

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية
والإعدادية بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

إعداد

د/ شهرزاد محمد شهاب

معهد إعداد المعلمين - نينوي

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

د/ شهر زاد محمد شهاب

مشكلة البحث:

من خلال استخدام بعض أساليب الإدارة مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي أثبت جدارته في تحقيق نجاح كبير في الجهاز الإداري من خلال الإطلاع على التجارب، من هنا تبدو الحاجة ماسة إلى دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعرف فلسفة هذا المدخل ومدى إمكانية توظيف مبادئه في المدارس من أجل رفع مستوى جودة النظام الإداري في المدارس.

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي المستوى العالمي يواجه العديد من العقبات والمشكلات التي قد يرجع بعضها إلى ما تتطلبه (TAM) Total Quality Management من تغيير ثقافي وإمكانيات مادية وتكنولوجية، وقد يرجع بعضها إلى كينونة المفهوم والتي انبثقت وتبلورت في المجال الصناعي.

من هنا أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة سمة العصر وضرورة لتطبيق مبادئها في النظام الإداري المدرسي فالمدارس في مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية، أي أن التدريب على إدارة الجودة الشاملة وتدريب الكوادر الإدارية أصبح في غاية الأهمية. ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة.

ثانياً- أهمية البحث:

لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي (أحمد، ٢٠٠٢، ١٣).

ومن ناحية أخرى أضحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ولكن عليها فضلاً عن ذلك المبادرة بالتطوير (سلامة، ٢٠٠٠، ٢٦٣).

فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تنصف بعدم الجودة، الأمر الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل. ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في المدارس ومسايرة الاتجاهات الحديثة ومعالجة المشكلات الإدارية المدرسة التي تواجهها العملية التعليمية والنهوض بها كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٦: ١١٧)، ويتمثل في انتهاج أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة (TQM).

وقد حظيت الجودة بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة) فقد أصبحت الجودة أهم الأساليب لتحسين نوعية التعليم في العصر الحالي، فهي لم تعد ترفاً ترنو إليه المؤسسات التربوية، بل أصبحت ضرورة ملحة ودليلاً على بقاء المؤسسة التعليمية.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كاملاً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. وإدارة الجودة الشاملة كخيرها من النماذج الإدارية تقف بين مؤيد ومعارض وتزداد المسافة الفاصلة بين الطرفين عندما يتجه القصد إلى تطبيقها في المؤسسات التعليمية رغم أصولها الصناعية والتجارية.

فالمؤيدون يرون أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة قابل للتطبيق في المؤسسات التعليمية، وقادر في نفس الوقت على أن يحقق نفس معدلات النجاح التي حققها في المجالات الأخرى، وهم يبنون وجهة نظرهم هذه، على افتراض أن المؤسسات التعليمية تماماً مثل التجارة والاقتصاد يمكن أن تستفيد بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نظامها لتحسين الجودة (محمد، ٢٠٠٥، ٨٤-٨٥).

يري عليّات (٢٠٠٤) أن أهم الفروق بين مدرسة جيدة وأخرى ضعيفة يتجلى في طريقة إدارة تلك المدرسة. لذا رأى كثير من المدارس والمؤسسات التعليمية وبخاصة في بعض الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة والتي تتطلب تقديم خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع

والتميز في الوقت نفسه. وبذلك فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يقوم عليه من معايير ومرتكزات وأساليب حديثة وفاعلة نجح وتقدم في معظم الدول التي أخذت به في مجالاتها وقطاعاتها المختلفة وهذا يساعدنا على الوصول إلى مدارس تعليم أساسي فاعلة وذات جودة عالية. (عليما، ٢٠٠٤) عن (الشبلي، ٢٠١٠، ٤٤٥).

تظهر الحاجة إلى إدارة الجودة في المجال التعليمي للأسباب الآتية:

١- العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعلي في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.

٢- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية المناسبة بعد التخرج.

٣- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم فالظاهر أن التعليم مجاني، والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.

٤- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي.

٥- التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات.

٦- عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

٧- الخلل في الأدوار التنظيمية. حيث أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف أو في غير التخصصات العلمية. بالإضافة إلى التأخر في توظيف الخريجين. (أحمد، ٢٠٠٣، ٢٧٠)

"ف الإدارة السليمة هي التي تضع أكبر قدر من المسؤولية بين يدي مدير المدرسة الثانوية، ولقد اعترف النابهون من رجال التربية في قديم الزمان بضرورة تعديل البرامج المطبقة في المدارس بوجه عام، بحيث تتناسب والحاجات الخاصة لبيئة المدرسة حتى تتفق والاتجاه التربوي الذي يؤمن به مدير المدرسة وجماعة المدرسين معه" (بيبرسي، ١٩٦٥: ٦٥-٦٦)، وتأسيساً لما سبق، يمكن تفسير سبب اختيار المدرسة الثانوية في موضوع البحث.

لماذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

١- تحسين مخرجات العملية التربوية.

٢- تهيئة مناخ الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

- ٣- تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.
 - ٤- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.
 - ٥- طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت ب
الإدارة المركزية.
 - ٦- بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون في العملية
التربوية.
 - ٧- أن غالبية الدول النامية أخذت باستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال إلى
الجهاز التعليمي، وهذه الاستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية
التربوية.
 - ٨- الجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير الثقافة التنظيمية
الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما
يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
 - ٩- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال
تحليل البيانات باستمرار.
 - ١٠- أن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل
تحدياً للعقل البشري مما يجعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى
النوعي لنظمها التربوية. (البناء، ٢٠٠٧: ١٣)
- كما يعتبر سارثون (Sarason) أنه لا تكاد توجد مشكلة اجتماعية بجذورها
وحلولها إلا وتمس المدرسة بطريقة أو بأخرى لذلك يلقي هذا التغيير المتسارع
العديد من المسؤوليات على المؤسسات التعليمية، أبرزها:
- ١- ضرورة أن تخضع العملية التعليمية لعملية تغيير شاملة في كل عناصر
المنظومة التعليمية من: طالب، معلم، إدارة، تمويل، مناهج و فلسفة تخرج به
عن نمطيته وتكرارته وجموده إلى آفاق الخيارات المفتوحة.
 - ٢- ضرورة أن تقوم المؤسسات التعليمية بعملية مزدوجة: المحافظة على قيم
الجماعة ثوابتها وهويتها، وإعداد أفرادها للعيش في عالم متغير حتى لا ينفك
التغيير عن مساره الصحيح الذي يحفظ على الإنسان فكره وعقيدته ويجعله
أكثر مرونة في تعامله مع كل جديد وأكثر استعداداً لتطوير وتغيير الكثير من
أنماط حياته حتى يوافق مطالب التقدم والرفي.

٣- إعداد شخصيات مرنة أكثر قدرة على مواجهة التغيير وإدارته وتوظيفه لصالحها وصالح مجتمعاتها ويتطلب هذا مناهج وأساليب تعليم أكثر قدرة على تلبية الحاجات المتغيرة ويتطلب كذلك الأخذ باستراتيجيات التقويم والتحسين المستمر لكل عناصر منظومة التعليم.

٤- الاهتمام بالبحث العلمي والعمل على نشره وتدعيم آلياته وأدواته وتزويد المعلمين بالقدرة على استخدام الأدوات لمعالجة الظروف والمشكلات الناجمة عن التغيير المتسارع لأن المجتمع بدونها يتجمد ويتخلف.

وهذا كله يعني الحاجة إلى نوعية جديدة من التربية والتعليم تصبح فيها عملية التربية (عملية توقعية) تستطيع تحسب المتغيرات والاستعداد لها والتعامل معها (تشاركية) تعود الإنسان على التعامل والتعاون مع الآخرين، (مستمرة) لا تقف عند مرحلة معينة بل تدرّب المتعلم على مهارات مواصلة التعلم مدى الحياة، (علمية ناقدة)، ترفض الاستسلام للمعرف والمعتقدات السائدة والإيمان بها قبل التحقق منها واختبارها، (عقيدية) تحفظ على الإنسان ثوابت عقيدية ومعالم شخصيته الدينية الأصيلة والتي تدفعه إلى الضرب بكل ما أوتي الإنسان ثوابت عقيدته ومعالم شخصيته الدينية الأصيلة والتي تدفعه إلى الضرب بكل ما أوتي من قوة لبناء حضارته. (محمد، ٢٠٠٥: ٥٢)

العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

١- التغييرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي الذي أدى إلى زيادة أهمية القيمة المعرفية والمعلومات.

٢- زيادة وسائل الاتصال. ٣- الضغوط الاجتماعية.

٤- العولمة كونها نظام عالمي جديد يقوم على العقل الإلكتروني والثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات والإبداع التقني غير المحدد. (أحمد، ٢٠١٣: ٢٩)

استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن استراتيجية تطبيق إدارة الجودة تأتي من خلال تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق وتمر هذه الاستراتيجية بعدة خطوات بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:

١- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

٢- **التخطيط:** ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

٣- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

الخصائص الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة:

١- **الفلسفة:** التحسين المستمر للوفاء باحتياجات المستهلك في المستقبل.

٢- **الاستراتيجية:** الأخطاء صفر.

٣- **الأسلوب:** أداء الأشياء الصحيحة ومن أول مرة وفي كل مرة.

٤- **السياسية:** تنمية الموارد البشرية واستخدام الأساليب الكمية وتحليل البيئة التنظيمية. (الكردي، ٢٠١١: ٢٠-٣٠)

وللخطة الاستراتيجية مزايا متعددة في إدارة الجودة الشاملة منها الآتي:

١- وسيلة تساعد على تغيير أسلوب إدارة المدرسة.

٢- تعزيز وتطوير الطاقم و الإدارة.

٣- الإحساس بوجود هدف أو غاية.

٤- الزيادة في الإنتاجية.

٥- استخدام أكثر فعالية للموارد المحدودة.

٦- رفع الحافز والمعنويات.

٧- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحسب التوقعات.

٨- بناء الفريق في المؤسسة.

ولتحقيق الاستراتيجية لابد من المراحل الثلاثة الآتية:

١- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المأمول تحقيقها وكل الخيارات الاستراتيجية للتقليل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

٢- كما لابد أن توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٣- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).

وعليه لابد من تدريب الإدارات على المجالات التي تثير الصعوبات داخل المؤسسة وينقسم التدريب إلى ثلاثة أنواع:

١- تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

٢- تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

٣- تدريب يتعلق بتممية المهارات.

وعندما تتم عملية التدريب واكتساب المهارات اللازمة يكون المديرون مشتاقون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام الأدوات الفنية من أجل تحقيق الأهداف المحددة. (العبد، ٢٠٠٩، ٣-٤٨).

الملاح الأساسية لإدارة الجودة في المدرسة:

١- الاهتمام بالطالب.

٢- تقسيم العمل داخل المدرسة.

٣- الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل.

٤- تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل.

٥- تدريب القوى العاملة ورفع روجهم المعنوية.

٦- المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.

٧- الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.

(Rico & Navarro, 199 :88)

وتطبيق الجودة الشاملة يتطلب أهمية دور كل فرد في المدرسة واعتباره مسؤولاً عن الجودة ابتداءً من حارس المدرسة حتى أعلى درجة في التنظيم (مدير المدرسة).

مع ضرورة التأكيد بأن العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشي مع متطلبات التغيير الثقافي، وتعني العمليات المنفذة داخل المدرسة (الطالب، المعلم، المرشد، المدير) كل يؤدي دوره بشكل جيد بما تتطلبه احتياجات العصر من العمليات.

لا شك أن مدير المدرسة وأسلوبه في إدارته لهما دور كبير في تحقيق فاعلية كفاءة المدرسة. فالمدير الذي يشارك معاونيه في وضع سياسة المدرسة وصنع القرارات التي تتعلق بالعمل داخلها يستطيع تحقيق العملية التعليمية، أما المدير الذي يستأثر بالأمر داخل مؤسسته ولا يشجع الاتصال الفعال بينه وبين العاملين لا يدرك ذلك.

فالمدرسة في الواقع ليست سوى:

١- الطالب: لب العملية التعليمية.

٢- المعلم: ما يفعله من تدريب ومعلومات وثقة وحرية له دور كبير في تحسين أدائه.

٣- فريق العمل: العاملون في المدرسة والهدف المشترك بينهم.
الفائدة المرجوة من إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

- ١-
- ٢- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية.
- ٣- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- ٤- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- ٥- العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك المدرسة أو الرسوب.
- ٦- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع). (البناء، ٢٠٠٧: ١٤)

وأما العناصر الرئيسية التي حدده "كروسبي" كمتطلبات لتحسين الجودة فهي:

- ١- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق الجودة والتعهد المستمر بتحسينها.
- ٢- تعليم الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة- ثوابت الإدارة والتأكد من الفهم الكامل لها.
- ٣- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات وتغيير لاتجاهات الأفراد وثقافة العمل داخل المنظمة.
- ٤- أساليب التنفيذ يجب أن تطبق بواسطة كل العاملين مع أهداف اكتشاف وإزالة كل فرص الخطأ ويكون استخدام الأدوات الإحصائية في خلال مرحلة التنفيذ. (Crosby, 1979: 24- 28)

جودة الإدارة المدرسية:

ويقصد بذلك جودة العملية التعليمية التي يمارسها كل مدير أو قائد وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام المواد المتاحة البشرية والمادية (المباني، الكتب، المعامل، التجهيزات) والمالية والمعلوماتي، حتى وإن تواضع قدرها. ويدخل في إطار جودة الإدارة المدرسية جودة التخطيط

الاستراتيجي للإفادة مما تتيحه البيئة من فرص مواجهة ما تفرضه من تحديات.
(أحمد، ٢٠٠٣: ٢٧٧)

مما سبق يمكن التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التربية تعني:

- ١- إشراك جميع العاملين في العمل الإداري.
- ٢- تسعى الإدارة إلى عملية التحسين المستمر وهي أساس إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التركيز على العمليات بدلاً من النتائج.
- ٤- التركيز على رضا المستفيد.
- ٥- استثمار العنصر البشري وتنمية قدراته ومواهبه.
- ٦- تلبية احتياجات الطلاب والعاملين.
- ٧- خلق ثقافة مؤسسية جديدة تعمل على تنظيم العمل.
- ٨- التركيز على الحقائق من خلال الأدوات الإحصائية.

أهداف البحث:

- ١- يهدف البحث الحالي إلى تعرف الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات) (أكثر من عشر سنوات).

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على جميع مديري ومديرات مركز محافظة نينوى للسنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ للمدارس الرسمية الحكومية الصباحية فقط.

تحديد المصطلحات:

(١) الاستراتيجية:

ابن منظور، ٢٠١٣: "جاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله ويقال: هذا شيء جيد بين الجودة والجودة، وقد جاد

جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله واجود وجاد عمله بجودة جودة". (ابن منظور، ٢٠٠٣: ٢٥٤-٢٥٥)

عرفها حسنين، ٢٠٠٢: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة". (حسين، ٢٠٠٢: ١٦٩)

عرفها الأغا، ٢٠٠٧: "تصور للمستقبل يقوم به مدير المدرسة بمشاركة العاملين قائم على أسس علمية ينطلق من الواقع ويستلهم خبرات الماضي ويهدف للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل". (عبدالعال، ٢٠٠٩: ١٠)

عرفها الحلو وآخرون، ٢٠١١: "فن استخدام الإمكانيات والمواد المتاحة بطريقة مثلى تحقق الأهداف المرجوة" أو "القدرة على الاستخدام الأمثل للأدوات والمواد التعليمية المتاحة بقصد تحقيق أفضل مخرجات تعليمية ممكنة". (الحلو وآخرون، ٢٠١١: ٢٥)

(٢) المعيار:

عرفها أنيس، ١٩٨٢: "ما يقدر به غيره ويعطي أنموذجاً متحققاً أو متصوراً لما يجب أن يكون عليه الشيء". (أنيس، ١٩٨٢: ٦٣٩)

عرفه اللقاني، ١٩٩٨: "آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية يمكن من خلال تطبيقها تفرق الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي تقومه". (اللقاني، وآخرون، ١٩٩٨: ٢٢٩)

عرفه محمد، ٢٠٠٥: "النموذج الذي يحتذي به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما". (محمد، ٢٠٠٥: ٣٧٨)

عرفه الخطيب، ٢٠١٠: "بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرًا منشودًا من الجودة والتميز". (الخطيب، ٢٠١٠: ٣٨)

(٣) إدارة الجودة:

عرفها رودس، (Rhodes, 1992): "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من

توظيف العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة". (البناء، ٢٠٠٧: ١٣)

عرفها العقيلي، (٢٠٠١): "إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية". (عقيلي، ٢٠٠١: ١٢٩)

عرفها البوهي، (٢٠٠١): "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن". (البوهي، ٢٠٠١: ٣٧٦)

عرفها مازن، (٢٠٠٣): "حسن إدارة النظام التربوي في مختلف مستوياته على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر". (مازن، ٢٠٠٣: ٣٠)

عرفها جودة، (٢٠٠٤): "الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة". (جودة، ٢٠٠٤: ١٨١)

عرفها منصور، (٢٠٠٥): "أنها فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المدرسة سواء أكان ذلك في القيم أم الأنظمة أم النمط الإداري أم غيره". (منصور، ٢٠٠٥: ٢٨)

عرفها مجاهد، (٢٠٠٥): "منهج أو طريقة لتحسين وتجويد العمل إلى التطوير والتغيير إلى الأفضل وهي طريقة لإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة". (مجاهد، ٢٠٠٥: ٦١)

عرفها المعاينة، (٢٠٠٧): "فلسفة إدارية معقدة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة بحيث تسهم هذه الطريقة في وجود نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل كما تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب تحسين مستمر لتلبية رغبات العميل". (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٥٥)

عرفها غالب وتوفيق، (٢٠٠٨): "ممارسة رقابية مجدية على العوامل الرئيسية التي تؤثر في نوعية التعليم وتكاليفه". (غالب وتوفيق، ٢٠٠٨: ١٦٧)

عرفها الشلبي، (٢٠١٠): "تشاطات تشاركية مخططة مستمرة لتطوير المعلمين أفرادًا وجماعات تلبي الحاجات المستمرة والمتغيرة للمدرسة بغية تحقيق الأهداف الكبرى الخاصة بخطة تطوير المدرسة". (الشلبي، ٢٠١٠: ٤٤٨)

عرفها أحمد، (٢٠١٢): "فن الاستثمار الأمثل لعلم الإدارة والإمكانات المتاحة مع اعتماد التحسين المستمر من أجل التميز". (أحمد، ٢٠١٢: ١١)
(٤) المدير:

عرفته وزارة التربية بالجمهورية العراقية، (١٩٧٧): "بأنه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية، وعن القابلية للإدارة والتنظيم، ويفضل من عمل معاوناً وأن يكون متخرجاً في كلية أو معهد ذي علاقة بأحد ميادين الدراسة الثانوية، ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس أو المعد إعداداً تربوياً". (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٧)
(٥) المدرسة الثانوية:

عرفته وزارة التربية بالجمهورية العراقية، (١٩٧٧): "وهي المرحلة التي تلبي المرحلة الابتدائية وتتقسم إلى قسمين: دراسة متوسطة، ودراسة إعدادية ومدة الدراسة في كل منها ثلاث سنوات". (وزارة التربية، ١٩٧٧: ٨)
(٦) المدرسة الإعدادية:

عرفته وزارة التربية بالجمهورية العراقية، (١٩٨١): "هي مؤسسات تربوية تقبل الطلبة بعد اجتيازهم الامتحانات الوزارية في المدارس المتوسطة مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد الدراسة المتوسطة ومهمة هذه المؤسسات تمكين الطلبة من بلوغ مستوى أعلى من المعرفة والمهارة مع تنويع الميادين الفكرية والتطبيقية وتوهمهم للدخول في الجامعات أو ميادين الحياة الأخرى". (وزارة التربية، ١٩٨١: ٤٠)

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة خليل والزهيري (٢٠٠١): هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في ضوء الخبرات الأجنبية ومدى إمكانية الاستفادة منها في مصر من خلال فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري من خلال بناء تصور مقترح يعتمد على تجارب الدول المتقدمة التي قامت بتطبيق هذه المبادئ في نظامها التعليمي، ومن ثم بناء تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات تساعد على الارتقاء بالتعليم المصري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: الاعتماد على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج "Deming" بالإضافة إلى الاهتمام بنموذج كروسبي "Crosby" وذلك من أجل دعم تحقيق الجودة في المجال التعليمي. (خليل والزهيرى، ٢٠٠١)

- **دراسة المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج (٢٠٠٢):** هدفت الدراسة إلى تعرف إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي مع تشخيص بعض المشكلات التي قد تواجه عملية التطبيق بعد رصد تجارب دول الخليج العربي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج التحليلي للوقوف واقع تطبيق نظام الجودة عملياً في دول مجلس التعاون الخليجي. تم تصميم استمارة وزعت على وكلاء وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ليس بالمر العسير يحتاج إلى استعدادات كبيرة وتوفير كوادر إدارية وفنية على درجة عالية من الكفاءة، واتضح وجود بعض المعوقات التي قد تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل:

عدم توفر البيانات والمعلومات السريعة في المؤسسات التربوية التي تعتمد التقنيات الحديثة في نقي المعلومات إلى صانعي القرارات في الوقت المناسب. كذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ميزانية كبيرة، بالإضافة إلى عدم توفر الكوادر المدربة في ميدان إدارة الجودة الشاملة. (المركز العربي، ٢٠٠٢: ٢٣-٢٦)

- **دراسة الشرقاوي (٢٠٠٢):** هدفت الدراسة تعرف 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 والتنبؤي.

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

استخدمت الدراسة استبيان تم تطبيقه على عينة من مدراء ووكلاء ومدرسي المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبنى سويف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة يحتاج من مدير المدرسة إلى انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود صعوبات تمنع بناء روح الفريق.

- **دراسة منصور، ٢٠٠٥:** هدفت الدراسة إلى وضع تصور لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وذلك بتصميم استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على (٤) أبعاد، ثم توزيع الاستبانة على (١٠٢) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- نقص الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، نقص الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، نقص الاهتمام بعملية التحسين المستمر، نقص استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة. (منصور، ٢٠٠٥)

- **دراسة الشلبي، ٢٠١٠:** هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم في بعدي التخطيط والممارسة والبعد الكلي وتحديد ما إذا كان هذا الأثر مختلفاً تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) معلماً و(٤٨) معلمة من فرق التطوير المدرسية طبقت عليهم أداة لقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين بعد التحقق من صدقها وثباتها. **وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:** هناك أثر واضح لإدارة الجودة

الشاملة في برامج التنمية المهنية في بعدي التخطيط والتنفيذ وفي البعد الكلي. كما تم استخدام اختبار (T- test) الذي أظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة تبعاً للجنس في كل من البعدين والبعد الكلي لصالح الإناث، وباستخدام تحليل التباين الأحادي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الأفراد تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. (الشلبي، ٢٠١٠)

- دراسة أحمد، ٢٠١٠: هدف البحث تعرف الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بالتوافق المهني لأعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة البحث من (٢٠٨) تدريسيًا ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء أداة ضمت (٤) مجالات وبـ(٤٥) فقرة بعد أن تم استخراج صدقه وثباته وتوصل البحث إلى الآتي: أن رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة تكريت يمتلكون مستوى جيد من الكفايات في ضوء مبادئ إدارة الجودة. هناك علاقة إيجابية بين كفايات رئيس القسم والتوافق المهني لأعضاء هيئة التدريس. (أحمد، ٢٠١٢)

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة براون (Brown, 1995): هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ولاية اورغن. بلغت عينة الدراسة (٤٠٠) موظف يعملون في وزارة التربية واستخدام الباحث مقياس الجودة الشاملة كأداة للبحث.

وتوصلت الدراسة إلى:

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بأثر الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المستوى العلمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل. (Brown, 1995)

دراسة (Terry, 1996): هدفت الدراسة إلى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيق أساسيات الإدارة المدرسية من خلال برنامج ديمنج وإمكانية الاستفادة منه في التربية، ثم قام الباحث بعرض توصيات منها: وضع خطط لتحقيق الأهداف القريبة البعيدة وتدريب الأعضاء وتكوين فرق عمل واستمرارية التحسين (Terry, 1996).

دراسة (Lagrosen, 1997): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس ومن هذا المنطلق معرفة مدى إمكانية استخدام وترويج هذه المبادئ في المدارس، ومن ثم دراسة الطرق المناسبة لإعادة هيكلة أنظمة إدارة الجودة الشاملة لكي تكون أكثر قابلية في التطبيق على المؤسسات التربوية في المدارس.

تم تطبيقها على أربع مدارس في بلدية (Taby) شمال ستوكهولم.

ثم إجراء مقارنة بين أبعاد ومحاوّر نموذج الجودة المقترح بأبعاد المبادئ والقيم التي تستخدم في المدارس وتتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تم جمع البيانات لهذا المشروع عن طريق الملاحظة والمقابلة، أسفرت نتائج الدراسة عن: مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس مناسب بشكل كبير ويؤدي إلى نتائج جيدة - يعاني بعض قادة المدارس من معرفة غير كافية في إدارة الجودة الشاملة- يؤدي تطبيق المشروع المقترح الذي تم تصميمه في هذه الدراسة إلى نتائج إيجابية للمؤسسة التربوية. (Lagrosen, 1997) (من منصور: ٢٠٠٥)

- **دراسة (Winn & Green, 1998):** هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية باستخدام مبادئ ديمنج ومدى تأثيرها على العملية التعليمية، حيث قام الباحثان باستعراض مبادئ ديمنج المكونة من أربعة عشر مبدأً كهيكل أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين قاما بتقديم اقتراح في كيفية تطبيق كل مبدأ في الإدارة الجامعية والمناهج الدراسية.

توصل الباحثان إلى النتائج التالية: أن العوامل الأساسية التي تجعل تطبيق إدارة الجودة شاملة ناجحة تكمن في تنمية روح الفريق يمكن استخدام مبادئ ديمنج كوسيلة للإرشاد في العملية التعليمية. (Winn & Green, 1998)

- **دراسة (Adomaitiene & Ruzevicius, 1999):** هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ليشينيا من خلال تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في ليشينيا والصعوبات التي قد تعيق من تطبيقها في مؤسسات التعليم..

قام الباحث بعمل مقارنة بين الإدارة التقليدية المتبعة في مؤسسات التعليم الليثوانية وبين إدارة الجودة الشاملة.

اقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي، قام الباحث باقتراح نموذج من أجل تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انعدام روح الفريق في مؤسسات التعليم العالي في ليشينيا، يحتاج القائد التربوي إلى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، توصل إلى أن هناك بعض المؤسسات تقوم بتطبيق إدارة الجودة في حين لا تتبنى المؤسسات الأخرى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

(Adomaitiene & Ruzevicius, 1999)

- دراسة (Kolcinski, 2000): هدفت الدراسة إلى تحديد مدى النجاح والإخفاق في تطبيق الجودة الشاملة في (١٨٤) مؤسسة تعليمية وتوصل إلى أن عدد المؤسسات التي تطبق أسس الجودة الشاملة بلغ (١٥٥) مؤسسة، إضافة إلى ذلك وجد الباحث أن (١٦%) من هذه المؤسسات التي تم زيارتها لا تطبق الجودة الشاملة. (٨٦%) من هذه المؤسسات تشجع على إتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها. (٥٧%) من هذه المؤسسات قامت خلال السنوات الماضية بتقويم مدى إتباعها لأسس الجودة الشاملة. (٩٣%) من هذه المؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة. (٣٧%) من هذه المؤسسات أوضحت أنها تعاني ضعفاً في الدعم الإداري وضعفاً في القيادة وتعتبر ذلك معوقات في طريق تطبيق أسس الجودة الشاملة. (٦٥%) من هذه المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات. (Kolcinski, 2000)

دراسة هرنانديز (Hernandez, 2002): هدفت الدراسة تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقها في منطقة تكساس التعليمية، ثم أوضحت البيانات بأن إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءاً من المشرفين ثم مساعديهم للخدمات التدريسية ثم إدارة المدرسة فالمعلمين وقد تم تدريب المديرين والمعلمين في أثناء الخدمة عن طريق تقديم دروس مستمرة بهدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرائق أفضل لتقويم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن التطوير والتحسين المستمرين لا يرتبطان فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائداً.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- إعطاء صورة واضحة عن البحث وطريقة إعداده.
- ٢- كيفية عرض النتائج وطريقة تفسيرها.
- ٣- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية والإعدادية في مركز محافظة نينوي.

٤- الوقوف على مستجدات معايير إدارة الجودة.

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية ٢٦٠
بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

٥- اكتساب خبرة حول كيفية استخدام الاستراتيجيات المناسبة في إدارة الجودة.
إجراءات البحث:

يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع البحث وأسلوب اختيار العينة والأدوات المستخدمة وطريقة جمع البيانات والوسائل الإحصائية في معالجتها.

أولاً- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات تحت الدراسة والبحث" (داؤد وعبدالرحمن، ١٩٩٠: ٦٦)

شمل مجتمع البحث جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والإعدادية في مركز محافظة نينوى وفقاً لإحصائية مديرية التربية للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ والبالغ عددهم (٧٧) مديراً ومديرة منهم (٣٢) مديراً و(٤٥) مديرة يمثلون نسبة (١٠٠%) من المجتمع والجدول (١) يوضح لها.

جدول (١)

مجتمع البحث من المدراء وفقاً للجنس وسنوات الخدمة

الجنس	١٠ فأقل	أكثر من ١٠	المجموع
ذكور	١٣	١٩	٣٢
إناث	١٧	٢٨	٤٥
المجموع	٣٠	٤٧	٧٧

ثانياً- عينة البحث:

تعرف العينة بأنها "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة" (داؤد وعبدالرحمن، ١٩٩٠: ٦٧)

تكونت عينة البحث من (٦٧) مديراً ومديرة، بواقع (٢٧) مديراً و (٤٠) مديرة، بواقع (٢٧) مديراً و (٤٠) مديرة تم اختيارهم جميعاً يمثلون نسبة (٨٧%) من المجتمع والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

عين البحث من المدراء وفقاً للجنس وسنوات الخدمة

الجنس	١٠ فأقل	أكثر من ١٠	المجموع
ذكور	١١	١٦	٢٧
إناث	١٤	٢٦	٤٠
المجموع	٢٥	٤٢	٦٧

ثالثاً- أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث وجب على الباحثة استخدام الاستبيان للحصول على المعلومات المطلوبة، ويعد الاستبيان أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد (أبو علام، ٢٠٠١: ٤١٧)، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية مناسبة لمشكلة البحث، تكونت أداة البحث من (٥٥) فقرة بـ (٥) بدائل وهي (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، أوافق بدرجة قليلة جداً) وتم الإجابة باختيار إحدى البدائل التي يراها أكثر استخداماً.

رابعاً- الصدق:

يقصد به قياس ما وضعت لأجله الأداة لأجله أي أن تحقق الهدف الذي صممت من أجله. (دروزه، ١٩٩٥: ٨١)
والصدق خاصية من خواص القياس التي تشير إلى (الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات المقياس من حيث مناسبتها وفائدتها). (أبو علام، ٢٠٠١: ٤٣٩)

حيث عرضت الأداة في صورتها الولية والتي شملت (٥٥) فقرة على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية لإبداء رأيهم ب فقرات الأداة وبدائلها من حيث كونها صالحة أو غير صالحة وبعد الأخذ بأراء الخبراء وبنسبة اتفاق (٨٥%) أجريت التعديلات على بعض الفقرات، وتم حذف بعضها وبذا أصبح عدد الفقرات (٥٠) فقرة في صورتها النهائية.

خامساً- الثبات:

يقصد بالثبات الاتساق في النتائج وإن حساب الثبات للأداة يجعل نتائج البحث أكثر موضوعية بل ويرى بعض المختصين "أن استخراج الثبات شرط للحصول على الموضوعية". (أبو حطب وآخرون، ١٩٨٧: ١٠١)
ومن أجل استخراج الثبات اعتمدت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة البحث الرئيسية والمكونة من (٦٧) مديراً ومديرة وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (١٥) يوماً، إذ أشارت آدمز إلى أن الفترة الزمنية ينبغي ألا تتجاوز الأسبوعين أو ثلاثة أسابيع بين التطبيقين (Adams, 1964: 285) باستخدام معامل ارتباط بيرسون للأداة حيث وجد أن ثبات الأداة يساوي (٠,٨٥) وهو معامل ثبات مرتفع. (سمارة وآخرون، ١٩٨٩: ١٢٠)

ويعد هذا المعامل مقبولاً مقارنة بقيم تقويم دلالة معامل الارتباط (جابر وكاظم، ١٩٧٣: ٣١٢). وبذا أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

سادساً- تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها طبقت على مديري ومديرات المرحلة الثانوية والإعدادية في مركز محافظة نينوي والبالغ عددهم (٦٧) مديراً ومديرة للفترة من (١٠/١٣-٢٧/١٠/٢٠١٣) وقد كانت الباحثة حريصة على أن تكون إجاباتهم موضوعية وذلك بتطبيق أداة البحث بنفسها. وبعد تدقيق إجابات مديري ومديرات المرحلة الثانوية والإعدادية تبين أن جميعهم أجابوا على الداة بصورة كاملة.

سابعاً- تصحيح الأداة:

من أجل تكميم بدائل البحث وتحويلها إلى أرقام يمكن التعامل معها إحصائياً لذا وضعت البدائل (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وبالوزان على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وبذلك أصبحت الدرجة الكلية لأداة البحث (٢٥٠) والدرجة الدنيا (٥٠).
وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب من خلال جمع الدرجات التي يحصل عليها المديرين والمديرات.

ثامناً- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة في معالجة بياناتها الوسائل الإحصائية الآتية:

١- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الفقرات وحساب ثبات الأداة (شقيير وآخرون، ٢٠٠٠، ١٦٠).

٢- الاختبار الزائي لعينتين مستقلتين. (علام، ١٩٩٣: ٢٩٨)

٣- الوسط المرجح، ودرجة الحدة لفقرات الأداة. (الجبوري، ١٩٩٢: ٢٩٨)

عرض نتائج البحث وتفسيرها:

بعد الانتهاء من تطبيق أداة البحث على العينة الرئيسة حلت البيانات لتعرف الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتم عرض النتائج وتفسيرها وفقاً للهدف كما يلي:

الهدف الأول:

تعرف الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت الباحثة في تحقيق هذا الهدف على استخراج درجة الحدة والوزن المئوي لكل استراتيجية من استراتيجيات الأداة وللعينة ككل.

رتبت درجات الحدة والوزن المئوي ترتيباً تنازلياً والجدول (٣) يوضح ذلك.
جدول (٣)

درجة الحدة والوزن المئوي لإجابات عينة البحث الرئيسية

رقم الفقرة	الفقرة	التسلسل الجديد لل فقرات	درجة الحدة	الوزن المئوي
١	أرى أن جوهر إدارة الجودة هو التحسين المستمر.	٢٥	٤,١٠٤	٠,٨٢٠٩
٢	أرى أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإلتقان في العمل والبعث عن الفريدية.	١٧	٤,٠١٥	٠,٨٠٣
٣	أدرك بأن إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم.	٣٥	٣,٧٠١	٠,٧٤٠٣
٤	أعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	٢١	٤	٠,٨
٥	أرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح.	٤٦	٣,٠٧٥	٠,٦١٤٩
٦	أعتبر إدارة الجودة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات.	١٩	٤,٠٣	٠,٨٠٦
٧	أحاول أن أتبنى الأسلوب الأمثل الذي يساعد في تجنب حدوث المشكلات.	١٤	٤,١١٩	٠,٨٢٣٩
٨	أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة.	٢٠	٤,٠٣	٠,٨٠٦
٩	أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.	٢	٤,٤٣٣	٠,٨٨٦٦
١٠	أميل إلى توفير فرص العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	٣١	٣,٧٤٦	٠,٧٤٩٣
١١	أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.	٢٧	٣,٨٣٦	٠,٧٦٧٢
١٢	أعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات.	٣٤	٣,٧٣١	٠,٧٤٦٣
١٣	أنظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة.	٢٤	٣,٨٦٦	٠,٧٧٣١
١٤	أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.	٢٨	٣,٨٣٦	٠,٧٦٧٢
١٥	أعتقد أن أسلوب المساندة في متابعة الأمور أسلوب مجدي.	٣٩	٣,٣٧٣	٠,٦٧٤٦
١٦	أميل إلى استثمار الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة.	٤٣	٣,١٣٤	٠,٦٢٦٩
١٧	أهتم بعمل مسوحات لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة عليهم.	٥٠	٢,١٩٤	٠,٤٣٨٨
١٨	تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي.	١٦	٤,٠٤٥	٠,٨٠٩
١٩	أسعى إلى تعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٣٠	٣,٧٩١	٠,٧٥٨٢
٢٠	تركز الإدارة على أسلوب العمل بدلاً من النتائج.	١٠	٤,٢٢٤	٠,٨٤٤٨
٢١	تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات.	٢٣	٣,٨٩٦	٠,٧٧٩١
٢٢	تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني في تقديم الحلول للمشكلات الإدارية.	٦	٤,٣٨٨	٠,٨٧٧٦

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية ٢٦٤
بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	التسلسل الجديد للفقرات	درجة الحدة	الوزن المئوي
٢٣	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	٨	٤,٢٦٩	٠,٨٥٣٧
٢٤	تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية.	٢٥	٣,٨٦٦	٠,٧٧٣١
٢٥	تستخدم الإدارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلة.	٢٦	٣,٨٦٦	٠,٧٧٣١
٢٦	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار.	٤٩	٢,٤٣٣	٠,٤٨٦٦
٢٧	تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبين أسلوب حل المشكلات.	٤٠	٣,٣١٣	٠,٦٦٢٧
٢٨	تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإبداعية.	٤٧	٣	٠,٦
٢٩	تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء.	٤٤	٣,٩٧	٠,٧٩٤
٣٠	تنمي الإدارة فكرة التعليم المستمر لدى كل فرد في المدرسة.	٤٢	٣,٢٥٤	٠,٦٥٠٧
٣١	يتم استخدام أساليب جديدة لتعرف مدى تحسين مستوى المدرسة.	٤٥	٣,٩١	٠,٧٨٢١
٣٢	تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمدرسين للوصول إلى تحديد واضح للعمل.	١١	٤,١٦٤	٠,٨٣٢٨
٣٣	أميل إلى الهدوء والالتزان في معالجة الأمور.	٢٩	٣,٨٢١	٠,٧٦٤٢
٣٤	أسعى إلى تحسين طرائق التدريس.	٤٨	٢,٦٥٧	٠,٥٣١٣
٣٥	أحاول أن أثبت إشاعة ثقافة الجودة بين المدرسين.	٣٧	٣,٦٢٧	٠,٧٢٥٤
٣٦	امتلك الخبرة في تحسين الوسائل التعليمية.	١	٤,٥٥٢	٠,٩١٠٤
٣٧	امتلك القدرة على دراسة وتحليل المناهج ونقويمها.	٩	٤,٢٣٩	٠,٨٤٧٨
٣٨	امتلك المرونة وسعة الأفق.	١٣	٤,١٨٩	٠,٨٢٩٩
٣٩	اهتم بتحقيق العدالة بالتعامل مع الجميع.	٣	٤,٤١٨	٠,٨٨٣٦
٤٠	تسعى الإدارة إلى تحسين أساليب رفع الروح المعنوية للمدرسين.	٤	٤,٤١٨	٠,٨٨٣٦
٤١	أرى أن إدارة الجودة تمكني من إدارة الوقت.	٧	٤,٣٢٨	٠,٨٦٥٧
٤٢	أرى أن إدارة الجودة تجعلني أجيد فن الأصغاء والتحدث.	٣٢	٣,٧٤٦	٠,٧٤٩٣
٤٢	أرى أن إدارة الجودة تمنحني المرونة وسعة الأفق.	٥	٤,٤٠٣	٠,٨٨٠٦
٤٤	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متحمساً و مندفعاً نحو العمل.	١٢	٤,١٦٤	٠,٨٣٢٨
٤٥	أرى أن إدارة الجودة تجعلني قادراً على تحمل المسؤولية.	٢٢	٤	٠,٨
٤٦	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متفهماً لأهداف وأسس الإرشاد التربوي.	١٨	٤,٠٩	٠,٨١٧٩
٤٧	أؤيد بأن إدارة الجودة تجنبي التشهير بالمدرس المقصر.	٣٦	٣,٦٧٢	٠,٧٣٤٣
٤٨	أرى أن إدارة الجودة تجعلني اعتمد الأساليب الإحصائية في التقويم.	٣٨	٣,٦١٢	٠,٧٢٢٤
٤٩	لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختياراً وتدريباً وتقديراً.	٤١	٣,٢٦٩	٠,٦٥٣٧
٥٠	اعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل.	٣٣	٣,٧٤٦	٠,٧٤٩٣

من الجدول أعلاه يبدو أن متوسط درجة الحدة هو (٣) فالاستراتيجية التي تحمل الدرجة (٣) فأكثر تعتبر ضمن الاستراتيجيات الجيدة حيث بلغ عددها (٤٧) استراتيجية، تضم استراتيجيات مناسبة، اتفق عليها المدراء من مجموع

(٥٠) استراتيجية في الأداة حيث احتلت الاستراتيجية (٣٦) المرتبة الأولى بدرجة حدة (٤,٥٥٢) ووزن مؤوي (٠,٩١٠٤) في حين احتلت الاستراتيجية (١٧) ادني درجة حدة حيث كانت (٢٠١٩٤) بوزن مؤوي (٠,٤٣٣٨٨)، وفيما يلي مناقشة الاستراتيجيات التي احتلت المراتب الخمس الأول.

احتلت الاستراتيجية (٣٦) (أمتلك خبرة في تحسين الوسائل التعليمية) المرتبة الأولى بدرجة حدة (٤,٥٥٢) ووزن مؤوي (٠,٩١٠٤) وهذا يعود إلى توزيع استراتيجيات التدريس بطرائقه على النحو المحقق لغايات التربية وأهدافها وتعني القيام بالعمال وفق المعايير المعددة.

احتلت الاستراتيجية (٩) أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة) المرتبة الثانية بدرجة حدة (٤,٤٣٣) ووزن مؤوي (٠,٧٨٨٦٦) وهذا يعود إلى التطوير والتغيير نحو الأفضل وهي طريقة لإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

كما احتلت الاستراتيجية (٣٩) (اهتم بتحقيق العدالة بالتعامل مع الجميع) المرتبة الثالثة بدرجة حدة (٤,٠٤٧١) ووزن مؤوي (٠,٨٨٣٦) وهذا يرجع إلى سمات المدير الناجح، حيث يحقق رضا المستفيدين (الطلبة، المعلمون، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) عن طريق إشباع الحاجات من أجل زيادة الأداء داخل المدرسة.

كذلك احتلت الاستراتيجية (٤٠) (تسعى الإدارة إلى تحسين أساليب رفع الروح المعنوية للمدرسين) المرتبة الرابعة بدرجة حدة (٤,٤١٨) ووزن مؤوي (٠,٨٨٣٦) وهذا يعود إلى أن الدفاء العاطفي وروح الدعاية عاملان مهمان في توفير بيئة مساندة ومنتجة كما أنها يزيدان من التقدم والتطور لدى المدرسين.

كما احتلت الاستراتيجية (٤٣) (أرى أن إدارة الجودة تمنحني المرونة وسعة الأفق) المرتبة الخامسة بدرجة حدة (٤,٤,٣) ووزن مؤوي (٠,٨٨٠٦) وهذا يعود إلى أن تطبيق الجودة الشاملة تتطلب تقديم خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في نفس الوقت بما يقوم عليه من معايير ومرتكزات وأساليب حديثة وفاعلة وهذا يساعدنا للوصول إلى مدارس ذات جودة عالية.

الهدف الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)

للإجابة عن هذا الهدف تم استخراج الأوزان المئوية بالنسبة للذكور والإناث كل على أفراد لاستراتيجيات الأداء، حيث تم استخدام الاختبار الزائلي لعينتين مستقلتين والجدول (٤) يوضح ذلك، واتضح ان الاستراتيجية (٣٩) (اهتم بتحقيق العدالة بالتعامل مع الجميع) كانت القيمة الزائلية المحسوبة البالغة (٢,٠٠٧) أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) دالة إحصائياً ولصالح الذكور، يعود سبب ضعف هذه الفقرة إلى قلة خبرة الإداري في المهارة الإنسانية وهذا ينعكس أثره على النظام التعليمي برمته.

والاستراتيجية (٤٦) (أرى أن إدارة الجودة تجعلني متفهماً لأهداف وأسس الإرشاد التربوي) كانت القيمة الزائلية المحسوبة البالغة (٢,٣٠٨) أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) دالة إحصائياً ولصالح الإناث يعود السبب إلى أن الإرشاد عملية إنسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على أنفسهم وإدراك مشاكلهم، وكذلك الاستراتيجية (٤) (اعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز) حيث كانت القيمة الزائلية المحسوبة (٢,٠١٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولصالح الإناث أيضاً ويعود السبب إلى أن القيادة الناجحة هي التي تؤثر إيجابياً في سلوك العاملين لتحقيق الأداء المتميز.

أما الاستراتيجية (١٨) (تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي) فكانت القيمة الزائلية الحسوبة (٢,١٠٤) وهي أكبر من القيمة الزائلية الجدولية (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ولصالح الذكور وهذا يعود إلى عدم الاهتمام باستشراف ملامح المستقبل الذي يضع في اعتباره السيناريوهات المحتملة للتنبؤ بالأرجح حدوثه.

أما باقي الفقرات فلم تكن هناك دلالة إحصائية وذلك لتقارب وجهات النظر بين المديرين والمديرات واتفقهم في درجة اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

جدول (٤)
درجة الحدة والوزن المئوي والقيمة الزائفة المحسوبة
للفرق في إجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ إناث)

القيمة الزائفة	إناث		ذكور		الفقرات	رقم الفقرات
	الوزن المئوي	درجة الحدة	الوزن المئوي	درجة الحدة		
٠,٠٩٧	٠,٨٠٩٦	٤,٠٤٨	٠,٨	٤	أرى أن جوهر إدارة الجودة هو التحسين المستمر.	١
٠,٠٨٤	٠,٧٦٨٨	٣,٨٤٤	٠,٨٢٢٢	٤,١١١	أرى أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإلتقان في العمل والبعد عن الفردية.	٢
٠,٠٠٦	٠,٧٢٢	٣,٦١	٠,٧٢٦	٣,٦٣	أدرك بأن إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم.	٣
٢,٠١٢	٠,٧٨٤٨	٣,٩٢٤	٠,٥٦٣	٢,٨١٥	أعتقد أن إدارة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	٤
٠,٠٠٢	٠,٦١٦٢	٣,٠٨١	٠,٦١٤٨	٣,٨١٥	إرى أن إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح.	٥
٠,٠٤٣	٠,٧٩٥	٣,٩٧٥	٠,٧٦٣	٣,٠٨١٥	أعتبر إدارة الجودة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات.	٦
٠,٠١	٠,٨٠٦٢	٤,٠٣١	٠,٨	٤	أحاول أن اتبنى الأسلوب الأمثل الذي يساعد في تجنب حدوث المشكلات.	٧
٠,٠٠٥	٠,٧٨١٨	٣,٩٠٩	٠,٧٨٥٢	٣,٩٢٦	أرى أن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة.	٨
٠,٠٦٩	٠,٨٦	٤,٣	٠,٨٩٦٢	٤,٤٨١	أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.	٩
٠,٠٠٢	٠,٧٣٩٢	٣,٦٩٦	٠,٧٢٦	٣,٦٣	أميل إلى توفير فرص العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	١٠
٠,٠٠٣	٠,٧٥٣٦	٣,٧٦٨	٠,٧٥٥٦	٣,٧٧٨	أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.	١١
٠,٠٢٣	٠,٧٣٥٦	٣,٦٧٨	٠,٧١٨٦	٣,٥٩٣	أعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات.	١٢
٠,٠٦١	٠,٧٥٨	٣,٧٩	٠,٨	٤	أنظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة.	١٣
٠,٠٠٢	٠,٧٤٦٦	٣,٧٣٣	٠,٧٤٨٢	٣,٧٤١	أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.	١٤
٠,٢٩٦	٠,٤٥٥٦	٢,٢٧٨	٠,٦٨٨٨	٣,٤٤٤	أعتقد أن أسلوب المساندة في متابعة الأمور أسلوب مجدي.	١٥
٠,٠١٥	٠,٦٢٣٦	٣,١١٨	٠,٦٣٧	٣,١٨٥	أميل إلى استثمار الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة.	١٦
٠,٠٢١	٠,٤٢٥٦	٢,١٢٨	٠,٤٠٧٤	٢,٠٣٧	أهتم بعمل مسوحات لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة عليهم.	١٧
٢,١٠٤	٠,٤٢٣	٢,١١٥	٠,٨١٤٨	٤,٠٧٤	تستند الإدارة على عملية التخطيط	١٨

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية ٢٦٨
بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرات	الفقرات	ذكور		إناث		القيمة الزائفة
		الوزن المئوي	درجة الحدة	الوزن المئوي	درجة الحدة	
	الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي.					
١٩	أسعى إلى تعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٣,٨٨٩	٠,٧٧٧٨	٣,١٩٢	٠,٦٣٨٤	٠,٣٣٨
٢٠	تركز الإدارة على أسلوب العمل بدلاً من النتائج.	٤,٣٣٣	٠,٨٦٦٦	٣,١٩٢	٠,٦٣٨٤	٠,٣٣٨
٢١	تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات.	٣,٧,٤	٠,٧٤٠٨	٣,٩٢١	٠,٧٨٤٢	٠,٣٣٨
٢٢	تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني في تقديم الحلول للمشكلات الإدارية.	٤,٣٧	٠,٨٧٤	٤,٤٣٥	٠,٨٨٧	٠,٠٢٥
٢٣	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	٤,٢٩٦	٠,٧٤٨٢	٣,٧٦٧	٠,٨٤٢	٠,٠٣٢
٢٤	تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الالتزام لمواجهة الأزمة التعليمية.	٣,٧٤١	٠,٧٤٨٢	٣,٧٦٧	٠,٧٥٣٤	٠,٠٠٨
٢٥	تستخدم الإدارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلة.	٣,٦٣	٠,٧٢٦	٣,٨١٦	٠,٤٨٢٦	٠,٥٢
٢٦	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار.	٣,١٢٥	٠,٦٢٥	٢,٤١٣	٠,٤٨٢٦	٠,١٧٧
٢٧	تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبين أسلوب حل المشكلات.	٣,٢٥٩	٠,٦٥١٨	٣,٢٩٢	٠,٦٥٨٤	٠,٠٠٧
٢٨	تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإبداعية.	٢,٩٦٣	٠,٥٩٢٦	٢,٩٥٨	٠,٥٩١٦	٠,٠٠١
٢٩	تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء.	٣,٨٥٢	٠,٧٧٠٤	٣,٨٣٨	٠,٧٦٧٦	٠,٠٠٤
٣٠	تنمي الإدارة فكرة التعليم المستمر لدى كل فرد في المدرسة.	٣	٠,٦	٣,٣٠٣	٠,٦٦٠٦	٠,٠٧٥
٣١	يتم استخدام أساليب جديدة لتعرف مدى تحسين مستوى المدرسة.	٣,٨٥٢	٠,٧٧٠٤	٣,٩٢٥	٠,٧٨٥	٠,٠٢
٣٢	تتشاور الإدارة العليا مع المدرء والمدرسين للوصول إلى تحديد واضح للعمل.	٣,٨١٥	٠,٧٤٤,٨	٣,٧٦٦	٠,٧٥٣٢	٠,٠١٨
٣٣	اميل إلى الهدوء والاتزان في معالجة الأمور.	٣,٧٠٤	٠,٧٤٣٨	٣,٥٣٨	٠,٧٠٧٦	٠,٠٠٣
٣٤	أسعى إلى تحسين طرائق التدريس.	٣,٠٧٤	٠,٦١٤٨	٢,٥١٢	٠,٥٠٢٤	٠,١٣٩
٣٥	أحاول أن أبعث إشاعة ثقافة الجودة بين المدرسين.	٤,٥١٩	٠,٩٠٣٨	٤,٥٤٢	٠,٧٠٧٦	٠,٠٠٤
٣٦	امتلك الخبرة في تحسين الوسائل التعليمية.	٤,٥١٩	٠,٧٠٣٨	٤,٥٤٢	٠,٩٠٨٤	٠,٠٠٩
٣٧	امتلك القدرة على دراسة وتحليل المناهج وتقييمها.	٤,٢٥٩	٠,٨٥١٨	٤,٢٢٦	٠,٨٤٥٢	٠,٠١٢
٣٨	امتلك المرونة وسعة الأفق.	٤,٠٧٤	٠,٨١٤٨	٤,١٠٢	٠,٤٢٠٤	٠,٠٠٩
٣٩	اهتم بتحقيق العدالة بالتعامل مع الجميع.	٤,٣٣٣	٠,٨٦٦٦	٢,٤	٠,٤٨	٢,٠٠٧
٤٠	تسعى الإدارة إلى تحسين أساليب رفع الروح المعنوية للمدرسين.	٤,٣٧	٠,٨٧٤	٤,٤٣٥	٠,٨٨٧	٠,٠٢٢
٤١	أرى أن إدارة الجودة تمكنني من	٤,٤٠٧	٠,٨٨١٤	٤,٢٨١	٠,٨٥٦٢	٠,٠٥

رقم الفقرات	الفقرات	ذكور		إناث	
		الوزن المئوي	درجة الحدة	الوزن المئوي	درجة الحدة
	إدارة الوقت.				
٤٢	أرى أن إدارة الجودة تجعلني أجد في الإصغاء والتحدث.	٣,٥٥٦	٠,٧١١٢	٣,٧١١	٠,٧٤٢٢
٤٣	أرى أن إدارة الجودة تمنحني المرونة وسعة الأفق.	٤,٤٠٧	٠,٨٨١٤	٤,٣٦٧	٠,٨٧٣٤
٤٤	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متحمساً ومدافعاً نحو العمل.	٤,١٨٥	٠,٨٣٧	٤,١٣٨	٠,٨٢٧٦
٤٥	أرى أن إدارة الجودة تجعلني قادراً على تحمل المسؤولية.	٣,٤٨١	٠,٦٩٦٢	٤,٠٠٣	٠,٨١٩٦
٤٦	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متفهماً للأهداف وأسس الإرشاد التربوي.	٢,٩٥٢	٠,٥٣٠٤	٤,٠٩٨	٠,٨١٩٦
٤٧	أؤيد بأن إدارة الجودة تجنبني التشهير بالمدرس المقصر.	٣,٧٤١	٠,٧٤٨٢	٣,٦٦٤	٠,٧٣٢٨
٤٨	أرى أن إدارة الجودة تجعلني اعتمد الأساليب الإحصائية في التقويم.	٣,٦٦٧	٠,٧٣٣٤	٣,٥٧٦	٠,٧١٥٢
٤٩	لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختياراً وتدريباً وتقديراً.	٤,١٨٥	٠,٨٣٧	٣,١٨٧	٠,٦٣٧٤
٥٠	أعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل.	٣,٧٤١	٠,٧٤٨٢	٣,٦٦٤	٠,٧٣٢٨

الهدف الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المناسبة لمديري المدارس الثانوية والإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات) (أكثر من ١٠ سنوات).

لتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة استخراج درجة الحدة والوزن المئوي لكل فئة من العينة واستخرجت القيمة الزائفة لفئة خدمة (١٠ سنوات فأقل) وخدمة (١٠ سنوات فأكثر). والجدول (٥) يوضح ذلك.

لم تكن هناك دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (١٠ فما دون، أكثر من ١٠ سنوات).

وهذا يدل على اتفاقهم في استخدام استراتيجيات إدارة الجودة بحيث تتناسب والحاجات الخاصة لبيئة المدرسة والاتجاه التربوي الذي يؤمن به مدير المدرسة وجميع العاملين معه.

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية ٢٧٠
بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

جدول (٥)

درجة الحدة والوزن المئوي والقيمة الزائفة المحسوبة للفرق في إجابات العينة
تبعاً للنتائج لمتغير سنوات الخدمة (١٠ فأقل) (١٠ فأكثر)

رقم الفقرات	الفقرات	١٠ فما دون = ٢٥		أكثر من ١٠ = ٤٢	
		درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي
١	أرى أن جوهر إدارة الجودة هو التحسين المستمر.	٤,٠٨	٠,٨١٦	٤,١١٩	٠,٨٢٣٨
٢	أرى أن إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإتقان في العمل والنقد عن الفردية.	٣,٨٨	٠,٧٧٦	٤,٠٩٥	٠,٨١٩
٣	أدرك بان إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم.	٣,٧٢	٠,٧٤٤	٣,٦٩	٠,٧٣٨١
٤	اعتقد ان إدارة الجودة تحتاج إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	٣,٨٨	٠,٧٧٦	٤,٠٧١	٠,٨١٤٣
٥	أرى ان إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح.	٢,٩٦	٠,٥٩٢	٣,١٤٣	٠,٦٢٨٦
٦	أعتبر إدارة الجودة هي الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات.	٤	٠,٨٠٠	٤,٠٤٨	٠,٠٩٥
٧	أحاول أن أتبنى الأسلوب الأمثل الذي يساعد في تجنب حدوث المشكلات.	٤,٠٤	٠,٨٠٨	٤,١٦٧	٠,٨٣٣٣
٨	أرى ان إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المدرسة.	٣,٨٨	٠,٧٧٦	٤,١١٩	٠,٨٢٣٨
٩	أميل إلى الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.	٤,٢٨	٠,٨٥٦	٤,٥٢٤	٠,٩٠٤٨
١٠	أميل إلى توفير فرص العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	٣,٨٤	٠,٧٦٨	٣,٦٩	٠,٧٣٨١
١١	أميل إلى حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.	٣,٥٦	٠,٧١٢	٤	٠,٨
١٢	اعتقد أن تفويض السلطات أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية في وضع السياسات.	٣,٥٢	٠,٧٠٤	٣,٨٥٧	٠,٧٧١٤
١٣	انظر إلى كل فرد على أنه رائد جودة.	٣,٨٤	٠,٧٦٨	٣,٨٨١	٠,٧٧٦٢
١٤	أحاول تقدير المتميز من العاملين دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.	٣,٦٨	٠,٧٣٦	٣,٩٢٩	٠,٧٨٥٧
١٥	اعتقد ان أسلوب المساندة في متابعة الأمور أسلوب مجدي.	٣,١٦	٠,٦٣٢	٣,٥	٠,٧
١٦	أميل إلى استثمار الطاقات الفكرية لجميع العاملين في المدرسة.	٣,٣٢	٠,٦٦٤	٣,٠٢٤	٠,٦٠٤٨
١٧	أهتم بعمل مسوحات لمعرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة عليهم.	٢,٠٨	٠,٤١٦	٢,٢٦٢	٠,٤٥٢٤
١٨	تستند الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة العام الدراسي.	٣,٧٦	٠,٧٥٢	٤,٢١٤	٠,٨٤٢٩
١٩	أسعي إلى تعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٣,٤٤	٠,٦٨٨	٤	٠,٨
٢٠	تركز الإدارة على أسلوب العمل بدلاً من النتائج.	٤,١٦	٠,٨٣٢	٤,٢٦٢	٠,٨٥٢٤
٢١	تعتمد الإدارة على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرارات.	٤,٢	٠,٨٤٠	٣,٧١٤	٠,٧٤٢٩

رقم الفقرات	الفقرات	١٠ فما دون = ٢٥		أكثر من ١٠ = ٤٢	
		درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي	درجة الحدة الوزن المئوي
٢٢	تعتمد الإدارة على أسلوب العصف الذهني في تقديم الحلول للمشكلات الإدارية.	٤,٤٨	٠,٨٩٦	٤,٣٣٣	٠,٨٦٦٧
٢٣	يتم مراقبة العمليات اليومية واثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	٤,٣٢	٠,٨٦٤	٤,٢٣٨	٠,٨٤٧٦
٢٤	تقوم الإدارة بتطبيق أساليب إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة التعليمية.	٤,٠٨	٠,٨١٦	٣,٧٣٨	٠,٧٤٧٦
٢٥	تستخدم الإدارة التفكير الناقد والإبداعي في حل المشكلة.	٣,٧٦	٠,٧٥٢	٣,٩٢٩	٠,٧٨٥٧
٢٦	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار.	٢,٢	٠,٤٤٠	٢,٥٧١	٠,٥١٤٣
٢٧	تعزز الإدارة قدرة المدرسة على تبيين أسلوب حل المشكلات.	٣,٠٤	٠,٦٠٨	٣,٤٧٦	٠,٦٩٥٢
٢٨	تطبق الإدارة مجموعة برامج لتحسين العملية الإبداعية.	٣,٢٨	٠,٦٥٦	٢,٨٣٣	٠,٥٦٦٧
٢٩	تواصل الإدارة المبتكرات الحديثة في تقييم الأداء.	٤,١٢	٠,٨٢٤	٣,٨٨١	٠,٧٧٦٢
٣٠	تتمى الإدارة فكرة التعليم المستمر لدى كل فرد في المدرسة.	٣,٠٨	٠,٦١٦	٣,٣٥٧	٠,٦٧١٤
٣١	يتم استخدام أساليب جديدة لتعرف مدى تحسين مستوى المدرسة.	٣,٨٨	٠,٧٧٦	٣,٩٢٩	٠,٧٨٥٧
٣٢	تتساور الإدارة العليا مع المدراء والمدرسين للوصول إلى تحديد واضح للعمل.	٤,٢٤	٠,٨٤٨	٤,١١٩	٠,٨٢٣٨
٣٣	أميل إلى الهدوء والأتزان في معالجة الأمور.	٣,٦٨	٠,٧٣٦	٣,٩٠٥	٠,٧٨١
٣٤	اسعى إلى تحسين طرائق التدريس.	٢,٥٦	٠,٥١٢	٢,٧١٤	٠,٥٤٢٩
٣٥	أحاول أن ابث إشاعة ثقافة الجودة بين المدرسين.	٣,٦٤	٠,٧٢٨	٣,٦١٩	٠,٧٢٣٨
٣٦	امتلك الخبرة في تحسين الوسائل التعليمية.	٤,٥٢	٠,٩٠٤	٤,٥٧١	٠,٩١٤٣
٣٧	امتلك القدرة على دراسة وتحليل المناهج وتقويمها.	٤,٢	٠,٨٤٠	٤,٢٦٢	٠,٨٥٢٤
٣٨	امتلك المرونة وسعة الأفق.	٤	٠,٨٠٠	٤,٢٣٨	٠,٨٤٧٦
٣٩	اهتم بتحقيق العدالة بالتعامل مع الجميع.	٤,٢	٠,٨٤٠	٤,٥٤٨	٠,٩٠٩٥
٤٠	تسعى الإدارة إلى تحسين أساليب رفع الروح المعنوية للمدرسين.	٤,٤٤	٠,٨٨٨	٤,٤٠٥	٠,٨٨١
٤١	أرى أن إدارة الجودة تمكنني من إدارة الوقت.	٤,٣٦	٠,٨٧٢	٤,٣١	٠,٨٦١٩
٤٢	أرى أن إدارة الجودة تجعلني أجيد فن الإصغاء والتحدث.	٣,٥٦	٠,٧١٢	٣,٨٥٧	٠,٧٧١٤
٤٣	أرى أن إدارة الجودة تمنحني المرونة وسعة الأفق.	٤,٣٦	٠,٨٧٢	٤,٤٢٩	٠,٨٨٥٧
٤٤	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متحمساً ومنتجعاً نحو العمل.	٤,٢٤	٠,٨٤٨	٤,١١٩	٠,٨٢٣٨
٤٥	أرى أن إدارة الجودة تجعلني قادراً على تحمل المسؤولية.	٤,٠٨	٠,٨١٦	٣,٩٥٢	٠,٧٩٠٥
٤٦	أرى أن إدارة الجودة تجعلني متفهماً لأهداف وأسس الإرشاد التربوي.	٤	٠,٨٠٠	٤,١٤٣	٠,٨٢٨٦
٤٧	أؤيد بأن إدارة الجودة تجنبني التشهير بالمدرس المقصر.	٣,٦	٣,٧١٤	٣,٧١٤	٠,٧٤٢٩

الاستراتيجيات المناسبة لتدريب مديري المدارس الثانوية والإعدادية ٢٧٢
بالعراق في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرات	الفقرات	١٠ فما دون =		أكثر من ١٠ = ٤٢		القيمة الزائفة
		درجة الحدة	الوزن المئوي	درجة الحدة	الوزن المئوي	
٤٨	أرى أن إدارة الجودة تجعلني اعتمد الأساليب الإحصائية في التقييم.	٣,٣٦	٠,٦٧٢	٣,٧٦٢	٠,٧٥٢٤	٠,١٨٠
٤٩	لدي الثقة الكافية في الاهتمام بالعاملين اختياراً وتدريباً وتقديراً.	٣,٤	٠,٦٨٠	٣,١٩	٠,٦٣٨١	٠,٠٥٣
٥٠	اعتقد أن منح العاملين الثقة بأنفسهم يؤدي إلى أداء أفضل.	٣,٩٢	٠,٧٨٤	٣,٦٤٣	٠,٧٢٨٦	٠,٠٧٤

التوصيات والمقترحات:

النتائج:

في ضوء النتائج استنتجت الباحثة الآتي:

- ١- اتفاق المديرين على (٤٧) استراتيجية من مجموع (٥٠) يدل على أن استخدام معايير الجودة الشاملة بشكل جيد وعالي.
- ٢- اختلاف وجهات النظر بين المديرين والمديرات حول أهمية استراتيجيات، (٢) لصالح الذكور، و(٢) لصالح الإناث، أي أن هناك فروقا وفق متغير الجنس. أما باقي الفقرات لم تظهر فيها فروق دالة إحصائية.
- ٣- اتفقت وجهات نظر المديرين والمديرات حول استراتيجية الأداء ككل في متغير سنوات الخدمة وذلك لتقارب وجهات النظر بين المديرين والمديرات واتفاقهم في درجة اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

١. التعريف بنظام الجودة الشاملة من حيث كونه مبدأً إسلامياً.
٢. السعي لتصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العراقية.
٣. تنظيم الندوات واللقاءات التربوية لمديري المدارس.
٤. الحث على استخدام أدوات الجودة الشاملة.
٥. استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية (الإنترنت) مما يفتح مجالاً أوسع للتدريب.
٦. إقامة ورش خاصة لتأهيل المبدعين كل في مجاله الإبداعي.
٧. العمل على نشر ثقافة تنظيمية مناسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
٨. تدريس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وخاصة في كليات التربية.

٩. عمل دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة.
١٠. تبني سياسة أن الكل يعمل ويشارك ويغير.
١١. تصميم برنامج لمساعدة أولياء الأمور عن كيفية تعليم أبنائهم ومشاركتهم في العملية التعليمية.
١٢. إدخال برامج لتغيير الثقافة المهنية من أجل الحصول على رضا العميل بشكل كامل.
١٣. تهيئة المناخ التعليمي قبل تطبيق أي برنامج، أو نظام جديد في الميدان لتوعية المدرسين والإداريين بالبرامج والمشروعات الجديدة تمهيدا لإنجاحها.
١٤. إنشاء قسم للجودة الشاملة في الوزارة تكون مسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أن تكون لها دوائر في المناطق التعليمية.
١٥. التدريب المستمر للمديرين ولأعضاء المجتمع المدرسي كافة لأن هذا التدريب وسيلة فعالة لبناء الفهم الواضح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة والارتقاء بمستوى الأداء وتكوين الخبرة التي تساعد الخبرة التي تساعد على أداء الأعمال بصورة صحيحة.
١٦. التغلب على المشاكل المدرسية بطرق إبداعية.
١٧. متابعة آخر الأبحاث الإدارية التربوية من خلال التصفح على شبكة المعلومات العالمية.
١٨. السعي إلى تدريب القائد الإداري على المهارات اللازمة لإدارة المدرسة.
١٩. التدريب على قيادة عملية التحسين المستمر بمشاركة الإدارة العليا.
٢٠. زيادة قدرة المدرسة على الإبداع والتعلم من تجارب الآخرين بما يتلاءم مع البيئة المحلية.
٢١. توفير أقرص وأشرطة فيديو موضح فيها تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة
٢٢. تنمية القدة على الإبداع والتخيل فلم يعد تعامل الفرد محصوراً في عالم الواقع فقط بل يزداد تعامله مع العوالم الافتراضية التي يزرع بها الفضاء المعلوماتي ويتطلب تأهيل الفرد للتعامل مع هذه العوالم الخيالية بإكسابهم معارف ومهارات مغايرة لتلك التي يحتاج إليها للتعامل مع دنيا الواقع منها: مهارات الحوار عن بعد، ومهارات التفاعل مع نظم الواقع الخيالي، ومرونة التنقل بين الواقعي والخيالي ومن المجرد إلى المحسوس.

٢٣. دعم المعرفة الشمولية، والتنوع في أغلب المهارات والقدرة على الانتقال من تخصص إلى آخر بسهولة، ولا بد من إعادة النظر في تقسيمات العلوم المدرسية سعياً إلى تكامل المعرفة
٢٤. الاهتمام بنشر الثقافة العلمية وتدريب علوم المستقبل واعتبار ذلك النواة الرئيسية للتكنولوجيا ونشر الثقافة التقنية بين الطلاب وأفراد المجتمع.
٢٥. الاهتمام باستشراف ملامح المستقبل من خلال عمليات التنبؤ الخطي التي تزداد خطورة الخطأ فيها، ولكن من خلال علم المستقبلات والذي يضع في اعتباره كافة السيناريوهات المحتملة في محاولة للتنبؤ بالأرجح حدوثه.
٢٦. ربط التعليم باحتياجات سوق العمل وقطاعات الإنتاج حيث ستصبح الوظيفة الرئيسية للمعرفة التقنية هي أن تكون عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، وستكون مهمة التغييرات التعليمية.
٢٧. توفير كل التسهيلات التعليمية لدى الطلاب من مكاتب وتكنولوجيا.
٢٨. التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه.
٢٩. السعي وراء معرفة متطلبات الطالب عن طريق التغذية الراجعة.
٣٠. السعي للتخلص من الخوف داخل المدرسة من أجل خلق بيئة تشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية.
٣١. زرع الثقة في نفوس المديرين لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.

المقترحات:

- ١- إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الجودة وبعض المتغيرات.
 - ٢- إجراء دراسة مماثلة تتناول بناء برامج إعداد وتطوير القادة الإداريين في ضوء المهارات الإدارية.
 - ٣- إجراء دراسة ميدانية حول إدارة الجودة الشاملة على مستوى المحافظات كافة.
- وأخيراً لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة، فالقائد هو الذي يقوم بإدخال التحسينات ويضعها في دائرة التنفيذ ويحقق النتائج المرغوبة فهو مدرب قادر على حل المشكلات ويرى أن العمل متعة وليس مفروضاً عليه.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ابن منظور، (٢٠٠٣): لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- أبو حطب، فؤاد وآخرون (١٩٨٧): التقويم النفسي، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- أبو علام، رجاء، (٢٠٠١): مناهج البحث في العلوم النفسية التربوية، ط٣، دار النشر للجامعات، مصر.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٢): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٣): إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- أحمد، عمر كاظم على (٢٠١٢): الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بالتوافق المهني لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، تكريت.
- البرادعي، عرفان (١٩٨٨): مدير المدرسة الثانوية صفاته مهامه، أساليب اختياره، إعداد، دار الفكر، سوريا.
- البناء، رياض رشاد، (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة، مفهومها وأسلوب إرسالها مع توجيهات الوزارة في تطبيقاتها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي (٢١) العليم الإعدادي، الأردن.
- البوهي، فاروق، (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- جابر، عبد الحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم (١٩٧٣): مبادئ القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- الجبوري، شلال حبيب عبدالله (١٩٩٢)، الإحصاء التطبيقي، دار الحكمة، بغداد، العراق.
- جودة، محفوظ، (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسن، حسين مختار (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد ١، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الخلو، بثينة منصور وآخرون (٢٠١١): الإدارة والإشراف، وزارة التربية، بغداد، العراق.
- حمود، سعدي شاكر (٢٠٠٠): مبادئ علم الإحصاء وتطبيقاته في المجالين التربوي والاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠١): الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، مؤسسة حماده للطباعة، عمان، الأردن.
- خليل، أحمد والزهيرى، إبراهيم (١٩٩٩): إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية وأمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر الدولي السادي لمركز الإرشاد النفسي، (جودة الحساء) توجه قومي للقرن الحادي والعشرين، جامعة عين شمس، ١٠ نوفمبر، ص ٣٠٣-٣٧٧، مصر.
- داود، عزيز وعبدالرحمن أنور حسن، (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، دار الحكمة، بغداد، العراق.
- دروزه، افنان نظير (١٩٩٥): إجراءات في تصحيح المناهج، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- سلامة، عادل (٢٠٠٠): حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة كلية التربية، المجلد (٢)، العدد (٢٤)، مصر.
- سمارة، عزيز وآخرون (١٩٨٩): مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط٢، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٢): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- شقيب، فائق وآخرون (٢٠٠٠): مقدمة في الإحصاء، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الشلبي، الهام على أحمد (٢٠١٠): أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية- الأردن). جامعة دمشق، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، سوريا.

- العبد، ختيم محمد (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغار، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (٢٠٠٩): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة، غزة، فلسطين.
- عقيلي، عمر (٢٠٠١): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علام، صلاح الدين محمود (١٩٩٣): الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عليمات، صالح (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، الأردن.
- غالب، رومان محمد سعيد، وتوفيق على عالم (٢٠٠٨): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (١)، ع(١)، صنعاء، اليمن.
- كاظم، سنان وعلى رضا (٢٠٠١): الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد السيد (٢٠١١): استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الإسلام والتنمية، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.
- اللقاني، أحمد، وآخرون (١٩٩٨): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتاب، ط٢، القاهرة، مصر.
- مازن، حسام (٢٠٠٣): أنموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة واحتياجات المواطن العربي المعاصر "رؤية مستقبلية"، المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة، جامعة عين شمس، ٢١-٢٢ يوليو، مصر.
- مجاهد، أماني جمال (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة تطبيقاته على أقسام المكتبات والمعلومات بالمؤسسات التعليمية، بحث منشور في الملتقى

العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات
بالجودة الشاملة، مصر.

محمد، عبد الحميد قرني، أسامة (٢٠٠٥): استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة
إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي
الثالث عشر للجمعية التعليمية في الفترة ١٤-١٥ يناير، كلية التربية بنى
سويق، مصر.

محمد أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
التعليمية، رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، مصر.
المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج (٢٠٠٢): نظام إدارة الجودة
الشاملة وإمكانية تطبيقه، مكتب دول الخليج.

المعاينة، عبدالعزيز عبدالله (٢٠٠٧): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري
المعاصر، دار الحامد للنشر، الأردن.

منصور، نعمة عبدالرازق عبدالهادي (٢٠٠٥): تصور مقترح لتوظيف مبادئ
إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة
ماجستير، غزة، فلسطين.

وزارة التربية (١٩٧٧): نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل،
مديرية مطابع وزارة التربية، بغداد العراق.

وزارة التربية (١٩٨١): نظام المدارس الثانوية رقم (٢٢) لسنة ١٩٧٧
والمعدل برقم (٢٣)، بغداد، العراق.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Adomaitiene, R. and Juazes, R. (1999): TQM Implementation
Lithuania Education Institutions, conference paper
presented at conference of (higher education institutions
and the issue of total Quality). From 30 to 31 August
1999: Verona.

Brown, D, Jacqueline, L, (1995): A study in Organization
change the Attitude of Personal toward TQ
implementation in state department of education
Dissertation, vol. A55, No.7.

- Crosby, Philip, (1979): Quality is still Free- Making Quality certain in uncertain times, New York, Mc Graw- Hill Co.
- Hernandez, J. (2002): Total Quality management in Education: The Application of TQM in A Texas School District. Dissertation Abstract international, 62 (11): 3639.
- Klocinski, J.R. (2000): Evaluation of success and failure factors and criteria in Implementation of total Quality management principles in Administration at selected institutions of higher education. Dissertation Abstract international, 60 (07): 2403.
- Rico, Esteban & Ricardo (1999): The Importance of the Quality system in higher education. Conference paper presented at the TQM for higher education institutions: higher education institutions and the issue of total Quality, Verona 30-31, August, p.p 77-88.
- Terry, Palum (1996): L. using Quality management principles to implement school- based management. Conference paper presented at the annual international conference on international Association of management.
- Winn, Robert and Green, R, (1998): Applying Total Quality Management to Educational Process, Vol. 14, No. 1, p. p. 24-29, Britain, WWW. Ijee.dit.ie/articles/vol/14.