

## واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين والمديرين وعلاقته ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

الدكتور غسان بركات \*

رنا محمد ناصر \*\*

تاريخ الإيداع 31 / 5 / 2015. قبل للنشر في 23 / 8 / 2015

### □ ملخص □

هدف هذا البحث إلى معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية، في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تبعاً للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، الدورات التدريبية)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث صُممت استبانة مكونة من (40) بنداً، موزعة على خمسة محاور رئيسية هي: مهارات (القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال، والإدارة الذاتية)، والصفات السلوكية، وطُبق البحث على عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (64) معلماً ومعلمة، و(6) مديري مدرسة في مدينة اللاذقية، وبينت النتائج أن مستوى أداء مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على محاور الاستبانة بالنسبة إلى متغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة)، وذلك لصالح المديرين، بالنسبة إلى محاور مهارات (القيادة، اتخاذ القرار، والاتصال)، ولذوي الخبرة ضمن فئة 5-10 سنوات، ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتربوي، والدورات التدريبية. وقدمت الباحثة مقترحات لتحسين أداء مديري المدارس وتطويره، أهمها زيادة عدد الدورات التدريبية للمديرين والتدريب المستمر للإداريين وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، مدير مدرسة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى)، إدارة الجودة الشاملة، معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية.

\* أستاذ - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## **The reality of Performance of the Schools Administrators of the Basic Teaching (Level One) at The Light of the British Total Quality Management Standards (Skills, Adjectives) from the view of Administrators and Teachers and its Relation with some Variables. (A Field Study In Lattakia city)**

**Dr. Ghassan Barakat\***  
**Rana Muhammad Naser\*\***

(Received 31 / 5 / 2015. Accepted 23 / 8 / 2015)

### **□ ABSTRACT □**

This research aimed at recognize the reality of performance of the schools administrators of the basic teaching (level one) in the city of Lattakia at the light of the British total quality management standards (skills, adjectives), from the view of administrators and teachers according to the following variables: (the functional name, scientific and educational qualification, expertness, training courses). The researcher used the descriptive approach, and to achieve the purposes of research, the researcher designed questionnaire composed of (40) clause, it distributed on five axes, Skills (leadership, decision making, communication, self-management), and the behavioral Adjectives, and the research was applied on random classist sample composed of (64) teacher, and (6) administrators of schools of basic teaching in Lattakia city.

Results have showed that the level of performance of the schools administrators has been at a middle high degree, and also showed that there are differences with statistical significance between the averages of the teachers answers, and the averages of the Schools Administrators answers, on fields of the questionnaire, according to the variables (the functional name, the expertness) in favor of the schools administrators, to the skills (the leadership, decision making, the communication), and for the expertness from (5) to (10) years. Whereas the results did not show statistical significance differences among sample answers averages, according to the variables of scientific and educational qualification, and the training courses. The researcher has presented suggestions for the improvement of the performance of the schools administrators. The most important are: an increase in the number of training courses for the schools administrators, and the continued training for administrators according to the standards of the total quality management.

**Key words:** Performance, School Administrator of the Basic Teaching (Level One), Total Quality Management, Total Quality Management Standards.

---

\*Professor, Department of Foundations of Education, Faculty of Education, University Tishreen, Lattakia, Syria.

\*\*Postgraduate Student, Department of Child Education, Faculty of Education, University Tishreen, Lattakia, Syria.

**مقدمة :**

الإدارة المدرسية هي حجر الأساس التي تُمكن النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، انطلاقاً من كونها عملية قيادة وقدرة على التأثير في العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى كونها توفر مناخ مدرسي يسوده التعاون والمشاركة والمساواة والفهم المتبادل من أجل تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية بكفاية وفاعلية. وتتبع أهمية الإدارة المدرسية من الأهمية التي يأخذها العنصر البشري في العملية التعليمية التعلمية، إذ يُعد الأساس في عملية التطوير التربوي، والإدارة المدرسية بمفهومها الحديث لم تعد مجرد تسيير أعمال المدرسة تسييراً روتينياً، بل أصبحت عملية قيادية، من أهم وظائفها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتنسيق والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقييم (الخطيب وآخرون، 2006، 282،465)، بالإضافة إلى استخدام وتوظيف الموارد البشرية والمادية، وتهيئة الأجواء النفسية والاجتماعية والتجهيزية المساعدة على التعلم لتمكّن المدرسة من القيام بمسؤولياتها وتحقيق أهدافها. إلا أن التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات المتسارعة والمستمرة في نظم التعليم، وما نتج عنها من مشكلات إدارية وفنية، مثل زيادة عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس، والتغيرات المستمرة في المناهج، وإدخال التكنولوجيا للتعليم، وكثرة الأعمال الإدارية وتنوعها وغيرها من المشكلات، تتطلب تغيير مماثل في المواصفات والمهارات اللازم توفرها في المديرين لأداء مهامهم بشكل فعال (العجمي، 2008، 351)، ونظراً لأهمية الجودة وخاصةً في قطاعي التربية والتعليم، فقد أصبح دور مدير المدرسة من ضمن اهتمام وزارة التربية، نظراً لأثره الكبير على المخرجات التعليمية، وذلك بتقديم أحسن الخدمات لتثنية الأجيال لتصل إلى درجة التفوق (الصليبي، 2008، 18)، وحتى يحقق مدير المدرسة مفهوم الجودة فإن عليه التزامات كإكتساب مهارة قيادة المدرسة، والتركيز على العمليات والنتائج، والعمل في فريق، واحترام الاختلاف مع الآخرين، وعلى القيادة أن تلتزم بالجودة من خلال اختيار المديرين وتدريبهم ومراعاة المدرسة لاحتياجات العاملين، كما تتطلب جودة التعليم توفر التجهيزات والتشريعات الحاكمة والتمويل والموارد الكافية (حسان، العجمي، 2010، 418). ونتيجة التطورات الراهنة، وظهور نظريات حديثة في الإدارة فقد ظهرت الحاجة إلى تعرّف واقع أداء مديري المدارس، وتحديد كل ما يتعلق بدورهم، وهذا يوفر لمدير المدرسة معياراً دقيقاً من أجل معرفة نواحي القوة والضعف في أدائه، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الأهداف الموضوعية، وتحديد المهارات التي يحتاج إليها في ميدان العمل، وتمنحه فرصة للتعرف على كيفية تحسين الأداء وتطويره في المدرسة (كارينتر، 2002، 85). ومن هذا المنطلق كان لا بد من اشتقاق معايير تتضمن المهارات والصفات السلوكية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة، وذلك لتحديد مستوى الأداء في ضوء فلسفة إدارية تُعد من أحدث الفلسفات ألا وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث تتضمن عدداً من الأعمال والمهام التي يتم من خلالها إنجاز جميع الأهداف الموضوعية بمستويات معينة من الجودة (الشرمان، 2011، 108)، وقد حققت من خلالها نظم التعليم في العديد من دول العالم المتقدم نجاحاً ملموساً في تحسين أدائها وتطويره (بدح، 2006، 92). وفي هذا الإطار جاء هذا البحث لمحاولة التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) من وجهة نظر المعلمين والمديرين تبعاً لعدد من المتغيرات.

**مشكلة البحث:**

نتيجة التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجيا المتسارعة، أصبح هناك حاجة للاهتمام بجودة التعليم المُقدّم للتلاميذ، خاصةً إن القطاع التعليمي في سوريا يواجه العديد من التحديات والصعوبات، وقد رأت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها في بعض المدارس الابتدائية في مدينة اللاذقية، إن هناك بعض المشكلات

التعليمية كتندي مستوى التحصيل الدراسي، وقلة التجهيزات وكثافة التلاميذ في الصفوف، وسوء العلاقة بين المديرين والمعلمين وغيرها من المشكلات التي ترجع في جانب منها إلى ضعف الإدارة المدرسية، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات والأبحاث العلمية كدراسة (حسين، 2011) التي أجراها في مدينة اللاذقية، والتي أثبتت وجود قصور في أداء مديري المدارس في جميع المستويات الإدارية والفنية والاجتماعية تجعله غير قادر على مواجهة التحديات، ما أثار تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية بجميع جوانبها، الأمر الذي فرض ضرورة البحث عن نماذج إدارية حديثة، خاصة إننا نعيش في عصر يتميز بالتطوير والتجديد والابتكار، ولعل ما دفع إلى اقتراح إدارة الجودة الشاملة، إن العديد من المدارس في دول العالم المتقدم، قد شرعت في تجربتها وتطبيقها ولأقت نجاحات كثيرة وحققت الأهداف الموضوعية، لذا كان لابد من معرفة واقع أداء مديري المدارس في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، من أجل التوصل إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم في محاولة لتحسينه وتطويره. لذلك تتحدد مشكلة البحث في السؤال التالي:

- ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟.

### أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية هذا البحث كونه:

- يتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى تطوير الإدارة المدرسية وتحسين التعليم الأساسي.
  - قد يسهم في زيادة النمو المعرفي بالمعايير اللازمة لمعرفة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي.
  - قد يفيد مديري المدارس أنفسهم من حيث تسليط الضوء على جوانب القوة والضعف في أدائهم وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات).
  - قد يسهم في تصميم نموذج معياري لتقويم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي.
  - يمكن لوزارة التربية والموجهين التربويين الاستفادة من هذا النموذج في تقويم أداء المديرين، وتحديد المهارات والصفات التي يجب أن يتمتعوا بها.
  - يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تؤدي إلى تحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي.
  - يمكن إقامة ورش عمل ودورات تدريبية لمديري المدارس خاصة بإدارة الجودة الشاملة، من أجل تطبيق كل ما هو جديد في مجال الإدارة.
- هدف هذا البحث إلى:
- التعرف إلى واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
  - معرفة الفروق في واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، من وجهة نظر المعلمين والمديرين تبعاً للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، الدورات التدريبية).

### أسئلة البحث:

**السؤال الأول:** ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، الدورات التدريبية).

### فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، وفق متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وفق متغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، وفق متغير الدورات التدريبية.

### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- **الأداء:** يعرف الأداء بالنشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه، أو الأهداف المحددة له بنجاح (الصلبي، 2008، 124). ويُعرف إجرائياً: بأنه مدى نجاح مدير مدرسة التعليم الأساسي في كل ما يقوم به من ممارسات فنية وإدارية ومالية واجتماعية، وذلك أثناء تنفيذه لمهامه ومسؤولياته، بحيث يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وذلك من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على الاستبانة الموجهة لهم.
- **مدير مدرسة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى):** يعرف بأنه الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية، وفي الشؤون الفنية والإدارية والمالية (أبو علي، 2010، 19)، وذلك في مدارس التعليم الأساسي التي تُقسم إلى الحلقة الأولى والتي تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع، والحلقة الثانية التي تبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع (النظام الداخلي، وزارة التربية، 2004، 2)، وقد أصدرت وزارة التربية قراراً يقضي بتعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/443 تاريخ 2004/8/16، حيث يوزع التلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2015). ويُعرف إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليقوم بوظيفة مدير مدرسة المرحلة التعليمية الأولى التي تشمل المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية، ليكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وذلك في تربية النشء وإعدادهم إعداداً سليماً للحياة، وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق نمو شامل للتلاميذ من جميع الجوانب، ويجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص والمهارات التي تجعله قادراً على أداء مهامه بنجاح.

- إدارة الجودة الشاملة: **Total Quality Management**: هي شكل تعاوني لأداء العمل بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل (زاهر، 2005، 86). ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها اتجاه إداري حديث يتضمن عدد من المهام التي يتم إنجازها بحيث تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المدرسة، وإلى تحسين الأداء وتطويره من أجل تحقيق أهداف تتسم بالجودة.

- معايير إدارة الجودة الشاملة: وهي المعايير البريطانية للإدارة المدرسية كما حددتها وكالة إعداد المعلمين لعام 1997 في نشرتها رقم (ن. س. ر.، NSR)، ولقد حددت هذه المعايير المعرفة والفهم والمهارات والصفات المرتبطة بالمجالات الرئيسية للإدارة، وبينت الخبرات الخاصة بالإدارة، وقد تمت مراجعة هذه المعايير بعد استشارات وأعمال بحثية عديدة قامت بها المدارس والسلطات التعليمية المحلية ومؤسسات التعليم العالي، وقد تطلبت هذه المعايير مراجعة إضافية في خريف 1998، وتركز هذه المعايير على خمسة مجالات هي الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية والخصائص الرئيسية للإدارة المدرسية، والمعرفة والفهم المهنيان، والمهارات والصفات، والمجالات الرئيسية للإدارة المدرسية. (الخطيب وآخرون، 2006، 313-327). ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها معايير عالمية معتمدة كأساس لمعرفة واقع أداء مديري المدارس، وتعكس المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في مديري المدارس حتى يتمكنوا من تأدية واجباتهم ومهامهم بمستويات عالية من الجودة، بحيث يؤثر ذلك على أداء المدرسة بكل من فيها تأثيراً إيجابياً.

#### حدود البحث:

- حدود زمنية: طُبِقَ البحث خلال العام الدراسي 2014-2015.
- حدود مكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- حدود بشرية: مديرو مدارس مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية، ومعلمو مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية.
- حدود موضوعية: تتمثل في معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) وذلك من وجهة نظر عينات البحث.

#### منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي القائم على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً، كما هو في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، من خلال جمع البيانات الإحصائية، وتحليلها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج (ملحم، 2006، 369-372). وقد أُعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء المعلمين ومديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، حول واقع أداء مديري المدارس من خلال استبانة وجهت إليهم لمعرفة واقع أدائهم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، ومن ثم تحليل هذه البيانات، واستخلاص النتائج التي سوف تبين واقع هذا الأداء وفق المعايير المذكورة، وتقديم المقترحات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

#### مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من مجتمعين: المجتمع الأصلي الأول تناول معلمي التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية جميعهم والبالغ عددهم (1924) معلماً ومعلمة، وتكون المجتمع الأصلي الثاني من مديري مدارس الحلقة الأولى جميعهم، والبالغ عددهم (23) مديراً ومديرة، وقد اختيرت منهم عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بالنسبة

للمجتمعين، وقد بلغ عددها (134) معلماً ومعلمة، والتي تشكل نسبة (7%) من أفراد المجتمع الأصلي من المعلمين، و(11) مديراً ومديرة والتي جاءت بنسبة (50%) من أفراد المجتمع الأصلي من المديرين، وقد تم أخذ عينة استطلاعية (30) معلماً ومعلمة، و(5) مديرين من هذه العينة من أجل حساب ثبات الأداة، وبعد توزيع الاستبانة وجمعها تبين أن هناك بعض الاستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، فاستقر حجم العينة النهائي على (64) معلماً ومعلمة و(6) مديري مدرسة.

#### أداة البحث:

بعد الاطلاع على معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، قامت الباحثة بإعداد استبانة موجّهة لعينة البحث، بهدف معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم الاساسي الحلقة الاولى وفق هذه المعايير، حيث تضمنت بدايةً استمارة البيانات الأولية التي تشمل: فئة المستجيب (المدير، المعلم)، المؤهل العلمي للمدير (معهد، إجازة، دبلوم)، عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، عدد الدورات التدريبية (دورة، دورتين، 3 دورات، أكثر من 3 دورات)، وقد تكونت الاستبانة من (40) بنداً، موزعة على خمسة محاور هي: مهارات (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، الإدارة الذاتية)، والصفات السلوكية، وقد تم استخدام استبانة ليكرت الثلاثي، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً لتقدير درجة أداء مديري المدارس على الشكل التالي: (عالية: الدرجة 3، متوسطة: الدرجة 2، منخفضة: الدرجة 1). واعتمد أسلوب التصحيح لكل فقرة من فقرات الاستبانة على النحو التالي: دائماً: الدرجة (3)، أحياناً: الدرجة (2)، أبداً: الدرجة (1) للعبارة الإيجابية في الاستبانة، أما العبارات السلبية وهي (2 - 11 - 12 - 22 - 24 - 28)، فقد أعطيت أبداً: الدرجة (3)، أحياناً: أعطيت الدرجة (2)، ودائماً: أعطيت الدرجة (1). وبالتالي تم وصف درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية لمعايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) على الشكل الآتي: من (1 - 1.67) منخفضة، من (1.68-2.34) متوسطة، من (2.35-3) مرتفعة.

- قياس صدق وثبات الأداة: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، ولتحقيق صدق المحتوى تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة ومدرسين ذوي الخبرة في كليتي التربية والاقتصاد في جامعة تشرين، وأخذ رأيهم في صلاحية هذه المعايير ووضوحها، وكانت أهم ملاحظات المحكمين إعادة صوغ بعض البنود وتعديلها بما يتناسب مع البيئة السورية، وخاصة فيما يتعلق بتفويض المهام والأخذ بالنصيحة وجمع المعلومات وتحديد الأولويات، كما تم حذف بعض البنود الأخرى مثل استخدام الدراسات والبحوث التي تم التوصل إليها، وتطبيق ما يستمد من القطاعات والمنظمات المختلفة، وبناءً على توجيهاتهم تم إعداد استبانة بصيغتها النهائية. وحُسب معامل ثبات الأداة باتباع طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وذلك من خلال تطبيق الاختبار على عينة تم اختيارها بشكل عشوائي من داخل عينة البحث، مكونة من (30) معلماً ومعلمة، و(5) مديرين، وقد تم استثنائهم من عينة البحث، وبعد مضي (15) يوم أعادت الباحثة تطبيق الاختبار ثانية على العينة نفسها، وذلك لتحديد الاستقرار كمؤشر على الثبات، فكان معامل الارتباط بيرسون (0,86)، وهذه القيمة تبين أن الأداة تتمتع بدرجة معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، كما حُسب الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة عن طريق معامل الثبات باستخدام (ألفا كرونباخ) على جميع بنود الاستبانة المتعلقة بفرضيات البحث، وقد بلغ (0,78)، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

الأساليب والقوانين الإحصائية المستخدمة في البحث: من أجل إجراء المعالجات الإحصائية، ومن ثم تحليل

النتائج وتفسيرها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري، واختبار (T-test) للمقارنات الثنائية، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة. وبعد أن تم استخدام اختبار (ANOVA) بسبب وجود ثلاث متغيرات بالنسبة إلى الفرضية الثانية، والمتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً للمؤهل العلمي والتربوي، وبعد تفريغ البيانات تبين أن مديري المدارس في مدينة اللاذقية حاصلين إما على إجازة جامعية أو على دبلوم التأهيل التربوي، وهذا يعني وجود متغيرين فقط لذلك تم استخدام اختبار (T-test).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### - الإطار النظري:

الإدارة المدرسية والتعليمية تعاني أزمة خطيرة في ظل التناقض بين ما هو معلن من الأهداف وما هو خفي، وفي ضوء محدودية تمويل التعليم بالنسبة للاحتياجات، وفي غياب الإبداع في العملية الإدارية المدرسية، وتجاهل التخطيط العملي السليم وتقنياته، وفي ظل كوادرات إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري والتربوي المناسب، وفي ظل صراعات إدارية ومدرسية قائمة، وفي ظل عمليات تسيير روتينية وعقيمة، وغياب الوعي بطبيعة السياقات المجتمعي التي تعمل فيها الإدارة المدرسية، وفي ظل غياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية، يصعب تطوير الإدارة ونقلها إلى عمليات خلق وإبداع قوامها التخطيط الفعال والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقييم (زاهر، 2008، 110). كما أن الإدارة المدرسية تواجه تحديات مختلفة تتمثل بالانفجار المعرفي، والثورة العلمية والتغيرات المتسارعة التي طرأت على الساحة، بالإضافة إلى زيادة عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة، وقيود اللوائح، والأنظمة التربوية وغيره من التحديات (المومني، 2008، 73). لذا كان لا بد من تقييم أداء أي مؤسسة تعليمية، وهذا يعكس مدى مساهمة العاملين والتزامهم في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز أهداف المؤسسة (Ayaz, 2006, 99). ويهدف تقييم أداء مديري المدارس إلى التطوير المستمر لأدائهم، وإلى زيادة مهارات الاتصال، وزيادة فهمهم للمتعلمين، وحل المشكلات التي يمكن أن تعترضهم، ويؤدي إلى زيادة نجاحاتهم العملية وبالتالي زيادة نتائج العملية التعليمية (Guvence and Acikg, 2007, 117)، غير أن معرفة واقع أداء مدير المدرسة يصطدم بالعديد من الصعوبات كغياب الإطار النظري العام للكشف عن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأبحاث التربوية المتصلة بالإدارة المدرسية، والاشكالية الثانية صعوبة إيجاد معايير موحدة وثابتة لتقييم فاعلية أداء مدير المدرسة في الواقع العملي، ومن أجل تحديد مستوى هذه الفاعلية لابد من اشتقاق معايير موضوعية ضمن أطر نظرية واضحة المعالم، ومن بين هذه الأطر برز في الولايات المتحدة الأمريكية في العقد الأخير من القرن الماضي مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي ذاع صيته في مجال إدارة الأعمال (المعاينة، 2007، 353). كما أن الجودة كمهنة وعمل إداري نشأت حديثاً، فبعد الحرب العالمية الثانية وضع (Deming) مجموعة من المبادئ والأفكار أطلق عليها الإدارة بالجودة الشاملة، وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت مبادئ (Deming) مما جعلها في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية، وبعد ثلاثين عام بدأت بوادر الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نشطت الحركة لإدخال برامج الجودة الشاملة باعتبارها من ضروريات نجاح المؤسسات في القطاعين الصناعي والخدماتي. فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات لكونها تقوم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة (التربوي، جويجان، 2009، 28-44).

**إدارة الجودة الشاملة (T.O.M):** تُعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض، وهي تتكون من مصطلحين هما الجودة والشاملة، أما الجودة فتعني



أداء العمل بمستوى متميز، أما الشاملة فتعني أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة وفي كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً شاملاً من الجميع (الشрман، 2011، 107). وتُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة عصرية تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (بدح 2006، 92). حيث تركز هذه الفلسفة على العديد من المفاهيم التي تشكل مفهومها وهي: أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة، مما يؤدي إلى حد أدنى من العيوب، ومشاركة جميع الأفراد، وإلى التعاون بين فريق العمل، وتكلفة الجودة والتي تشمل جميع التكاليف التي تتعلق بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة (أحمد وآخرون، 2003، 157-158). وتتضمن إدارة الجودة الشاملة عدداً من الممارسات الإدارية مثل: الدعم الإداري، والتطوير المستمر، والاهتمام بالعمليات، والإدارة العلمية، واتخاذ القرار العلمي، والاهتمام بالعملاء والإدارة بالمشاركة، والعمل الفريقي، والثقافة التنظيمية، وتشجيع الأبداع، والتخطيط والمشاركة في اتخاذ القرار (الهالي، 2006، 26).

#### محاور الجودة الشاملة في التعليم: وتتضمن: -جودة الإدارة ويقصد بها جودة العملية الإدارية التي يمارسها

المدير بعناصرها، من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية -جودة الطالب أي جودة تأهيله عقلياً وصحياً لتلقي البرنامج التعليمي والانسجام معه (مرسي، 2007، 144) -جودة الموارد والإمكانات أي كيف تُدبر وتُطور المدرسة معارف ومهارات وقدرات العاملين بها، إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي، وعلى مستوى العمل كفرق عمل (البادي، 2010، 199) -جودة هيكل البرامج التعليمية من حيث الشمول والعمق والتكامل وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو- جودة طرق التدريس ويقصد بها عدم النزوع إلى التلقين، وتكامل المفاهيم والممارسات النظرية مع العملية التطبيقية، وربط ما يُدرس بالقضايا والمشكلات الشائعة في البيئة العملية -جودة الكتاب أي تكامل عناصره وتسلسله المنطقي، ووضوح العرض وتوازنه، والتحديث المستمر للمعلومات والمحتويات، وجودة الطباعة والإخراج الفني -جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها من حيث مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب ومدى جودة الإضاءة، وكفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض، وكفاية وصلاحية المقاعد -جودة تقييم الأداء ويتطلب معايير لتقييم كل من الطالب، والبرنامج، وطرق التعليم، والكتاب، والقاعات التعليمية والإدارة وغيرها (أحمد وحافظ، 2003، 160-161).

#### معايير إدارة الجودة الشاملة: هناك عدة معايير عالمية لإدارة الجودة الشاملة أهمها:

##### -معايير جائزة **Baldrige للجودة**: تعد من أكثر الجوائز العالمية شهرة في مجال الجودة، إذ تمنح سنوياً من

قبل رئيس الولايات المتحدة، حيث يتم منحها للشركات التي تنجح في تطبيق معايير بالدرج للجودة المنشورة عام (1999)، وهذه المعايير هي: القيادة، المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، نتائج الجودة، العملية الخدمية والإنتاجية، الزبائن والسوق (البلداوي وآخرون، 2007، 100-102).

##### -المعايير القومية للتعليم في مصر: حيث تم تصميم نموذج لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مصر، وذلك في

إطار رؤية قومية، وقد شمل هذا النموذج خمس مجالات وهي: المعلم- المشاركة المجتمعية- المنهج ونواتج التعلم- المدرسة الفعالة- الإدارة المتميزة والتي حددت مجالاتها الفرعية كما يلي: الثقافة المؤسسية- مجال المشاركة- مجال المهنية- مجال إدارة التغيير. (البيلاوي، 2008، 243-245)

##### -أيزو **ISO 9000**: وهي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايير للشركات التي تتوفر لديها مجموعة من

المعايير التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة، وتشرط المنظمة على الشركة أن تحتفظ بسجلات جودة لتثبت

أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، وأهمها سجل الجودة، وسجل مراجعة العقود، وسجل مراجعة تصميم المنتج، وسجل تدقيق الجودة الداخلي، وسجل التدريب (الخطيب وآخرون، 2006، 37-38)، وأيزو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية، وهي مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي، والرقم ( 9000 ) هو رقم الاصدار الذي صدر تحته هذا المعيار، وتنقسم مطالب أنظمة الجودة أيزو (9000) إلى ثلاثة مستويات:

- 1- نظام أيزو 9001: ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات.
- 2- نظام أيزو 9002: ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات، وحيث إن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي تخضع لنظام المواصفة أيزو 9002.
- 3- نظام أيزو 9003: ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها، وتقوم بعملية التجميع، ويمكن ضمان جودة منتجاتها بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتجات.

**بنود أيزو 9002 في الإدارة المدرسية:** وهي مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في الإدارة المدرسية وهي: مسؤولية الإدارة العليا- نظام الجودة- القبول والتسجيل- ضبط الوثائق والبيانات- الشراء- الرعاية والعناية بالطلاب- تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب- ضبط ومراقبة العملية التعليمية- الاختبارات- ضبط تقييم الطلاب- حالة الفحص والاختبار- حالات عدم المطابقة- الاجراءات التصحيحية والوقائية- التداول والتخزين والحفظ والنقل- ضبط السجلات- المراجعة الداخلية للجودة- التدريب- الخدمة- الأساليب الإحصائية (مرسي، 2007، 139).

**-المعايير البريطانية للإدارة المدرسية:** من أكثر المعايير شهرة للإدارة المدرسية، تلك المعايير التي قامت وكالة إعداد المعلمين في بريطانيا بتحديدتها واعتمادها عام (1997)، اشتملت على المجالات التالية : الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية، الخصائص الرئيسة للإدارة المدرسية، المعرفة والفهم المهنيان، المجالات الرئيسة للإدارة المدرسية، المهارات والصفات والتي تتضمن: مهارات القيادة (القدرة على قيادة الناس وإدارتهم للعمل كفريق لتحقيق أهداف المدرسة)، مثل وضع الخطط والتنظيم، والمبادرة بالتغيير، والعمل بروح الفريق، وتفويض المهام وتوزيع المسؤوليات، والصفات السلوكية كالتأثير والحضور الشخصي والمرونة في العمل والثقة بالنفس والحماسة والاستقامة والالتزام، ومهارات اتخاذ القرار (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار)، كجمع المعلومات وتحليلها، والتفكير بشكل مبدع واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال (القدرة على جعل اللغة واضحة وعلى فهم وجهات نظر الآخرين)، كالتواصل شفهاً وكتابياً وإدارة الاجتماعات وأنظمة الاتصال بفاعلية، ومهارات الإدارة الذاتية (القدرة على تخطيط الوقت بفعالية وتنظيم الأعمال جيداً)، كتحمل ضغوط العمل وتحمل مسؤولية التطوير المهني والتحفيز الذاتي (الخطيب وآخرون، 2006، 288 - 289، 318 - 321).

### الدراسات السابقة:

- دراسة (السعود، 2002) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق، وقد اتبع الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبيّنت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية، كما

توصلت الدراسة إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية، يقوم على ستة مبادئ وهي القيادة، الهدف، الاستراتيجية، النشاطات والعمليات، النتيجة، التغذية الراجعة، وقد حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق الجودة الشاملة: وهي: التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا، نقص الكفاءات البشرية، صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً وتقييمها.

- دراسة (عزب، 2004) بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام معايير الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تحديد أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها، ومحاولة وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وقد شملت الدراسة عينة مؤلفة من (130) مديراً و(143) ناظراً، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور لإدارة المدرسة الابتدائية بالجودة الشاملة، بالإضافة إلى مجموعة من النتائج منها: غياب الفهم الكامل لمعنى إدارة الجودة الشاملة، وتدني مستوى الامكانيات المادية والتجهيزات المتاحة بالمدرسة، وانخفاض مستوى تشجيع إدارة المدرسة للأفكار الجديدة التي تدعو إلى إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (سليم، 2010) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) وفق معايير إدارة الجودة الشاملة في محافظة اللاذقية، وتعرّف أثر المتغيرات المستقلة على الاحتياجات التدريبية مثل (المؤهل، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة، حجم المدرسة، الدورات التدريبية)، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مختارة عشوائياً مكونة من (107) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية للمديرين هي: التوجه الاستراتيجي، والتعرف إلى أساليب التحسين المستمر للمدارس والمساءلة، والتعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وأظهرت أيضاً إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين بخصوص احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغيرات البحث. ومن أهم المقترحات: وضع نظام فعال لتقويم أداء مديري المدارس وتدريبهم، بحيث يغطي هذا النظام العناصر التالية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة من خلال فريق العمل، المساءلة، استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة، التعرف إلى أساليب التحسين المستمر، التغذية الراجعة.

- دراسة (العساف، الصرايرة، 2011) بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد أداة للدراسة مكونة من (129) فقرة تغطي عناصر الأنموذج الستة، وتم توزيعها على (120) فرداً من الخبراء والمختصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية والمناهج والقياس والتقويم، ومديري التربية والإداريين العاملين في الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس والمعلمين، حيث تم التوصل إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن، في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يتكون من ستة عناصر رئيسية وهي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسية مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج، منها تحديد معايير الأداء المتميز لأعضاء فريق الجودة، التدريب المستمر للعاملين، تفعيل دور تكنولوجيا التعليم، ممارسة التقويم الذاتي مرتين سنوياً.

- دراسة (حسين، 2011) بعنوان: **تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الوقوف على واقع عمل المدير، وقد تم تصميم استبانة تقويم الأداء مكونة من (40) بند، تضمنت عمل مدير المدرسة من خلال أربع مستويات: المستوى (الإداري والفني والاجتماعي والإبداعي)، وطُبق البحث على عينة مكونة من (89) مديراً ومديرة، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: ضعف في جميع المستويات السابقة (الإدارية والفنية والاجتماعية والابداعية)، وذلك من عدة نواحي منها: (عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية، تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، التجديد والابتكار)، وقدم مقترحات أهمها: التدريب المركز والفعال لمديري المدارس، وضرورة العمل على انشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للمدرسة.

- دراسة (Tasar, 2011) بعنوان: **فحص مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باشتغال المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية في محافظة (Adiyaman) في تركيا**، هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باشتغال المديرين والمعلمين، في المدارس الابتدائية، وقد طبقت هذه الدراسة على (30) مدير مدرسة، و(300) معلماً في المدارس الأولى العامة، في محافظة (Adiyaman) التركية، وقد بينت النتائج إن اشتغال المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان مهنيًا، وبينت أيضاً أن المعلمين عندهم مستويات تطبيق أكثر من المديرين بالنسبة إلى هذه المبادئ.

- دراسة (علي، 2012) بعنوان: **واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر معلمات الرياض، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى أدائهن تبعاً للمتغيرات الآتية (عدد سنوات الخبرة، المستوى العلمي، الدورات التدريبية)، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة (78) معلمة، وصممت استبانة مؤلفة من خمسة مجالات (إدارة العاملين بالروضة، إدارة الروضة مادياً ومعنوياً، الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تنفيذ منهج الروضة، العناية بالأطفال)، وبينت النتائج وجود فروق في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي الأعلى، ووجود فروق تبعاً لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وبينت النتائج ان المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن اعلى من اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية، وقدمت مقترحات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرات أهمها: زيادة عدد الدورات التدريبية للمديرات، ووضع أسس علمية لاختيار مديرات من ذوي الكفاءة والخبرة.

- دراسة (خليل، 2012) بعنوان: **واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لواقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في محافظة دمشق من وجهة نظرهم، حيث قامت الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الإبداع والإدارة المدرسية لوضع أداة الدراسة، وتكونت الاستبانة من (68) بنداً وفق خمس مجالات هي: (الإمكانيات البشرية، والمادية، والمعنوية، وإمكانيات المجتمع المحلي، وإمكانيات الوزارة ومديريات التربية)، حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته في المدارس، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (46) مديراً ومديرة من مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تواجه تطبيق الإبداع الإداري في المدارس مثل: (المركزية الإدارية، ضعف العمل الجماعي، ضعف التأهيل والتدريب، قلة الحوافز المادية

والمعنوية..)، ولم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.

- دراسة (علاء الدين، 2012) بعنوان: المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية، دراسة ميدانية في محافظة دمشق، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية، واستخدم الباحث استبانة اشتقها من معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) إدارياً وإدارية في (32) مدرسة، وأسفرت نتائج الدراسة بأن معايير الجودة للمدرسة صديقة الطفولة في سورية، تحظى بدرجة مرونة متفاوتة بين عالية ومتوسطة، وعن وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغيري المؤهل التربوي والخبرة، وذلك لصالح التربويين، وذوي الخبرة ضمن فئة أكثر من عشر سنوات، وقدم الباحث عدة مقترحات أهمها تفعيل مبدأ اللامركزية في الإدارة بغية جعلها أكثر مرونة، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي، والتدريب المستمر للإداريين، وخاصة للوافدين الجدد وفق معايير الجودة للمدرسة صديقة الطفولة.

### النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية في ضوء

معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات) من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟.

لتعرف إلى واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة، ويظهر الجدول (1) نتائج الاختبار العام، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية (2.86)، وهو يُعدّ ذا درجة مرتفعة، ويوزن نسبي مقداره (94%). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.78)، و(2.91)، وتقع هذه المتوسطات ضمن الدرجة المرتفعة. وتفسر الباحثة أن الأداء المرتفع لمديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية يعود إلى مرونة معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية، وسهولتها، ووضوحها، وانفتقت هذه النتيجة مع دراسة (علاء الدين، 2011) التي أكدت على مرونة معايير إدارة الجودة الشاملة.

جدول (1): إجابات عينة البحث حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى)

في مدينة اللاذقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية مثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة امتلاك المهارة
المحور الأول: مهارات القيادة	2.78	0.43	92%	3	مرتفعة
المحور الثاني: الصفات السلوكية	2.91	0.27	96%	1	مرتفعة
المحور الثالث: مهارات اتخاذ القرار	2.83	0.41	94%	2	مرتفعة

مرتفعة	2	94%	0.39	2.84	المحور الرابع: مهارات الاتصال
مرتفعة	2	94%	0.73	2.93	المحور الخامس: مهارات الإدارة الذاتية
مرتفعة		94%	0.45	2.86	المحاور ككل

وفيما يلي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات أفراد عينة البحث، حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية عند كل عبارة من عبارات كل محور.

■ **المحور الأول: مهارات القيادة:** يظهر الجدول (2) إجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) حول درجة امتلاك المدير لمهارات القيادة، ومن خلال قراءته يتبين أن كل العبارات في هذا المحور حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت عبارة (التنظيم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97).

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول امتلاك المدير لمهارات القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	درجة امتلاك المهارة
1.	تحديد الأولويات.	2.86	0.35	95.33%	3	مرتفعة
2.	وضع الخطط.	2.91	0.28	97%	2	مرتفعة
3.	التنظيم.	2.97	0.17	99%	1	مرتفعة
4.	المبادرة بالتغيير وإدارته وتحسين المساعي لتحقيق أهداف مدرسته.	2.81	0.39	93.67%	4	مرتفعة
5.	العمل بروح الفريق ضمن المدرسة.	2.80	0.44	93.33%	5	مرتفعة
6.	تحديد المعايير وتقديم نماذج أدوار للتلاميذ والعاملين في المدرسة.	2.70	0.57	90%	7	مرتفعة
7.	توجيه عمل الآخرين وتنسيقه.	2.89	0.32	96.33%	5	مرتفعة
8.	تشكيل فريق عمل ذو أداء عالي ودعمه.	2.64	0.59	88%	9	مرتفعة
9.	توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة.	2.91	0.28	97%	2	مرتفعة
10.	تفويض المهام لمراقبة الممارسة وضمان تنفيذها السليم.	2.69	0.58	89.67%	8	مرتفعة
11.	تحفيز التلاميذ للمشاركة المبدعة.	2.80	0.40	93.33%	5	مرتفعة
12.	تحفيز أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمشاركة المبدعة.	2.71	0.46	90.33%	6	مرتفعة
13.	الأخذ بالنصيحة عند الضرورة.	2.69	0.50	89.67%	8	مرتفعة
14.	التعامل بحساسية مع الناس وحل المشكلات.	2.69	0.55	89.67%	8	مرتفعة
15.	استعمال أنماط القيادة المناسبة في حالات مختلفة وفهم آثارها.	2.61	0.60	87%	10	مرتفعة

■ **المحور الثاني: الصفات السلوكية:** يظهر الجدول (3) إجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) حول درجة امتلاك المدير للصفات السلوكية عند كل عبارة من عبارات هذا المحور. ومن خلال قراءته يتبين أنها حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت عبارة (التأثير والحضور الشخصيين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.99).

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول امتلاك المدير للصفات السلوكية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	درجة امتلاك المهارة
.16	التأثير والحضور الشخصي.	2.99	0.12	%99.67	1	مرتفعة
.17	التكيف مع الظروف المتغيرة والأفكار الجديدة.	2.70	0.52	%90	8	مرتفعة
.18	المرونة في العمل.	2.81	0.39	%93.67	7	مرتفعة
.19	الثقة بالنفس.	2.96	0.20	%98.67	3	مرتفعة
.20	الثبات والمصادقية.	2.90	0.30	%96.67	6	مرتفعة
.21	الحماسة.	2.91	0.28	%97	4	مرتفعة
.22	الطاقة والنشاط والمثابرة.	2.96	0.20	%98.67	3	مرتفعة
.23	القدرة العقلية.	2.91	0.28	%97	4	مرتفعة
.24	الالتزام.	2.97	0.17	%99	2	مرتفعة
.25	الاستقامة .	2.94	0.23	%98	5	مرتفعة

■ **المحور الثالث: مهارات اتخاذ القرار:** يظهر الجدول (4) إجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية حول درجة امتلاك المدير لمهارات اتخاذ القرار وقد حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت عبارة (جمع المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.89).

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول امتلاك المدير لمهارات اتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	درجة امتلاك المهارة
.26	جمع المعلومات.	2.89	0.36	%96.33	1	مرتفعة
.27	تحليل المعطيات والمعلومات المناسبة وفهمها وتفسيرها.	2.79	0.45	%93	3	مرتفعة
.28	التفكير بشكل مبدع لحل المشكلات.	2.77	0.42	%92.33	4	مرتفعة
.29	أطلاق الأحكام المدروسة.	2.81	0.46	%93.67	2	مرتفعة
.30	اتخاذ القرارات.	2.89	0.36	%96.33	1	مرتفعة

■ **المحور الرابع: مهارات الاتصال:** توضح النتائج الواردة في الجدول (5) إجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية حول درجة امتلاك المدير لمهارات الاتصال عند كل عبارة من عبارات هذا المحور. ومن خلال قراءته يتبين أن كل العبارات حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت عبارة (إدارة الاجتماعات بفاعلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.84).

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول امتلاك المدير لمهارات الاتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	درجة امتلاك المهارة
31.	التواصل شفهيًا مع عدد من المستمعين.	2.81	0.46	%93.67	3	مرتفعة
32.	التواصل كتابيًا.	2.73	0.54	%91	4	مرتفعة
33.	المناقشة بفاعلية.	2.90	0.30	%96.67	2	مرتفعة
34.	إدارة أنظمة الاتصال بشكل جيد.	2.81	0.43	%93.67	3	مرتفعة
35.	إدارة الاجتماعات بفاعلية.	2.93	0.26	%97.67	1	مرتفعة

■ **المحور الخامس: مهارات الإدارة الذاتية:** توضح النتائج الواردة في الجدول ( 6 ) إجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدينة اللاذقية حول درجة امتلاك المدير لمهارات الإدارة الذاتية. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات كلها حصلت على درجة مرتفعة، وجاءت عبارة (تحمل ضغوط العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.93).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول امتلاك المدير لمهارات الإدارة الذاتية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة	درجة امتلاك المهارة
36.	إدارة الوقت بفاعلية.	2.89	0.32	%96.33	2	مرتفعة
37.	تحمل ضغوط العمل.	2.93	0.26	%97.67	1	مرتفعة
38.	تحفيز ذاتي.	2.81	0.46	%93.67	3	مرتفعة
39.	تحقيق أهداف مهنية تلي دوافعه وقدراته.	2.79	0.41	%93	4	مرتفعة
40.	تحمل مسؤولية التطوير المهني لذاته وللعاملين في المدرسة.	2.74	0.44	%91.33	5	مرتفعة

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، الدورات التدريبية).  
للإجابة عن السؤال السابق وضعت الفرضيات الآتية:  
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0,05 )، بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وفق متغير المسمى الوظيفي.  
يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والمعلمين على استبانة واقع أداء مديري المدارس وفق متغير المسمى الوظيفي.



الجدول (7) نتائج اختبار (T- test) لدلالة الفروق بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء المديرين وفق متغير المسمى الوظيفي

الدلالة	Sig	Std. Error Mean	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة وفق متغير المسمى الوظيفي		المحور
					6	المدير	
دال	0.036	0.05	0.12	2.89	6	المدير	مهارات القيادة
		0.03	0.24	2.77	64	المعلم	
غير دال	0.069	0.02	0.04	2.98	6	المدير	الصفات السلوكية
		0.02	0.16	2.90	64	المعلم	
دال	0.008	0.00	0.00	3.00	6	المدير	مهارات اتخاذ القرار
		0.04	0.32	2.81	64	المعلم	
دال	0.019	0.00	0.00	3.00	6	المدير	مهارات الاتصال
		0.03	0.28	2.82	64	المعلم	
غير دال	0.322	0.07	0.17	2.90	6	المدير	مهارات الإدارة الذاتية
		0.03	0.25	2.82	64	المعلم	
دال	0.028	0.03	0.75	2.94	6	المدير	كافة المحاور
		0.02	0.18	2.82	64	المعلم	

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري المدارس بالنسبة إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح مديري المدارس، وذلك بالنسبة إلى المحور الأول (مهارات القيادة) والمحور الثالث (مهارات اتخاذ القرار) والمحور الرابع (مهارات الاتصال)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، على استبانة واقع أداء مديري المدارس بين متوسطي إجابات مديري المدارس وإجابات المعلمين، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين بحكم عملهم على أرض الواقع فإنهم يمتلكون قدرات ومهارات واساليب تمكنهم من قيادة المدرسة وتنظيمها وتسيير شؤونها وصنع القرار، وبالتالي معرفة جوانب القوة في أدائهم والعمل على تعزيزه وتطويره، وباعتبار أن المدير هو الذي يقوم بتقييم ذاته، فهو أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، وقد يكون السبب أن المعلمين عندما يقومون أداء المدير وسلوكه فإن النتائج قد لا تكون موضوعية بسبب وجود خلافات مع المدير، كما إن ممارسة المعلم اليومية للعملية التعليمية التعلمية داخل الصف، تجعله يحكم على جانب واحد من جوانب عمل المدير، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Tasar, 2011)، التي بينت أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان لصالح المعلمين. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين بالنسبة لمحوري (الصفات السلوكية والإدارة الذاتية)، وقد يكون السبب في ذلك أن مديري المدارس يمتلكون صفات شخصية ومهنية وخلقية وإنسانية ظاهرة وواضحة في سلوكهم، فالإدارة ليست مجرد تسيير الأعمال بشكل روتيني بل هي ممارسة إنسانية أخلاقية تربوية تلتزم بعدد من القيم والفضائل.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0,05 ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

الجدول (8) نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري المدارس حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي

الدلالة	Sig.	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	متغير المؤهل العلمي والتربوي	المحور
دال	0.004	0.05	0.27	2.69	إجازة	مهارات القيادة
		0.03	0.17	2.85	دبلوم	
غير دال	0.371	0.03	0.16	2.89	إجازة	الصفات السلوكية
		0.02	0.15	2.92	دبلوم	
غير دال	0.381	0.04	0.24	2.87	إجازة	مهارات اتخاذ القرار
		0.06	0.36	2.80	دبلوم	
غير دال	0.801	0.05	0.27	2.85	إجازة	مهارات الاتصال
		0.04	0.27	2.83	دبلوم	
غير دال	0.187	0.05	0.25	2.79	إجازة	مهارات الإدارة الذاتية
		0.04	0.24	2.86	دبلوم	
غير دال	0.128	0.04	0.20	2.79	إجازة	كافة المحاور
		0.03	0.16	2.86	دبلوم	

أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، بالنسبة إلى محور الصفات السلوكية ومحاور مهارات (اتخاذ القرار، والاتصال، والإدارة الذاتية)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، وهذا يدل على أن خبرته المكتسبة خلال سنين عمله كمدير، بالإضافة إلى الشخصية التي يتمتع بها، تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه الإدارية من خلال تعاونه مع جميع العاملين في مدرسته، مما يمكنه من التغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء أداءه لعمله، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليل، 2012)، ودراسة (سليم، 2010)، وتختلف مع نتائج دراسة (علي، 2012) التي دلت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء المديرين تبعاً للمستوى التعليمي الأعلى، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة (علاء الدين، 2012) التي دلت على وجود فروق حول درجة المرونة تجاه تطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير المؤهل التربوي، باعتبارهم يمتلكون مهارات وأساليب كانوا قد تعلموها من

خلال تخصصهم التربوي. ووجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع الأداء وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح الدبلوم وفق محور (مهارات القيادة)، وهذا أمر بديهي لأن خبرة المدير تزداد كلما كان اطلاعه على التخصص اطلاقاً دقيقاً، وهذا يمكنه من قيادة العمل المدرسي وتوجيهه نحو النجاح.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، تعزى لمتغير الخبرة: يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة

الدالة	Sig	F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	متغير الخبرة	المحور
دال	0.000	9.031	0.10 0.04 0.03	0.33 0.15 0.19	2.55 2.92 2.78	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	مهارات القيادة
دال	0.019	4.213	0.04 0.00 0.03	0.12 0.00 0.17	2.91 3.00 2.87	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	الصفات السلوكية
غير دال	0.075	2.689	0.06 0.02 0.05	0.19 0.07 0.36	2.88 2.97 2.77	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	مهارات اتخاذ القرار
دال	0.043	3.297	0.04 0.02 0.05	0.14 0.08 0.31	2.92 2.96 2.78	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	مهارات الاتصال
دال	0.006	5.459	0.05 0.00 0.04	0.16 0.00 0.27	2.84 3.00 2.77	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	مهارة الإدارة الذاتية
دال	0.005	5.707	0.06 0.02 0.03	0.18 0.06 0.19	2.76 2.96 2.80	أقل من خمس سنوات من 5-أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر	كافة المحاور

تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس وفق متغير عدد سنوات الخدمة من 5 وأقل من 10 سنوات، بالنسبة لمحاور مهارات (القيادة، والاتصال، والإدارة الذاتية)، والصفات السلوكية، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخدمة، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت سنوات عمل المدير كلما ازداد اكتسابه للخبرة وللمهارات الإدارية والفنية التي تمكنه من مواجهة التغيرات المتنامية والمتسارعة، وتتمى لديه القدرة على اتخاذ القرار والتغيير، لأن ما يواجهه من مسؤوليات إدارية تصقل خبرته وتجعله أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات، وتجعله أكثر مهارة وتمرساً ممن نقل خبرتهم عن خمس سنوات، ويمكن القول أن من خبرته أكثر يستطيع التكيف بشكل أفضل مع ظروف العمل وتكوين علاقات جيدة مع الجميع سواء المعلمين أو التلاميذ أو المجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (علي، 2012) ودراسة (علاء الدين، 2012)، التي أكدت على أن أصحاب الخبرة الأعلى كانوا قد اطلعوا وواجهوا مواقف تشبه تلك التي تضمنتها المعايير أكثر من أولئك الذين نقل خبرتهم عن خمس سنوات فهؤلاء مازالوا في بداية حياتهم المهنية ولم يكتسبوا خبرة كافية تؤهلهم للمرونة ضمن مواقف جديدة. وتختلف مع دراسة (سليم، 2010) التي دلت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس بخصوص احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الخبرة. كما يُلاحظ أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة إلى محور اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن خبرة المديرين مهما كانت عالية فأنها لا تؤهلهم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى، تعزى لمتغير الدورات التدريبية: يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي خضع لها.

الدلالة	Sig.	F	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	متغير عدد الدورات التدريبية	المحور
دال	0.018	4.259	0.04 0.06 0.03	0.19 0.29 0.18	2.72 2.71 2.88	دورتين 3دورات أكثر من 3دورات	مهارات القيادة
دال	0.011	4.829	0.04 0.02 0.02	0.20 0.10 0.12	2.83 2.93 2.95	دورتين 3دورات أكثر من 3دورات	الصفات السلوكية
غير دال	0.414	.893	0.06 0.04 0.07	0.30 0.17 0.39	2.79 2.90 2.80	دورتين 3دورات أكثر من 3دورات	مهارات اتخاذ القرار
غير دال	0.181	1.754	0.06 0.03 0.06	0.30 0.16 0.31	2.75 2.90 2.85	دورتين 3دورات أكثر من 3دورات	مهارات الاتصال

مهارة الإدارة الذاتية	دورتين 3 دورات أكثر من 3 دورات	2.73 2.89 2.87	0.25 0.15 0.28	0.05 0.03 0.05	3.176	0.048	دال
كافة المحاور	دورتين 3 دورات أكثر من 3 دورات	2.76 2.84 2.88	0.17 0.16 0.19	0.04 0.04 0.03	2.759	0.071	غير دال

تبين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير الدورات التدريبية التي خضع لها المدير (أكثر من ثلاث دورات) بالنسبة إلى محور مهارات (اتخاذ القرار والاتصال)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي يتلقاها المدير أثناء الخدمة لا تركز على الأساليب الحديثة التي تزيد من فاعلية إدارته للمدرسة، حيث يجب أن تتناول دراسة كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية، وبال جودة في التعليم، فخبرة المدير والمهارات التي يمتلكها تمكنه من القيام بمسؤولياته بشكل أفضل، وتجعله قادراً على التعامل بديناميكية مع الصعوبات التي تعترضه أثناء قيامه بمهامه، كما يدل على عدم جدوى الدورات التدريبية التي يجب أن تكون مبنية على أسس علمية، فلا بد أولاً من التعرف على الاحتياجات الفعلية للمدير في ميدان العمل، وتحديد مسؤولياته، ثم البحث عن الكفاءات المطلوبة، وتوفير التدريب لتنمية هذه الكفاءات، وذلك بوضع برامج تعمل على زيادة النمو المهني للمدير وبالتالي تطوير وتحسين العمل. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (علي، 2012) التي بينت أن مديري المدارس الذين خضعوا لدورات تدريبية كان أدائهم أعلى من الذين لم يخضعوا لهذه الدورات. كما يلاحظ أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية بالنسبة إلى محور مهارات (القيادة والإدارة الذاتية)، ومحور الصفات السلوكية، وهذا يدل على أن الدورات التدريبية التي يتلقاها المدير تركز على الأمور الإدارية، وكيفية تسيير أمور المدرسة وقيادتها، وتركز على المهارات والقدرات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المدير حتى يقوم بمسؤولياته على أكمل وجه.

### الاستنتاجات والتوصيات:

هدف هذا البحث إلى معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة اللاذقية، في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة البريطانية (المهارات والصفات)، من وجهة نظر المعلمين والمديرين تبعاً للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، الدورات التدريبية)، وتوصل البحث إلى أن مستوى أداء مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المديرين ومتوسط إجابات المعلمين على استبانة واقع أداء مديري المدارس بالنسبة إلى متغيري المسمى الوظيفي، والخبرة، وذلك لصالح المديرين بالنسبة إلى محاور مهارات (القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال)، ولذوي الخبرة ضمن فئة 5 - 10 سنوات، ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والتربوي، والدورات التدريبية. وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثة التوصيات التالية:

- ضرورة توشي الموضوعية في عملية اختيار مديري المدارس بحيث تستند على أسس مهنية، وأن يكونوا من أصحاب المؤهلات والكفاءات والخبرة.
- إقامة دورات لتدريب وتأهيل المرشحين لشغل منصب مدير المدرسة قبل استلام مهامهم، وذلك لإعداد القيادات التربوية الناجحة والقادرة على إدارة التغيير والابتكار.
- إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم، وذلك من أجل إحداث التغيير المناسب في مدارسهم.
- عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس أثناء الخدمة من أجل تعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية بما يمكنهم من مواجهة التطورات المستقبلية وتحقيق التطور والابداع، ومن أجل اطلاعهم على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية.
- اعتماد معايير ومؤشرات واضحة لتقويم الإدارة المدرسية، وتحديد النتائج المادية والمعنوية التي تترتب على هذا التقويم.
- العمل على زيادة المخصصات المالية للمدارس، بما يغطي كافة الاحتياجات المدرسية، وتقديم تسهيلات أكثر لمديري المدارس من أجل تحديد هذه الاحتياجات واختيارها، وتصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات.
- حث الإداريين وتحفيزهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة، وهذا يسهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية العملية الإدارية، وبالتالي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة عملية الإدارة المدرسية.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني من أجل ربط المدرسة مع المؤسسات التربوية المحلية والعالمية.

## المراجع:

- 1- أبو علي، عبد القادر - العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، 2010، 1-178.
- 2- أحمد، حافظ؛ حافظ، محمد- إدارة المؤسسات التربوية. ط1، القاهرة: عالم الكتب، 2003، 248.
- 3- البادي، نواف محمد- الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو. عمان: دار اليازوري، 2010، 223.
- 4- بدح، أحمد، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية العامة . مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، 2006، 89-131.
- 5- البلداوي، عبد الحميد؛ نديم، زينب- إدارة الجودة الشاملة والمعملية (الموثوقية). ط1، عمان: دار الشروق، 2007، 227.
- 6- البيللاوي، حسن حسين وآخرون - الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد . ط2، عمان: دار المسيرة، 2008، 383.
- 7- الترتوري، محمد عوض؛ جويجان، أغادير - إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. ط2، عمان: دار المسيرة، 2009، 259.
- 8- حسان، حسن؛ العجمي، محمد حسنين- الإدارة التربوية. ط2، عمان: دار المسيرة، 2010، 456.

- 9- حسين، محمود- تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة تشرين، المجلد 33، العدد 4، 2011، 47-68.
- 10- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح- إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية . ط2، إريد: عالم الكتب الحديث، 2006، 479.
- 11- خليل، بلسم- واقع الأبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين، المجلد 34، العدد 5، 2012، 85-103.
- 12- زاهر، ضياء الدين- إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. ط1، القاهرة: دار السحاب، 2005، 293.
- 13- السعود، راتب- إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 18، العدد الثاني، 2002، 55-105.
- 14- سليم، عمار- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراة غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2010، 1-22.
- 15- الشрман، منيرة- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة . مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد التاسع. العدد الثاني، 2011، 106-125.
- 16- الصليبي، محمود عيد المسلم- الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية . ط1، عمان: دار الحامد، 2008، 220.
- 17- العجمي، محمد حسنين- الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق . ط2، عمان: دار المسيرة، 2010، 391.
- 18- عزب، محسن عبد الستار ، تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2008، 190-207.
- 19- العساف، ليلي ؛ الصرايرة، خالد- أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة . مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 27. العدد 3-4، 2011، 589-645.
- 20- علاء الدين، احمد- المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية. مجلة جامعة تشرين، المجلد 34، العدد 5، 2012، 173-197.
- 21- علي، وفيقة- واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلمات الرياض في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، المجلد 34، العدد 5، 2012، 149-172.
- 22- كارينتر، جون- مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم . ط2، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2002، 108.
- 23- مرسي، محمد- إدارة الجودة في الإدارة المدرسية. مجلة التربية، العدد160، 2006، 126-150.
- 24- المعاينة، عبد العزيز - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . ط1، عمان: دار الحامد، 2007، 454.
- 25- ملحم، سامي محمد- مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط1، عمان: دار المسيرة، 2006، 512.
- 26- المومني، واصل جميل- الإدارة المدرسية الفعالة. ط1، عمان: دار الحامد، 2008، 298.

- 27- الهلالي، الهلالي - إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين . ط1، مصر: المكتبة العصرية، 2006، 281.
- 28 - وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي: القانون رقم (32) الصادر بتاريخ 2002/4/7، والمعدل بالقرار رقم 443/3053/ بتاريخ 2004/8/16، دمشق: وزارة التربية، 2004، 35ص.
- 29 - وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - تعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/443 تاريخ 2004/8/16. دمشق: وزارة التربية، 2015.
- 30- AYAZ, K – *Performance Appraisals, Relationship With Productivity and Job Satisfaction*. Journal of Management Science, Vol. 1, No. 2, 2006, 1-99.
- 31- GUVENCE, H ; ACIGOZ, K.U- *Isbirlikli Ogrenme ve Kavram Haritalamamn Ogrenme Stratejisi Kullanmi Uzerin Dekietkileri*, Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimler Dergisi. 7,2007,117.
- 32- TASAR, H – *Examination of Implementation Level of the Total Quality Management Principles by the Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Adiyaman Province*, Asian Social Science, Vol. 7, No. 9, 2011, 33-44.