

مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

الدكتورة سميرة منصور*

روان محمد مسعود وزان**

(تاريخ الإيداع 30 / 5 / 2016. قبل للنشر في 23 / 8 / 2016)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرّف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الفروق بين المديرين في مستوى هذه الممارسة تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (157) مديراً ومديرة، وأعيد منها (145) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.36%). توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
* إنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة، ومتوسطاً فيما يتعلق بالبيئة الخارجية.
* عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تبعاً لمتغير الجنس.
* وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية؛ حيث أنه بارتفاع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية للمديرين يزداد مستوى ممارسة دورهم الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، المدرسة الثانوية، الدور الاجتماعي، إدارة الجودة الشاملة.

*أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

**طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

The Extent of the Practice of Secondary School Principals and Social Role In The Light of The Principles Total Quality Management "A Field Study In Latakia Province"

Dr. Smaia Mansour*
Rawan Mouhamad Wazzan**

(Received 30 / 5 / 2016. Accepted 23 / 8 / 2016)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the extent of the practice of secondary school principals in the province of Latakia social for their role in the internal and external environment of the school in light of the principles of total quality management, and study the differences between managers in the level of this practice due to sex, and years of experience in administrative work, academic qualification. Find adopted descriptive analytical method, it has been developed and distributed a questionnaire on the sample of 157 principals, and returned them (145) questionnaire complete and valid for statistical analysis, and response rate (92.36%). The research found a range of results, including:

*The practice of secondary school principals in Latakia province, the social role of the level in the light of the Principles of Total Quality Management was high in relation to the internal environment of the school, and moderate with respect to the external environment.

*Lack of statistically significant differences between mean scores of secondary school principals in Latakia province in the level of their social role, both in internal and external environment for the school depending on the variable sex.

*The existence of statistically significant differences between mean scores of secondary school principals in Latakia province in the level of their social role, both in internal and external environment for the school depending on qualification and years of management experience to the variables; as it is educational qualification up and years of management experience for managers is increasing the level of practice of social for their role.

Keywords: School Principal, High School, Social Role, Total Quality Management.

*Associate Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate student, child-rearing department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية نظراً لمهمتها في إعداد الأجيال وتهيئتهم للمستقبل، لذلك فإن تطوير الإدارة المدرسية والاهتمام بها يعد من أهم المهام الواجب العمل على تفعيلها والتعامل معها انطلاقاً من دور التعليم في تنمية المجتمع من جهة وتزايد التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية من جهة ثانية، من هنا أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة، خاصة بعد الشروع بتطبيقها في بعض المدارس الحكومية في أنحاء العالم وملاحظة التأثير الذي حققه نظام الجودة الشاملة في إدارة تلك المدارس بفضل التطورات التكنولوجية، والمتغيرات السريعة للبنية العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى العالم، وازدياد الطلب على مخرجات العملية التعليمية وزيادة المنافسة ما بين مؤسسات التعليم. ولعل من دواعي تأكيد الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو القدرة على إدارة وتنظيم البيئة الإدارية المدرسية بما يمكنها من تهيئة درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين بها بما يرفع مستوى كفاءة النظام التعليمي وتحقيق أهدافه.

إنّ المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم المستمر، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم. لذا تفرض المستحدثات العصرية على المدرسة الأخذ بالنظريات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والأخذ بأساليب إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى الأداء وتحسينه باستمرار، كذلك فإنّ التحدي أمام المدرسة ليس أن تكون إدارة بالخبرة فقط، ولكنها إدارة علمية تعتمد على أسس علمية في التخطيط والتقييم والرقابة والتحسين المستمر وقادرة على تطوير ذاتها باستمرار من خلال اكتساب المهارات القيادية الفاعلة القادرة على التعلم الذاتي والاندماج مع المديرين والمعلمين، وتشجيع العمل الجماعي والتقييم المستمر لإحداث التغيير والتطوير لإعداد الطلبة من ذوى القدرات العالية ليتمكنوا من العيش في عالم الغد.

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً فعالاً في تحسين وارتقاء العملية التعليمية، فهي التي تسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال اللوائح والقوانين التي تفرض من الإدارة التعليمية، إذ تعتبر الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك (العاجز، 2005، ص51). ونظراً لأهمية الدور المنوط بمدير المدرسة في إحداث التفاعل بين مكونات ونشاطات المدرسة، وتنظيم جميع عناصر العملية التعليمية وتوجيهها وتوفير مناخ ديمقراطي يسوده نمط العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة تحاول الباحثة في هذا البحث التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة اللاذقية لدوره الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

إنّ معرفتنا للأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها مدير المدرسة تُسهم في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية. إذ أشارت كثير من الدراسات والبحوث إلى أنّ لمدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأنّ المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، وإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية هي مسؤولية قيادية وإدارية وإشرافية كبيرة جداً والتي تفرض على جميع العاملين الثقة والاستعانة بها واحترامها. وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرة ومعرفة علمية واجتماعية في أداء أدواره؛ فإنّ العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم (عمر، 2004، ص302). أيضاً إنّ قيام مدير المدرسة بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بناءة مع عناصر

العملية التعليمية في المدرسة، ومع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية (مديرية التربية، المجتمع المحلي، الجامعة، المدارس الأخرى..)، وتحقيق التوازن في الدور الاجتماعي المطلوب منه سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمدرسة من شأنه أن يسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين مستوى أداء المدرسة بشكل عام؛ حيث بينت دراسة (العاجز؛ عساف، 2007) أنّ درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية.

انطلاقاً من ذلك، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والمقابلات التي أجرتها مع بعض مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لاحظت إدراك مديري تلك المدارس لأهمية إقامة علاقات جيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي دون تنفيذها بشكل فعلي على أرض الواقع، كما تبين لها وجود بعض الممارسات الإدارية التسلطية من قبل الإدارة المدرسية التي يغيب عنها نمط العلاقات الإنسانية في التفاعل مع عناصر العملية التعليمية الأمر الذي يشكل عائقاً في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل السؤالين الآتيين:

- 1- ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية للمدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية للمدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

أهمية البحث وأهدافه:

- تتلخص أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط، وهي:
- 1- أهمية الاعتماد على الجودة الشاملة كفلسفة يمكن من خلالها استثمار طاقات المدرسة المادية والبشرية، بما يشمل المستفيدين من طلاب ومعلمين وإداريين ومجتمع محلي بمختلف مؤسساته.
 - 2- أهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في إدارة المدرسة، وضرورة ربطها بالمجتمع المحلي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تحديد أوجه الضعف والقوة في ممارسة مدير المدرسة الثانوية بمحافظة اللاذقية لدوره الاجتماعي سواء ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة، أم بالبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهم في تقديم مجموعة من المقترحات يمكن من خلالها تذليل نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وبالتالي تطوير عمل الإدارة المدرسية.
 - 4- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في مديرية التربية في محافظة اللاذقية إلى أهمية عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس الثانوية في إدارة الجودة الشاملة.
- كما ويهدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الفروق بين المديرين في مستوى هذه الممارسة تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي.

فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

*مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (167) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تمثلت عينة البحث بمجتمع البحث (الحصر الشامل) بعد استثناء (10) مدير ومديرة تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم، وبناءً على ذلك تم توزيع (157) استبانة على المديرين، وأعيد منها (145) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (92.36%).

*مصطلحات البحث:

1- **مدير المدرسة:** هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بعملية توجيه أنشطتها أو الإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة (ربيع، 2008، ص 47). وعُرف على أنه: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص 7).

ويعرف إجرائياً بأنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولة عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

2- **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة:** جميع الأعمال الفنية والإدارية المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل نجاح العملية التعليمية في مدرسته (الداعور، 2007، ص 9).

ويعرف إجرائياً بأنه: مجموعة الأدوار التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع أطراف العملية التعليمية: القيادات التربوية، الطلبة، المدرسون، الآباء. والعلاقات مع البيئة المحلية.

3- **إدارة الجودة الشاملة:** أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسؤولية بين العاملين في أداء الأعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق عال في عناصر النظام التعليمي مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقاً لحاجات ورغبات المستفيدين واعتماداً على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء (أبو الوفا، 2000، ص 166).

وتعرف إجرائياً بأنها: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم (هيئة التدريس، الإدارة المدرسية، العاملين، الإدارة التعليمية بما فيها من مشرفين تربويين... إلخ) لرفع جودة المنتج التعليمي.

*أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تكونت من ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دراسات عليا)، أما القسم الثاني فتضمن الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في البيئة الداخلية، ويحتوي هذا القسم على (20) بند. وتضمن القسم الثالث الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في البيئة الخارجية، ويحتوي هذا القسم على (13) بند.

وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين العلميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (10) مدير ومديرة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.901)، وبلغ معامل الثبات لمحور الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية (0.899)، وبلغ معامل الثبات لمحور الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية (0.876) مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير مدى ممارسة الدور الاجتماعي لمدير المدرسة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، حيث تم إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة منخفضة جداً، والدرجة (2) للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة مرتفعة، والدرجة (5) للدرجة مرتفعة جداً.

استخدمت الباحثة في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي:

$$\text{درجة المقياس} = \text{درجة الاستجابة العليا} - \text{درجة الاستجابة الدنيا} / \text{عدد فئات الاستجابة}$$

$$\text{درجة المقياس} = 5 - 1 / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	مستوى ممارسة الدور الاجتماعي
1 - 1.8	منخفض جداً
1.81 - 2.60	منخفض
2.61 - 3.40	متوسط
3.41 - 4.20	مرتفع
4.21 - 5	مرتفع جداً

*حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016.
- 2- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.

3- حدود بشرية: اقتصر البحث على مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (العاجز؛ عساف، 2007) بعنوان: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة- غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأول) في تقديرات المدراء لمدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مدى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي، وبين الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة في ضوء مبادئ الجودة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (39) مدير ومديرة للمدارس الثانوية، وقد مثلت هذه العينة المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث استبانته من (50) فقرة، موزعة على (3) أبعاد هي: (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية).

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأنّ الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الانجاز، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المدراء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ارتباطية بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة.

2- دراسة (أثاناسولا وربيا وماكري وكاليوبي وفسكارس Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) بعنوان: القيادة المدرسية الابتكارات والإبداع: حالة من التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور- اليونان.

School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديريين (3 في اليونان، 4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. ويعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أنّ مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أنّ مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

3- دراسة (عاشور، 2011) بعنوان: دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان- سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي، كما هدفت إلى تعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في دور مدير المدرسة في تفعيل هذه الشراكة من وجهة نظر العاملين في المدارس والمجتمع المحلي تعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي، والبالغ عددهم (9877)، وقد تكونت العينة من (513) من العاملين في المدارس و(80) من أفراد المجتمع المحلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانة اشتملت على (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الرؤية والأهداف العامة للعملية التعليمية، والشراكة في تقديم الدعم المالي للمدرسة، والشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، والشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة، والشراكة في التخطيط المدرسي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- إن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي جاء قليلاً.
 - 2- جاء ترتيب مجالات الدراسة: الشراكة في الرؤية والأهداف العامة للعملية التعليمية، يليه الشراكة في تقديم الدعم المالي للمدرسة، ثمّ الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، ثمّ الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الشراكة في التخطيط المدرسي.
 - 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لجميع مجالات الدراسة فيما عدا الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة.
 - 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع مجالات الدراسة، فيما عدا الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة ولصالح المديرين.
 - 4- دراسة (طيوب؛ درويش؛ حسين، 2011) بعنوان: تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية- سورية.
- تناولت الدراسة تقويم أداء مديري المدارس في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوقوف على واقع عمل المدير الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في عملية التطوير والتحسين المستمر للأداء في الوقت الذي أصبحت فيه هناك حاجة ماسة وملحة للجودة الشاملة في التعليم وإدارتها والرقابة عليها لنهضة التعليم والمجتمع، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة تقويم الأداء تضمنت عمل مدير المدرسة من خلال أربع مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي، وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج التالية:
- 1- ضعف المستوى الإداري من ناحية عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية.
 - 2- ضعف المستوى الفني من ناحية تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، والإشراف التربوي والتقييم.
 - 3- ضعف المستوى الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتنظيم برامج اجتماعية لتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب.
 - 4- ضعف المستوى الإبداعي من ناحية التجديد والابتكار.
 - 5- دراسة (عاشور؛ الشقران، 2015) بعنوان: دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة- الأردن.

هدفت الدراسة إلى تعرّف دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت إلى معرفة وجود الفروق في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري في المدرسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم للواء الرمثا ومديرية التربية والتعليم في

إريد الأولى، والبالغ عددهم (192) مديراً ومديرة، وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (156) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (81%)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (61) فقرة، وموزعة على أربعة مجالات. وكان من أهم النتائج: إن دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة جاء بدرجة كبيرة. جاء ترتيب مجالات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة: دور المدير في التعامل مع الطلاب، تلاه دوره في التنظيم الإداري، ثم جاء دوره في التعامل مع المعلمين، في حين أخذ دوره في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدير في الإصلاح الإداري في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

*تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع الدراسات السابقة من الملاحظ أن هذه الدراسات تناولت الأدوار المختلفة لمدير المدرسة في من جوانب مختلفة سواء من حيث التواصل مع أولياء الأمور، أو من حيث تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي، أو الجوانب الإدارية والفنية في البيئة الداخلية للمدرسة، أو الإصلاح الإداري في البيئة الداخلية للمدرسة. ومن الملاحظ أن الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة، حيث تناولت الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بالدراسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وتحكيمها من قبل المختصين بما يناسب البيئة المحلية للوصول إلى النتائج المرجوة.

*الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية من خلال التميز بشكل عام، أو توافق الناتج التربوي مع الغرض المطلوب، أو التطابق مع الخبرة المطلوبة للعمل. (Karusnes, 2004, p 45) (Sahney, 2004, p 145). وهي عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك المعلمين والإداريين العاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية (نشوان، 2004، ص4-5). وترى الباحثة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم هي: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم: هيئة التدريس، الإدارة المدرسية، العاملين، الإدارة التعليمية بما فيها من مشرفين تربويين... إلخ لرفع جودة المنتج التعليمي.

ثانياً: فوائد ومبادئ الجودة في المدرسة:

يمكن تلخيص فوائد الجودة في المدرسة بالآتي (أبو ملح، 2003، ص47):

1- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

- 2- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 - 3- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور والإقلال منها ، ووضع الحلول المناسبة لها.
 - 4- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
 - 5- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
 - 6- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
 - 7 رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
 - 8- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل بروح الفريق.
- وحتى تكون المدرسة وسيلة فعّالة في المجتمع، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالآتي (عابدين، 2008، ص62):
- أ- **تحقيق رضا المستفيد:** يوجد في المدرسة عدة أطراف مستفيدة، منها ما هو داخلي وهو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (الطالب والمعلم والإدارة)، والمستفيد الخارجي وهو الجهة التي تستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة (الجهة المستفيدة من خدمات المستفيد الداخلي).
 - ب- **التقييم الذاتي وتحسين الجودة:** هو طريق لتحسين الأداء، وإن ممارسة التقييم الذاتي على مستوى أداء الفرد والمؤسسة من شأنه أن يثير العديد من القضايا ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء، وتوجد معايير متعددة يمكن استخدامها في عملية التقييم وهي مرتبطة بنماذج إدارة الجودة الشاملة.
 - ج- **العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:** حيث كلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي، دعم ذلك من ثقافة الجودة، مما يجعلها قادرة على تحديد عملائها وطرق قياس رضاهم.
 - د- **الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها:** ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها هي البيانات الخاصة بالطلبة من حيث أعدادهم ونتائجهم وتخصصاتهم وترتيبهم، وكذلك البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين والعمليات التي تتم في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد.
 - و- **إرساء نظام العمليات المستمرة:** إن أي إصلاح تربوي يجب أن يبدأ من تحسين في جميع أجزاء النظام، والاستمرار في التحسين على أساس معايير الجودة المتفق عليها.
 - هـ- **القيادة التربوية الفعّالة:** من الطبيعي أن يعكس دور القيادة التربوية الحيدة على أداء المدرسة في جميع جوانبها، ويمكن أن يتم ذلك من تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب والتنمية والتطوير المستمر.

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

تمثل الإدارة المدرسية العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال داخل المدرسة من خلال العاملين فيها وعن طريقهم، إلا أنّ الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة. وعلى هذا الأساس فإنّ الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقييم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية. ولا بد لأي منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر على أدائها وفعاليتها، وعموماً هناك نوعان من البيئة: البيئة الداخلية: وتتكون من كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العاملين. والبيئة الخارجية: وهي تلك القوى والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثير

المباشر بينها وبين المنظومة كالجُمهور والمنافسين ووسائل الإعلام والقوى المجتمعية. ومدير المدرسة هو المسؤول عن تنفيذ الأدوار الفنية، والإدارية التي تعمل على تنظيم وتسيير العملية التربوية في مدرسته، وإنجاحها، وهو القائد التربوي الذي يعمل على توفير بيئة إيجابية وصحية تسهم في نمو العاملين، والتلاميذ، وتعمل على خدمة المجتمع المحلي (شرف، 2003، ص13). وهو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة، ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة (عماد الدين، 2003، ص12). كما أنه الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة (البدري، 2005، ص107). إنَّ خلق مناخ تعليمي جيد تتحقق في ظلّه الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين التلاميذ والمدرّسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين التلاميذ وأولياء أمورهم وأسره، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام (Hohl, 2006, p58). انطلاقاً من ذلك إنَّ مدير المدرسة مُطالب بالقيام بدوره الحيوي، لتحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، من خلال تحسين دور تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي، والتي تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من: المعلمين، التلاميذ، المناهج الدراسية، الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي.

لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية، من منظور أنّ له أثراً كبيراً في أداء المعلمين والتلاميذ، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والمخرجات التربوية، ويقصد بفاعلية أداء مدير المدرسة مدى النجاح الذي تحقّقه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة، وترتبط فاعلية أداء مدير المدرسة بالعديد من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية، ومن بين العوامل الداخلية عدد طلاب المدرسة، ومستوى خبرة أفراد الهيئة التعليمية فيها، ومصادر تمويل أنشطتها وسمات المدير القيادية والشخصية وغيرها، أما العوامل الخارجية فيمكن أن تدخل في عدادها الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة من الهيئات التعليمية العليا ومجالات خدمة المجتمع التي يقدمها وغيرها. ففاعلية أداء مدير المدرسة هي إذن محصلة تضافر العوامل الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المدرسة (الخطيب، 2005، ص283-284).

رابعاً: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة في ضل مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إنَّ الدور الذي يقوم به مدير المدرسة حيوي ومهم، وقد يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية اجتماعية، وعليه فلا بد من إعداده وتدريبه بما يؤهله للقيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه، ويتمثل الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بـ:

1- تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع أطراف العملية التربوية: القيادات التربوية العليا والوسطى،

المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور.

2- دورة في مد أواصر العلاقات الاجتماعية مع البيئة المحلية: السلطة المحلية، مركز الثقافة ومركز البحث

العلمي في البيئة المحلية، الشخصيات المؤثرة في البيئة المحلية.

وأن هذا الدور يهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل، ولكن لا يتطلب في هذا الدور أن يخطر المدير في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود المدير في هذه الحالة تنشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، وإنما ينبغي مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك بجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها (الجبوري، 2011، ص 287). وفي ضوء ذلك نستطيع القول أن مدير المدرسة يمارس طريقة تنظيم المجتمع سواء مع المجتمع المدرسي أو المجتمع المحلي، ويشكل عام يتحدد دوره ومسؤولياته في هذا الجانب بما يلي (العاجز؛ عساف، 2007، ص 11):

- 1- تقدير موقف المجتمع المدرسي وكذلك المجتمع المحلي: وذلك من خلال التعرف على أوضاع المجتمع المدرسي وتنظيماته وعوامل القوة والضعف فيه، والصعوبات والمتغيرات في هيكله البنائي ووظائفه مثل (مجلس إدارة المدرسة، مجلس النشاطات، مجلس الآباء، مجلس المعلمين)، وكذلك التعرف على أوضاع المجتمع المحلي خارج المدرسة، ومدى إمكانية تعاونه مع المدرسة.
- 2- وضع خطة عمل تضم التنظيمات المدرسية ونشاط كل تنظيم: وذلك من خلال تشكيل هذه التنظيمات وتحديد مهام كل تنظيم.
- 3- إدارة هذه التنظيمات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي: وذلك من خلال تنسيق وبرمجة وتقييم الأندية المدرسية وربطها بالمجتمع المحلي، والإشراف المباشر على مشروعات خدمة البيئة والخدمة العامة المدرسية التي تنفذ في محيط البيئة المدرسية أو خارجها.
- 4- الاتصال لدعم وخدمة المدرسة: وذلك من خلال الاتصال المستمر والمنظم بين المدرسة والمؤسسات والهيئات الخدمية والإنتاجية لدعم نشاطات المدرسة.

النتائج والمناقشة:

أولاً: ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية:
لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وفق الآتي:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالدور الاجتماعي لمدير المدرسة في البيئة الداخلية

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود
11	65.4	0.85	3.27	1. تتعرف الإدارة المدرسية لحاجات الطلبة.
14	62.6	0.61	3.13	2. تبنى الإدارة المدرسية خطتها بناءً على حاجات الطلبة.
13	63	0.83	3.15	3. تترجم الإدارة إجراءات العمل بما يتفق ومعايير الجودة.
18	57.4	1.01	2.87	4. تعتبر الإدارة إشباع حاجات الطالب مقياس مهم للجودة.

15	61.6	0.64	3.08	5. تحدد الإدارة معايير أداء المعلم بناءً على تحقيق رغبات الطلبة.
10	72	0.74	3.60	6. تسهم الإدارة في تحسين أداء المعلمين في التخطيط اليومي والسنوي.
7	79.2	0.82	3.96	7. تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفّي.
2	80.6	0.77	4.03	8. تراعي الإدارة مشاعر المعلمين وانفعالاتهم.
4	79.8	0.75	3.99	9. تساعد الإدارة المعلمين على استخدام الإمكانيات المادية بصورة فعّالة.
5	79.6	0.83	3.98	10. تستخدم الإدارة وسائل اتصال ديمقراطية مع المعلمين.
3	80.2	0.73	4.01	11. تعمل الإدارة على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلبة حول التعليم.
12	65	0.61	3.25	12. تسمح الإدارة للمعلمين بتبادل الأدوار والمسؤوليات.
6	79.4	0.78	3.97	13. تتقبل الإدارة الآراء النقدية البناءة.
16	58	1.08	2.90	14. تعمل الإدارة على تحديث محتوى المادة العلمية لدى المعلمين.
19	56.2	1.02	2.81	15. تشارك الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية.
17	57.6	1.09	2.88	16. تشارك الإدارة أولياء الأمور في وضع الخطط لتحسين عملية التعليم.
9	72.4	0.70	3.62	17. تعزز الإدارة النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الطالب.
1	80.8	0.75	4.04	18. تشجع الإدارة أعمال الطالب الإبداعية.
8	76.4	0.70	3.82	19. تعمل الإدارة على تنمية الرؤى والمهام المشتركة.
10	72	0.78	3.60	20. تقيم الإدارة علاقات اجتماعية مع المعلمين.
-	%71	0.79	3.55	الإجمالي

يبين الجدول (1) أنّ المتوسطات الحسابية للبنود (6، 7، 8، 9، 10، 11، 13، 17، 18، 19، 20) تقع ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لدرجة الممارسة "مرتفعة" على مجالات مقياس ليكرت، وبلغ أعلاها بالنسبة للبنود رقم (18)، والمتضمن تشجيع الإدارة المدرسية لأعمال الطالب الإبداعية، وبأهمية نسبية (80.8%)، وأدناها بالنسبة للبنود (6، 20)، والمتضمنان إسهام الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في التخطيط اليومي والسنوي، وبأهمية نسبية بلغت (72%).

أيضاً إنّ المتوسطات الحسابية للبنود (1، 2، 3، 4، 5، 12، 14، 15، 16) وقعت ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لدرجة الممارسة "متوسطة" على مجالات مقياس ليكرت، وبلغ أعلاها بالنسبة للبنود رقم (1)، والمتضمن تعرف الإدارة المدرسية على حاجات الطلبة، وبأهمية نسبية (65.4%)، وأدناها بالنسبة للبنود رقم (15)، والمتضمن مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية، وبأهمية نسبية (56.2%).

وبشكل عام نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي على جميع بنود ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية بلغت (3.52)، وهي تقع ضمن المجال (3.41-4.20) على مقياس ليكرت، وتقابل درجة الممارسة "مرتفعة". وهذا يدل على أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية للمدرسة هو مستوى مرتفع، وبلغت نسبته (71%).

ثانياً: ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية:

لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية، تمّ

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وفق الآتي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالدور الاجتماعي لمدير المدرسة في البيئة الخارجية

الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	72.4	0.70	3.62	1. تشجع الإدارة الأهالي لزيارة المدرسة.
2	70.8	0.69	3.54	2. تتصرف الإدارة مع الأهالي بطريقة تشعرهم بالمسؤولية.
11	53.4	0.98	2.67	3. تساهم الإدارة في مكافحة العادات الضارة في المجتمع.
4	63.4	0.83	3.17	4. تساهم الإدارة في تقديم المعلومات للمؤسسات والباحثين.
3	63.8	0.75	3.19	5. تقوم الإدارة بدراسة المشكلات الاجتماعية المتعلقة بالمدرسة.
6	62.2	0.85	3.11	6. تتبنى الإدارة اقتراحات الأهالي حول تحسين العملية التعليمية.
7	56.8	0.94	2.84	7. تدعو الإدارة أفراد البيئة المحلية لحضور ندوات تنظمها.
9	55.4	0.99	2.77	8. تتيح الإدارة للمواطنين فرصة الاستفادة من إمكانيات المدرسة أثناء الأعياد.
5	62.8	0.83	3.14	9. تقيم الإدارة علاقات اجتماعية مع أفراد المجتمع المحلي.
12	53	0.92	2.65	10. تسمح الإدارة للطلبة والعاملين بالتطوع في خدمة المجتمع.
10	54.6	0.81	2.73	11. تشارك الإدارة المجتمع المحيط في المناسبات العامة والوطنية.
13	52.6	0.91	2.63	12. تدعم الإدارة اتصالاتها بالمؤسسات الأهلية.
8	56.6	0.99	2.83	13. تشارك الإدارة قيادات المجتمع في حل مشكلات المدرسة.
-	67.4%	0.86	3.37	الإجمالي

يبين الجدول (2) أنّ المتوسطات الحسابية للبندين (1، 2) يقعان ضمن المجال (3.41-4.20) المقابل لدرجة الممارسة "مرتفعة" على مجالات مقياس ليكرت، والمتضمنان تشجيع الإدارة الأهالي لزيارة المدرسة، وتصرفهم معهم بطريقة تشعرهم بالمسؤولية، وبأهمية نسبية على التوالي (72.4%، 70.8%). وبالنسبة لبقية البنود فمن الملاحظ أنّ قيمة متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل درجة الممارسة "متوسطة" على مقياس ليكرت، وبلغت أعلاها للبند رقم (5)، والمتضمن قيام الإدارة المدرسية بدراسة المشكلات الاجتماعية المتعلقة بالمدرسة، وبأهمية نسبية (63.8%)، وأدناها بالنسبة للبند رقم (12)، والمتضمن دعم الإدارة المدرسية لاتصالاتها بالمؤسسات الأهلية، وبأهمية نسبية (52.6%).

وبشكل عام نلاحظ أنّ قيمة المتوسط الحسابي على جميع بنود ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الخارجية بلغت (3.38)، وهي تقع ضمن المجال (2.61-3.40) على مقياس ليكرت، وتقابل درجة الممارسة "متوسطة". وهذا يدل على أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحاظفة اللاذقية لدورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية للمدرسة هو مستوى متوسط، وبلغت نسبته (67.4%).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (3) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي (البيئة الداخلية والخارجية) تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	بيئة المدرسة	
القرار	Sig.	درجة الحرية	t	Sig.							F
لا يوجد فرق	0.262	143	1.127	0.352	0.870	0.203	0.56	3.56	134	ذكر	داخلية
							0.36	3.36	11	أنثى	
لا يوجد فرق	0.172	143	1.371-	0.595	0.283	0.286	0.66	3.35	134	ذكر	خارجية
							0.67	3.63	11	أنثى	

يبين الجدول رقم (2) الفرق بين متوسطات درجات المديرين في مستوى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس، حيث نلاحظ ما يلي:

بالنسبة للبيئة الداخلية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين (3.56)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرات (3.36). وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.352$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين الذكور والإناث في مستوى دورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 1.127$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع Z كما أن احتمال الدلالة $P = 0.262$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي في البيئة الداخلية تبعاً لمتغير الجنس.

بالنسبة للبيئة الداخلية: بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين (3.35)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرات (3.63). وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.595$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرقاً بين المديرين الذكور والإناث في مستوى دورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية نلاحظ أن القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة $t = 1.371$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) المأخوذة من جداول توزيع Z كما أن احتمال الدلالة $P = 0.172$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي في البيئة الخارجية تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ANOVA لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم

الاجتماعي (البيئة الداخلية والخارجية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي Descriptives

		N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة الخارجية	معهد متوسط	11	2.2727	.46710
	إجازة جامعية	82	3.1220	.48152
	دراسات عليا	52	4.0000	.28006
	Total	145	3.3724	.66609
البيئة الداخلية	معهد متوسط	11	2.5455	.52223
	إجازة جامعية	82	3.4024	.51782
	دراسات عليا	52	4.0000	.00000
	Total	145	3.5517	.57652

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	38.927	2	19.464	110.721	.000
التباين داخل المجموعات	24.962	142	.176		
Total	63.890	144			
التباين بين المجموعات	1.734	2	.867	30.686	.000
التباين داخل المجموعات	3.900	138	.028		
Total	5.634	140			

يبين الجدول رقم (4) أنّ فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما أنّ قيمة مؤشر الاختبار أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 142)، وقيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (5) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات درجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي (البيئة الداخلية والخارجية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

بيئة المدرسة	مؤهل (I)	مؤهل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
خارجية	متوسط معهد	جامعية إجازة	-.84922*	.13463	.000	-1.1154-	-.5831-
		عليا دراسات	-1.72727*	.13915	.000	-2.0023-	-1.4522-

	جامعية إجازة	متوسط معهد	.84922*	.13463	.000	.5831	1.1154
		عليا دراسات	-.87805*	.07433	.000	-1.0250-	-.7311-
	عليا دراسات	متوسط معهد	1.72727*	.13915	.000	1.4522	2.0023
		جامعية إجازة	.87805*	.07433	.000	.7311	1.0250
داخلية	متوسط معهد	جامعية إجازة	-.85698*	.13323	.000	-1.1204-	-.5936-
		عليا دراسات	-1.45455*	.13770	.000	-1.7268-	-1.1823-
	جامعية إجازة	متوسط معهد	.85698*	.13323	.000	.5936	1.1204
		عليا دراسات	-.59756*	.07355	.000	-.7430-	-.4522-
	عليا دراسات	متوسط معهد	1.45455*	.13770	.000	1.1823	1.7268
		جامعية إجازة	.59756*	.07355	.000	.4522	.7430

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

يبين الجدول (5) أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل (دراسات عليا)، والفئة (إجازة جامعية)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين الفئة إجازة جامعية، والفئة معهد متوسط لصالح الفئة إجازة جامعية. وهذا ينطبق على البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا يدل على أنّه بارتفاع المؤهل العلمي لمديري المدارس الثانوية يزداد مستوى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة. الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات مديري المدارس الثانوية في مدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري. لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار ANOVA لدلالة الفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية

في مستوى دورهم الاجتماعي (البيئة الداخلية والخارجية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة Descriptives

		N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة الخارجية	سنوات 1-5	21	2.3810	.49761
	سنوات 6-10	41	3.0976	.30041
	سنوات 10من أكثر	83	3.7590	.48364
	Total	145	3.3724	.66609
البيئة الداخلية	سنوات 1-5	21	2.7619	.43644
	سنوات 6-10	41	3.4146	.49878
	سنوات 10من أكثر	83	3.8193	.41744
	Total	145	3.5517	.57652

ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	36.147	2	18.073	92.507	.000
التباين داخل المجموعات	27.743	142	.195		
Total	63.890	144			
التباين بين المجموعات	19.812	2	9.906	50.149	.000
التباين داخل المجموعات	28.050	142	.198		
Total	47.862	144			

يبين الجدول رقم (6) أنّ فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما أنّ قيمة مؤشر الاختبار أكبر من القيمة الجدولية (2.99) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (2، 142)، وقيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة أي أنّ هناك فروقاً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية تمّ استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (7) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين بين متوسطات درجات

مديري المدارس الثانوية في مستوى دورهم الاجتماعي (البيئة الداخلية والخارجية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

بيئة المدرسة	خبرة (I)	خبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
خارجية	سنوات 1-5	سنوات 6-10	-.71661*	.11861	.000	-.9511-	-.4821-
		سنوات 10من أكثر	-1.37808*	.10797	.000	-1.5915-	-1.1646-
	سنوات 6-10	سنوات 1-5	.71661*	.11861	.000	.4821	.9511
		سنوات 10من أكثر	-.66148*	.08437	.000	-.8283-	-.4947-
	10من أكثر سنوات	سنوات 1-5	1.37808*	.10797	.000	1.1646	1.5915
		سنوات 6-10	.66148*	.08437	.000	.4947	.8283
داخلية	سنوات 1-5	سنوات 6-10	-.65273*	.11927	.000	-.8885-	-.4170-
		سنوات 10من أكثر	-1.05737*	.10856	.000	-1.2720-	-.8428-
	سنوات 6-10	سنوات 1-5	.65273*	.11927	.000	.4170	.8885
		سنوات 10من أكثر	-.40464*	.08484	.000	-.5724-	-.2369-
	10من أكثر سنوات	سنوات 1-5	1.05737*	.10856	.000	.8428	1.2720
		سنوات 6-10	.40464*	.08484	.000	.2369	.5724

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

يبين الجدول (7) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة)، والفئة (6-10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين الفئة 6-10 سنوات، والفئة 1-5 سنوات لصالح الفئة 6-10 سنوات. وهذا ينطبق على البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا يدل على أنه بارتفاع سنوات الخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية يزداد مستوى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديرو المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لدورهم الاجتماعي جاء مرتفعاً فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة، وبأهمية نسبية (71%)، ويتمثل ذلك بصورة رئيسية في تشجيع الإدارة المدرسية لأعمال الطالب الإبداعية ومراعاتها لمشاعر المعلمين وانفعالاتهم وتحسين وجهة نظر المعلمين والطلبة حول التعليم، ومساعدة المعلمين في استخدام الإمكانيات المادية بصورة فعّالة، واستخدام وسائل ديمقراطية في التفاعل مع المعلمين... إلا أن هناك ضعفاً في مشاركة الإدارة المدرسية في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية. أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فقد أظهرت النتائج أن مستوى الممارسة جاء متوسطاً، وبأهمية نسبية بلغت (67.4%)، وتمثل بصورة أساسية في تشجيع الأهالي لزيارة المدرسة وتصرفهم معهم بطريقة تشعرهم بالمسؤولية، إلا أن هناك ضعفاً في دعم الإدارة المدرسية لاتصالاتها بالمؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاجز وعساف، 2007) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المدير لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى منه في البيئة الخارجية. كما تتفق النتيجة مع دراسة (أثناسو وآخرون، 2010) من جانب التواصل مع الأسرة وأولياء الأمور لحل مشاكل الطلبة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عاشور، 2011) التي أظهرت أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي جاء قليلاً.

أما بالنسبة لدراسة (طيوب وآخرون، 2010) والتي أظهرت ضعف المستوى الاجتماعي لدى مديرو مدارس التعليم العام من ناحية ربط المدرسة مع احتياجات المجتمع المحلي؛ فمن الملاحظ أن الدراسة الحالية تتفق معها في هذه النتيجة ولو أن دراستنا شملت مديرو المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بشكل عام، بينما الدراسة السابقة شملت مدينة اللاذقية فقط، وجميع مديري مدارس التعليم العام.

2- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تبعاً لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاجز وعساف، 2007).

3- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية في مستوى دورهم الاجتماعي سواء في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية؛ حيث أنه بارتفاع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية للمديرين يزداد مستوى ممارسة لدورهم الاجتماعي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العاجز وعساف، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق.

التوصيات:

- 1- ضرورة تبني مدارس التعليم الثانوي الجودة كفلسفة إدارية تلتزم بالتطوير والتحسين المستمر، وتبنى الأساليب الحديثة في الإشراف والعمل، والتركيز على علاقة جيدة مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- 2- ضرورة اتباع مديري المدارس الثانوية للدورات التدريبية المستمرة، والتي يتم من خلال توعيتهم بأهمية دورهم الاجتماعي في إدارة المدرسة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة.
- 3- ضرورة اهتمام مديرو المدارس بمبدأ العلاقات الإنسانية في البيئة الداخلية للمدرسة، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء للمدرسة، وتعزيز ثقافة الانجاز، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية.
- 4- العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم أدوار العملية التربوية ويلبي حاجات المدرسة بمشاركة العاملين فيها بجميع الأدوار الإدارية والتعليمية والتربوية.
- 5- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال التواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغير التعليمية (المجتمعية والأهلية)، وذلك من خلال قيام مدير المدرسة بتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية ذات العلاقة.
- 6- استقراء آراء ورغبات المستفيدين الداخليين والخارجيين في المدرسة، والعمل الجاد على تحقيقها.

المراجع:**المراجع العربية:**

- 1- أبو الوفا، جمال؛ عبد العظيم، سلامة، *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، 166.
- 2- أبو ملح، محمد يوسف، *الجودة الشاملة وإصلاح التعليم*، مجلة رؤى التربوية، العدد العاشر، نيسان، رام الله، فلسطين، 2003، 47.
- 3- البديري، طارق عبد الحميد، *الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، 107.
- 4- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رباح، *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية*. عالم الكتب، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2005، 283-284.
- 5- الداغور، سعيد، *نور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، 9.
- 6- ربيع، هادي، *تطوير الإدارة المدرسية*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، 47.
- 7- شاهين، عبير مرشد، *درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، 7.
- 8- شرف، مروان خليل، *دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأزهر، كلية التربية، غزة، 2003، 13.

- 9- طيوب، محمود؛ درويش، رمضان؛ حسين، محمود، *تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية*، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (33)، العدد (4)، 2011، 47-68.
- 10- العاجز، فؤاد علي، *تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، 51.
- 11- عابدين، محمود، *علم اقتصاديات التعليم الحديث*، الدار اللبنانية، القاهرة، 2008، 62.
- 12- عاشور، محمد علي، *دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان*، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (38)، ملحق (4)، 2011، 1205-1225.
- 13- عاشور، محمد علي؛ الشقران، رامي ابراهيم عبد الرحمن، *دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة*، مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، المجلد (13)، العدد الثاني، 2015، 65-90.
- 14- عماد الدين، منى مؤتمن، *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرون*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2003، 12.
- 15- عمر، عبد الرحيم نصر الله، *تدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 302.
- 16- نشوان، جميل، *تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة*، ورقة علمية أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2004، 4-5.

المراجع الأجنبية:

- 17- ATHANASOULA, A., REPPA, A., MAKRI, E., KALLIOPI, B and PSYCHARIS, S., *School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2 (10), 2010, 2207-2211.
- 18- HOHL, MICHAEL F., *The relationship between student perceptions of school climate and academic achievement in Catholic middle schools*, PhD, Walden University, USA, 2006, 58.
- 19- KARUSNER, S. *Total Quality Management. A service quality function deployment*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53, 2004, 45
- 20- SAHNEY, S. *A Servqual and QFD approach to total quality education*. International Journal of productivity and performance management. Vol. 53, No. 2, 2004, 145.