بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية
المجلة التربوية
***

# الأدوار المنظومية لمدير المدرسة الأساسية الأردنية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة

إعداد

د/ فاطمة محمود الجوابرة

ماجستير تربية ــ وزارة التربية والتعليم

الأردن ــ مديرة مدرسة أساسية.

المجلة التربوية ـ العدد السادس والعشرون ـ يوليو ٢٠٠٩م

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره المنظومي في محافظة العاصمة وعلاقته بأنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة، وكذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم المنظومي في ضوء مؤشرات الجودة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره المنظومي، وبين أنماط المنظومة الإدارية السائدة في المدرسة في ضوء مؤشرات الجودة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٩) مدير ومديرة للمدارس الأساسية، وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي، واستخدمت الباحثة استبانة من (٥٠ ) فقرة، موزعة على (٣) أبعاد هي(دور مدير المدرسة المنظومي بداية العام الدراسي، دور مدير المدرسة المنظومي أثناء العام الدراسي، دور مدير المدرسة المنظومي نهاية العام الدراسي)، إضافة إلى بعد أنماط المنظومة الإدارية السائدة في المدرسة في ضوء مؤشرات الجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره المنظومي في بداية العام الدراسي أعلى من درجة ممارسته لدوريه أثناء ونهاية العام الدراسي، وأن نمط المنظومة الإدارية السائدة بالمرتبة الأولى هو نمط العلاقات الإنسانية ، يليه نمط الإدارة الهدفية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة المنظومي وأنماط المنظومة الإدارية السائدة في المدرسة.

مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، أو تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في المدرسة، فالإدارة المدرسية تعمل على تنسيق الجهود من أجل بلوغ الغايات المرسومة مهما اختلفت ثقافات واتجاهات وقدرات الأفراد العاملين في المدرسة.

من هذا المنطلق جاء الاهتمام المنظومي بدور مدير المدرسة ليضيف إلى دوره الإداري أدوار منظومية متعددة، وبذلك ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية، أن يمتلك السلوك المنظومي الفعال، وأن يكون فاهما وواعيا بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مثل: الدافعية، الحوافز، الاتصال، وضع الأهداف، صنع القرار واتخاذه. ( حجي، ١٩٩٨).

ولأهمية الدور المنظومي لمدير المدرسة فإنه يعتبر القدوة الحسنة والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة، وحسن التفاهم، والبعد عن الخلافات، والحرص على التعاون، والمودة والألفة مع اليقظة التامة، وتشجيع المبدعين من المدرسين والإداريين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة ودورها المنظومي. ( أحمد، ١٩٩٤)

وبحكم ما أملته الظروف والتغيرات والمستجدات، أصبحت الإدارة التربوية هي العنصر الأهم في تقدم العملية التعليمية التعلمية، وبما أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقوم بمسئوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة المنبثقة من الفلسفة العليا للأمة، فأنها الأداة الفاعلة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته.

وبما أن التغيرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل تعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية والمنظومية، لذا أصبح لازما ضبط أداء مدراء المدارس عامة والمدارس الأساسية خاصة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة. ( شديفات، ١٩٩٨).

وفي ضوء هذا التقدم السريع الذي نلحظه في شتى مجالات الحياة، وفي ظل الدعوة إلى الجودة ، يأتي الاهتمام بموضوع الجودة كنتيجة طبيعية تفرض حتمية الوصول إلى المزايا التنافسية، في زمن أصبحت نظم الجودة فيه هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسات.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بأنها: " منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية، تجعل الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يضفي تغييرا واضحا نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات" ( أحمد، وحافظ، ٢٠٠٣)

ويعرفها ( حسين،٢٠٠٥) بأنها: " إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تستطيع من خلالها توظيف مواهب العاملين في حقل التعليم واستثمار قدراتهم بما يحقق أهداف العملية التربوية" .

فالجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.

لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية في محافظة العاصمة وعلاقته بأنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

**مشكلة الدراسة:**

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية في ضوء مؤشرات الجودة من وجهة نظرهم، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية في محافظة العاصمة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما مدى ممارسة مدير المدرسة الأساسية في محافظة العاصمة لدوره المنظومي في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة؟

٢- هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره المنظومي وبين أنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لهذا الدور في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل (بكالوريوس ، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه )، سنوات الخدمة (١-٥، ٦-١٠، ١١ فما فوق)؟

**أهداف الدراسة:**

١- التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره المنظومي في محافظة العاصمة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

٢- الكشف عن أثر كل من المتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم المنظومي في ضوء مؤشرات الجودة.

٣- الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره المنظومي، وبين أنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة.

**أهمية الدراسة:**

١- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، وذلك لأنها تربط الدور المنظومي بالمنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة للإدارة المدرسية التي تعتبر من المجالات الموصلة إلى فهم أنشطة مدير المدرسة.

٢- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوعها الذي يبين الدور المنظومي لمدير المدرسة، وما يمر به النظام الإداري من تجديدات تربوية، وتطور للمسئوليات المنظومية المستمرة والملقاة على كاهل مدير المدرسة الأساسية من أجل تطوير أنفسهم، وتطوير بيئات مدارسهم.

**منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدمت الدراسة وصفا للدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بالمنظومة الادارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي:" هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الرخيمي،٢٠٠٠: ٥٨).

**الدراسات السابقة:**

حسب علم الباحثة لم تجد دراسة سابقة متعلقة بهذا الموضوع مباشرة ، إلا إنها ستعرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

**١- دراسة شديفات (١٩٩٨):**

حيث هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره كقائد تربوي ترتبط ارتباطا وثيقا بين كل من مناخ المدرسة ودافعية المعلمين، إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين فهم مدير المدرسة الأساسية لدوره كقائد تربوي وممارساته الواقعية لهذا الدور في مدارس البادية الشمالية.

**٢- دراسة( صادق، والمحضاوي، ٢٠٠١):**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانه بأربع أبعاد على عينة (١٠٨١) مدرسا تم اختيارهم عشوائيا، وتم التوصل إلى أن : المدارس القطرية تتمتع بمناخ عائلي، وأن السمة الغالبة لمدارس البنات يوجد بها ارتفاع في درجات الألفة بين المدرسات، بينما تمتاز مدارس البنين بالمناخ المفتوح.

**٣- دراسة ( عاشور، ٢٠٠٣):**

هدفت إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسة المجتمع، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبانه مكونة من (٥٧) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجات تصور مختلفة لمدراء المدارس لها الدور مما يشير إلى أن مدراء المدارس يشعرون بدرجات قصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بواسطة المدرسة للمجتمع.

**دراسة الصالحي (٢٠٠٣):**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزه في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد درس الباحث واقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزة عن طريق استبيان تم تطبيقه على جميع مديري

المدارس وعددهم ١٧٤ مديراً، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع عشرين من كبار المسئولين في دائرة التربية والتعليم.

وقد توصلت الدراسة إلى قائمة بأهم الصعوبات التي تواجه الإدارات المدرسة في مجالات : القيادة والتخطيط، والتنظيم، والرقابة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

**٤- دراسة (الداعور، ٢٠٠٧):**

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وعلاقته بالمنظومة الإدارية للمدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدير لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات ( الجنس، المؤهل، الخبرة، المنطقة التعليمية).

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بالمنظومة الإدارية السائدة في ضوء مؤشرات الجودة، واقتصر تطبيق الدراسة على مدراء المدارس الأساسية، للعام الدراسي٢٠٠٧/٢٠٠٨.

**مصطلحات الدراسة:**

الدور المنظومي: مجموعة الاعمال المتداخلة والمترابطة المتكاملة مع بعضها البعض بحيث يؤثر كل منها في الآخر من أجل أداء وظائف وأنشطة إدارية.

**المنظومة الإدارية:** مجموعة متكاملة من الأفكار المعرفية والمادية والتربوية والأخلاقية والاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة وتوجه سلوك الأفراد السائد في المدرسة.

**مؤشرات الجودة الشاملة:** مجموعة المبادئ التي يرتكز عليها لتأدية العمل وتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على تقويم المستفيدين في معرفة مدى تحسن الأداء.

***خلاصة الدراسات السابقة:**

أشارت الدراسات السابقة إلى أن أكثر أنماط المنظومة الإدارية السائدة هي المنظومة الإنسانية، ثم المنظومة الهدفية مثل دراسة (الداعور،٢٠٠٧)، ( عاشور، ٢٠٠٣).

وأشارت دراسة كل من ( **لصالحي** ،٢٠٠٣ ) ودراسة ( **صادق، والمعضاوي، ٢٠٠١) ودراسة (شديفات** ،١٩٩٨) إلى أن مؤشرات الجودة الشاملة ترتبط ارتباطا ايجابيا بنمط المنظومة الإدارية السائد في المدرسة.

**الدور المنظومي لمدير المدرسة:**

إن الدور المنظومي الذي يمارسه مدير المدرسة حيوي وفاعل، وقد يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق النتاجات المنشودة لها كمؤسسة تعليمية فاعلة، وعليه فلا بد من إعداده وتدريبه بما يؤهله للقيام بواجباته ومسئولياته على أحسن وجه، لما لسلوك المدير من أثر على إنتاج العاملين في المدرسة، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة ما بين تصرفات مدير المدرسة ومعنويات العاملين فيها، إضافة إلى أن هناك علاقة بين نجاح المدرسة بشكل عام وبعض الجوانب المنظومية المتعلقة بمدير المدرسة كنظرة المدير إلى العملية التعليمية، ومدى تجاوبه مع العاملين وتحمله لمسئولياته تجاه ما يجري داخل المدرسة (قواسمة،٢٠٠٠).

إن طبيعة منظومة مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره المنظومي في مدرسته ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور المنظومي ، فالقادة التربويون والمعلمون والطلبة والآباء ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد المنظومة التربوية وأن عليه القيام بدوره المنظومي .

ومن هنا لابد أن يبرز دور مدير المدرسة في رفع كفاءة منسوبي مدرسته من معلمين وإداريين، والذي بدوره ينتقل أثره إلى الطلبة ثانياً ويتمثل هذا في تفهمه تفهما صحيحاً نابعاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء.

ولكي يبرز دور مدير المدرسة في المنظومة التربوية لابد أن تتحقق فيه شروط عدة، ومن أهمها:

١- أن يكون ديناميكياً حيوياً يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة.
٢- أن يكون ملماً بسبل ربط الوسائل بالغايات.
٣- أن يكون قادراً على تطوير العمل وتجديده بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة.
٤- أن يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي من خلال قيادته الواعية لمؤسسته التربوية .
٥-القدرة على تنويع الأساليب والطرق الإدارية التي تمكن الإدارة المدرسية من تحقيق الغاية
المرجوة والمتمثلة في رفع كفاءة المعلمين ، وتحصيل الطلبة وثقة أولياء الأمور .

وبما أن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته، فان هذا الدور يحتم عليه القيام بمنظومة من المهام المدرسية ، منها مهام إدارية ومهام فنية، مع التأكيد على أن هذه المهام في مجملها هي منظومة عمل مدير المدرسة في خدمه المدرسة.
وانطلاقاً من هذه المنظومة فإن مجالات منظومة مهام مدير المدرسة الفنية والإدارية تتحقق فيما يلي : ( أحمد،١٩٩٤)

**أولا**: أدوار مدير المدرسة بداية العام الدراسي، وتتحقق هذه المنظومة من خلال قيام مدير المدرسة بالإجراءات الآتية:

١٣- تقبل مراجعات أولياء الأمور بشأن علامات أبنائهم.

١٤- تقويم أسئلة الاختبارات الشهرية المعدة من قبل المعلمين.

١٥- الإشراف على إجراء الاختبارات الختامية في ضوء مؤشرات الجودة.

١٦ - الاحتفاظ بأسئلة سنوات سابقة.

١٧ - ضبط نسبة النجاح والرسوب.

١٨- تجديد أساليب إجراء الاختبارات النهائية المعدة من قبل المعلمين .

**المنظومة الادارية للمدرسة**

أصبحت المنظومة الإدارية للمدرسة تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه المعرفة بمجموعة من الخصائص الأساسية التي يتداولونها ( جريتبرج، وبارون،٢٠٠٤).

وقد جاءت أهمية المنظومة الإدارية للمدرسة وحاجة العاملين إليها للأسباب الآتية: (الرخيمي،٢٠٠٠)

١- الدليل المرشد للإدارة والعاملين في المدرسة.

٢- الهوية المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس، بملامحها وخصائصها المتفردة.

٣- التشاركية الجماعية في تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المدرسة وطموحاتها المستقبلية.

٤- تيسير إجراءات قابلية المدرسة للتغيير نحو الابتكار والتميز.

**خصائص المنظومة الإدارية المدرسية :**

لقد تميزت المنظومة الإدارية المدرسية بمجموعة من الخصائص والسمات، من أهمها:

- **الإنسانيـــــة:** حيث تقوم المنظومة الإدارية في المدرسة على احترام إنسانية المعلم المتعلم والعاملين فيها.
- **التعليم والتعلم:** حيث تسير الإدارة المدرسية في تقاطعات منظومية متداخلـــة بين التعليم والتعلم.
- **التـــــوازن:** حيث تزود العاملين في المدرسة بالثقافية الإدارية المتوازنة مع أعمالهم المتخصصة في أداء واجباتهم، مما يساعدها على الاستمرار والاحتفـــاظ بكيانها والتغلب بشـــكل منظـــومي علـــى الصـــعوبات والعقابـــات المفاجئـــة. (الساعاتي،١٩٩٨)
- **التتـــابـــع:** حيث تتابع الثقافة الادارية المستمرة بشكل منظومي، مما يساهم في ديمومتها أجيال عديدة .
- **المرونـــــة:** حيث التفاعل المرن في تبادل الأدوار والمهـــام بـــين عناصـــر المنظومة الإدارية الواحدة، بسبب الفهم المنظومي المشـــترك لإدارة المدرســـة. (الشاوي، ٢٠٠٥)

**أنماط المنظومة الإدارية المدرسية :**

تتنوع أنماط المنظومة الإدارية داخل المدرسة حســـب الأدوار والمســـئوليات المناط بها،

إلا أن أغلب الأنماط المنظومية السائدة لإدارة المدرسة الأساسية تندرج ضـــمن الأنماط

الآتية: (جابر، ٢٠٠١)

١- **المنظومة البيروقراطية:** حيث يأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات في هذا النمط شكلا هرميا، تعتمد فيه الإدارة على التحكم والالتزام ، غير أن العمـــل فيه منظم وموزع بتناسق بين عناصر المنظومة.

٢- **المنظومة الإبداعيـــة:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبـــداع، ويتســـم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣- **المنظومة الحازمة:** وتقوم هذه المنظومة على حزم المدير في اتخـــاذ القـــرار دون تردد في مراعاة للظروف الاســـتثنائية للعـــاملين، لالتزامـــه بالأنظمـــة والقوانين الضابطة للمدرسة.

٤- **منظومة العلاقات الإنسانية:** حيث تقوم هذه المنظومة على التعاطف والعلاقات الإنسانية، وتتميز بأن العاملون فيها يتعاطفون مع بعضهم في العمل، وتسودهم روح الأخوة والإيثار والانتماء.

٥- **المنظومة الهدفية:** حيث تركز هذه المنظومة على توجيه أنظار العاملون فـــي المدرسة لمتابعة مدى تحقيق المدرسة للنتاجات المـــراد تحقيقهـــا والأهـــداف المنشودة، وحرصها على إثارة دافعية العاملين على النجاح والنمو والتميز، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء، والارتقاء إلى مستوى مرغوب في ضوء معايير تحقق الأهداف .

وبذلك أشار( قواسمة، ٢٠٠٠) إلى وجود منظومة معـــايير فاعلـــة فـــي أنمـــاط المنظومة الإدارية المدرسية تعمل على التغيير مثل ( الزمالة، التوقعـــات العاليـــة، الثقة، الدعم) وقد توزعت هذه المعاير في أنماط المنظومة الإدارية السابقة لتـــؤثر إيجابا في جميع المدخلات المنظومية، وبمستويات تتناسب مع الـــدور المنظـــومي المناط بالعاملين في المدرسة الأساسية.

## مؤشرات الجودة الشاملة

تسعى الجودة الشاملة في المنظومة الادارية إلى أن تكون محافظة ومجددة في الوقت نفسه، محافظه على هوية أصالتها، حيث هي انعكاساً لقيمه الخالدة و معتقداته الدينية ، ومجددة لأفضل ما في عهدها من متغيرات وتطورات معرفية معاصرة.

وإذا ما تحققت معايير الجودة الشاملة في المنظومة الإدارية المدرسية ،أصبح لـــدينا معنى حقيقي للنمو المعرفي والعقلي والوجداني والانفعالي والمهاري لمدراء المدارس ، وبذلك انتقل فهم الإدارة المدرسية من نطاق المعرفة التقريرية إلى المعرفة الإجرائيـــة

التطبيقية ثم المعرفة الشرطية الإبداعية الإنتاجية ، ليتغير حال المدرسة الأساسية من مجتمع إيواء إلى مجتمع فاعل يعتمد على ذاته ، ليمتد أثره إلى الآخرين وبذلك يرتفع مستوى المدرسة الإداري والتعليمي.

وإذا ما حدث تطور إداري في أدوار مدير المدرسة الأساسية وفق مؤشرات الجودة الشاملة ، أصبح لدينا إدارة بشرية مدربة عاملة يترتب عليها آثار إيجابية هادفة.

وبمراجعة بعض الدراسات والأدبيات التربوية، مثل: دراسة( ناصر، ١٩٩٣)، (سليمان، ١٩٩٦)، ( قواسمة، ٢٠٠٠)، ( حسين، ١٩٨٦) ،(زاهر،٢٠٠٥)، يمكن استنتاج مؤشرات الجودة الشاملة بالنسبة لمدراء المدرسة الأساسية كما يلي:

١- اتصاف المدير بالكفاءة في الإدارة من حيث:
- نقل المعرفة عن طريق التوجيه الفعال
- نقل المعرفة عن طريق الدراسات التحليلية في ضوء النظريات الحديثة وثقافة المجتمع واحتياجاته.
- الإضافة إلى المعرفة عن طريق البحوث المتصلة بالعلوم الأساسية.

٢- أن يقدم المدير شواهد على نموه المهني في مجال البحث والإنتاج العلمي من حيث:
- تشجيع المعلمين الباحثين على التطلع إلى أبحاث مستقبلية تفرضها مستجدات العصر، وتطورات العلم.
- مشاركة الهيئات المتخصصة في القيام ببحوث مشتركة أو مستقلة لحل المشكلات الأساسية التي تواجه المدرسة.
-الاستفادة من نتائج البحوث وترجمتها إلى مفردات إدارية ومراجع علمية.

٣- الحرص على توافر العدد الكافي من المعلمين المؤهلين لتنفيذ البرامج التدريسية.

٤- تقديم برامج اثرائيه لتطوير قدرات المعلمين بطريقة دورية منتظمة لتحسين وتطوير أدائه والارتقاء بمهنته ، وتحسين مستوى التدريس والأنشطة الإبداعية والعلمية

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة باستخدام أدوات قياس مقننة.

٦- تقديم برامج تدريبية لجميع العاملين في المنظومة التربوية لمواكبة متطلبات

الاتجاهات الحديثة في العملية التعليمية ، وتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجات المهنة

٦- تقويم برامج التدريب دورياً للتأكد من مدى فاعليتها ومردودها الفعلي.

٨- استخدام طرق قياس موضوعية لتقويم أداء العاملين في المدرسة ويتم التقويم بصورة دورية.

٩- تطبيق آليات للتأكد من حسن استغلال العاملين لوقت العمل.

١٠- مراعاة كفاءة العاملين في المدرسة عند اختياره لتنفيذ مهام أكاديمية أو إدارية جديدة

١١- يرقى العاملون وفقاً لمعايير الكفاءة والخبرة مع مراعاة أهلية الفرد لتنفيذ متطلبات الوظيفة الجديدة

١٢- توظيف نتائج تقويم أداء العاملين لصياغة خطط المدرسة التعليمة ورسم برامجها المستقبلية

١٣- قياس الجودة بصفة مستمرة، والتأكيد على الأداء الفعال.

١٤- تنمية مهارات التعليم المستمر والتثقيف الذاتي للطلبة والمعلمين.

١٥- التفاعل الايجابي مع المجتمع المحلي .

١٦- مراقبة وتوكيد الجودة وإدارة العمليات والتحسينات.

١٧- التعاون مع القيادات التربوية الأخرى .

١٧-التجديد والتحسين المستمر للمنظومة الادارية.

١٨- التعزيز وتقديم المكافآت والحوافز في ضوء مؤشرات الجودة.

١٩- تحدد سلوك المدير في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه

٢٠- فهم المدير والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه المنظومي.

٢١- إعداد النشء وتشكيل سلوكه وشخصيته للإسهام في كل من التنمية الاقتصادية والمنظومية.

٢٢- تبسيط وتحليل الخبرات الإنسانية إلى ابسط عناصرها لتصبح قابلة للتعلم.

٢٣- إزالة الصعوبات والعوائق التي تحول دون تقدم ونمو العاملين في المدرسة.

٢٤-إيجاد الترابط والتكامل والتناسق بين جميع مكونات المنظومة الادارية الواحدة.

(الجرجاوي، ونشوان ٢٠٠٦).

**اجراءات الدراسة الميدانية**

*** مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة العاصمة، والبالغ عددهم (٤٠)، وتكونت العينة من جميع عناصر المجتمع الأصلي، (١٩) مدير، (٢١) مديرة.

*** أداة الدراسة:**

بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل: دراسة (عاشور،١٩٩٣)، ودراسة (الصالحي،١٩٩٣)، ودراسة (الداعور، ٢٠٠٧) قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

١- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة.

٢- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للبعد.

٣- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد شملت حوالي (٦٠) فقرة.

٤- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (٨) محكمين.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وتعديل وإضافة وإعادة صياغة لفقرات أخرى، وبذلك أصبح عدد فقرات

الاستبانة بعد التعديل (٥٠ ) فقرة ، موزعة على ثلاثة أبعاد، بالإضافة إلى بعد أنماط المنظومة الادارية.

*** صدق الاستبانة :**

**أولاً : صدق المحكمين**

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين بهدف التعرف على آرائهم حول الدور المنظومي لمدير المدرسة الاساسية وعلاقته بالمنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، وذلك للتأكد من مدى اتفاق كل بند من بنود الاستبانة مع كل مجال من مجالاتها الثلاثة، بالإضافة إلى بعد أنماط المنظومة الادارية، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم استبعاد بعض البنود وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد بنود الاستبانة ٥٠ بنداً موزعة كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (١)

**عدد بنود الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها**

| المجال | الأول | الثاني | الثالث | المنظومة الإدارية | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد البنود | ٢٠ | ١٥ | ٢٠ | ١٥ | ٧٠ |

**ثانياً : صدق الاتساق الداخلي:**

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط لبيرسون " Pearson "وسبيرمان "Spearman " بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (٢)

**معاملات الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية له**

| المجال | الأول | الثاني | الثالث | أنماط المنظومة الإدارية |
|---|---|---|---|---|
| معامل ارتباط بيرسون | ٠,٨٨ | ٠,٨١ | ٠,٩٠ | ٠,٨٩ |
| معامل ارتباط سبيرمان | ٠,٨٥ | ٠,٧١ | ٠,٨٧ | ٠,٨٨ |

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن معاملات الارتباط لكل من بيرسون " Pearson " ، سبيرمان " Spearman " بين درجات مجالات الاستبانة كل على حدة والدرجة الكلية للإستبانة هي قيم دالة إحصائياً وذلك عند مستوى ٠,٠١.

*** المعالجة الإحصائية :**

قامت الباحثة باستخدام برامج الحاسوب الإحصائي ( SPSS ) ( Statistical Package for social Sciences ) لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين بإجراء اختبار " مان وتني " Mann-Whitney. وللتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة بتحليل التباين أحادي الاتجاه " One Way Anova ". و لحساب ثبات الاستبانة بتطبيق معادلة التجزئة النصفية " Split half ".

*** ثبات الاستبانة :**

**أولاً : باستخدام التجزئة النصفية:**

قامت الباحثة لحساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية وذلك بإيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع الفقرات زوجية الرتبة ومجموع الفقرات فردية الرتبة، وبحساب معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع الفقرات زوجية الرتبة ومجموع الفقرات فردية الرتبة للإستبانة (معامل الارتباط لبيرسون = ٠,٨٨ )، وعليه فإن ثبات الاستبانة = ٠,٩٢

مما سبق نجد أن قيمة معامل الثبات ( ث = ٠,٩٢ ) تعتبر عالية، والذي يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بأنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة للتطبيق .

ثانياً : باستخدام معامل كرونباخ ألفا (∝ ):

ولحساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، قامت الباحثة بإيجاد مجموع تباين فقرات الاستبانة وتباين المقياس الكلي فكانت قيمة معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (∝ = ٠,٩٠ ) والتي تعطي دلالة على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بالمنظومة الادارية في ضوء مؤشرات الجودة، وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة للتطبيق .

*** نتائج الدراسة ومناقشتها:**

فيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مدى ممارسة مدير المدرسة الأساسية في محافظة العاصمة لدوره المنظومي في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة؟

جدول رقم ( ٣ )

ترتيب الفقرات تنازليا وفقا للمجموع الكلي لمجالات أدوار مدير المدرسة

| م | المجال | المتوسط | الانحراف المعياري | مجموع التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | الدور المنظومي لمدير المدرسة في بداية العام الدراسي | ٧٨,٣٨ | ٧,٧٠٠ | ٣٠٥٧ | %٧٨,٣٨ |
| ٢. | الدور المنظومي لمدير المدرسة أثناء العام الدراسي | ٥٨,١٠ | ٨,٧٧٤ | ٢٢٦٦ | %٧٧,٤٧ |
| ٣. | الدور المنظومي لمدير المدرسة في نهاية العام الدراسي | ٥٦,٠٠ | ٥,٦٧٥ | ٢١٨٤ | %٧٤,٦٧ |
| ٤. | مجموع المجالات الكلي | | | | %٧٦,٩٩ |

يتضح من الجدول السابق أن المجال المتعلق بدور مدير المدرسة في بداية العام الدراسي لدى عينة الدراسة احتل المرتبة الأولى، وكانت نسبته {٧٨,٣٨%}، يليه المجال المتعلق بدور مدير المدرسة أثناء العام الدراسي ، وكانت نسبته {٧٤,٦٧% }.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الأساسية بأدوارهم المنظومية في بداية العام الدراسي لتيسير سبل العمل أثناء العام الدراسي نتيجة التخطيط الجيد وتوزيع المهام، مما ينعكس إيجابا على النتاجات المرجو تحقيقها في نهاية العام الدراسي.

أما بالنسبة للمجال المتعلق بدور مدير المدرسة المنظومي أثناء العام الدراسي ، فقد جاء في المرتبة الثانية، وترجع الباحثة ذلك إلى إيمان مدير المدرسة بضرورة المتابعة الإجرائية للعاملين والطلبة، وفق ما هو مخطط له.

**جدول رقم (٨)**

**المجال الأول : الدور المنظومي لمدير المدرسة في بداية العام الدراسي**

**ترتيب الفقرات تنازليا وفقا للدور المنظومي لمدير المدرسة في بداية العام الدراسي**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مجموع التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | تبنى الإدارة المدرسية خطتها بناءً على حاجات الطلبة . | ٤,٤١ | ٠,٧٨٥ | ١٧٣ | %٨٨,٢١ |
| ٢. | تشجع الإدارة تنظيم الأنشطة الصفية واللاصفية المناسبة للطلبة . | ٤,٢٦ | ٠,٤٩٨ | ١٦٦ | %٨٥,١٣ |
| ٣. | توطد الإدارة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بعقد مجالس المعلمين والخدمات المحلية. | ٤,٢٣ | ٠,٤٨٥ | ١٦٥ | %٨٤,٦٢ |
| ٤. | تستخدم الإدارة التخطيط السنوي والفصلي واليومي للأعمال الإدارية والفنية. | ٤,٢١ | ٠,٤٦٩ | ١٦٤ | %٨٤,١٠ |
| ٥. | متابعة الإدارة لتوزيعات الطلبة ، بعد تأدية اختبارات الإكمال وفق معايير الجودة. | ٤,٢١ | ٠,٤٦٩ | ١٦٤ | %٨٤,١٠ |
| ٦. | تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التعليم والتعلم | ٤,١٨ | ٠,٥٠٦ | ١٦٣ | %٨٣,٥٩ |
| ٧. | توفر الإدارة السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل التعليمي المدرسي | ٤,١٥ | ٠,٣٦٦ | ١٦٢ | %٨٣,٠٨ |
| ٨. | تقيم الإدارة بصيانة البناء المدرسي وتفقد صلاحية مرافقه واكتمال أثاثه . | ٤,١٥ | ٠,٣٦٦ | ١٦٢ | %٨٣,٠٨ |
| ٩. | تتقبل الإدارة الآراء النقدية البناءة في إعادة رسم السياسة العامة للمدرسة. | ٤,١٣ | ٠,٤٦٩ | ١٦١ | %٨٢,٥٦ |
| ١٠. | تعد الإدارة برامج لتحسين تنفيذ المناهج المدرسية وفق معايير الجودة. | ٤,١٠ | ٠,٤٤٧ | ١٦٠ | %٨٢,٠٥ |
| ١١. | تسهم الإدارة في تدريب المعلمين على التخطيط لدروسهم بمستوياته المختلفة. | ٤,١٠ | ٠,٥٠٢ | ١٦٠ | %٨٢,٠٥ |
| ١٢. | تعتبر الإدارة إشباع حاجات الطالب مقياس مهم للجودة . | ٣,٩٧ | ٠,٤٢٨ | ١٥٥ | %٧٩,٤٩ |
| ١٣. | تعد الإدارة وتنفذ برنامج تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً بما يتفق ومعايير الجودة . | ٣,٩٧ | ٠,٤٢٨ | ١٥٥ | %٧٩,٤٩ |
| ١٤. | تساعد الإدارة المعلمين على استخدام الإمكانات المادية بصورة | ٣,٩٢ | ١,٠٨٥ | ١٥٣ | %٧٨,٤٦ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | فعالة . | | | | |
| ١٥. | تشرف الإدارة على إجراء الاختبارات التشخيصية لضمان ضوء معايير الجودة. | ٣,٨٥ | ٠,٥٨٧ | ١٥٠ | %٧٦,٩٢ |
| ١٦. | توفر الإدارة الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية. | ٣,٥٤ | ٠,٩١٣ | ١٣٨ | %٧٠,٧٧ |
| ١٧. | تراعي الإدارة خصائص الطلبة النفسية والجسمية والاجتماعية أثناء التعليم والتعلم. | ٣,٤٦ | ٠,٨٨٤ | ١٣٥ | %٦٩,٢٣ |
| ١٨. | تعمل الإدارة على تحديث محتوى المادة النفسية لدى المعلمين . | ٣,٣٦ | ١,١١٤ | ١٣١ | %٦٧,١٨ |
| ١٩. | تخطط الإدارة المدرسية للمشاركة في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية . | ٣,١٥ | ١,٢٤٧ | ١٢٣ | %٦٣,٠٨ |
| ٢٠. | تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم | ٣,٠٣ | ١,٢٨٧ | ١١٨ | %٦٠,٥١ |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا : (تبني الإدارة المدرسية خطتها بناءً على حاجات الطلبة) والفقرة (تشجع الإدارة على تنظيم الأنشطة الصفية واللاصفية المناسبة للطلبة .) وذلك بأوزان نسبية قدرها ( ٨٨,٢١%)، ( ٨٥,١٣%) على التوالي، وهذا يدل على مدى إدراك مدير المدرسة لأهمية إعداد الخطة في ضوء الاحتياجات الطلابية، ومدى تشجيعهم للأنشطة الصفية واللاصفية ، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الأساسية بتحديد الاحتياجات المعرفية والنفسية والاجتماعية، والعمل على تلبيتها من خلال تنظيم وتشجيع الأنشطة الصفية واللاصفية الإبداعية المناسبة للطلبة ، وهذا يعتبر من أهم بنود الجودة.

أما أدنى الفقرات في هذا المجال فهي: (تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم) والفقرة (تخطط الإدارة المدرسية للمشاركة في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية) بأوزان نسبية (٦٠,٥١%) و( ٦٣,٠٨%) على التوالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد مدراء المدارس أن إشراك أولياء الأمور في عملية التخطيط ليس ذو جدوى عملية في العملية التعليمية التعلمية، وأن المشاركة في المؤتمرات والندوات لا يتطلب التخطيط المسبق لعدم ثبات المتغيرات والمستجدات التربوية .

جدول رقم ( ٥ )

المجال الثاني : الدور المنظومي لمدير المدرسة أثناء العام الدراسي

ترتيب الفقرات تنازليا وفقاً للدور المنظومي لمدير المدرسة اثناء العام الدراسي

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مجموع التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تهيئة الإدارة للظروف البيئية المناسبة للتعلم. | ٤,١٩ | ٠,٥٩٠ | ١٧٧ | %٨٣,٠٥ |
| ٢ | ضبط الإدارة للنظام التدريسي . | ٤,١٠ | ٠,٥٣٠ | ١٣٨ | %٨٢,٠١ |
| ٣ | تشجع الإدارة التعلم الذاتي داخل الفصل وخارجه. | ٤,٠٣ | ٠,٦٦٨ | ١٥٧ | %٨٠,٥١ |
| ٤ | متابعة الإدارة دوام الطلبة ومستوياتهم التحصيلية الشهرية. | ٣,٩٥ | ٠,٦٤٧ | ١٥٤ | %٧٨,٩٧ |
| ٥ | مراقبة الإدارة دوام العاملين في المدرسة. | ٣.٩٢ | ١,٠٦١ | ١٥٣ | %٧٨,٤٦ |
| ٦ | مواجهة الإدارة المشكلات الادارية الطارئة. | ٣.٨٤ | ٠,٦٧٠ | ١٥٠ | %٧٦,٩٢ |
| ٧ | متابعة الإدارة عمل لجان الأنشطة المختلفة من المعلمين والطلبة. | ٣,٨٢ | ٠,٦٤٤ | ١٤٩ | %٧٦,٤١ |
| ٨ | تحرص الادارة على الاجتماعات الدورية مع المعلمين.. | ٣.٨٢ | ٠,٥٥٩ | ١٤٩ | ٧٦,٤١ |
| ٩ | ترشد الإدارة الطلبة وتساعدهم على مواجهة مشكلاتهم النفسية الخاصة بهم. | ٣,٧٩ | ٠,٦٥٦ | ١٤٨ | %٧٥,٩٠ |
| ١٠ | تشجيع الادارة العمل بروح الفريق الواحد. | ٣,٧٧ | ٠,٥٨٣ | ١٤٧ | %٧٥,٣٨ |
| ١١ | توثق الإدارة العلاقة بين الطلبة والمعلمين. | ٣,٥٩ | ٠,٨١٨ | ١٤٠ | %٧١,٧٩ |
| ١٢ | مراقبة الإدارة دوام وأعمال المعلمين والعاملين في المدرسة. | ٣,٥٤ | ١,٠٧٢ | ١٣٨ | %٧٠.٧٧ |
| ١٣ | تنسق الإدارة نشاطات الطلبة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي. | ٣,٣١ | ١,٢٨١ | ١٢٩ | %٦٦,١٥ |
| ١٤ | متابعة الادارة تنفيذ قرارات الاجتماعات ومجالس المدرسة. | ٣,٢٣ | ١,٠٨٧ | ١٢٦ | %٦٤,٦٢ |
| ١٥ | كتابة الإدارة التقارير اليومية حول سير الدراسة. | ٣,٢١ | ١,٠٠٥ | ١٢٥ | %٦٤,١٠ |

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين هما : (تهيئة الإدارة للظروف البيئية المناسبة للتعلم) والفقرة (ضبط الإدارة للنظام التدريسي) بأوزان نسبية(٨٣,٠٥%)، ( ٨٢,٠١%)، ومن هنا تعتقد الباحثة أن مديري المدارس الأساسية يحرصون على تهيئة الظروف البيئية المناسبة للتعلم مع ضبط النظام التدريسي الذي يحفظ سير العمل المدرسي بكامل منظوماته، للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة.

أما أدنى الفقرات في هذا المجال فهي : (متابعة الإدارة تنفيذ قرارات الاجتماعات ومجالس المدرسة)، والفقرة (كتابة الإدارة التقارير اليومية حول سير الدراسة) وذلك بأوزان نسبية [illegible] (٦٤,١٠%) على التوالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الوقت المتاح لمديري المدارس الأساسية وكثرة العبء الإداري الملقى على

عائقهم مما يحد من متابعة الإدارة لتنفيذ قرارات الاجتماعات ومجالس المدرسة، و كتابتها للتقارير اليومية حول سير الدراسة وتوثيقها.

جدول رقم (٦)

**المجال الثالث : الدور المنظومي لمدير المدرسة في نهاية العام الدراسي**

ترتيب الفقرات تنازليا وفقا للدور المنظومي لمدير المدرسة في نهاية العام الدراسي

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مجموع التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | إعداد الادارة برنامج الاختبارات وتنفيذها . | ٤,٤٣ | ٠,٧٨٥ | ١٧٠ | %٨٧,٩٥ |
| ٢ | مراقبة الادارة سير الاختبارات المدرسية. | ٤,٢٦ | ٠,٤٩٨ | ١٦٦ | %٨٥,١٣ |
| ٣ | إشراف الإدارة بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات. | ٤,٢٣ | ٠,٤٨٥ | ١٦٥ | %٨٤,٦٢ |
| ٤ | إشراف الإدارة على النتائج المدرسية . | ٤,٢١ | ٠,٤٦٩ | ١٦٤ | %٨٤,١٠ |
| ٥ | استلام الإدارة السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين. | ٤,١٨ | ٠,٥٠٦ | ١٦٣ | %٨٣,٥٩ |
| ٦ | استلام الإدارة اللوازم والأجهزة التعليمية من المعلمين . | ٤,١٥ | ٠,٣٦٦ | ١٦٢ | %٨٣,٠٨ |
| ٧ | تشجع الإدارة المعلمين على العمل الجماعي | ٤,١٣ | ٠,٤٦٩ | ١٦١ | %٨٢,٥٦ |
| ٨ | كتابة الإدارة تقرير شامل عن منجزات العام الدراسي. | ٤,١٠ | ٠,٥٠٢ | ١٦٠ | %٨٢,٠٥ |
| ٩ | توفر الإدارة استخدام الإمكانات المادية بصورة فعالة . | ٣,٩٧ | ٠,٤٢٨ | ١٥٥ | %٧٩,٤٩ |
| ١٠ | تتابع الإدارة أسئلة اختبارات الإكمال. | ٣,٩٢ | ١,٠٨٥ | ١٥٣ | %٧٨,٤٦ |
| ١١ | تدرب الإدارة المعلمين على تحليل الاختبارات وفق معايير الجودة | ٣,٨٥ | ٠,٥٨٧ | ١٥٠ | %٧٦,٩٢ |
| ١٢ | تتدخل الإدارة في سير اجراءات الاختبارات الختامية. | ٣,٥٤ | ٠,٩١٣ | ١٣٨ | %٧٠,٧٧ |
| ١٣ | تتقبل الإدارة مراجعات أولياء الأمور بشأن علامات ابنائهم. | ٣,٤٦ | ٠,٨٨٤ | ١٣٥ | %٦٩,٢٣ |
| ١٤ | تعمل الإدارة على تقويم أسئلة الاختبارات النهائية المعدة من قبل المعلمين. | ٣,٣٦ | ١,١١١ | ١٣١ | %٦٧,١٨ |
| ١٥ | تشرف الإدارة على إجراء الاختبارات الختامية في ضوء معايير الجودة. | ٣,٣١ | ١,٢٨١ | ١٢٩ | %٦٦,١٥ |
| ١٦ | تحتفظ الإدارة بأسئلة سنوات سابقة | ٣,٢٣ | ١,٠٨٧ | ١٢٦ | %٦٤,٦٢ |
| ١٧ | تتدخل الإدارة في تحديد نسبة النجاح والرسوب. | ٣,١٥ | ١,٢٤٧ | ١٢٣ | %٦٣,٠٨ |
| ١٨ | تشجع الإدارة على صياغة أسئلة غير منهجية في الاختبارات الختامية . | ٣,١٠ | ١,٣٩٥ | ١٢١ | %٦٢,١٠ |
| ١٩ | تجديد الإدارة أساليب إجراء الاختبارات النهائية المعدة من قبل المعلمين . | ٣,٠٦ | ١,٢٦٠ | ١٢٠ | %٦١,٠٣ |
| ٢٠ | مساهمة الإدارة في صياغة بعض أسئلة المباحث المتعلقة ببعض التخصصات. | ٣,٠٠ | ١,٢٩٠ | ١١٥ | %٦٠,٢٠ |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا السجال كانتا : (إعداد الإدارة برنامج الاختبارات وتنفيذها) والفقرة (مراقبة الإدارة سير الإختبارات المدرسية) وذلك بأوزان نسبية قدرها (٨٧,٩٥%)، ( ٨٥,١٣%) على التوالي، وهذا يدل على مدى إدراك مدير المدرسة لأهمية إعداده برنامج الاختبارات وتنفيذها، ومراقبة سير

الإختبارات المدرسية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الأساسية بخلاصة أعمال السنة الدراسية المتمثلة بتقويم جميع نتاجات المنظومة التعليمية التعلمية، المتمثلة في الإختبارات المدرسية وما يرافقها من إجراءات.

أما أدنى الفقرات في هذا المجال فهي: (مساهمة الإدارة في صياغة بعض أسئلة المباحث المتعلقة ببعض التخصصات) والفقرة (تجديد الإدارة أساليب إجراء الاختبارات النهائية المعدة من قبل المعلمين) بأوزان نسبية (٦٠,٢٠%) و( ٦١,٠٣%) على التوالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد مدراء المدارس إلى أن ذلك من صلاحيات المعلمين أنفسهم، وان تجديد أساليب إجراء الإختبارات النهائية؛ كالإختبارات الالكترونية ،يحتاج إلى أجهزة وأنظمة الكترونية حديثة يصعب توفيرها في المدرسة.

**ثانيا:** النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: " هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره المنظومي وبين أنماط المنظومة الإدارية السائدة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة؟ "

**جدول رقم ( ٧ )**

**ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأنماط المنظومة الادارية السائدة في المدرسة**

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | مجموع التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | تسود الإدارة روح الأخوة في التعامل مع العاملين. | ٤,٣٠ | ٠,٤٩٨ | ١٧٠ | %٨٦,٩ |
| ٢. | يسود الإيثار روح العمل بين العاملين. | ٤,٣٠ | ٠,٤٩٨ | ١٧٠ | %٨٦,٩ |
| ٣. | تشجع الإدارة العمل بروح الفريق. | ٤,٣٠ | ٠,٤٤٢ | ١٧٠ | %٨٦,٩ |
| ٤. | تحرص الإدارة على توجيه العمل رغبة في الانجاز والنجاح . | ٤,٢١ | ٠,٤٢٧ | ١٧٢ | %٨٥,٦٢ |
| ٥. | تعمل الادارة على إثارة دافعية العاملين على الانجاز. | ٤,٢١ | ٠,٤٢٧ | ١٧٢ | %٨٥,٦٢ |
| ٦. | تراعي الإدارة الظروف الاستثنائية عند إصدار قراراتها للعاملين. | ٤,٢٣ | ٠,٤٨٥ | ١٦٥ | %٨٤,٦٢ |
| ٧. | توفر الإدارة بيئة عمل تساعد على الإبداع. | ٤,٢٣ | ٠,٤٢٧ | ١٦٥ | %٨٤,٦٢ |
| ٨. | تعتبر القواعد والإجراءات المنظومية في المدرسة عادلة . | ٤,١٥ | ٠,٤٨٩ | ١٦٢ | %٨٣,٠٨ |
| ٩. | تعتمد الإدارة العمل المنظم والموزع بتناسق بين عناصر المنظومة. | ٤,٠٨ | ٠,٥٣٢ | ١٥٩ | %٨١,٥٤ |
| ١٠. | تتناسب الإجراءات الادارية مع متطلبات التغيير والتطوير نحو تحقيق الأهداف. | ٣,٥٤ | ١,٢٥٣ | ١٣٨ | %٧٠,٧٧ |
| ١١. | تعتمد الادارة في اصدار تعليماتها على تسلسل السلطة هرميا . | ٣,٤٩ | ١,١٦٧ | ١٣٦ | %٦٩,٧٤ |
| ١٢. | تفوض الإدارة الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل . | ٣,٤٤ | ١,٤٨٣ | ١٣٤ | %٦٨,٧٢ |
| ١٣. | تهتم الإدارة بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات | ٣,٣١ | ١,٣٤١ | ١٢٩ | %٦٦,١٥ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٤. | يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة سلطوية . | ٣.٢٨ | ١.٥٠٣ | ١٢٨ | %٦٥.٦٤ |
| ١٥. | تعتمد الإدارة المدرسية تنفيذ قراراتها الالتزام بالقوانين والانظمة الضابطة. | ٣.١٣ | ١.٢٨١ | ١٢٢ | %٦٢.٥٦ |

من خلال الجدول السابق يتضح أن الفقرات التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (٨٦.٩%)هي التي تعبر عن نمط (المنظومة الإنسانية)، وهذا يعني انه النمط السائد في المدارس الأساسية هو نمط العلاقات الإنسانية ، وهذا ما يتفق مع دراسة( صادق، والمعضاوي، ٢٠٠١).

أما الفقرات التي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي واحد هو (٨٥.٦٢%)فهي المتعلقة بنمط (المنظومة الهدفية)، وهي في كلا الحالتين تعبر عن درجة عالية من حرص المنظومة الإدارية على تحقيق النتاجات المنشودة، وهذا ما يتفق مع دراسة (شديفات,١٩٩٨) ودراسة(الداعور،٢٠٠٧ ).

وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين، وضرورة العمل بشكل جماعي بروح الفريق لانجاز العمل، وتحقيق جودته في ضوء الأهداف المقصودة، وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة المنظومي وأنماط المنظومة الادارية السائدة .

**ثالثا:** النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لهذا الدور في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات / الجنس (ذكر، أنثى) ، المؤهل (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه )، سنوات الخدمة (١-٥، ٦-١٠، ١١ فما فوق)؟"

وللإجابة على الجزء الأول من هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار"Mann-Whitne Test " لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين وذلك بين رتب متوسطات الدور المنظومي في ضوء متغير الجنس ( مدير – مديرة )، حيث ان حجم العينة في كلا الجنسين أقل من (٤٠) وهي كما في جدول الآتي :

جدول رقم ( ٨ )

نتائج اختبار "Mann-Whitne Test" لإيجاد دلالة الفروق بين رتب متوسطات درجات المديرين والمديرات في الاستجابة على بنود الاستبانة

| المجال | الجنس | عدد الأفراد | متوسط الرتب | مربع الرتب | قيمة U | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بداية العام الدراسي | مدير | ١٦ | ٢١,٨٤ | ٣٤٩,٥ | ١٥٤,٥ | ٠,٨٤٤ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | مديرة | ٢٣ | ١٨,٧٢ | ٤٣٠,٥ | | | |
| أثناء العام الدراسي | مدير | ١٦ | ١٩,٥٦ | ٣١٣,٠ | ١٧٧,٠ | ٠,٢٠١ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | مديرة | ٢٣ | ٢٠,٣٠ | ٤٦٧,٠ | | | |
| نهاية العام الدراسي | مدير | ١٦ | ١٩,٩١ | ٣١٨,٥ | ١٨٢,٥ | ٠,٠٤٣ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | مديرة | ٢٣ | ٢٠,٠٧ | ٤٦١,٥ | | | |
| انماط المنظومة الادارية | مدير | ١٦ | ٢٠,٤١ | ٣٢٦,٥ | ١٧٦,٩٥ | ٠,١٧٨ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | مديرة | ٢٣ | ١٩,٧٢ | ٤٥٣,٥ | | | |
| مجموع المجالات | مدير | ١٦ | ٢٠,٤١ | ٣٢٦,٥ | ١٧٧,٥ | ٠,١٨٦ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | مديرة | ٢٣ | ١٩,٧٢ | ٤٥٣,٥ | | | |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Z) المحسوبة في جميع المجالات أصغر من قيمة (Z) الجدولية ( ١,٩٦٠ ) وذلك عند درجة حرية ٣٩ – ٢ = ٣٧ ومستوى دلالة ٠,٠٥ وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض البديل والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ ٠,٠٥ ) للدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بأنماط المنظومة الادارية يعزى لعامل الجنس (مدير ، مديرة ) "، وهذا ما يتفق مع دراسة (شديفات, ١٩٩٨)، و دراسة (الداعور،٢٠٠٧)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المهام المنوطة بمدير المدرسة الأساسية بقطع النظر عن الجنس هي نفسها في بيئة تعليمية متجانسة.

وللإجابة على الجزء الثاني من السؤال قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بأنماط المنظومة الادارية يعزى لعامل المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه )

وذلك لإيجاد الفروق بين متوسط درجات المستويات الأربعة في ضوء المؤهل وهي كما في الجدول الآتي :

**جدول رقم (٩)**

**نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات المؤهل العلمي**

| المجال | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | مربع المتوسطات | قيمة ف | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بداية العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٢٤٢,٨٦٨ | ١٢٠,٣٩٨ | ٢,١٧٥ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ٢٠١٢,٤٥ | ٥٤,٩٤٣ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ٢٢٥٣,٢٣ | | | |
| أثناء العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٣٢,٣٣٣ | ١٥,٩٦٧ | ٠,٤٨٨ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ١١٩١,٦٦٧ | ٣٣,١٠٢ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ١٢٢٤,٠٠ | | | |
| نهاية العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٤٦٦,٩٧١ | ٢٣٣,٤٨٦ | ٣,٤١٩ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ٢٤٥٨,٦١٩ | ٦٨,٢٩٥ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ٢٩٢٥,٥٩ | | | |
| أنماط المنظومة الادارية | بين المجموعات | ٢ | ١٧٢٨,٩٧٩ | ٨٥٩,٤٨٨ | ٢,٤٢٧ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ١٢٧٧٨,٧٦٧ | ٣٥٤,٨٨٧ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ١٤٥٠١,٧٤٤ | | | |
| المجموع الكلي | بين المجموعات | ٢ | ١٧٢٢,٩٧٧ | ٨٦١,٤٨٨ | ٢,٤٢٧ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ١٢٧٧٨,٧٦٧ | ٣٥٤,٩٦٦ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ١٤٥٠١,٧٤٤ | | | |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$ ٠,٠٥ ) وذلك لجميع المجالات وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ ٠,٠٥ ) للدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بأنماط المنظومة

الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة يعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس ، دبلوم عالي، ماجستير ، دكتوراه ) ".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اختيار مديري المدارس الأساسية يتم على أساس الكفاءة الإدارية والفنية المكتسبة أثناء دراستهم الجامعية ، وجهدهم التدريسي الميداني في المدارس الأساسية ، إضافة إلى ما لديه من معرفة اكتسبوها من الدورات التدريبية المتخصصة في الإدارة المدرسية.

وللإجابة على الجزء الثالث من السؤال قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدور المنظومي لمدير المدرسة الأساسية وعلاقته بأنماط المنظومة الإدارية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة يعزى لعامل سنوات الخدمة (١-٥ ، ٦-١٠ ، ١١ فما فوق ) وذلك لإيجاد الفروق بين متوسط درجات المتغيرات الثلاثة وهي كما في الجدول الآتي :

**جدول رقم ( ١٠ )**

**نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات متغيرات سنوات الخدمة الثلاثة**

| المجال | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | مربع المتوسطات | قيمة ف | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بداية العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٢,٦٢٣ | ١,٣٢٤ | ٠,٠٤١ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ٢٢٤٠,٦٠٧ | ٦٢,٥١٥ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ٢٢٤٣,٢٣٠ | | | |
| أثناء العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٧,٧١٠ | ٣,٨٩٦ | ٠,١٢٠ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ١٢١٦,١١١ | ٣٣,٨٦١ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ١٢٢٣,٨٢١ | | | |
| نهاية العام الدراسي | بين المجموعات | ٢ | ٢,٦٢٠ | ١,٣٢٤ | ٠,٠٣٩ | |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ٢٢٣٩,٦٠٦ | ٦٢,٥١٤ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ٢٢٤٢,٢٢٦ | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أنماط المنظومة الادارية | بين المجموعات | ٢ | ١٩٨,٧٨٨ | ٩٩,٨٩٧ | ١,٣٢٠ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ٢٧٢٥,٨٠٢ | ٧٥,٧٣٠ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ٢٩٢٤,٥٩٠ | | | |
| المجموع الكلي | بين المجموعات | ٢ | ٣٤١,٧٤١ | ١٧٠,١٧١ | ٠,٤٣٩ | غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
| | داخل المجموعات | ٣٦ | ١٤٢١٣,٤٢٠ | ٣٨٩,٣٧٣ | | |
| | المجموع | ٣٨ | ١٤٥١٣,٦٩٧ | | | |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$ ٠,٠٥ ) وذلك لجميع المجالات وعليه يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ ٠,٠٥ ) للدور المنظومي لمدير المدرسة الاساسية وعلاقته بالمنظومة الادارية يعزى لعامل سنوات الخدمة (١-٥ ، ٦-١٠ ، ١١ فما فوق )،وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الاساسية يخضعون لمقابلة من رؤساء اقسام متخصصون في الشؤون الادارية والفنية لفحص قدراتهم على إدارة المدرسة الأساسية، وبناء على ذلك يتم انتقاء المدراء لإدارة المدارس الأساسية، إضافة إلى إخضاعهم لدورات تدريبية مكثفة في الأمور المالية والإدارية قبل وأثناء عملهم في الإدارة المدرسية، لإكسابهم الخبرة الكافية لإدارة مدارسهم الأساسية وفق مؤشرات الجودة الشاملة.

**ملخص النتائج للدراسة الميدانية :**

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره المنظومي في بداية العام الدراسي أعلى من درجة ممارسته لدوريه أثناء ونهاية العام الدراسي، وأن نمط المنظومة الإدارية السائدة بالمرتبة الأولى هو نمط العلاقات الإنسانية ، يليه نمط الإدارة الهدفية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة المنظومي وأنماط المنظومة الإدارية السائدة في المدرسة.

**التوصيات:**

**بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:**

١- اعتماد الجودة الشاملة كفلسفة تعتمد عليها الإدارة المدرسية بصفة عامة وإدارة المدرسة الأساسية بصفة خاصة.

٢- ضرورة فهم مدراء المدرسة الأساسية لأدوارهم المنظومية لضمان فعالية المنظومة الادارية في التغيير للارتقاء نحو الأفضل.

٣- أن يتم اختيار مديري المدارس الأساسية يتم على أساس الكفاءة الإدارية والفنية المكتسبة أثناء دراستهم الجامعية، وجهدهم التدريسي الميداني في المدار

٤- عقد دورات تدريبية لمدراء المدارس الأساسية متخصصة في الأمور المالية والإدارية قبل وأثناء عملهم في الإدارة المدرسية، لإكسابهم الخبرة الكافية لإدارة مدارسهم الأساسية وفق مؤشرات الجودة الشاملة.

٥- نشر وتعزيز ثقافة الإدارة المنظومية بالعلاقات الإنسانية بين مدراء المدارس الأساسية.

**قائمة المراجع:**


١- أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى،عالم الكتب، القاهرة.

٢- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٤): نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.

٣- الداعور، سعيد (٢٠٠٧): دور مدير المدرسة الأساسية كقائد تربوي في محافظات العاصمة وعلاقته بالمنظومة الادارية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، العاصمة.

٤- الرخيمي، ممدوح (٢٠٠٠): دور المنظومة الادارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٥- الساعاتي، سامية (١٩٩٨): الثقافة الشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة.
٦- الشاوي، حمد (٢٠٠٥): المنظومة الادارية وعلاقتها بالانتماء المنظومي، رسالة
٧- ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٨- جابر، ليانا (٢٠٠١): الثقافة المدرسية، مجلة رؤى تربوية، المجلد الأول، العدد الرابع، رام الله.
٩- الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل (٢٠٠٦): تقويم أداء المعلمين المهني في وكالة الغوث الدولية في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية- جامعة الأقصى "التجربة الفلسطينية في إعداد المناهج -الواقع والتطلعات" المنعقد في جامعة الأقصى في الفترة من ١٩-٢٠ ديسمبر ٢٠٠٦، المجلد الثاني،غزة.
١٠- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض.
١١- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٢- حسين، سلامة (٢٠٠٥): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض.
١٣- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٤- سليمان، عدلي (١٩٩٦): الوظيفة المنظومية للمدرسة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.

١٥- شديفات، يحيى (١٩٩٨): درجة ممارسة مدير المدرسة الأساسية لدوره كقائد تربوي في مدارس البادية الشمالية من وجهة نظر المعلمين، أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والمنظومية)، المجلد ١٧، العدد٢، ص ص ٢٨٩-٣١١

١٦- صادق، حصة والمعضاوي، فاطمة (٢٠٠١): أنماط المناخ السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر، وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد٢٠، السنة العاشرة، ص ص ١٧-٣٥.

١٧- الصالحي، نبيل (٢٠٠٣) : تطوير الإدارة المدرسية بمدراس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة عين شمس ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.

١٧- عاشور، محمد (٢٠٠٣): الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع، مجلة دراسات مستقبلية، السنة السادسة، العدد السابع، ص ص ٩-٥٩.

١٨- قواسمة، رشدي (٢٠٠٠): علم الاجتماع التربوي، برنامج التعليم المفتوح، جامعة الأزهر.

١٩- ناصر، إبراهيم (١٩٩٣): التربية المدنية (المواطنة)، مكتبة الرائد العلمية، الأردن.