عشر نقطة التي وضحتها ديمنج في التعليم، غير أن هذه النقاط تم تطويرها بواسطة مدرسة أمريست، ونيوهامشير وانطلقت هذه المدارس في عملها بواسطة ثلاثة مناطق: المدرسة العليا في لينكولن وجامعة سوتد في برستل، إنجلترا، ولقد استحدثت هذه المدارس حدود أهدافها من هذه النقاط لتحسين الإدارة والتحصيل الدراسي للتلاميذ وتسمى هذه النقاط بجوهر الجودة في التعليم وهي:

- ✓ إيجاد التناسق بين الأهداف: فلا بد من وجود تناسق بين الأهداف لتحسين جودة التلاميذ والخدمة بهدف دخول التنافس مع مدارس المجتمع العالمي.
- ✓ تبني فلسفة الجودة الشاملة: يعتبر التعليم بيئة تنافسية حيث تسعى النظم التعليمية إلى منافسة التحديات الاقتصادية العالمية وإدخالها في المنظومة التعليمية، فكل عضو في منظومة التعليم يجب أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم ثورة الجودة، ويجب أن يكون لدى الأفراد الإستعداد لقبول تحديات الجودة وأن يسعوا نحو تحمل مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعميل ويجب أن يتعلم كل فرد كيف يؤدي عمله بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق إنتاجية عالية، بل ولا بد أن يتقبل كل فرد مبادئ الجودة (إبراهيم أحمد، 2003، ص 24).
- ✓ تقليل الحاجة للتفتيش: يستند تقليل الحاجة للتفتيش على قاعدة كبيرة من خلال تبني نظام الجودة داخل الخدمات التعليمية وتدعيم بيئة التعليم ربما تساعد في تحقيق جودة أداء الطالب.
- ✓ إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة: يؤدي إنجاز الأعمال المدرسية بطرق عديدة إلى تقليل الحد الأدنى للتكاليف الكلية في التعليم، حيث تسعى المدارس إلى إشباع حاجات تلاميذها تدريجيا من مستوى لآخر ليدرك أولياء الأمور والوكلاء تحسين أدائهم داخل المدارس.
- ✓ تحسين الجودة، الإنتاجية، خفض التكاليف: يؤدي تحسين الجودة إلى خفض التكاليف بواسطة مبدأ طبق، أفحص، غير العمليات أوصف العملية بعد تحسينها، حدد جودة العميل، سلسل الموردين وأشبع حاجات العاملين وما تم تحسينه، وطبق التغييرات وبالتالي تقويم النتائج وتقنين العملية، كرر هذه العملية حتى يمكن الوصول إلى أعلى مستوى.

- ✓ التعليم مدى الحياة: تبدأ الجودة وتنتهي بالتدريب فعندما تدرك أن الأفراد يغيرون ما يفعلونه من أشياء، فيجب مددهم بالوسائل الضرورية لتغيير ما يسعون إليه من عمليات حيث يدعم التدريب الأفراد بالوسائل و الأدوات الضرورية لتحسين ما يقومون به أعمال.
- ✓ القيادة في التعليم: تعتبر القيادة في التعليم مسئولية الإدارات لتوجيه العمل، لذا ينبغي على المديرين في التعليم أن يطوروا رؤى ومهام المدرسة و المنطقة الواقعة فيها أو المراكز التي ترتبط باللائق، ويجب تدعيم هذه الآراء من قبل المعلمين و الأعضاء و التلاميذ وأولياء الأمور والإداريين بحيث تتداخل تلك الآراء وينبغي أن تعمل الإدارة على تنفيذ العمل وممارسة مبادئ الجودة.
- ✓ التخلص من الخوف: يؤدي إزالة الخوف داخل المدرسة إلى حيث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفعالية بهدف تحسين المدرسة، وهذا بدوره يخلق بيئة تشجع الأفراد على التعبير آرائهم بحرية بحيث يتم القضاء على الخلافات و الصراعات داخل التنظيم (أحمد، 2003، ص 27).
- ✓ إزالة معوقات النجاح: تعتبر الإدارة مسئولية عن كسر الحواجز التي تحول دون تحقيق النجاح في العمل داخل الأقسام والتعليم الخاص وقسم الحسابات و الخدمات الغذائية والشئون الإدارية، والمناهج المتطورة، والبحث العلمي من خلال العمل بروح الفريق عن طريق وضع استراتيجية ديناميكية، هي الانتقال من المنافسة مع الجماعات الأخرى إلى التعاون معها، الانتقال من قرار الخسارة والمكسب إلى قرار المكسب بالمكسب، الانتقال من العزلة عن حل المشكلات إلى المشاركة في حلها، والانتقال من المحافظة على المعلومات إلى المشاركة، والانتقال من مقاومة التغيير إلى الترحيب به.
- ✓ خلق ثقافة الجودة: يجب ألا يعتمد تطبيق الجودة على فرد واحد فقط أو مجموعة من الأفراد بل لا بد من خلق ثقافة الجودة الذي يعتبر مسئولية كل فرد.
- ✓ تحسين العمليات: لا توجد عملية كاملة ولهذا فإن تطبيق طريقة ما يتطلب المساواة والعدالة بدون تحيز ومن ثم فإن إيجاد الحلول له الأولوية عن كشف الأخطاء، والتعرف على الأفراد والجماعات يساعد على التغيير والتحسين المستمر.
- ✓ مساعدة التلاميذ على النجاح: لا بد من العمل على إزالة المعوقات التي تحول بين التلاميذ، المعلمين، الإداريين وحقهم بالافتخار بعملهم، ويجب أن يستغرق الأفراد في العمل ووظائفهم بطريقة جديدة بحيث تتغير مسئولية كل الإدارات التعليمية من الجودة إلى تحسينها.
- ✓ الالتزام: يجب أن تسعى الإدارة إلى تأصيل ثقافة الجودة، كما يجب أن تدعم السبل الجديدة لإنجاز الأشياء والمهام في نظم الجودة داخل نظام التعليم، ويجب أن تنتقي الأهداف والغايات عن طريق توفير الوسائل الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، فالهدف السامي هو أفعال بطريقة صحيحة من أول مرة، وغالبا ما يصاب الموظفون بالإحباط عندما تعجز الإدارة عن فهم مشكلاتهم التي تحول دون تحقيق الهدف أو عندما لا تهتم الإدارة بقدر كاف بكشف هذه المشكلات (أحمد، 2003، ص 27).
- ✓ المسئولية: حيث ينبغي تشجيع الأفراد في المدرسة على العمل من أجل تحقيق الجودة وهذا يدل على إن التغيير هو مهمة كل فرد.

4- جوزيف جوران : Joseph M. Juran : يعتبر جوران من الرواد الأوائل في مجال الجودة، والذين كان لهم الفضل في الثورة الاقتصادية اليابانية، حيث ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية ساعد على تكيف المؤسسات اليابانية مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ويعد جوران أول من نظر للجودة في ضوء استخداماتها حيث يعرف الجودة بأنها الملائمة للإستخدام وهو بذلك يؤكد أن الجودة ترى من زاويتين، الأولى هي محاولة تقليل العيوب أو القصور في الخدمة المقدمة، والثانية هي محاولة تحسين شكل الخدمة سعياً لإشباع احتياجات العملاء وكسب رضاهم وهو بذلك يؤكد على أن تقديم منتج أو خدمة ملائمة للوظيفة التي صممت من أجلها هي الجودة بعينها لأنها تعنى إشباع احتياجات العملاء ورغباتهم، أي يؤكد على إرضاء العملاء أكثر من مجرد الإهتمام بالموصفات الميكانيكية (أشرف السعيد، 2007، ص 116 - 117).

ويؤكد جوران أن مسؤولية الجودة تقوم على عاتق المؤسسة ككل بما فيها دور كل قسم أو وحدة في أداء وظيفتها بمعدلات جودة عالية، ويتم تكامل هذه الأدوار من خلال دور المنسق الذي تقوم به الإدارة، وخاصة الإدارة العليا والتي أعطاها جوران أهمية خاصة لما لها من دور قيادي يقوم على الإلتزام بالتحسين المستمر والتخطيط على أسس إحصائية، وفي إطار التأثير المتبادل بين الأنشطة اللاحقة والأنشطة السابقة والتي تقوم بها المنظمة للوصول إلى الجودة المستهدفة، أو ما يعرف بالأنشطة الحلزونية والتي يجب أن تأخذ موقعها في أي تنظيم يسعى للجودة (أشرف السعيد، 2007، ص 116 - 117).

10- معايير الجودة للإدارة المدرسية الفعالة:

1- القيادة المدرسية:

- دعم وتسهيل وتشجيع تطوير خطة إستراتيجية ورؤية ورسالة وأهداف للمدرسة.
 - صياغة أهداف و توجهات العمل للمعلمين والإداريين كأفراد ومجموعات في المدرسة.
 - وضع برنامج العمل للمعلمين والإداريين وللمدير نفسه في المدرسة مع توظيف واستخدام الموارد في المدرسة على نحو فعال.
 - وضع أطر زمنية مجدولة ومبرمجة مرنة للمشاريع والبرامج المراد تنفيذها في المدرسة.
 - تطوير و تشكيل وتأسيس الثقافة والقيم المؤسسية للمدرسة.
 - صياغة أهداف وخطط التطوير التربوي في المدرسة وتحديد الأولويات لبرامج ومشروعات التطوير التربوي.
 - القيام بعمليات الإشراف والمتابعة للنشاطات والمشاريع والبرامج المدرسية، والتحقق من مدى مناسبتها لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية.
 - تشجيع وإشاعة روح الزمالة بين المعلمين والإداريين والتعامل معهم على أساس مهني، فضلاً عن تشجيع روح المشاركة والعمل بواسطة فريق الإدارة التشاركية أو إدارة الفريق.
 - اعتماد مبادئ النزاهة والشفافية والعدل والموضوعية في التعامل مع المعلمين والإداريين في المدرسة.
 - تشجيع وتطبيق سياسة التسيير الذاتي (الإدارة الذاتية) للمدرسة (الخطيب، 2006، ص 291 - 293).
 - اعتماد القيادة المدرسية القائمة على نظريات القيادة ونظريات التنظيم الحديثة.
- 2- صناعة القرار وحل المشكلات.
- القيام بتحديد وتعريف دقيق لأية مشكلة يواجهها في المدرسة سواء كانت تتعلق بالطلاب أم المعلمين أم أولياء الأمور.
 - القيام بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة التي يواجهها ويتولى تحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها.

- القيام بوضع البدائل والافتراضات لحل المشكلة ومقارنة هذه البدائل والافتراضات وتحليلها وتقويمها للتعرف على مزاياها وعيوبها وإسهامها في تحقيق الهدف وحل المشكلة ومن حيث ملائمتها للظروف البيئية المحيطة بالمدرسة.
 - القيام بتحديد واختيار البديل والحل الأنسب لحل المشكلة وذلك في ضوء الحقائق والمعلومات المحددة في الخطوة السابقة، من حيث مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته، وذلك اعتماداً على بعض المعايير، من مثل الكلفة الفعالية لكل بديل.
 - العمل على إيجاد نوع من التوازن المعقول بين حاجات وأهداف الأفراد وحاجات وأهداف التنظيم عند اتخاذ أي قرار إداري.
 - تطبيق مبدأ مشاركة المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة عند اتخاذ أي قرار إداري (الإدارة التشاركية أو الإدارة بواسطة فريق) (الخطيب، 2006، ص 291-293).
 - تطبيق تقنيات إدارة الصراع التنظيمي عند مواجهة أية مشكلة في المدرسة.
- 3- التدريس أو التعليم:
- إعداد خطط التدريس اعتماداً على نماذج أو نظريات التعليم والتعلم.
 - صياغة الأهداف التعليمية بلغة السلوك أو الأداء عند الطلاب.
 - تقديم المادة الدراسية وما يتم عرضه على الطلاب من معلومات بطريقة منظمة ومتسلسلة وواضحة ومتدرجة في الصعوبة.
 - استخدام التهيئة الحافزة للدرس لاستثارة دافعية الطلاب للتعلم.
 - استخدام مثيرات تعليمية متنوعة وتقديم نشاطات مختلفة أثناء عملية التدريس.
 - تزويد الطلاب بالتعزيز المستمر لأدائهم وتقديم النقد البناء لانجازهم أثناء عملية التدريس.
 - إظهار الاندفاع والجدية وإبداء الحماس والحرص على أهمية تعلم الطلاب وتحصيلهم أثناء عملية التدريس.
 - مراعاة الوضوح فيما يتم عرضه على الطلاب أثناء عملية التدريس.
 - تنوع الأسئلة واستخدام مستويات متميزة من الأسئلة التي تستحث قدرات الطلاب العقلية العليا وتستثير إبداعهم.
 - مراعاة مبدأ الفروق الفردية فيما بين الطلاب واستخدام إستراتيجيات التعلم الذاتي والتعلم ضمن مجموعات أو فرق (الخطيب، 2006، ص 291-293).

11- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- إن عملية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم لا بد أن تمر بخمس مراحل هي:
- 1 - مرحلة التقييم الأولي أو دراسة الوضعية الراهنة: يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمدرسة أو (المؤسسة) من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي تطبق بها التشريعات والأنظمة التعليمية ونتائج التحصيل العلمي للتلميذ ومدى عمق العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية... ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، بجانب إجراء نوع مناسب من المسح الشامل للتعرف على الواقع الحالي للمؤسسة وجوانب القوة وجوانب الضعف فيها ومدى رضى العملاء من الخريجين.
 - 2 - مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة تحديد المعايير التي ستوجه عملنا بناءً على خصوصيات المؤسسة التعليمية والنظام التربوي الذي تنتمي إليه، وتطلعات المجتمع الذي أوجد ذلك النظام وفلسفته وسياسته التربوية، كما يتم تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للتطبيق بصفة خاصة الهيكل

الاستشاري والتنفيذي والمسؤوليات المحددة لكل طرف، ويؤدي ذلك غلى تكوين فرق العمل التي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية وأفضل الوسائل لتطويرها.

ويجب عند التخطيط لتطبيق نظم الجودة الشاملة توقع لما يمكن أن يقابله التغيير بدلا من مقاومته، وعلى أن تكون هناك خطة مناسبة لمواجهة هذه المقاومة تراعي فيها أسباب وأبعاد هذه المقاومة ويكون الهدف إقناع الجميع بمزايا تطبيق نظم إدارة الجودة.

3 - مرحلة الإعداد: وهي مرحلة تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرار والقيادات الإدارية بالمؤسسة، من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون تردد، ويفضل أن يكون التدريب بعيدا عن مكان العمل، وفي هذه المرحلة تتبلور الأهداف والاتجاهات والفكر الإستراتيجي والرؤى كما تزداد المعايير تحديدا وتتشخص في مؤشرات.

4 - مرحلة التنفيذ: وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين في المؤسسة، من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والفنية، وتدريبهم بهدف خلق الإدراك والوعي الخاص بالجودة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية المهارات اللازمة في ضوء المعايير المحددة (الدرج، 2007، ص 23-24).

وتشمل هذه المرحلة أيضا إتاحة الفرصة لتحقيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المدرسة والمنطقة التعليمية، ودعوة الجميع للمشاركة في عمليات التحسين ويشمل ذلك العاملين والطلاب وأولياء أمورهم ومختلف القطاعات الخدمية والمنتجة في المنطقة.

5 - مرحلة التقويم النهائي والمراجعة: وتتم عن طريق فريق العمل في المدرسة المطبق بها نظام الجودة أو من طرف الجهة الخارجية المؤهلة للتقويم، وتهدف المراجعة إلى التأكد من قيام جميع أقسام ومرافق المدرسة من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام، واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء متطلبات المواصفات والمعايير المحلية والعالمية المحددة، تليها مراجعة الإدارة العليا للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانيا (الدرج، 2007، ص 23-24).

خلاصة الفصل

لقد سعت إدارة الجودة الشاملة منذ بداية نشأتها لحل المشكلات والتعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها كما عملت على توفير الوقت والجهد والتكاليف وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر، فهي ليست برامج عادية وإنما نظام فعال للتطوير يتطلب إتباع منهج شامل في التحسين يقوم على اعتبار أن التغيير عملية شاملة لكافة جوانب المنظمة يشارك فيها الجميع الإداريين والمشرفون والمستفيدون، كما يستفيد منها الجميع.

- مراجع الفصل الرابع:

- 1- إبراهيم علي العمرو. (2013). إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 3- أحمد الخطيب، رداح الخطيب. (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. (ط.2). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 4- أشرف السعيد أحمد محمد. (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. إسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 5- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. (2008). الجودة في التعليم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 6- طارق عبد الرؤوف. (2014). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 7- فواز التميمي، أحمد الخطيب. (2008). إدارة الجودة الشاملة (متطلبات التأهيل للايزو 9001). الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 8- محمد الدريج. (2007). المعايير في التعليم (نماذج وتجارب لضمان جودة التعليم). دار البيضاء: النجاح الجديدة.
- 9- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط. الجزء الأول والثاني. (1960). القاهرة: مطبعة مصر.

الفصل الخامس: الإجراءات التنفيذية للدراسة

تمهيد الفصل.

1 - حدود الدراسة.

2 - منهج الدراسة.

3- الدراسة الإستطلاعية.

4 - أدوات جمع بيانات الدراسة.

5 - مجتمع الدراسة.

6- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

خلاصة الفصل.

مراجع الفصل الخامس

تمهيد الفصل:

بعدما قامت فرقة البحث بجمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري لموضوع الدراسة الخاص بواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانوية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يتطلب تحديد الإجراءات التنفيذية للدراسة التي تسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث، وقد ضم هذا الفصل العناصر التالية: حدود الدراسة، المنهج، الدراسة الإستطلاعية، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، وكذلك الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وأخيرا تنفيذ الدراسة.

1 – حدود الدراسة:

تسمح لنا حدود الدراسة بمعرفة مجال العمل ومختلف النشاطات المطبقة فيه لهذا فإن تحديده يعد عملية ضرورية وهامة لأي بحث، ووفقا لهذا قامت فرقة البحث بتحديد ثلاثة حدود أساسية تتحرك في إطارها الدراسة ويمكن استعراضها بالصورة التالية:

أ – الحدود المكانية: ونقصد به النطاق المكاني للدراسة وبما أن موضوع دراستنا هو: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانوية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج فإن الحد المكاني لدراستنا هو المدرسة الثانوية، وقد أجريت دراستنا بثانوية ماطي أحسن المتواجدة بمنطقة الأمير عبد القادر بحي العريشة، والذي كان تاريخ تأسيسها في سبتمبر 1993 وتقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 27283 م والمساحة الغير مبنية تقدر بحوالي 21109 م، أما المساحة المبنية فتقدر بحوالي 6174 م، وتشمل هذه الثانوية على 27 قاعة للتدريس و6 مخابر ومكتبة واحدة ومطعم واحد بالإضافة إلى قاعة الإجتماعات و2 قاعات للإعلام الآلي، وهذه الثانوية تتسع لحوالي 841 تلميذ.

ب – الحدود الزمنية: ويقصد بالحد الزمني تلك المدة التي إستغرقتها فرقة البحث في إنجاز بحثها أي منذ بلورة الفكرة حول الموضوع من خلال الإطلاع والبحث والإتفاق مع الأستاذ المشرف، وهذا ابتداء من تاريخ 20 / 10 / 2016 وتمت الموافقة عليه من قبل اللجنة العلمية، حيث قمنا بإنجاز الجانب النظري في الفترة الممتدة من 15 / 01 / 2017 حتى غاية 03 / 03 / 2017 وهذا من خلال الإطلاع على التراث النظري الخاص بموضوع بحثنا والاتصال بعدة جهات لتزويدنا بالمعلومات وبعد الانتهاء مباشرة من الجانب النظري قمنا بإجراء زيارات إستطلاعية إلى المؤسسة لإلقاء نظرة أولية وأخذ فكرة عامة عن موضوع بحثنا في 23 / 02 / 2017 أما البداية الفعلية للدراسة الميدانية فكانت منذ تاريخ 28 / 03 / 2017 حيث قمنا ببناء الإستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف، ثم قمنا بعد ذلك بتطبيقها على 08 أفراد من العينة، وفي النهاية تحصلنا على نموذج الإستمارة وقمنا بتوزيعها على المبحوثين في تاريخ 05 / 04 / 2017 ثم هناك من استعدناها في نفس اليوم وهناك من استعدناها في اليوم الثاني.

ج – الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع: واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج وتمثل الممارسات الإدارية لمديري الثانويات المتغير الأول ومعايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج تمثل المتغير الثاني، حيث قيست هذه المتغيرات بالمؤشرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية.

2 – منهج الدراسة:

يستخدم الباحث في دراسته لأي موضوع منهجا معينا بحيث يكون مرتبط بطبيعة الظاهرة المدروسة ويتلائم مع الدراسة، حيث يعرف المنهج أنه: عبارة عن مجموعة العمليات والخواتم التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (زرواتي، 2004، ص 104).

وبالتالي المنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، والبحث الوصفي يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء كما هي في الوقت الحاضر (بن جابر، 2004، ص 50). وقد استخدمت فرقة البحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهتم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة للوضع الإجتماعية أو المشكلة الإجتماعية، كما أنه يحاول جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التي يتصدى لدراستها في ظروفها الراهنة وإن كان أحيانا يريد تحديد العلاقات بين هذه الظاهرة والظواهر التي يبدو أنها في طريق التطور والنمو ويمكن وضع تنبؤات عنها.

3 – الدراسة الإستطلاعية:

حتى يتم القيام ببحث علمي طبقا لمواصفات محددة ودقيقة لا بد من اتباع مرحلة هامة، والتي تبين الأبعاد الأساسية للبحث وهذه هي الدراسة الإستطلاعية، وتمثل المرحلة التحضيرية من البحث لما لها من أهمية في الإحاطة والإلمام بالمشكلة المراد دراستها، كما تهتم الدراسة الإستطلاعية بالاستطلاع العميق حول إجراءات وأهداف ونتائج الدراسة وهي كالاتي:

1- أهدافها: قمنا بإجراء الدراسة الإستطلاعية بهدف التعرف على مجال الدراسة والظروف المحيطة، تحديد أفراد العينة ومدى إمكانية تطبيق أداة الدراسة التي تساعد في الضبط النهائي للأداة المتمثلة في الإستمارة.

2- إجراءاتها: قمنا بالاتصال بمجال الدراسة والمتمثل في المدرسة الثانوية، وذلك باختيار الثانوية بصورة مسبقة و بعد أخذ رخصة الدخول إلى المدرسة الثانوية بصورة مسبقة قمنا بالذهاب إليها مرتين، فكانت

المرّة الأولى في معرفه الحدود الزمنية و المكانية، و كذلك معرفه مجتمع الدراسة و في المرّة الثانيه فمنا بتجريب الإستماره و توزيعها على بعض أفراد العينة.

3- نتائجها: و نقصد بالنتائج تلك الأهداف المحققة التي قمنا بتحقيقها في الدراسة فقمنا بتحديد مجتمع 2- البحث المتمثل في الأساتذة المتواجدين داخل الثانوية و عددهم 56 أستاذًا، كما توصلنا إلى ضبط الصورة النهائية للأداة المتمثلة في الإستماره و توزيعها على عينة الدراسة.

4 – أدوات جمع بيانات الدراسة:

في أي دراسة علمية يلجأ الباحث إلى استخدام أداة أساسية التي تساعده في الحصول على البيانات التي تخص موضوعه، حيث قامت فرقة البحث بالإعتماد على الاستمارة الموجهة لأساتذة التعليم الثانوي للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج، حيث استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة نظراً لملائمتها مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث اشتملت على محورين: الأول البيانات الشخصية والذي تضمن ثلاثة بنود أما المحور الثاني الممارسات الإدارية لمديري الثانويات وتضمن ستة وعشرون بنداً كما جاءت جميع بنود الاستمارة مغلقة وهذا من خلال استعمالنا لمقياس ليكرت الخماسي (رقم 5 الذي يوحى موافق بشدة، و4 يوحى موافق، و3 يوحى محايد، و2 غير موافق، و1 غير موافق بشدة).

- الخصائص السيكومترية للأداة:

تساهم الخصائص السيكومترية في تأكيد معاملات صدق وثبات الإستماره وذلك من خلال حساب معاملات صدق وثبات الإستماره، ومن خلال موضوع: واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج، فتم حساب معامل الصدق والثبات من خلال معامل الارتباط لبيرسون

1- صدق الاتساق الداخلي: قامت فرقة البحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستماره بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 8 أفراد وذلك لتحديد مدى التناسق الداخلي لأداة الدراسة، بعد تجميع الاستمارات تم إدخالها للحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط بين أبعاد الإستماره مع الإستماره ككل، حيث توصلنا إلى نتيجة المبينة في الملحق رقم (02) أن نسبة التناسق الداخلي للإستماره تتراوح بين 0,68 إلى 0,80 وهذا يؤكد أن جميع فقرات الإستماره تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي.

2- الثبات: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختيار معامل الثبات باستخدام طريقة الإتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ)

والثبات يعني أن يعطى الإختبار أو المقياس نفس النتائج باستمرار، إذا ما تكرر تطبيقه على نفس المفحوصين وتحت نفس الشروط (شوقي البوهي، 2005، ص210).

حيث توصلت فرقة البحث إلى النتيجة المبينة في الملحق رقم (03) التي تقدر قيمة ألفا ب 0,78 فهذا يؤكد على أن الإستماره تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات مما يزيد لفرقة البحث اطمئناناً لتطبيق الإستماره على عينة الدراسة.

5- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة تكون من جميع أساتذة ثانوية ماطي أحسن بالأمر عبد القادر والبالغ عددهم (56) أستاذًا وأستاذة، وسيمثل هذا المجتمع عينة الدراسة، أي أن الدراسة الحالية هي دراسة للمجتمع بأكمله، ومنه فإن فرقة البحث قد اعتمدت على تقنية المسح الشامل.

خصائص مجتمع الدراسة:

انصف مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص تمثلت في: (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية) وتم تحديدها من خلال محور البيانات الشخصية في الإستمارة كالأتي:

الجدول 01: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	25
أنثى	42	75
المجموع	56	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث قدرت ب 75 % بينما نسبة الذكور قدرت ب 25 % ويعود السبب في هذا إلى أن مهنة التعليم تستقطب الإناث أكثر من الذكور.

الجدول 02 : يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ليسانس	44	78,6
ماستر	10	17,9
ماجستير	2	3,6
المجموع	56	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78,6 % أي أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على شهادة ليسانس، يلي هذه الفئة فئة الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 17,9 % بينما النسبة الباقية 3,6 % هم من الحاصلين على درجة الماجستير.

الجدول 03 : يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	20	35,7
من 6 إلى 10 سنوات	24	42,9
من 10 سنوات فأكثر	12	21,4
المجموع	56	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة كانت من ذوي الخبرة تتراوح بين (6 إلى 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 42,9 % في حين تصل نسبة الذين لديهم خبرة حديثة في العمل (أقل من 5 سنوات) إلى 35,7 % وتقل نسبة الذين لديهم خبرة من (10 سنوات فأكثر) وتقدر ب 21,4 %.

6 - أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

اعتمدت فرقة البحث في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من دراسة الفروق حسب ما تشير إليه فرضيات الدراسة، وقامت فرقة البحث بمعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي: وذلك من أجل معرفة نوع استجابات أفراد مجتمع الدراسة وإلى أي مجال تنتمي في مجالات القيم التوصيفية.
- 2- الإنحراف المعياري: وتم استعماله من أجل الثقة في المتوسط الحسابي.

3- تحليل التباين الأحادي ANOVA: تم استعماله لمعرفة الفرات بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات التنفيذية للدراسة، حيث تم تحديد حدود الدراسة وبعدها المنهج ثم الدراسة الاستطلاعية ثم أدوات جمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ثم الخصائص السيكومترية للأداة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وأخيرا تنفيذ الدراسة، ومنه فالجانب التنفيذي للدراسة له أهمية كبيرة فمن خلاله تعطى نوعا من الصبغة والمصادقية العلمية لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

- مراجع الفصل الخامس :

- 1- رشيد زرواتي.(2004). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- 2- عصام حسنى أحمد الدليمي.(2014). سؤال وجواب في منهج البحث. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 3- فاروت شوقي البوهي.(2005). البحث في التربية وعلم النفس. شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق.

الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- تمهيد الفصل.

1 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

1-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

2-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

3-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

4-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

3- نتائج الدراسة.

4- توصيات ومقترحات.

- خلاصة الفصل.

تمهيد الفصل:

سنحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم نتائج الدراسة النهائية التي توصلنا إليها، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي نأمل العمل بها مستقبلاً في المؤسسات التربوية.

1-1 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى القائلة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (1) يوضح: المتوسطات الحسابية لدرجات مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس.

Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
يقوم بتوزيع الاعمال الادارية على العاملين بعدالة	ذكر	14	3.7143	1.06904	.28571	3.0970	4.3315	1.00	5.00
	أنثى	42	3.8095	.77264	.11922	3.5688	4.0503	2.00	5.00
	Tota	56	3.7857	.84669	.11314	3.5590	4.0125	1.00	5.00
يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك وتلبيتها	ذكر	14	3.7143	.72627	.19410	3.2949	4.1336	2.00	5.00
	أنثى	42	3.6667	.97946	.15113	3.3614	3.9719	1.00	5.00
	Tota	56	3.6786	.91666	.12249	3.4331	3.9241	1.00	5.00
يشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	ذكر	14	4.0000	.87706	.23440	3.4936	4.5064	2.00	5.00
	أنثى	42	3.9048	.84995	.13115	3.6399	4.1696	2.00	5.00
	Tota	56	3.9286	.84975	.11355	3.7010	4.1561	2.00	5.00
يوفر مناخا امانا داخل المدرسة	ذكر	14	3.7143	.72627	.19410	3.2949	4.1336	2.00	5.00
	أنثى	42	3.4048	.85709	.13225	3.1377	3.6719	2.00	5.00
	Tota	56	3.4821	.83101	.11105	3.2596	3.7047	2.00	5.00
يستمتع للافكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	ذكر	14	3.8571	.94926	.25370	3.3091	4.4052	2.00	5.00
	أنثى	42	3.5714	.85946	.13262	3.3036	3.8393	1.00	5.00
	Tota	56	3.6429	.88273	.11796	3.4065	3.8793	1.00	5.00
يقوم ادائك بطريقة موضوعية	ذكر	14	4.0000	.67937	.18157	3.6077	4.3923	3.00	5.00
	أنثى	42	3.8095	.89000	.13733	3.5322	4.0869	2.00	5.00
	Tota	56	3.8571	.84053	.11232	3.6320	4.0822	2.00	5.00
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمات الحرجة	ذكر	14	3.4286	.93761	.25059	2.8872	3.9699	2.00	5.00
	أنثى	42	3.5952	.96423	.14878	3.2948	3.8957	2.00	5.00
	Tota	56	3.5536	.95193	.12721	3.2986	3.8085	2.00	5.00
يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	ذكر	14	3.5000	.94054	.25137	2.9569	4.0431	2.00	5.00
	أنثى	42	3.4048	.79815	.12316	3.1560	3.6535	2.00	5.00
	Tota	56	3.4286	.82808	.11066	3.2068	3.6503	2.00	5.00
يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	ذكر	14	3.4286	1.01635	.27163	2.8417	4.0154	1.00	5.00
	أنثى	42	3.8810	.80251	.12383	3.6309	4.1310	2.00	5.00
	Tota	56	3.7679	.87368	.11675	3.5339	4.0018	1.00	5.00
يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	ذكر	14	3.7143	.82542	.22060	3.2377	4.1909	2.00	5.00
	أنثى	42	3.2143	.89812	.13858	2.9344	3.4942	2.00	5.00
	Tota	56	3.3393	.90004	.12027	3.0983	3.5803	2.00	5.00
يشجعك في التعامل وفق	ذكر	14	3.5714	.75593	.20203	3.1350	4.0079	2.00	5.00

مبدأ مراعاة الفروق الفردية	أنثى	42	3.6429	.90585	.13978	3.3606	3.9251	1.00	5.00
	Tota	56	3.6250	.86471	.11555	3.3934	3.8566	1.00	5.00
يتقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	ذكر	14	4.1429	.86444	.23103	3.6437	4.6420	2.00	5.00
	أنثى	42	4.0952	.65554	.10115	3.8910	4.2995	2.00	5.00
	Tota	56	4.1071	.70527	.09425	3.9183	4.2960	2.00	5.00
يعتمد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار	ذكر	14	3.6429	1.2157 4	.32492	2.9409	4.3448	1.00	5.00
	أنثى	42	3.5238	.83339	.12860	3.2641	3.7835	2.00	5.00
	Tota	56	3.5536	.93263	.12463	3.3038	3.8033	1.00	5.00
يشارك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	ذكر	14	4.0000	.67937	.18157	3.6077	4.3923	3.00	5.00
	أنثى	42	3.8333	.62143	.09589	3.6397	4.0270	2.00	5.00
	Tota	56	3.8750	.63425	.08476	3.7051	4.0449	2.00	5.00
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	ذكر	14	3.2143	.80178	.21429	2.7513	3.6772	2.00	5.00
	أنثى	42	3.4286	1.1074 7	.17089	3.0835	3.7737	1.00	5.00
	Tota	56	3.3750	1.0368 2	.13855	3.0973	3.6527	1.00	5.00
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل إتخاذ القرار	ذكر	14	3.7143	.72627	.19410	3.2949	4.1336	2.00	5.00
	أنثى	42	3.8095	.74041	.11425	3.5788	4.0403	3.00	5.00
	Tota	56	3.7857	.73148	.09775	3.5898	3.9816	2.00	5.00
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين	ذكر	14	3.9286	.82874	.22149	3.4501	4.4071	2.00	5.00
	أنثى	42	3.7857	.84206	.12993	3.5233	4.0481	2.00	5.00
	Tota	56	3.8214	.83355	.11139	3.5982	4.0447	2.00	5.00
يعالج حالات الضعف في أداء العاملين	ذكر	14	3.2857	.82542	.22060	2.8091	3.7623	2.00	5.00
	أنثى	42	3.3571	.79084	.12203	3.1107	3.6036	2.00	5.00
	Tota	56	3.3393	.79262	.10592	3.1270	3.5516	2.00	5.00
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	ذكر	14	4.2857	.91387	.24424	3.7581	4.8134	2.00	5.00
	أنثى	42	3.9524	.82499	.12730	3.6953	4.2095	2.00	5.00
	Tota	56	4.0357	.85204	.11386	3.8075	4.2639	2.00	5.00
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	ذكر	14	3.9286	.82874	.22149	3.4501	4.4071	2.00	5.00
	أنثى	42	3.6190	.76357	.11782	3.3811	3.8570	2.00	5.00
	Tota	56	3.6964	.78438	.10482	3.4864	3.9065	2.00	5.00
يقوم بتفويض بعض الاعمال الادارية	ذكر	14	3.5714	.75593	.20203	3.1350	4.0079	2.00	5.00
	أنثى	42	3.5952	.79815	.12316	3.3465	3.8440	2.00	5.00
	Tota	56	3.5893	.78107	.10437	3.3801	3.7985	2.00	5.00
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	ذكر	14	3.6429	.92878	.24823	3.1066	4.1791	2.00	5.00
	أنثى	42	3.8810	.80251	.12383	3.6309	4.1310	2.00	5.00
	Tota	56	3.8214	.83355	.11139	3.5982	4.0447	2.00	5.00
يتبنى اسلوب التنفيذ العمل جماعيا	ذكر	14	3.9286	.61573	.16456	3.5731	4.2841	3.00	5.00
	أنثى	42	3.8333	.98567	.15209	3.5262	4.1405	1.00	5.00
	Tota	56	3.8571	.90310	.12068	3.6153	4.0990	1.00	5.00
يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات	ذكر	14	3.4286	.93761	.25059	2.8872	3.9699	2.00	5.00
	أنثى	42	3.7143	.91826	.14169	3.4281	4.0004	1.00	5.00

صنع القرار	Tota 	56	3.6429	.92301	.12334	3.3957	3.8900	1.00	5.00
يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة	ذكر	14	4.0714	1.1411 4	.30498	3.4126	4.7303	1.00	5.00
	أنثى	42	4.2857	.50778	.07835	4.1275	4.4439	3.00	5.00
	Tota 	56	4.2321	.71328	.09532	4.0411	4.4232	1.00	5.00
يشجع قنوات الاتصال من الأسفل الى الأعلى	ذكر	14	3.5000	1.2247 4	.32733	2.7929	4.2071	1.00	5.00
	أنثى	42	3.8333	.79378	.12248	3.5860	4.0807	2.00	5.00
	Tota 	56	3.7500	.91949	.12287	3.5038	3.9962	1.00	5.00

(إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS)

الجدول (2) يوضح: تحليل التباين الأحادي ANOVA لدرجات مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
يقوم بتوزيع الاعمال الادارية على العاملين بعدالة	Inter-groupes	.095	1	.095	.131	.719
	Intragroupes	39.333	54	.728		
	Total	39.429	55			
يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك وتلبيتها	Inter-groupes	.024	1	.024	.028	.868
	Intragroupes	46.190	54	.855		
	Total	46.214	55			
يشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	Inter-groupes	.095	1	.095	.130	.720
	Intragroupes	39.619	54	.734		
	Total	39.714	55			
يوفر مناخا امنا داخل المدرسة	Inter-groupes	1.006	1	1.006	1.469	.231
	Intragroupes	36.976	54	.685		
	Total	37.982	55			
يستمتع للافكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	Inter-groupes	.857	1	.857	1.102	.298
	Intragroupes	42.000	54	.778		
	Total	42.857	55			
يقوم ادائك بطريقة موضوعية	Inter-groupes	.381	1	.381	.535	.468
	Intragroupes	38.476	54	.713		
	Total	38.857	55			
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمات الحرجة	Inter-groupes	.292	1	.292	.318	.575
	Intragroupes	49.548	54	.918		
	Total	49.839	55			
يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	Inter-groupes	.095	1	.095	.137	.713
	Intragroupes	37.619	54	.697		
	Total	37.714	55			
يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	Inter-groupes	2.149	1	2.149	2.913	.094
	Intragroupes	39.833	54	.738		
	Total	41.982	55			

يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	Inter-groupes	2.625	1	2.625	3.381	.071
	Intragroupes	41.929	54	.776		
	Total	44.554	55			
يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية	Inter-groupes	.054	1	.054	.070	.792
	Intragroupes	41.071	54	.761		
	Total	41.125	55			
يتقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	Inter-groupes	.024	1	.024	.047	.829
	Intragroupes	27.333	54	.506		
	Total	27.357	55			
يعتمد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار	Inter-groupes	.149	1	.149	.168	.683
	Intragroupes	47.690	54	.883		
	Total	47.839	55			
يشارك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	Inter-groupes	.292	1	.292	.721	.399
	Intragroupes	21.833	54	.404		
	Total	22.125	55			
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	Inter-groupes	.482	1	.482	.444	.508
	Intragroupes	58.643	54	1.086		
	Total	59.125	55			
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار	Inter-groupes	.095	1	.095	.175	.677
	Intragroupes	29.333	54	.543		
	Total	29.429	55			
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين	Inter-groupes	.214	1	.214	.305	.583
	Intragroupes	38.000	54	.704		
	Total	38.214	55			
يعالج حالات الضعف في أداء العاملين	Inter-groupes	.054	1	.054	.084	.773
	Intragroupes	34.500	54	.639		
	Total	34.554	55			
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	Inter-groupes	1.167	1	1.167	1.625	.208
	Intragroupes	38.762	54	.718		
	Total	39.929	55			
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	Inter-groupes	1.006	1	1.006	1.654	.204
	Intragroupes	32.833	54	.608		
	Total	33.839	55			
يقوم بتفويض بعض الاعمال الادارية	Inter-groupes	.006	1	.006	.010	.922
	Intragroupes	33.548	54	.621		
	Total	33.554	55			
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	Inter-groupes	.595	1	.595	.854	.359
	Intragroupes	37.619	54	.697		
	Total	38.214	55			
يتبنى اسلوب التنفيذ العمل جماعيا	Inter-groupes	.095	1	.095	.115	.736
	Intragroupes	44.762	54	.829		
	Total	44.857	55			
يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار	Inter-groupes	.857	1	.857	1.006	.320
	Intragroupes	46.000	54	.852		
	Total	46.857	55			

يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة	Inter-groupes	.482	1	.482	.947	.335
	Intragroupes	27.500	54	.509		
	Total	27.982	55			
يشجع قنوات الاتصال من الاسفل الى الاعلى	Inter-groupes	1.167	1	1.167	1.390	.244
	Intragroupes	45.333	54	.840		
	Total	46.500	55			

(إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS)

من خلال الجدولين نلاحظ:

يقوم المدير بتوزيع الأعمال الإدارية على العاملين بعدالة حيث أن فئة الذكور يوافقون بمتوسط حسابي قدره (3,71) في حين أن فئة الإناث لها نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أكبر قدره (3,80). أما قيمة sig فقد بلغت (0,71) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

تشجيع المدير المعلمون على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها فإن فئة الذكور يوافقون بمتوسط حسابي قدره (3,71) في حين فئة الإناث لها نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أقل قدره (3,66) وبلغت قيمة sig (0,86) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشجع المدير العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي حيث أن فئة الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) وفئة الإناث لها نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,90) وقد بلغت قيمة sig (0,72) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يوفر المدير مناخاً آمناً داخل المدرسة حيث فئة الذكور يوافقون بمتوسط حسابي قدره (3,71) في حين أن فئة الإناث لها رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,40) وقد بلغت قيمة sig (0,23) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يستمتع المدير الأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة حيث فئة الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,85) في حين فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,57) وقيمت sig بلغت (0,29) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

تقويم المدير لأداء المعلمون بطريقة موضوعية فإن فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (4) أما فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,80) أما قيمة sig فقد بلغت (0,46) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

المدير لديه قدرة على مواجهة المواقف والأزمات الحرجة فإن فئة الذكور لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,42) في حين فئة الإناث موافقون بمتوسط حسابي (3,59) أما قيمة sig فقد بلغت (0,57) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يساعد المدير المعلمون في التخطيط السنوي منذ البداية فإن الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) في حين فئة الإناث لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,40) وبلغت قيمة sig (71,0) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بتقديم توجيهات للمعلمين حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة حيث أن فئة الذكور لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,42) في حين فئة الإناث موافقون بمتوسط حسابي (3,88) أما قيمة sig بلغت (0,09) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

البند(10): يساعد المدير المعلمون في تطوير الوسائل التعليمية فإن فئة الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,71) في حين أن فئة الإناث لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,21) حيث بلغت قيمة sig (0,07) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشجع المدير المعلمون في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية فإن فئة الذكور يوافقون بمتوسط حسابي قدره (3,57) في حين فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,64) حيث بلغت قيمة sig (0,79) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

البند(12): تقبل المدير لوجهات نظر الآخرين برحابة صدر فإن فئة الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (4,14) بينما فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي (4,09) حيث بلغت قيمة sig (0,02) وهي أصغر من (0,05) دالة إحصائياً.

اعتماد المدير على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار فإن فئة الذكور يوافقون بمتوسط حسابي قدره (3,64) في حين فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي (3,52) بلغت قيمة sig (0,68) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشارك المدير المعلمون في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها فإن فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (4) في حين فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,83) بلغت قيمة sig (0,39) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها فإن فئة الذكور لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,21) في حين فئة الإناث كذلك لهم رأي محايد بمتوسط قدره (3,42) بلغت قيمة sig (0,50) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بجمع المعلومات والبيانات قبل إتخاذ القرارات فإن فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,71) في حين أن فئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,80) حيث بلغت قيمة sig (0,67) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين حيث فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,92) في حين أن فئة الإناث لها نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (78,3) حيث بلغت قيمة sig (0,58) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يعالج المدير حالات الضعف في أداء العاملين فإن فئة الذكور لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,28) أما بالنسبة لفئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,35) حيث بلغت قيمة sig (0,77) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بتشكيل العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين فإن فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط قدره (4,28) في حين فئة الإناث لها نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,95) حيث بلغت قيمة sig (0,20) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يمارس المدير الرقابة والمتابعة للتحقق من إنجاز الأعمال فإن فئة الذكور موافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,92) وكذلك بالنسبة لفئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي أقل قدره (3,61) حيث بلغت قيمة sig (0,20) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بتفويض بعض الأعمال الإدارية حيث أن فئة الذكور موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,57) في حين أن فئة الإناث لها نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,59) وقيمة sig قدرها (92,0) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يحدد المدير الأهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة فإن فئة الذكور موافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,64) في حين أن فئة الإناث لها نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,88) كما بلغت قيمة sig (0,35) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يتبنى المدير أسلوب تنفيذ العمل الجماعيا حيث فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,92) وكذلك بالنسبة لفئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,83) حيث بلغت قيمة sig (0,73) وهي أكبر من (0,05) أي غير دالة إحصائيا. يجعل المدير المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار فإن فئة الذكور لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,42) في حين أن فئة الإناث يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,71) حيث بلغت قيمة sig (0,32) وهي أكبر من (0,05) أي غير حالة إحصائيا. يتصف المدير بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة فإن فئة الذكور موافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (4) وكذلك بالنسبة لفئة الإناث لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (4,28) حيث بلغت قيمة sig (0,33) وهي أكبر من (0,05) أي غير دالة إحصائيا. يشجع المدير قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى فإن فئة الذكور يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,50) وكذلك بالنسبة للإناث حيث يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,83) حيث بلغت قيمة sig (0,24) وهي أكبر من (0,05) أي غير دالة إحصائيا. من خلال ما تم عرضه تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية حيث يعزى الاختلاف فيها إلى الجنس، أي أن قيمة sig في أغلب البنود غير دالة وهذا يوضح أن الجنس لا يؤثر على الممارسات الإدارية علما أن أغلب الأساتذة هم إناثا. ومنه نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى وهذا يرجع إلى أن هناك تطابق بين آراء الذكور الإناث فيما يخص الممارسات الإدارية من حيث التسيير والتنظيم.

1-2 مناقشة الفرضية الثانية القائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (1) يوضح: المتوسطات الحسابية لدرجات مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
يقوم بتوزيع الاعمال	44	3.8182	.78571	.11845	3.5793	4.0571	2.00	5.00
الادارية على العاملين بعدالة	10	3.7000	1.15950	.36667	2.8705	4.5295	1.00	5.00
ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
Total	56	3.7857	.84669	.11314	3.5590	4.0125	1.00	5.00
يقوم بتشجيعك على معرفة	44	3.7273	.87241	.13152	3.4620	3.9925	2.00	5.00
احتياجاتك وتلبيتها	10	3.7000	1.05935	.33500	2.9422	4.4578	1.00	5.00
ماجستير	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2.00	3.00
Total	56	3.6786	.91666	.12249	3.4331	3.9241	1.00	5.00
يشجع العلاقات الايجابية	44	4.0455	.77623	.11702	3.8095	4.2815	2.00	5.00

بين أفراد المجتمع المدرسي	ماستر	10	3.5000	1.0801 2	.34157	2.7273	4.2727	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
	Total	56	3.9286	.84975	.11355	3.7010	4.1561	2.00	5.00
يوفر مناخا امنا داخل المدرسة	ليسانس	44	3.5227	.79207	.11941	3.2819	3.7635	2.00	5.00
	ماستر	10	3.3000	1.0593 5	.33500	2.5422	4.0578	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يستمتع للافكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	ليسانس	44	3.7727	.74283	.11199	3.5469	3.9986	2.00	5.00
	ماستر	10	3.0000	1.2472 2	.39441	2.1078	3.8922	1.00	5.00
	ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
يقوم ادائك بطريقة موضوعية	ليسانس	44	3.9091	.83019	.12516	3.6567	4.1615	2.00	5.00
	ماستر	10	3.7000	.94868	.30000	3.0214	4.3786	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمات الحرجة	ليسانس	44	3.5909	.89749	.13530	3.3180	3.8638	2.00	5.00
	ماستر	10	3.3000	1.2516 7	.39581	2.4046	4.1954	2.00	5.00
	ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	ليسانس	44	3.4773	.82091	.12376	3.2277	3.7269	2.00	5.00
	ماستر	10	3.3000	.94868	.30000	2.6214	3.9786	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3.00	3.00
يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	ليسانس	44	3.8182	.78571	.11845	3.5793	4.0571	2.00	5.00
	ماستر	10	3.6000	1.2649 1	.40000	2.6951	4.5049	1.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	ليسانس	44	3.3636	.86511	.13042	3.1006	3.6267	2.00	5.00
	ماستر	10	3.3000	1.0593 5	.33500	2.5422	4.0578	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.0000	1.4142 1	1.00000	-9.7062-	15.7062	2.00	4.00
يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية	ليسانس	44	3.5682	.89955	.13561	3.2947	3.8417	1.00	5.00
	ماستر	10	3.9000	.73786	.23333	3.3722	4.4278	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	ليسانس	44	4.0909	.74141	.11177	3.8655	4.3163	2.00	5.00
	ماستر	10	4.2000	.63246	.20000	3.7476	4.6524	3.00	5.00
	ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
يعتمد مبدأ اللامركزية في	ليسانس	44	3.5909	.89749	.13530	3.3180	3.8638	2.00	5.00

إتخاذ القرار	ماستر	10	3.4000	1.1737 9	.37118	2.5603	4.2397	1.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
	Total	56	3.5536	.93263	.12463	3.3038	3.8033	1.00	5.00
يشارك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	ليسانس	44	3.9318	.54550	.08224	3.7660	4.0977	3.00	5.00
	ماستر	10	3.7000	.94868	.30000	3.0214	4.3786	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	ليسانس	44	3.4091	.99576	.15012	3.1064	3.7118	1.00	5.00
	ماستر	10	3.4000	1.2649 1	.40000	2.4951	4.3049	1.00	5.00
	ماجستير	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2.00	3.00
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل إتخاذ القرار	ليسانس	44	3.8182	.78571	.11845	3.5793	4.0571	2.00	5.00
	ماستر	10	3.6000	.51640	.16330	3.2306	3.9694	3.00	4.00
	ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم اداء العاملين	ليسانس	44	3.8182	.86998	.13115	3.5537	4.0827	2.00	5.00
	ماستر	10	3.9000	.73786	.23333	3.3722	4.4278	3.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يعالج حالات الضعف في اداء العاملين	ليسانس	44	3.4091	.72555	.10938	3.1885	3.6297	2.00	5.00
	ماستر	10	3.2000	1.0328 0	.32660	2.4612	3.9388	2.00	5.00
	ماجستير	2	2.5000	.70711	.50000	-3.8531-	8.8531	2.00	3.00
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	ليسانس	44	4.0909	.83019	.12516	3.8385	4.3433	2.00	5.00
	ماستر	10	4.0000	.81650	.25820	3.4159	4.5841	3.00	5.00
	ماجستير	2	3.0000	1.4142 1	1.00000	-9.7062-	15.7062	2.00	4.00
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	ليسانس	44	3.7045	.79474	.11981	3.4629	3.9462	2.00	5.00
	ماستر	10	3.7000	.82327	.26034	3.1111	4.2889	2.00	5.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يقوم بتفويض بعض الاعمال الادارية	ليسانس	44	3.5682	.84627	.12758	3.3109	3.8255	2.00	5.00
	ماستر	10	3.7000	.48305	.15275	3.3544	4.0456	3.00	4.00
	ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	ليسانس	44	3.8636	.82380	.12419	3.6132	4.1141	2.00	5.00
	ماستر	10	3.6000	.84327	.26667	2.9968	4.2032	2.00	5.00
	ماجستير	2	4.0000	1.4142 1	1.00000	-8.7062-	16.7062	3.00	5.00
يتبنى اسلوب التنفيذ العمل جماعيا	ليسانس	44	3.9091	.88444	.13333	3.6402	4.1780	2.00	5.00
	ماستر	10	3.7000	1.0593 5	.33500	2.9422	4.4578	1.00	5.00

ماجستير	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531-	9.8531	3.00	4.00	
ر									
Total	56	3.8571	.90310	.12068	3.6153	4.0990	1.00	5.00	
يجعل المستفيدين من العملية	ليسانس	44	3.7500	.89248	.13455	3.4787	4.0213	2.00	5.00
التعليمية مصادر لمعلومات	ماستر	10	3.3000	1.0593	.33500	2.5422	4.0578	1.00	4.00
صنع القرار			5						
ماجستير	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3.00	3.00	
ر									
Total	56	3.6429	.92301	.12334	3.3957	3.8900	1.00	5.00	
يتصف بالمرونة في التعامل	ليسانس	44	4.2955	.59375	.08951	4.1149	4.4760	3.00	5.00
مع العاملين داخل المدرسة	ماستر	10	4.0000	1.1547	.36515	3.1740	4.8260	1.00	5.00
			0						
ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00	
ر									
Total	56	4.2321	.71328	.09532	4.0411	4.4232	1.00	5.00	
يشجع قنوات الاتصال من	ليسانس	44	3.9318	.84627	.12758	3.6745	4.1891	2.00	5.00
الاسفل الى الاعلى	ماستر	10	2.9000	.87560	.27689	2.2736	3.5264	1.00	4.00
ماجستير	2	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00	
ر									
Total	56	3.7500	.91949	.12287	3.5038	3.9962	1.00	5.00	

(إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS)

الجدول (2) يوضح: تحليل اتباين الاحادي ANOVA لدرجات مجتمع الدلاسة وفق متغير المؤهل العلمي.

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
يقوم بتوزيع الاعمال الادارية على العاملين بعدالة	Inter-groupes	.283	2	.142	.192	.826
	Intragroupes	39.145	53	.739		
	Total	39.429	55			
يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك وتلبيتها	Inter-groupes	2.887	2	1.444	1.766	.181
	Intragroupes	43.327	53	.817		
	Total	46.214	55			
يشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	Inter-groupes	2.805	2	1.403	2.014	.144
	Intragroupes	36.909	53	.696		
	Total	39.714	55			
يوفر مناخا امنا داخل المدرسة	Inter-groupes	.405	2	.202	.286	.753
	Intragroupes	37.577	53	.709		
	Total	37.982	55			
يستمتع للافكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	Inter-groupes	5.130	2	2.565	3.603	.034
	Intragroupes	37.727	53	.712		
	Total	42.857	55			
يقوم اداك بطريقة موضوعية	Inter-groupes	.621	2	.310	.430	.653
	Intragroupes	38.236	53	.721		
	Total	38.857	55			
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمت الحرجة	Inter-groupes	1.103	2	.551	.600	.553
	Intragroupes	48.736	53	.920		
	Total	49.839	55			

يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	Inter-groupes	.637	2	.319	.455	.637
	Intragroupes	37.077	53	.700		
	Total	37.714	55			
يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	Inter-groupes	.537	2	.268	.343	.711
	Intragroupes	41.445	53	.782		
	Total	41.982	55			
يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	Inter-groupes	.272	2	.136	.163	.850
	Intragroupes	44.282	53	.836		
	Total	44.554	55			
يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية	Inter-groupes	.930	2	.465	.613	.546
	Intragroupes	40.195	53	.758		
	Total	41.125	55			
يقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	Inter-groupes	.121	2	.060	.118	.889
	Intragroupes	27.236	53	.514		
	Total	27.357	55			
يعتمد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار	Inter-groupes	.303	2	.151	.169	.845
	Intragroupes	47.536	53	.897		
	Total	47.839	55			
يشترك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	Inter-groupes	.730	2	.365	.904	.411
	Intragroupes	21.395	53	.404		
	Total	22.125	55			
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	Inter-groupes	1.589	2	.794	.732	.486
	Intragroupes	57.536	53	1.086		
	Total	59.125	55			
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار	Inter-groupes	.483	2	.242	.442	.645
	Intragroupes	28.945	53	.546		
	Total	29.429	55			
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين	Inter-groupes	.269	2	.134	.188	.829
	Intragroupes	37.945	53	.716		
	Total	38.214	55			
يعالج حالات الضعف في أداء العاملين	Inter-groupes	1.817	2	.909	1.471	.239
	Intragroupes	32.736	53	.618		
	Total	34.554	55			
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	Inter-groupes	2.292	2	1.146	1.614	.209
	Intragroupes	37.636	53	.710		
	Total	39.929	55			
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	Inter-groupes	.080	2	.040	.063	.939
	Intragroupes	33.759	53	.637		
	Total	33.839	55			
يقوم بتفويض بعض الاعمال الادارية	Inter-groupes	.158	2	.079	.125	.882
	Intragroupes	33.395	53	.630		
	Total	33.554	55			
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	Inter-groupes	.632	2	.316	.446	.643
	Intragroupes	37.582	53	.709		
	Total	38.214	55			

يتبنى أسلوب التنفيذ العمل جماعيا	Inter-groupes	.621	2	.310	.372	.691
	Intragroupes	44.236	53	.835		
	Total	44.857	55			
يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار	Inter-groupes	2.507	2	1.254	1.498	.233
	Intragroupes	44.350	53	.837		
	Total	46.857	55			
يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة	Inter-groupes	.823	2	.412	.803	.453
	Intragroupes	27.159	53	.512		
	Total	27.982	55			
يشجع قنوات الاتصال من الاسفل الى الاعلى	Inter-groupes	8.805	2	4.402	6.190	.004
	Intragroupes	37.695	53	.711		
	Total	46.500	55			

(اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS)

من خلال الجدولين نلاحظ:

المدير يقوم بتوزيع الأعمال الإدارية على العاملين بعدالة حيث أن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3,81) بينما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,70) بينما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ماجستير موافقون كذلك بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,82) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائيا.

تشجيع المدير المعلمون على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها فكانت فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,72) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر كان لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (2,50) حيث بلغت قيمة sig (0,18) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائيا.

تشجيع المدير العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (4,04) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) ونفس الرأي للحاصلين على شهادة الماجستير بنفس متوسط حسابي، حيث بلغت قيمة sig (0,14) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائيا.

توفير مناخا آمنا داخل المدرسة فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,52) في حين فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,30) أما فئة الاساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,75) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائيا.

يستمتع المدير للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,77) في حين فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3) بينما فئة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) كما بلغت قيمة sig (0,03) وهي أصغر من (0,05) دالة إحصائيا.

يقوم المدير أداء المعلمون بطريقة موضوعية فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,90) ونفس الرأي بالنسبة لفئة الاساتذة الحاصلين على شهادة الماستر والماجستير بمتوسط حسابي قدره على التوالي (3,70)، (3,50)، كما بلغت قيمة sig (0,65) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائيا.

قدرة المدير على مواجهة المواقف والأزمات الحرجة فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (59,3) في حين فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,30) بينما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,55) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يساعد المدير المعلمون في التخطيط السنوي منذ البداية فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس محايدون بمتوسط حسابي قدره (3,47) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أقل قدره (3,30) وفئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير كذلك هم محايدون بمتوسط حسابي قدره (3) وقيمة sig (0,63) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقدم المدير للمعلمين توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,81) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,60) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,71) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يساعد المدير المعلمون على تطوير الوسائل التعليمية فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس محايدون بمتوسط حسابي قدره (3,36) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,30) وفئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (3) حيث بلغت قيمة sig (0,85) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشجع المدير المعلمون في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,56) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أعلى قدره (3,90) أما فئة المعلمون الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,54) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يتقبل المدير وجهات نظر الآخرين برحابة صدر فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (4,09) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (4,20) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير كذلك لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,88) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يعتمد المدير مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,59) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (3,40) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,84) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشارك المدير المعلمون في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,93) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,41) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس محايدون بمتوسط حسابي قدره (3,40) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير لهم نفس الرأي بنفس المتوسط الحسابي أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (2,50) حيث بلغت قيمة sig (0,48) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يقوم المدير بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,81) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,60) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,64) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يقوم المدير بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,81) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (3,90) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير كذلك لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي أقل قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,82) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يعالج المدير حالات الضعف في أداء العاملين فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس محايدون بمتوسط حسابي قدره (3,40) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أقل (3,20) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (2,50) حيث بلغت قيمة sig (0,23) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يقوم المدير بتشكيل العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (4,09) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (4) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (3) حيث بلغت قيمة sig (0,20) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يمارس المدير الرقابة والمتابعة للتحقق من إنجاز الأعمال فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي ونفس المتوسط الحسابي (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,93) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يقوم المدير بتفويض بعض الأعمال الإدارية فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,56) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أكبر قدره (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,50) حيث بلغت قيمة sig (0,88) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يحدد المدير الأهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,86) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أقل قدره (3,60) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,64) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يتبنى المدير أسلوب تنفيذ العمل جماعياً فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,90) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر لهم نفس الرأي لكن بمتوسط حسابي أقل قدره (3,70) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (50,3) حيث بلغت قيمة sig (0,69) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً. يجعل المدير المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,75) أما الفئة الثانية الحاصلين على شهادة الماستر لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (3,30) وفئة الحاصلين على شهادة الماجستير محايدون بمتوسط حسابي قدره (3) كما بلغت قيمة sig (0,23) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يتصف المدير بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة حيث كانت فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (4,29) أما فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة الماستر والماجستير لهم نفس الرأي بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,45) وهي أكبر من (0,05) غير دالة إحصائياً.

يشجع المدير قنوات الاتصال من الأسفل إلى أعلى فإن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس موافقون بمتوسط حسابي قدره (3,93) في حين الحاصلين على شهادة الماستر لهم رأي محايد بمتوسط حسابي قدره (2,90) أما الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير موافقون بمتوسط حسابي قدره (4) حيث بلغت قيمة sig (0,004) وهي أصغر من (0,05) دالة إحصائياً.

من خلال ما تم عرضه تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية حيث يعزى الاختلاف فيها إلى المؤهل العلمي أي أن قيمة sig في أغلب البنود غير دالة وهذا يوضح أن المؤهل العلمي لا يؤثر على الممارسات الإدارية، ومنه نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية وهذا يرجع إلى وجود رؤية متشابهة لآراء الأساتذة الحاصلين على شهادة ليسانس والماستر والماجستير في الممارسات الإدارية من حيث التسيير والتنظيم.

1-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول (1) يوضح: المتوسطات الحسابية لدرجات مجتمع الدراسة وفق متغير الأقدمية.

Caractéristiques

	N	Moyen ne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne				
					Borne inférieure	Borne supérieure	Minim um	Maxim um	
يقوم بتوزيع الاعمال الادارية على العاملين بعدالة	أقل من 5 سنوات	20	3.9500	.94451	.21120	3.5080	4.3920	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.9167	.71728	.14641	3.6138	4.2195	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.2500	.75378	.21760	2.7711	3.7289	2.00	4.00
	Total	56	3.7857	.84669	.11314	3.5590	4.0125	1.00	5.00
يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك وتلبيتها	أقل من 5 سنوات	20	3.7500	.91047	.20359	3.3239	4.1761	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.8333	.86811	.17720	3.4668	4.1999	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.2500	.96531	.27866	2.6367	3.8633	2.00	4.00
	Total	56	3.6786	.91666	.12249	3.4331	3.9241	1.00	5.00
يشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	أقل من 5 سنوات	20	3.8000	.95145	.21275	3.3547	4.2453	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.2917	.62409	.12739	4.0281	4.5552	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.4167	.79296	.22891	2.9128	3.9205	2.00	4.00

	Total	56	3.928 6	.84975	.11355	3.7010	4.1561	2.00	5.00
يوفر مناخا امنا داخل المدرسة	أقل من 5 سنوات	20	3.450 0	.94451	.21120	3.0080	3.8920	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.541 7	.83297	.17003	3.1899	3.8934	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.416 7	.66856	.19300	2.9919	3.8414	2.00	4.00
	Total	56	3.482 1	.83101	.11105	3.2596	3.7047	2.00	5.00
يستمتع للافكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	أقل من 5 سنوات	20	3.500 0	1.1002 4	.24602	2.9851	4.0149	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.750 0	.79400	.16207	3.4147	4.0853	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.666 7	.65134	.18803	3.2528	4.0805	2.00	4.00
	Total	56	3.642 9	.88273	.11796	3.4065	3.8793	1.00	5.00
يقوم اداذك بطريقة موضوعية	أقل من 5 سنوات	20	3.950 0	.88704	.19835	3.5349	4.3651	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.916 7	.88055	.17974	3.5448	4.2885	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.583 3	.66856	.19300	3.1586	4.0081	2.00	4.00
	Total	56	3.857 1	.84053	.11232	3.6320	4.0822	2.00	5.00
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمات الحرجة	أقل من 5 سنوات	20	3.550 0	1.0500 6	.23480	3.0586	4.0414	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.750 0	.79400	.16207	3.4147	4.0853	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.166 7	1.0298 6	.29729	2.5123	3.8210	2.00	4.00
	Total	56	3.553 6	.95193	.12721	3.2986	3.8085	2.00	5.00
يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	أقل من 5 سنوات	20	3.350 0	.67082	.15000	3.0360	3.6640	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.500 0	.93250	.19035	3.1062	3.8938	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.416 7	.90034	.25990	2.8446	3.9887	2.00	5.00
	Total	56	3.428 6	.82808	.11066	3.2068	3.6503	2.00	5.00
يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	أقل من 5 سنوات	20	3.900 0	1.1192 1	.25026	3.3762	4.4238	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.875 0	.61237	.12500	3.6164	4.1336	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.333 3	.77850	.22473	2.8387	3.8280	2.00	4.00
	Total	56	3.767 9	.87368	.11675	3.5339	4.0018	1.00	5.00
يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	أقل من 5 سنوات	20	3.450 0	.88704	.19835	3.0349	3.8651	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.500 0	.83406	.17025	3.1478	3.8522	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	2.833 3	.93744	.27061	2.2377	3.4290	2.00	4.00

	Total	56	3.339 3	.90004	.12027	3.0983	3.5803	2.00	5.00
يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية	أقل من 5 سنوات	20	3.550 0	1.0990 4	.24575	3.0356	4.0644	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.750 0	.73721	.15048	3.4387	4.0613	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.500 0	.67420	.19462	3.0716	3.9284	2.00	4.00
	Total	56	3.625 0	.86471	.11555	3.3934	3.8566	1.00	5.00
يتقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	أقل من 5 سنوات	20	4.350 0	.58714	.13129	4.0752	4.6248	3.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.208 3	.58823	.12007	3.9599	4.4567	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.500 0	.79772	.23028	2.9932	4.0068	2.00	4.00
	Total	56	4.107 1	.70527	.09425	3.9183	4.2960	2.00	5.00
يعتمد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.300 0	.97872	.21885	2.8419	3.7581	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.958 3	.75060	.15322	3.6414	4.2753	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.166 7	.93744	.27061	2.5710	3.7623	2.00	4.00
	Total	56	3.553 6	.93263	.12463	3.3038	3.8033	1.00	5.00
يشترك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	أقل من 5 سنوات	20	3.950 0	.75915	.16975	3.5947	4.3053	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.875 0	.53670	.10955	3.6484	4.1016	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.750 0	.62158	.17944	3.3551	4.1449	3.00	5.00
	Total	56	3.875 0	.63425	.08476	3.7051	4.0449	2.00	5.00
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	أقل من 5 سنوات	20	3.300 0	1.2182 8	.27242	2.7298	3.8702	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.666 7	.81650	.16667	3.3219	4.0114	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	2.916 7	.99620	.28758	2.2837	3.5496	2.00	4.00
	Total	56	3.375 0	1.0368 2	.13855	3.0973	3.6527	1.00	5.00
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.600 0	.75394	.16859	3.2471	3.9529	3.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.000 0	.72232	.14744	3.6950	4.3050	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.666 7	.65134	.18803	3.2528	4.0805	2.00	4.00
	Total	56	3.785 7	.73148	.09775	3.5898	3.9816	2.00	5.00
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم اداء العاملين	أقل من 5 سنوات	20	4.050 0	.82558	.18460	3.6636	4.4364	3.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.875 0	.79741	.16277	3.5383	4.2117	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.333 3	.77850	.22473	2.8387	3.8280	2.00	4.00

	Total	56	3.821 4	.83355	.11139	3.5982	4.0447	2.00	5.00
يعالج حالات الضعف في أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	20	3.400 0	.82078	.18353	3.0159	3.7841	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.375 0	.82423	.16824	3.0270	3.7230	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.166 7	.71774	.20719	2.7106	3.6227	2.00	4.00
	Total	56	3.339 3	.79262	.10592	3.1270	3.5516	2.00	5.00
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	أقل من 5 سنوات	20	4.050 0	.88704	.19835	3.6349	4.4651	3.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.166 7	.76139	.15542	3.8452	4.4882	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.750 0	.96531	.27866	3.1367	4.3633	2.00	5.00
	Total	56	4.035 7	.85204	.11386	3.8075	4.2639	2.00	5.00
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	أقل من 5 سنوات	20	3.850 0	.81273	.18173	3.4696	4.2304	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.708 3	.75060	.15322	3.3914	4.0253	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.416 7	.79296	.22891	2.9128	3.9205	2.00	4.00
	Total	56	3.696 4	.78438	.10482	3.4864	3.9065	2.00	5.00
يقوم بتفويض بعض الاعمال الادارية	أقل من 5 سنوات	20	3.550 0	.75915	.16975	3.1947	3.9053	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.666 7	.81650	.16667	3.3219	4.0114	2.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.500 0	.79772	.23028	2.9932	4.0068	2.00	5.00
	Total	56	3.589 3	.78107	.10437	3.3801	3.7985	2.00	5.00
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	أقل من 5 سنوات	20	3.750 0	.85070	.19022	3.3519	4.1481	2.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.958 3	.85867	.17528	3.5957	4.3209	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.666 7	.77850	.22473	3.1720	4.1613	2.00	5.00
	Total	56	3.821 4	.83355	.11139	3.5982	4.0447	2.00	5.00
يتبنى اسلوب التنفيذ العمل جماعيا	أقل من 5 سنوات	20	4.000 0	1.0259 8	.22942	3.5198	4.4802	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.000 0	.65938	.13460	3.7216	4.2784	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.333 3	.98473	.28427	2.7077	3.9590	2.00	5.00
	Total	56	3.857 1	.90310	.12068	3.6153	4.0990	1.00	5.00
يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.400 0	.94032	.21026	2.9599	3.8401	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.875 0	.79741	.16277	3.5383	4.2117	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.583 3	1.0836 2	.31282	2.8948	4.2718	2.00	5.00

	Total	56	3.642 9	.92301	.12334	3.3957	3.8900	1.00	5.00
يُتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة	أقل من 5 سنوات	20	4.150 0	.93330	.20869	3.7132	4.5868	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	4.333 3	.63702	.13003	4.0643	4.6023	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	4.166 7	.38925	.11237	3.9193	4.4140	4.00	5.00
	Total	56	4.232 1	.71328	.09532	4.0411	4.4232	1.00	5.00
يشجع قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى	أقل من 5 سنوات	20	3.450 0	.99868	.22331	2.9826	3.9174	1.00	5.00
	من 6 إلى 10 سنوات	24	3.958 3	.75060	.15322	3.6414	4.2753	3.00	5.00
	من 10 سنوات فأكثر	12	3.833 3	1.0298 6	.29729	3.1790	4.4877	2.00	5.00
	Total	56	3.750 0	.91949	.12287	3.5038	3.9962	1.00	5.00

(إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS)

الجدول (1) يوضح: تحليل التباين الأحادي ANOVA لدرجات مجتمع الدراسة وفق متغير الأقدمية

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
يقوم بتوزيع الأعمال الإدارية على العاملين بعدالة	Inter-groupes	4.395	2	2.198	3.325	.044
	Intragroupes	35.033	53	.661		
	Total	39.429	55			
يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك وتلبيتها	Inter-groupes	2.881	2	1.440	1.762	.182
	Intragroupes	43.333	53	.818		
	Total	46.214	55			
يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	Inter-groupes	6.639	2	3.320	5.319	.008
	Intragroupes	33.075	53	.624		
	Total	39.714	55			
يوفر مناخا آمنا داخل المدرسة	Inter-groupes	.157	2	.079	.110	.896
	Intragroupes	37.825	53	.714		
	Total	37.982	55			
يستمتع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	Inter-groupes	.690	2	.345	.434	.650
	Intragroupes	42.167	53	.796		
	Total	42.857	55			
يقوم ادائك بطريقة موضوعية	Inter-groupes	1.157	2	.579	.813	.449
	Intragroupes	37.700	53	.711		
	Total	38.857	55			
لديه قدرة على مواجهة المواقف والازمات الحرجة	Inter-groupes	2.723	2	1.361	1.531	.226
	Intragroupes	47.117	53	.889		
	Total	49.839	55			
يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية	Inter-groupes	.248	2	.124	.175	.840
	Intragroupes	37.467	53	.707		
	Total	37.714	55			

يقدم لك توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة	Inter-groupes	2.890	2	1.445	1.959	.151
	Intragroupes	39.092	53	.738		
	Total	41.982	55			
يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية	Inter-groupes	3.937	2	1.968	2.569	.086
	Intragroupes	40.617	53	.766		
	Total	44.554	55			
يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية	Inter-groupes	.675	2	.338	.442	.645
	Intragroupes	40.450	53	.763		
	Total	41.125	55			
يتقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر	Inter-groupes	5.849	2	2.924	7.206	.002
	Intragroupes	21.508	53	.406		
	Total	27.357	55			
يعتمد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرار	Inter-groupes	7.014	2	3.507	4.553	.015
	Intragroupes	40.825	53	.770		
	Total	47.839	55			
يشارك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها	Inter-groupes	.300	2	.150	.364	.696
	Intragroupes	21.825	53	.412		
	Total	22.125	55			
يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها	Inter-groupes	4.675	2	2.338	2.275	.113
	Intragroupes	54.450	53	1.027		
	Total	59.125	55			
يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار	Inter-groupes	1.962	2	.981	1.893	.161
	Intragroupes	27.467	53	.518		
	Total	29.429	55			
يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين	Inter-groupes	3.973	2	1.986	3.074	.055
	Intragroupes	34.242	53	.646		
	Total	38.214	55			
يعالج حالات الضعف في أداء العاملين	Inter-groupes	.462	2	.231	.359	.700
	Intragroupes	34.092	53	.643		
	Total	34.554	55			
يشكل العلاقات الانسانية مع جميع العاملين	Inter-groupes	1.395	2	.698	.960	.390
	Intragroupes	38.533	53	.727		
	Total	39.929	55			
يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من انجاز الاعمال	Inter-groupes	1.414	2	.707	1.156	.323
	Intragroupes	32.425	53	.612		
	Total	33.839	55			
يقوم بتقويض بعض الاعمال الادارية	Inter-groupes	.270	2	.135	.215	.807
	Intragroupes	33.283	53	.628		
	Total	33.554	55			
يحدد الاهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة	Inter-groupes	.839	2	.420	.595	.555
	Intragroupes	37.375	53	.705		
	Total	38.214	55			
يتبنى اسلوب التنفيذ العمل جماعيا	Inter-groupes	4.190	2	2.095	2.731	.074
	Intragroupes	40.667	53	.767		
	Total	44.857	55			

يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار	Inter-groupes	2.515	2	1.258	1.503	.232
	Intragroupes	44.342	53	.837		
	Total	46.857	55			
يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة	Inter-groupes	.432	2	.216	.416	.662
	Intragroupes	27.550	53	.520		
	Total	27.982	55			
يشجع قنوات الاتصال من الاسفل الى الاعلى	Inter-groupes	2.925	2	1.463	1.779	.179
	Intragroupes	43.575	53	.822		
	Total	46.500	55			

(إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss)

من خلال الجدولين نلاحظ :

يقوم المدير بتوزيع الأعمال الإدارية على العاملين بعدالة: حيث أن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، في حين أصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، أما أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2).

بلغت قيمة sig (0.04) وهي أصغر من (0.05) أي أنها دالة إحصائياً.

يقوم المدير بتشجيع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها: حيث أن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على هذا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، أما بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25).

بلغت قيمة sig (0.18) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي: حيث أن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41).

بلغت قيمة sig (0.008) وهي أصغر من (0.05) أي أنها دالة إحصائياً.

المدير يوفر مناخاً آمناً داخل المدرسة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، على عكس أصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث يوافقون على ذلك بمتوسط حسابي قدره (3.45).

بلغت قيمة sig (0.89) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يستمع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66).

بلغت قيمة sig (0.65) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم أداء المعلمين بطريقة موضوعية فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58).

بلغت قيمة sig (0.44) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً. المدير لديه القدرة على مواجهة المواقف والأزمات الحرجة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، في حين أن أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16).

بلغت قيمة sig (0.22) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً. المدير يساعد المعلمين في التخطيط منذ البداية: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، على عكس اصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات فهم يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50).

بلغت قيمة sig (0.84) وهي أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. المدير يقدم توجيهات حول تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وكذلك بالنسبة للأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، في حين اصحاب الاقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33).

بلغت قيمة sig (0.15) وهي أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. المدير يساعد في تطوير الوسائل التعليمية: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، أما فيما يخص أصحاب الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات فهم يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، أما بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر فلهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83).

بلغت قيمة sig (0.08) وهي أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. المدير يشجع في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية: فإن أصحاب الاقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وكذلك لأصحاب الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50).

بلغت قيمة sig (0.64) وهي أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. المدير يتقبل وجهات النظر برحابة صدر: فإن أصحاب الاقدمية اقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.35)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الاقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50).

بلغت قيمة sig (0.002) وهي أصغر من (0.05) أي انها دالة إحصائياً. المدير يعتمد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، أما فيما يخص أصحاب الاقدمية من 10 سنوات فأثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16).

بلغت قيمة sig (0.01) وهي أصغر من (0.05) أي انها دالة إحصائياً. المدير يشارك في مناقشة خطة العمل وسبل تنفيذها: فغن اصحاب الاقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الاقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم

نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75). بلغت قيمة sig (0.69) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، في حين أن أصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، أما بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد كذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91). بلغت قيمة sig (0.11) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بجمع المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66). بلغت قيمة sig (0.16) وهي أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين: حيث أن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، أما فيما يخص أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر فلهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33). بلغت قيمة sig (0.05) وهي تساوي (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يعالج حالات الضعف في أداء العاملين: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16). بلغت قيمة sig (0.70) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يشكل علاقات إنسانية مع جميع العاملين: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75). بلغت قيمة sig (0.39) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يمارس الرقابة والمتابعة للتحقق من إنجاز الأعمال: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، أما أصحاب الأقدمية من 6 سنوات فأكثر فلهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41). بلغت قيمة sig (0.32) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يقوم بتفويض بعض الأعمال الإدارية: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، أما أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50). بلغت قيمة sig (0.32) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يحدد الأهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66).

بلغت قيمة sig (0.55) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يتبنى أسلوب تنفيذ العمل جماعياً: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، في حين أن أصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33).

بلغت قيمة sig (0.07) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، في حين أصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58).

بلغت قيمة sig (0.23) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر لهم نفس الرأي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16).

بلغت قيمة sig (0.66) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

المدير يشجع قنوات الإتصال من الأسفل إلى الأعلى: فإن أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات لهم رأي محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، في حين أن أصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات يوافقون على ذلك حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكذلك بالنسبة لأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83).

بلغت قيمة sig (0.17) وهي أكبر من (0.05) أي أنها غير دالة إحصائياً.

من خلال ما تم عرضه تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية حيث يعزى الاختلاف فيها إلى الأقدمية، أي أن قيمة sig في أغلب البنود غير دالة وهذا يوضح أن الأقدمية لا تؤثر على الممارسات الإدارية

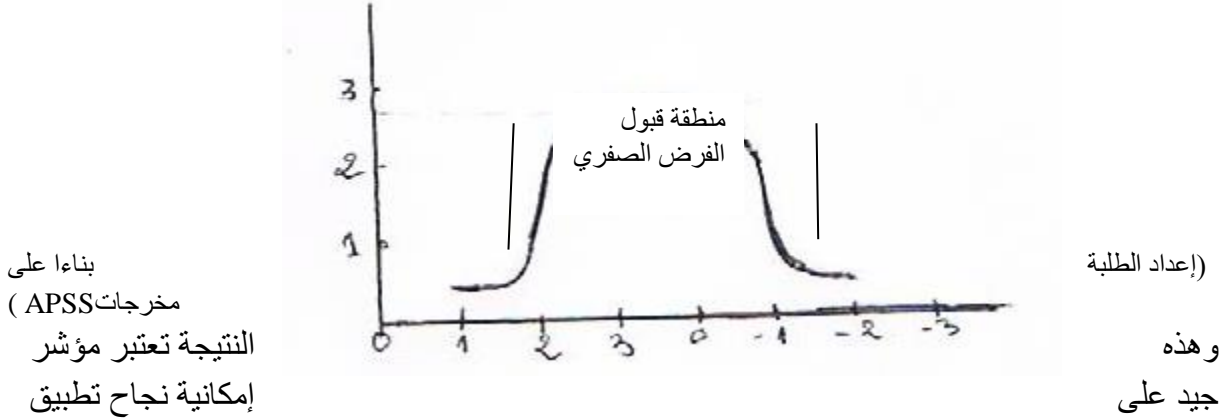
ومنه نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة، وهذا يرجع إلى أن هناك اتفاق بين أصحاب الأقدمية أقل من 5 سنوات وأصحاب الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات وأصحاب الأقدمية من 10 سنوات فأكثر حول الممارسات الإدارية من حيث التسيير والتنظيم.

4-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة القائلة:

الممارسات الإدارية لمديري الثانويات تمارس بأداءات بعيدة عن معايير إدارة الجودة الشاملة. من خلال نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس. ونتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ونائج الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات اساتذة التعليم الثانوي في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية. ومنه فإن الفرضية العامة غير محققة وهذا ما أكده اختبار برنامج APSS10 والذي كانت نتيجته كالآتي:

منحنى يمثل: اختبار الفرضية العامة



نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي، ومن خلال ممارسة فرقة البحث لهذه الدراسة واحتكاكها مع الأساتذة والإداريين التي تم التعامل معهم تلاحظ فرقة البحث أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة جاءت موافقة لمظاهر التحسن وليس لمعايير إدارة الجودة الشاملة التي أقرها ديمينج، حيث أن الأولى ترتبط بالسلوك الملاحظ، أما الثانية فترتبط بالمعيار الذي هو مؤشر عالي يتطلب الكثير من العمل والجهد، حيث أن الفارق الجوهرى الذي يلاحظه أفراد مجتمع الدراسة بين الإدارة السابقة والإدارة الحالية هذا ما جعلهم يجيبون بالإيجاب بناء على سلبية موجودة في السابق والتي لا تعكس نتيجة إدارة الجودة الشاملة التي نصبو إليها، كما يقال بضدها تتميز الأشياء، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود استعداد لدى أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق هذا النظام.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يتم التعرض في هذه المرحلة إلى نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

بالنسبة لدراسة أبو عودة (1998)، دراسة نعمة عبد الرؤوف (2005)، دراسة مريم الشرقاوي (2002)، دراسة Timothy Robert Cary (1998)، دراسة هرمان Herman (1995) التي كانت نتائجها كالآتي:

- هناك تفاوت في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية.
- قصور في الممارسات الإدارية والفنية لمديري الثانويات.
- العجز الذي تعاني منه المدارس الثانوية.
- إنعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء.
- عدم الإهتمام بعملية التحسين المستمر.
- عدم الإهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة.
- تؤثر البيئة على عمل المديرين من حيث تطبيق الجودة داخل المؤسسة.
- تؤثر العوامل الداخلية على الممارسات الإدارية داخل النظام.
- لابد من تقيم المجتمع لثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- وضع خطط للمستقبل من أجل تحسين الأداء.
- فهذه النتائج لا تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، أما بالنسبة لدراسة صباح سليم بن حمودة (2008)، دراسة Colhy L. paul (1998)، ودراسة Winn & Green (1998). التي كانت نتائجها كالآتي:
- تنمية روح الفريق واستخدام مبادئ دمينج كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة.
- تطبق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس.
- وجود علاقة وطيدة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة المدرسة والمناخ المدرسي.
- وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

3- نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لإستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لإستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لإستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

4- التوصيات و المقترحات:

- خلصت الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات و المقترحات تحاول لفت نظر المهتمين بالعملية التربوية، إلى مجالات لم تأخذ نصيبا بالاهتمام الكافي، ومع التغيرات السريعة المتلاحقة التي أصبحت الحاجة إليها ضرورية، وملحة أكثر من أي وقت مضى، لعلها مايلي:
- 1- ضرورة تكثيف برامج تكوين المديرين وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- ضرورة سعي المديرين إلى إحداث التمييز في صورة المدرسة بشكل مستمر وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 3_ السعي إلى تطوير الممارسات الإدارية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 4_ توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل و المدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس.
 - 5_ العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح بهذا المفهوم، ويتم ذلك من خلال عقد لقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات حول الجودة الشاملة.
 - 6_ توسيع دائرة البحث العلمي في جوانب أخرى متقاطعة مع هذا الموضوع وفي إطار متعدد التخصصات.

خلاصة الفصل

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة نستخلص بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لإستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ضل معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية)

الختامة

الخاتمة:

لقد اقتصرنا على موضوع واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج، وبعد ماتم عرضه ومناقشته تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المدير يطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويلتزم بمعاييرها، في نهاية الدراسة يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- الطائي، حميد وعلي، رضا والموسوي، سنان. (2003). إدارة الجودة الشاملة والايزو. عمان: مؤسسة الوراق.
- 2- بوراب، بيرسي. (1965). إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا (ترجمة: سامي الناشر. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية).
- 3- سلامة عبد العظيم حسين. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- 4- معوض، صلاح وحنان، زرق. (2003). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- 5- البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية المدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- العجمي، محمد حسنين. (2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي .
- 7- العميرة، محمد حسنين. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط.2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- جمال محمد أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم. (2008). الإدارة المدرسية و الصفية. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- 9- جودت عزت عطوى. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط.2). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 10- ذياب إسماعيل محمد. (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 11- سلامة الخميس. (2002). الإدارة المدرسية رأسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية، الإسكندرية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12- سلامة عبد العظيم حسنين (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 13- شبل بدران. (2006). الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية. (ط.1). الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 14- عبد الصمد الأغبري. (2012). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط.3). لبنان: دار النهضة العربية.
- 15- عبد العزيز المعاينة. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الأردن: دار حامد.
- 16- محمد السيد علي. (2011). موسوعة مصطلحات التربية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17- محمد حسنين العجمي. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18- مصطفى صلاح عبد الحميد. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر .
- 19- نجاح عودت خليفات. (2013). مدير المدرسة القائد. عمان: اليازوري.
- 20- واصل جميل حسن المولي. (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: للنشر والتوزيع .
- 21_ أحمد، أحمد إبراهيم. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية. (ط.2). الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- 22- جون كاربنتر. (2001). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة عبد الله أحمد شحاتة. القاهرة: دار آثرالك للطبع والنشر والتوزيع.
- 23- البخاري، عبد الرحمان. (2003). علم النفس التربوي. (ط.4). بيروت: دار الفرقان للنشر.

- 24- الدمرجي. الدليل في التشريع المدرسي (التعليم التحضيري والأساسي والثانوي). الجزائر. الدوان الوطني للمطبوعات المدرسية .
- 25- النحيجي محمد ألييب.(1981). في الفكر التربوي. (ط.2). بيروت. دار النهضة العربية .
- 26- بن بوزيد أبو بكر.(2009). إصلاح التربية في الجزائر رهانات و إنجازات. الجزائر: دار القصة للنشر .
- 27- رشيد، أرسيلان.(2002). التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم اعتمادا برنامج وزارة التربية الوطنية. الجزائر: قصر الكتاب .
- 28- رمضان سالم النجار.(2009). التعليم الثانوي المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 29- عاقل فاخر. (1984). علم النفس التربوي. (ط.2). بيروت: دار الملايين للنشر.
- 30- فرج عبد اللطيف حسين.(2008). التعليم الثانوي ونظم التربية والتعلم في الوطن العربي ما قبل وما بعد العولمة. الأردن: دار حامد للنشر.
- 31- مجدي، عزيز إبراهيم.(2001). رؤية مستقبلية في تحديث منظومة التعليم. مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
- 32- محمد بن حمودة.(2006) علم الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع .
- 33- مفيلة محمد محمود.(2009). طرائق التدريس العامة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 34- القضاة، محمد الفرحان و الترتوي.(2006). أساسيات علم النفس التربوي بين النظرية و التطبيق. الأردن: دار حامد للنشر.
- 35- إبراهيم علي العمرو.(2013). إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 36- أحمد إبراهيم أحمد.(2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 37- أحمد الخطيب، رداح الخطيب.(2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. (ط.2). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 38- أشرف السعيد أحمد محمد.(2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. إسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 39- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. (2008). الجودة في التعليم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 40- طارق عبد الرؤوف. (2014). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 41- فواز التميمي، أحمد الخطيب. (2008). إدارة الجودة الشاملة (متطلبات التأهيل للايزو 9001). الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 42- محمد الدريج. (2007). المعايير في التعليم (نماذج وتجارب لضمان جودة التعليم). دار البيضاء: النجاح الجديدة.
- 43- رشيد زرواتي.(2004). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- 44- عصام حسنى أحمد الدليمي.(2014). سؤال وجواب في منهج البحث. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

45- فاروت شوقي البوهي.(2005). البحث في التربية وعلم النفس. شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق.

2- الرسائل الجامعية:

1- بلهشات نجاح.(2010). اتجاهات المتدرسين في التعليم الثانوي نحو حماية البيئة من مشكلات التلوث. رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة .

2- نفين محمد سعد، أحمد أبو حصيرة. (2008) . فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

3- رجاء زهير خالد العسيلي.(2007) . تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة . رسالة الدكتوراه، جامعة القدس المفتوحة، مدينة الخليل.

4- يزيد قادة. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

3_ المعاجم والموسوعات:

1- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط. الجزء الأول والثاني.(1960). القاهرة: مطبعة مصر.

2- جرجس، مشال.(2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم. لبنان: دار النهضة.

3- محمد السيد علي.(2011). موسوعة مصطلحات التربية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

4- المناشير والمجلات:

1- وزارة التربية الوطنية النشرة الرسمية للتربية. الأمر المؤرخ في 16 أفريل 1976. الجزائر. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2- مركز الوثائق.(2005). هيكلية التعليم الثانوي. مجلة العربي. العدد 7 .

3- الجريدة الرسمية اتفاقات دولية، قوانين ومراسيم قرارات وأداء ، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات. 2008. العدد 59. الجزائر. المطبعة الرسمية.

5-المواقع الإلكترونية:

Al3loom.com hp al3loom.com 10:58

12-03-2017

قائمة الملاحق

الملحق رقم(1): يمثل إستمارة الدراسة.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

استمارة بحث عنوان:

واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانويات في
ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمنيج من
وجهة نظر الأساتذة "بثانوية ماضي أحسن"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص : إدارة و إشراف بيداغوجي

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التربية نتقدم إليكم بهذه الإستمارة التي تحتوي على قائمة بنود راجين منكم الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

و لتكونوا متأكدين بأن إجاباتكم على هذه الإستمارة سوف تحاط بالسرية التامة من قبل القائم بهذه الدراسة و أن المعلومات التي يتم جمعها سوف لن تستعمل إلا في الإطار الذي يخدم هذه الدراسة .

و نود أن نشكركم مسبقا على مشاركتكم الإيجابية في إثراء هذه الدراسة وذلك من خلال تعاونكم البناء المتمثل في إجاباتكم الصادقة على بنود هذه الإستمارة.

إشراف الأستاذ

د. صيفور سليم

من إعداد الطالبتين

• لعور صونية

• بن سمارة بسمة

أولا : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر ماجستير
- 3- الاقدمية : أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

ثانيا : الممارسات الإدارية لمديري الثانويات.

الرقم	أستاذي(تي) الفاضل(ة) هل ترى أن المدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	- يقوم بتوزيع الأعمال الإدارية على العاملين بعدالة					
2	- يقوم بتشجيعك على معرفة احتياجاتك و تلبيةها					

					3 - يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي
					4 - يوفر مناخاً آمناً داخل المدرسة
					5 - يستمع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة
					6 - يقوم أداك بطريقة موضوعية
					7 - لديه قدرة على مواجهة المواقف و الأزمات الحرجة
					8 - يساعدك في التخطيط السنوي منذ البداية
					9 - يقدم لك توجيهات حوا تقبل التلاميذ ومعاملتهم بعدالة
					10 - يساعدك في تطوير الوسائل التعليمية
					11 - يشجعك في التعامل وفق مبدأ مراعاة الفروق الفردية
					12 - يتقبل وجهات نظر الآخرين برحابة صدر
					13 - يعتمد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات
					14 - يشارك في مناقشة خطة العمل و سبل تنفيذها
					15 - يقوم بتنظيم برامج للتدريب في المؤسسة والإشراف عليها
					16 - يقوم بجمع المعلومات و البيانات قبل اتخاذ القرار
					17 - يقوم بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقويم أداء العاملين
					18 - يعالج حالات الضعف في أداء العاملين
					19 - يشكل العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين

					20	- يمارس الرقابة و المتابعة للتحقق من إنجاز الأعمال
					21	- يقوم بتفويض بعض الأعمال الإدارية
					22	- يحدد الأهداف التربوية التي ينوي تحقيقها بدقة
					23	- يتبنى أسلوب تنفيذ العمل جماعيا
					24	- يجعل المستفيدين من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع القرار
					25	- يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين داخل المدرسة
					26	- يشجع قنوات الاتصال من الأسفل إلى الأعلى

- ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري الثانويات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة حسب مبادئ دمينج من وجهة نظر الاساتذة، ومن اجل ذلك تم بناء استمارة تحتوي على محورين: حيث تناول المحور الأول:البيانات الشخصية والمحور الثاني:الممارسات الإدارية وبعدها تم تطبيقها على مجتمع الدراسة مكون من 56 أستاذ موزعين على مستوى ثانوية "ماتي أحسن" ببلدية الأمير عبد القادر ولاية جيجل حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لاستجابات أساتذة التعليم الثانوي في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الاقدمية.

Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la réalité des pratiques administratives des directeurs de l'enseignement des directeurs de l'enseignement secondaire en Algérie à la lumière des critères de gestion de qualités globales par rapport aux principes selon la représentation des enseignants.

De ce fait une étude d'investigation a été élaboré au lycée mati Ahcène commune Emir Abdelkader wilaya jijel (mguie), et cela afin de connaître l'impact des variables la réalité gestionnaire administrative par les directeurs de lycées vis-à-vis la qualité globale selon les principes.

Afin de réaliser les objectifs assignés à cette recherche nous avons coust ruit un questionnaire comportat deux nolets, le premier loncerne les données personnelles, et le se.....les compétences de la pratique admiinistratives et pedagogiques adressées aux directeurs.

L'outil de recherche ce été administré selon l'analyse de l'echautillon aléatoire stratifié englobaut 56 enseignants exerçant dans le lycée de notre terrain de recherche en utilisant la methode analytico-descriptive A cette éffet les résultats de l'étude ont démontré en terme de degré de pratiqué administrative des divecteeirs De leycée le présence de différences statistiquement significatives entre les répendents selon les variables sexe, grade et ancienneté quel'étude n'a pas demnitré la présence des pratiques administratives comme critère de gestion de qualité globale.