



كلية التربية بسوهاج
المجلة التربوية

ملاحح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة
بدولة الكويت

إعداد

الدكتور / عبد العزيز الغانم *

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الكويت

*وزير التربية والتعليم العالي بدولة الكويت سابقا

المجلة التربوية - العدد الخامس عشر - يناير ٢٠٠٠م

إن الاتجاهات الحديثة في التربية أصبحت تهدف إلى أعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية معتمدة على كل الطاقات البشرية العاملة كلا منهم يشارك بجهده ضمن اختصاصه في تطوير مجتمعة .

الإدارة المدرسية لها دورها المتميز في إصلاح النظام التعليمي من خلال إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المجتمع وتوجيه جوانب العملية التربوية وهي تؤثر في النظام التعليمي لأنها حجر الزاوية في العملية التعليمية وهدفها الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين نتائج الجودة ، ولذلك فإن جناحي الإدارة المدرسية الذين يحققون التوازن والتكامل هي الجانب الإداري والفني وذلك من خلال : الأنشطة المنظمة المقصودة الهادفة لتحقيق أهداف العملية التربوية .

ولكي تحقق المدرسة أهدافها يجب أن يسودها النظام الذي يتطلب من مديرها أو ناظرها متابعة الأعمال اليومية وأن أي قصور أو نقص في عمليات المتابعة قد يكون له أسوأ الأثر في سير العمل والنظام بالمؤسسة التعليمية بصرف النظر عن وجود لائحة دقيقة للعمل والنظام بها (احمد ١٩٨٧) ولكي يحقق النظام المدرسي أهدافه التربوية المرغوبة فأنه يتعين على رجال التربية والإدارة التعليمية أن يعيدوا النظر في الأنظمة واللوائح القائمة ، وأن يسعوا جاهدين إلى ترشيد النظام المدرسي على أساس علمي . ونادى جـراى (Gray ١٩٨٧) بضرورة تسخير تجارب وخبرات أفراد الإدارة المدرسية لخدمة أهداف المجتمع المحلي الكبير عن طريق المشاركة الفعالة في حل مشكلات المحلية . ويؤكد بندلي (١٩٧١) أن المدرسة يجب أن تكون مركز إشعاع في المجتمع وتفتح أبوابها لتستقبل أفراد المجتمع على جميع الأصعدة وتساهم في خدمة المجتمع .

مشكلة البحث : تناولت معظم البحوث في المجلس القومي للتعليم (١٩٨٥) مشكلات الإدارة التعليمية والمدرسة بوجه خاص بهدف التشخيص والتحليل تجنبنا للفاقد سواء كميًا أو كفيًا . حيث أن النظم التعليمية مازالت تسير على الطرق التقليدية والروتينية ، و لا تشجع على الابتكار والتجديد والتغيير بل تعتمد على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية والعادات المتوارثة ، في غياب الدافعية والرغبة في التغيير ، كما يعاني التعليم قبل الجامعي بصفة خاصة مشكلات إدارية وتنظيمية على المستوى التخطيطي والتنفيذي ، ومشكلات التوجيه والرقابة وغياب الأداء الفعلي ، بالإضافة إلى غياب المداخل الإدارية الفاعلة . والقيادة التربوية سلوك حضاري ومسئولية تؤثر وتتأثر فهناك أفراد في مواقع وظيفية سلطوية ولكن ليس لهم تأثيرات قيادية ، وأخرين في مواقع وظيفية يمارسون أدوار قيادية في بعض المواقع (عبيد - الفريج ١٩٩٣) .

ولذلك تحاول الدراسة أن تستعرض مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) Total Quality Management للاستفادة منه في تحسين عمليات إدارة التجديد التربوي على المستوى المدرسي . وتؤكد على الأعداد المسبق والتخطيط المستقبلي لحل الإدارة المدرسية ضروري للقيادة حيث يتطلب العمل مهارات في العمل والمهارة الإنسانية والتصورية والفنية ولكي تحقق الإدارة المدرسية غايتها المنشودة في ظل التغييرات العالمية والتنمية الاقتصادية

ولذلك أعد الباحث التساؤلات التالية في ضوء مشكلة البحث :

- ١ - ما مقومات الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق مهامها في ضوء المنظومة التربوية المتكاملة ؟
٢ - هل تتأثر الإدارة المدرسية بالمتغيرات الديموجرافية لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة ؟
٣ - ما المعوقات التي تعوق عملك في ضوء الإدارة المدرسية المطورة ؟ وما أهم مقترحاتك لتحقيق الجودة الشاملة ؟

أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإدارة المدرسية المطورة. حيث أن المدرسة وحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي للهدف البناء المبني على أسس علمية وحضارية وإنسانية ويتطلب هذا كفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع . ومن أهم أهداف الإدارة المدرسية معرفة الأسس التي يبنى عليها التعامل مع العنصر الإنساني باختلافاته وتشكيلاته ومستوياته المختلفة وفهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة بين الفئات المختلفة التي يتكون منها المجتمع المدرسي - كما أن المدرس حجر الزاوية والتلاميذ محور العملية التعليمية للعاملين بالمدرسة والآباء في المجتمع المحلي . وتختلف إدارة المؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية . فالاقتصادي يستطيع أن يعدل من قراراته ويرجع إلى الخلف. والسياسي يستطيع أن يقدم تنازلا في سبيل المصلحة العامة . أما للمربي - مدير المدرسة - المدرس - فإنه يتعامل مع الأخلاقيات والمبادئ والمثل الخاصة بالإنسان ولا يمكن التنازل عنها لأنه يتعامل مع العنصر البشري أقيم الأشياء وعلى وجه الأرض .

ولذلك فإن مدير المدرسة له فلسفة فعالة ومقبولة ومتناسقة ومبنية على التطبيقات التربوية فالهدف يجب أن يكون واضحا ومحددا والمدرسين لهم نصيب في تشكيل هذه الفلسفة ذات الوجهين وجهه يخص البرنامج والمدرس والآخر يخص الإدارة التربوية وهذان الوجهان يجب أن يكونا متطابقان ومتلائمان مع بعضهما ولذلك عليه أن يضع في اعتباره عند بناء الفلسفة للقواعد التي سيمسرها عليها - برنامج حل المشاكل السلوكية التي تظهر في المدرسة ، استفاضة واهتمام أولياء الأمور نحو تقدم أبنائهم في الدراسة ، برامج التدريب أثناء الخدمة ، توزيع التلاميذ على الفصول وتنظيم الفصل وتطويره - العدالة في توزيع جداول المدرسين ، التلاميذ بين محور المدرسة والمدرسين والهيئة الإدارية بالمدرسة (الفقى (١٩٩٤) :

أهمية البحث : المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إنجاز جهود فريق العاملين وهي تمثل تكامل الخبرة التربوية إدارية كانت أم فنية وجميعها جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل المتمثل في مدير المدرسة ، وكيل المدرسة ، والدعامة الرئيسية - رؤساء الأقسام والمعلمون فهم عصب الحياة فيها ، الإداريون والفنيون والمستخدمون يكملون الأعمال المدرسية كل هؤلاء يمثلون فرق عمل يجمعهم رباط العمل من أجل النشء وبناء البشر أغلى الثروات وأبقاها فهم صناع الحياة ، أحمد إبراهيم (١٩٨٧) .

الإدارة التربوية بتكنولوجيتها الآلية والفعلية تعتبر أساليب علمية منظمة لترشيد قراراتها وتقديم خدمات هدفها تحقيق أهداف المجتمع وتعزيز الصلة بين التعليم والبيئة ، ولذلك اعتبرت بداية الثورة الإدارية التي تدفع عملية التقدم وتحسين الإنتاج . فأصبحت الميزانية المبرمجة بدلا عن الميزانية التقليدية ، والتخطيط بدلا عن الارتجال في التحرك نحو المستقبل ، وأسلوب " برت " بدلا عن التنفيذ الكيفي ، وبنك المعلومات والأدمغة الإلكترونية بدلا عن وسائل التخزين التقليدية ، وتحليل النظم بدلا عن القرارات الفردية الساذجة أي أن

التكنولوجيا الإدارية خدمة إجراء البحوث ومعالجة المعلومات للتوصل إلى أفضل القرارات المدروسة لمعالجة المشكلات ومواقع الاختناقات الناتجة عن ازدياد سرعة التدفق الطلابي واحتياجات سوق العمل وارتباط التعليم بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى ازدياد درجة التعقد والتشابك في جوانب الحياة الإنسانية والنظرة المستقبلية طويلة المدى ، ولذلك أصبحت التكنولوجيا بأبعادها الثلاث (الآلية - العقلية - الاجتماعية) ضرورة لا بد منها لدفع عملة الإنتاج وأداءه للإدارة التربوية لتساهم في تحقيق إدارة مدرسية ناجحة بكل أبعادها وعلى كافة المستويات وذلك من أجل الخروج من أبعاد الأزمة الإدارية في التعليم في البلدان العربية وبلخصها الغنام (١٩٨٤) في النقاط التالية:

- ١ - قصور الإدارة التعليمية عن مواكبة تطورات التعليم واتجاهاته .
- ٢ - بعد الإدارات عن علوم الإدارة والتكنولوجيا وعدم أفادتها من نتائج هذه العلوم في عمليات التطوير .
- ٣ - عجز الإدارات بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الحالية عن فتح الطريق أو للتجديدات التعليمية.

حدود البحث

الحدود البشرية: شمل مديرو المدارس (نظار) ومساعدتهم (الوكلاء) ورئيس قسم الآداب والعلوم بكلى مدرسة - الحدود المكانيّة: شمل البحث مدارس مراحل التعليم العام في جميع محافظات دولة الكويت الخمسة - الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٩٩٨ .

مصطلحات البحث :

إدارة الجودة الشاملة (TOM) Total Quality Management

في تعريف النبوى (١٩٩٥) إدارة الجودة الشاملة بأنها " الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والنهوض بها والتطوير من أجل المنافسة ويتم ذلك من خلال عدة متطلبات رئيسية تحقق الجودة المؤسسة وتشمل كل مدخلاتها وعمليات مخرجاتها مراعية فيها الإستراتيجيات المستقبلية من خلال خلق بيئة علمية واعية بالجودة في جميع نواحيها " . ويستطرد لين أوريست (١٩٩١) : Allanc . Ornstein معيار الجودة من خلال ثلاثة أنواع من الرزم Packeges هي : المستويات الأكاديمية للطلاب - السياسات المهنية للمعلمين . المناهج الدراسية . واختيرت الجودة المعيار الأساس التي تسعى إليه الولايات المتحدة وإن اختلفت الاستراتيجيات ونماذج التنفيذ ومن أهم سماتها ما يلي : المدخل البيروقراطي **Bureaucratic Approach** : وهو يعتمد على قوة الإدارة وتبنته ولاية فلوريدا وتكساس . - مدخل دعة يعمل **Laissez Faine** : وتبنته ولاية كاليفورنيا وواشنطن ويؤكد على أهمية الإدارة المركزية حول المدرسة ويشجع المشاركة المهنية من خلال القناعة بأنه لا يوجد حل أو كلمة تعتبر الأفضل لتنفيذ الاصطلاحات المدرسية . - مدخل منتصف الطريق **Middle of the Road Approach** : حيث يدمج الأهداف والسياسات الخاصة بالولاية مع الظروف والممارسات المحلية في كل مدرسة ويعتمد على حل المشكلات بدون اقتراح الحلول ، الحلول التي يتم تبنيها تتم على المستوى الإجرائي التنفيذي وتبنته ولاية ميتشجان . وكل هذه المداخل أكدت على أن التنفيذ الفعال للتغيرات التربوية يعتمد أساسا على خصائص ومميزات المدرسة ذاتها ، فيما يعرف بثقافة المدرسة **School Cultre** ، والتنظيم المدرسي **School**

Organization ، وروح المدرسة وعيقيتها School Ethos او ما يمكن تضمينه في مفهوم المناخ المدرسي . Shool Climate وهذا يتطلب أعاده النظر في برامج وإعداد القيادات التعليمية خاصة عند هذا المستوى التنفيذي براون (١٩٩١) . ولمصطلح الجودة شروط عالية تحصل بمقتضاها الشركة على شهادة الجودة العالمية ، ومن أهم مواصفاتها :

- ١ - وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة .
 - ٢ - كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة .
 - ٣ - التفيتش المنتظم والدوري للمنتج أثناء مراحل إنتاج بحيث يكون مبدأ العمل هو (منع الخطأ) لا علاجه
 - ٤ - وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادي الوقوع في أخطاء بالمستقبل .
 - ٥ - وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان جودة الأداء طوال الوقت .
- ويستعرض رنبيه (١٩٨٠) موقع الإدارة المستقبلية على الصعيد الإداري ، حيث يهتم بتحقيق الاستخدام الأكفأ للمصادر والموارد من أجل غايات محددة يشترك فيها المخطط ورجل الاقتصاد مع العناية بالسلوك الفردي والاجتماعي ، وبالتالي المنطقي للعمليات الإجرائية مع قياس المدخلات والمعطيات ، وذلك لممارسة عمليات البناء المنظم خلال أسلوب التغذية الرجعية . وفي سياق الإدارة العلمية أشر متغيرين في نوعية التحولات التي صاحبت عمليات صنع القرار ، وهو تيار التحليل الكمي Quantitative Analysis ، و تيار السلوكية Behaviorism . وان هذان التياران ساعدا على التكامل والتنسيق والتصنيف الوظيفي ، وقد قسمت إلى الأبعاد التالية :-

أولاً : بعد المفاهيم الكمية وتشمل : أنظمة المعلومات الإدارية Management Information ، التخطيط المبرمج لأنظمة الميزانيات Planning Programming budgeting Systems ، تحليل عائد الإنفاق Costbenefit analysis

ثانياً : بعد المفاهيم السلوكية وتشمل : النظرية الإدارية Management Theory - تطوير المنظمات - Organization Development الإدارة بالأهداف Management by Objective .

ثالثاً : بعد المفاهيم السلوكية والكمية المشتركة وتشمل : البحوث الإجرائية - Operation Research - نماذج التخطيط المشترك Corporate Planning Models - التقليد أو المحاكاة Simulation .
ومن الأساليب المستخدمة في الإدارة التربوية ثنودة (١٩٩٦) ما يلي :-

- ١ - أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming : ويستخدم في مشكلات التخطيط التربوي وخصوصاً فيما يتعلق بتخصيص أو توزيع المواد لإيجاد أفضل استخدام لها .
- ٢ - تحليل الشبكات التخطيطية Networks Analysis : ويستخدم في تخطيط ومتابعة أي مشروع أو برنامج تربوي ، من أجل خفض الوقت والنفقات مع الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة ، ومن أشهر تحليل الشبكات شبكة بيرت * Pert * وأظهرت أهمية تخطيط الوقت والتكاليف وأصبح لها نموذجان هما :
* نموذج بيرت / وقت Pert / Time *
* نموذج بيرت تكاليف Pert / Cost *
- ٣ - نظام التخطيط والبرامج والموازنات : (P.P.B.S) Planning Programming Budgeting System : وهو نظام متكامل يربط بين التخطيط والبرامج والموازنات .

٤ . نموذج المحاكاة الإحصائي **Simulation Queuing Model** : وهو نموذج إحصائي يهدف إلى ترجمة الواقع إلى صورة مماثلة لهذا الواقع عن طريق معادلات رياضية تحت نفس الشروط التي بها الحدث في البيئة الخارجية .

الإدارة المدرسية المطورة : - المدرسة هي نواه العمل التربوي كله وحصيلته ، ونتاج عطائه . وامتداد لمسيرة التجديد التربوي الحديث لدولة الكويت الذي بدأ في عام (١٩١٢) وافتتاح مدرسة المباركية ثم عام (١٩٢١) ، ثم افتتاح مدرسة الاحمدية . وفي عام (١٩٣٦) انشئ أول مجلس للتعليم النظلي في الكويت وعرف باسم مجلس المعارف . وفي عام (١٩٥٥) قدم أول متخصصان تقريراً عن التطوير في الكويت عرف باسم **القبائي - عفرأوى** . وفي عام (١٩٨٥) قوم النظام التربوي ككل من خلال لجان تخصصية تربوية شملت المنظومة التعليمية ككل الهارون (١٩٩٥) . لقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة لتغيير النظرة نحو العملية التربوية وتغيير وظيفة المدرسة في المجتمع ولذلك تنوعت مجالات العمل في الإدارة المدرسية - الحاييل (١٩٨٦) وشملت ما يلي :

- الإدارة المدرسية كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي _ الإدارة المدرسية كمهارة في العلاقات الإنسانية - الإدارة المدرسية كمهارة في تنظيم العمل التعاوني _ الإدارة المدرسية كمهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل - الإدارة المدرسية كمهارة في التقويم .

ويميز الفقى (١٩٩٤) الفرق بين الإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية فيعرف الإدارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية . بينما الإدارة التعليمية ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة .

ويعرف **شعلان (١٩٨٧)** الإدارة بأنها العملية أو مجموعة العمليات التي تم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ومن مقومات القيادة الإشرافية في المدرسة أن تكون مرنة تسهم في تحسين العملية التعليمية ، وتعمل على إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين ، مع تنمية الثقة بالنفس والشعور بالأمن عن طريق توفير الإمكانيات الكافية ، وتنمية القدرة على التقويم الذاتي ، وتنمية نمو كل التلاميذ والمدرسين عن طريق التشجيع ومواجهة التحديات العامة فتجعل الروح المعنوية عالية عن طريق إسهم في وضع السياسة العامة للمدرسة والمدرسين والتخطيط والمشاركة ، كما أن القيادة الإشرافية توفر برنامجاً للتدريب داخل الخدمة يتصف بالفاعلية ، وجودة التخطيط لتتمشى مع كل الاتجاهات المعاصرة ، وتشارك في حضور الاجتماعات والاطلاع على المطبوعات والكتب والمجلات الحديثة . وزيارة المؤسسات التعليمية والمعارض التربوية ومراكز الوسائل السمعية والبصرية وبذلك تنمى التفكير الابتكاري عند المدرسين عن طريق تشجيع التجريب في حركات الدراسة وتبادل الأفكار ، والقيادة الإشرافية تحقق الهدف عن طريق الجهود التعاونية وتتلخص أسس القيادة في ثلاثة أسس هامة هي :

١ - أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية مستمدة من نتائجه المتعاقدة في الحياة والمهنة .

- ٢ - أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والمبادئ الإنسانية بما يعود بالنفع على المجتمع ، ويقدم المصلحة العامة على مصلحة الشخصية ، ويؤمن بالتجديد والتجريب على أسس علمية .
- ٣ - أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة .
- ومن المعروف أن تتنوع المسؤوليات على إدارة المدرسة ونوجزها كالتالي :

ناظر المدرسة أو وكيل المدرسة

قبل افتتاح الدراسة : يتولى أعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية ، الميزانية العامة للمدرسة ، الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول إعداد دليل العمل للمدرسة ، استقبال المدرسين الجدد - خلال العام الدراسي : الأشراف على السلوك العام للتلاميذ ، وتنمية مواهبهم وتهيئة فرص النجاح وإكسابهم القدرة على استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة - الاهتمام بالتربية الجمالية مما يضيف على المدرسة تنمية الاتجاهات الموجبة نحو الفن والجمال والنظافة والنهوض بالتوعية البيئية - والأشراف على النواحي الصحية والاجتماعية عن طريق تنمية هواياتهم داخل الأنشطة المدرسية المختلفة - التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم الأشراف على النواحي المالية والإدارية - تدريب الموظفين والمدرسين والتعرف على النواحي الضعيف في وسائل الأداء وجمع المشكلات والبيانات من الميدان والعمل على حلها - التقويم - الاطلاع على كل جديد ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية - في نهاية العام الدراسي : الأشراف على الاجتماعات - إظهار النتائج وإعلانها - إعداد التقارير السنوية للإنجازات وما لم ينجز ومراجعة الدفاتر المالية إعادة العهد - الجرد السنوي - الخ - الناظر كموجه عام : يمكن كل فرد في المدرسة من القيام بعمله وفق قدراته واستغلال إمكانات المدرسة لصالح المدرسة والبيئة والمجتمع من خلال الانسجام والتكامل داخل المدرسة وبينها وبين المدارس الأخرى ، ثم بينها وبين المناطق التعليمية الأخرى .

ويعتبر وكيل المدرسة المساعد الأيمن للناظر وعلية أن يتمرس بكل مسؤوليات الناظر باعتبار أنه بعدة ليكون ناظرا وفي حالة غياب الناظر فالوكيل هو المسئول الأول عن إدارتها وله أن يتخذ من الوسائل ما يراه محققا لحسن سير الدراسة

مسئوليات المدرس الأول : وتوجزها كما يلي :

- ١ - يعمل كموجة لزملائه في نموهم المهني ٢ - يساعد المدرسين على تحسين طرق التدريس
- ٣ - يساعد زملاءه على استغلال التقنيات التربوية المتنوعة ٣ - ينسق تقويم للتلاميذ

فروض البحث : في ضوء ما سبق يتبنى البحث الفروض التالية :

الفرض الأول : الإدارة المدرسية المطورة تعتمد على مقومات تكمل بعضها لتحقيق المنظومة التربوية المتكاملة

الفرض الثاني : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات القيادات المدرسية تعتمد على المتغيرات لديموجرافية لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة .

الفرض الثالث : هناك معوقات للإدارات المدرسية المطورة وحلول ومقترحات لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية المطورة .

منهجية البحث : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Method

ويتكون البحث من جزأين : يتناول الجزء الأول الإطار النظري وادبياته حول الإدارة المدرسية المطورة ،

والاتجاهات الحديثة نحو الإدارة والجودة الشاملة . الجزء الثاني يتناول البحث الميداني الذي أجرى على عينة
ممتلئة من المديرين (النظار) ومساعدتهم (الوكلاء) ورؤساء الأقسام العلمية والأدبية بالمدارس .

الإطار النظري للبحث :

أولاً : الدراسات العربية :

الإدارة المدرسية في الفكر الإسلامي تعنى خدمة الناس " سيد القوم خادهم " وهى توجيه وتربية
وتعليم وتعتمد على مبدأ الشورى وأمرهم شورى بينهم " (الشورى آية ٣٧) " وشاورهم فى الأمر " (آل
عمران آية ١٥٩) وهى مسئولية يتجافى عنها كثير من الناس وراء تقوى وخوف من عدم القدرة على القيام
بها . ومع تزايد أهمية الدور التربوي لمدير المدرسة ، فلا بد من أن يجعل العمل المدرسي يسير بانتظام وفق
خطة معدة إعداداً جيداً ومبنية على الأسس السليمة لعملية التخطيط ، وأصبح لزاماً على مدير المدرسة أن
يستفيد من الأساليب العلمية في الإدارة ومن التكنولوجيا الإدارية للتفكير بالطرق العلمية والموضوعية ، ومن
أهم هذه الأساليب التخطيط فقد أصبح ضرورياً ومهما لكل مجالات الحياة المعاصرة وهو أكثر أهمية في المجال
التربوي . ولم تعد مهام مدير المدرسة العصرية تتحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ
السجلات والملفات الرسمية وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعدت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار
قيادية وإشرافية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيه نحو تحقيق أهداف التربية .

تعتبر الإدارة المدرسية وحدة من الإدارة التربوية على مستوى إجرائي معين هو مستوى المدرسة ،
وإذا كانت الإدارة التربوية تتصل بإدارة التربية على مستوى الوطن العربي ، فإن الإدارة المدرسية تنصل بكل
ما تقوم به المدرسة . والإدارة المدرسية تهتم بالأفراد من تلاميذ ومعلمين وموظفين وعمال وتهتم بالمنهج
وطرق تنفيذه ، وما يدور في الفصل وبين جدران المدرسة ، وما يتم خارجها بأشرفها ، وما يتطلبه ذلك من
تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة واتصال وتمويل ومتابعة ، وما يتصل به كذلك من إيجاد قنوات اتصال بين
المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى ، وبينها وبين الفئة المحلية والمجتمع الكبير لتحقيق أهداف المدرسة
وأهداف العملية التعليمية .

أجرت الجبر - المحيلبي (١٩٩٩) دراسة تفويمية حول ممارسة مديري مدارس تجريبية الإدارة
المدرسية المطورة بدولة الكويت لمهامهم . على عينة تتكون من (٤٥) مديراً و (٤٣) أمين مدرسة ممن
يعملون في مدارس التجربة . وطبقت عليهم استبانة مكونة من (٢٩) بند وتوصلت الدراسة إلى ان المديرين
والأمناء يمارسون وظائفهم حسب المهام الجديدة المحددة لكل منهم ، ولا يوجد تأثير للجنس أو الخبرة على
مزاوله أعمالهم .

أجرى محمد ، عبد اللطيف (١٩٩٨) دراسة حول الاستثمار في الصناعات التعليمية كمدخل لتطوير
نظم التعليم العربية في القرن القادم (دراسة مستقبلية) . وهى دراسة تحقيق مبدأ الجودة الشاملة حيث تعرض
لمفهوم الصناعات التعليمية وإمكانية الاستثمار كمدخل لتطوير نظم التعليم مستعينا بمحورين رئيسيين هما
المحور الكمي والنوعي لنظم التعليم العربية ، والسياسات البديلة التي يمكن طرحها لتطوير نظم التعليم العربية
مدعماً بجداول إحصائية مقارنة بين الدول العربية الأجنبية . وطرح سيناريو لحساب العناصر المكونة له من

حيث : السكان ، قوة العمل ، حجم الطلاب ، النتائج القومي موضعاً خريطة لأولويات الاستثمار لضمان الجودة مشيراً إلى التحديات المحلية والعربية والإقليمية والعالمية التي ستواجهها هذه السياسات .

وفي دراسة أحمد (١٩٩٨) حول صراع وغموض الدور الأدرى والأشراف لناظر ومدير المدرسة وعلاقتها بالرضا عن العمل . ومن أهدافها التعرف على مدى الصراع والغموض الذي قد يصب الدور الأدرى الإشرافي الذي يضطلع به الناظر المدير - التعرف على مدى تأثير كل صراع وغموض الدور في رضا الناظر أو المدير عن عمله ، وأجريت الدراسة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية واختير (١٠) مدارس من الإدارات التعليمية التسع بالمحافظة أي على عدد (١٨٠) ناظر (٩٠) ذكور (٩٠) إناث وخلصت الدراسة إلى مديري المدارس من نوى الخبرة القصيرة. كانوا أقل رضا عن عملهم من أقرانهم نوى الخبرة الطويلة ، وكما ارتفعت درجات أفراد العينة في استجاباتهم نحو صراع وغموض الدور الإداري والأشراف كما انخفض شعورهم بالرضا عن العمل في وظائفهم الحالية .

وأجرت الجير (١٩٩٨) دراسة حول إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة . تهدف إلى رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي (١٩٩٣ - ١٩٩٤) والتعرف على نوعية المهام التي تقضى فيها هؤلاء المديرات أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي ، وهن يمثلن عينة الدراسة المعتمدة . استخدمت بطاقة ملاحظة مضبوطة حيث قامت كل ملاحظة بملاحظة مديرة واحدة لمدة أسبوع كامل ابتداء من طابور الصباح إلى ما بعد انصراف الطالبات وتم رصد كل المهام التي قامت بها المديرات بالدقيقة . وتوصلت إلى أن لمجموع الكلي للوقت المستغرق (٧٢٠٠) دقيقة على النحو التالي : ٣٧ ٠/٠ من الوقت يصرف في أعمال مكتبية - ١٧ ٠/٠ من الوقت يصرف في الاجتماعات غير رسمية - ١٠ ٠/٠ من الوقت يصرف في مهام خاصة بأمين المدرسة - ٧ ٠/٠ من الوقت يصرف في جولات داخل المدرسة - ٧ ٠/٠ من الوقت يصرف في حضور دروس ٥ ٠/٠ من الوقت يصرف في أمور شخصية - ٣,٨ ٠/٠ من الوقت يصرف في حضور طابور الصباح - ٣ ٠/٠ من الوقت يصرف في الاجتماعات الرسمية - ٠,٢ ٠/٠ يصرف في أنشطة خارج أوقات الدوام أما بالنسبة للاتصالات المكتوبة فقط تلقت المديرات (٤٣) رسالة وإدارة - وأصدرت (١٤) رسالة واستغرقت هذه الاتصالات (١٣٦) دقيقة . أما بالنسبة للاتصالات غير المكتوبة فكانت هناك اتصالات هاتفية - اجتماعات رسمية - اجتماعات غير رسمية

وفي دراسة الحبيب (١٩٩٦) . حول دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم ، استهدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنياً ، والتعرف على مدى اتفاق واختلاف مديري مدارس المراحل الثلاث حول أهمية المجالات والجوانب في سعيهم لنمو المعلم مهنياً . وتوصيل البحث إلى النتائج التالية : - يقوم مدير المدرسة بدور رئيس وأساس في نمو المعلم المهني وذلك من خلال المجالات التالية : -

- المنهج الدراسي وطرق التدريس - العلاقات الإنسانية - إدارة الهيئة التدريسية وتنظيمها - واجبات المديرو

ذاتياً تجاه المعلم مهنياً . - الأهداف التربوية .

وقد وجد أن هناك اتفاقاً بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات .

وفي دراسة الهارون (١٩٩٥) : حول التجديد التربوي - مشكلات الواقع وتحديات المستقبل. حيث أوردت القرارات الوزارية التنظيمية تمهيدا لبدء تطبيق نظام الإدارة المدرسية المطورة وكانت نقطة البداية بالقرار (١٩٩٣ / ٥٠٨٢) بشأن تحديد مدارس التجربة لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الجديدة بدولة الكويت وبدأت مدارس التجربة في العام الدراسي ٩٤/٩٣ المرحلة الأولى للتجريب في عشرة مدارس بالمناطق التعليمية الخمسة كمرحلة أولى ثم طبقت في العام الدراسي ٩٥/٩٤ على عشرين مدرسة وهكذا بدأ التوسيع في هذا النظام والذي تحددت مهامه في المجالات التالية :

أولا : مهام الإدارة المدرسية تجاه الأهداف التربوية : من حيث تنفيذ الأهداف التربوية العامة للتربية بدولة الكويت ، متابعة الأهداف العامة للمرحلة ومتابعة العلاقة بين الأهداف العامة للمرحلة التعليمية وأهداف المواد الدراسية المقررة للمرحلة وترجمتها إلى سلوك يومي وفق المتغيرات الجديدة التي طرأت على المجتمع الكويتي وإطلاع كافة القائمين على العملية التربوية داخل المدرسة بهذه الأهداف .

ثانيا : مهام الإدارة المدرسية تجاه الطلبة : من حيث تهيئة الفرصة التربوية المناسبة لتحقيق نمو المتعلم نموا متوازنا ومتكاملا في ضوء الأهداف التربوية ، وتزويد المتعلم بالقدر الأساس من المعارف والاتجاهات والمهارات وبمساعده على تكوين سماته الشخصية ، والكشف عن قدراته ومواهبه وتوجيهه إلى أقصى ما تسمح به هذه القدرات والمواهب ، التقييم التربوي الشامل للطلبة من خلال زيارة الفصول العلمية . والإطلاع على كراسات الطلبة والاهتمام بالمسابقات من خلال فصول التقوية ، وتنظيم لقاءات أولياء الأمور مع المدرسين والأخصائيين للتباحث حول أسلوب العلاج ووضع برامج للواجبات المدرسية ، وكذلك أعداد البرامج والخطط لرعاية الفائقين ، وتدريب الطلبة على تنظيم العمل الجماعي والعمل المتواصل على إظهار قيمة العلم للطلاب .

ثالثا : مهام الإدارة المدرسية تجاه المعلم : من حيث التعرف على مستوى كفاءة المعلمين الجدد من خلال عدة قنوات منها زيادة الفصول ، المتابعة الشاملة ، اللقاءات المفتوحة معهم وإجراء الحوارات والإطلاع على الأعمال التحريرية لهم . ووضع البرامج والوسائل الكيفية وتنمية قدرات المعلمين ورفع مستوى كفاءة أدائهم ، تعزيز الثقة بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ، ووضع حوافز للمتميزين (وتشجيعهم على إبداء الرأي في المناهج ، واستخدام أساليب تدريسيه متنوعة تراعى الفروق الفردية) . وحصص المشكلات الناتجة عن الفوارق النفسية والاجتماعية البارزة . الاشتراك في أعداد الجدول المدرسي ومراعاة العدالة في توزيعه .

رابعا : مهام الإدارة المدرسية تجاه المناهج الدراسية : من حيث تفهم الإدارة للفلسفة الشاملة للمنهج الدراسي وأسس بناءه وتعديله للمدرسين ، الإلمام بمصادر المنهج المدرسي والمشاركة في تطويره وطرق تدريسه ، استيفاء الاحتياجات وأعداد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المنهج المدرسي مع الاستعانة بالتقنيات التربوية الحديثة وإثراء الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية وتزويد لجان تطوير المناهج بالاقترحات والمعلومات المفيدة مع الاشتراك في تطويرها والاستفادة من الخبرات الخاصة المتوفرة لدى الطلبة لتحقيق الأهداف المنشودة .

خامسا : مهام الإدارة المدرسية تجاه المجتمع المحلي : من حيث المساهمة في معالجة الآثار النفسية والاجتماعية والتربوية وتقدير المجتمع المحلي بالتغيير والتطوير وتنمية الوعي بأهمية التكنولوجيا ، والحرص على زيادة فاعلية مجالس الآباء والمساهمة في حل المشكلات والعقبات التي تواجهها الإدارة المدرسية .

سادسا : مهام الإدارة المدرسية تجاه المهنة : وتتمركز في الحرص على الانتماء للمهنة والحفاظ على أخلاقيات المهنة ومتطلباتها ، الاتصال بالمؤسسات التعليمية المهنية ذات العلاقة للاستفادة من خبراتها والبحث عن المستجدات المهنية لتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة .

سابعا : مهام عامة للإدارة المدرسية : وتتخلص في تنسيق وتسهيل الاتصال بجهات الاختصاص أو تنفيذ السياسات المالية لتطوير العملية التربوية ، والعمل على تحسين مستوى الخدمة في المبنى المدرسي ، واستثمار نظام المعلومات الطلابية والمهنية بما يساعد على تحسين الأداء . وفي ضوء ما سبق تم التجريب وأجريت حلقات نقاشية حول سبليات التجربة وإيجابياتها وقد وضعت اللجنة أسسا للحوار بين أعضاء اللجنة والإدارة المدرسية من أجل تدعيم هذه التجربة وقد ركزت الحوارات على ما يلي :

- ١ - دور الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير في التوجيه التربوي للمعلمين والمتعلمين ، ويتمثل في :
برنامج الإنماء المهني للمعلمين - رعاية المتعلمين : رفع المستوى التحصيلي . - العناية بالفائقين .
- ٢ - التأكيد على دور الإدارة المدرسية في تطوير المناهج الدراسية والنشاطات اللاصفية ويتمثل ذلك في : الخدمات الطلابية بأنواعها والأنشطة - دور المدرسة في معالجة المشكلات التربوية للطلاب
- ٣ - تطوير أساليب التوجيه الفني نحو مزيد من معاونته المعلم في أساليب جديدة ويتمثل هذا في :
التوجيه الداخلي - التدريب الميداني - التوجيه عن بعد .
- ٤ في إطار تحقيق الوحدة العضوية والوظيفية للمدرسة بالتعاون مع المناطق التعليمية ومن خلال قنوات الاتصال المحددة من مثل : المعلومات الصادرة من المدرسة إلى أجهزة الوزارة المختلفة -
المعلومات الصادرة من أجهزة الوزارة إلى المدرسة
- ٥ - تميز النظام الجديد باستحداث وظيفة رئيس قسم مادة دراسية ويتمثل هذا في :
إبراز الجوانب الإيجابية لهذه الوظيفة - إبراز الجوانب السلبية لهذه الوظيفة
- ٦ - إعداد هيكل تنظيمي للمدرسة يوضح تدرج السلطة وتنظيمها من مثل : وضوح توصيف الوظائف لجميع العاملين بالمدرسة
- ٧ - التحيز في أسلوب الإدارة الجديد إلى الديمقراطية في أوجه التفاعل اليومي : في إطار العاملين
- في إطار الطلاب - في إطار المجالس المدرسية .
- ٨ - استحداث النظام الجديد وظيفة (أمين المدرسة) الذي يشرف على : السكرتارية ، المخازن ، النظافة ، الحراسة ، المطعم الصيانة ، السلفة النظرية .

كان من أبرز السبلية التي تعوق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية المطورة هي :

- عدم وضوح قنوات الاتصال بين التوجه الفني والأقسام العملية - قلة الاعتمادات المالية - نقص موظفي السكرتارية - العجز في بعض رؤساء الأقسام - عدم عقد لقاءات دورية مع المسؤولين في الوزارة - النقل أو الندب لأعضاء الهيئة الإدارية أو المدرسية - ضعف الدورة التنشيطية لكوادر مدارس التجربة - العجز في بعض الكوادر البشرية المؤهلة (كاختصاص النفس - والمرشد التربوي) - عدم التزام الجهات المتخصصة في المناطق التعليمية والوزارة بالمسميات الوظيفية لإدارة المطورة عند التعامل .

١٢. أ - أزل الحواجز التي تسلب العامل بالساعة حقه في التفاخر بالصنعة . وينبغي تغيير مسئولية المشرفين من مجرد إعداد إلى جودة .

ب - أزل الحواجز التي تسلب الناس في الإدارة والهندسة حقه في التفاخر بالصنعة .

١٣ . أبدا برنامج قوى للتعلم وتحسين الذات .

١٤ . التحول و التغيير ليست وظيفة الجميع وليست وظيفة واحد فقط .

يؤكد مالكوم بالدريج في فصل آخر من الكتاب على قوة معايير القيادة

The Power of the Malcom Baldring criteria and leadership

وركز برنامجه الشهير "منح الجودة القومية القيادة" التركيز على العميل ، ورضاء العميل ، وتخطيط الجودة والعمليات ، وضمان وجودة المنتج والخدمة ، وقد وضع القيادة في شكل مظلي بسبب دورها المهم فالقيادة أهم قضية في جودة التعليم وثقها في وثيقة تضم نحو أربعين صفحة في المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا . وربط بين المضامين التربوية بعضها ببعض مغللا الأسباب الأصلية للفشل التعليمي وهو فشل العمليات التعليمية

في تحقيق وبلوغ التعليم العالي ويدعو التلميذ للتحدى المعرفي وركز على مبدئين هامين هما :

١ . الاستخدام المنتشر للكتب المدرسية . ٢ - العقود الاجتماعية الفنية بين المعلمين والتلاميذ

ويحل بالأدلة على أن الكتب المدرسية تسبب مستويات تعلم منخفضة عند استخدامها كأداة تعليمية سائدة وأنشأها أصبحت خلاصات موضوعات لا يعالج أيها بعماق وقد أرجع فشل الكتب المدرسية إلى أن ضعف تعلم المهارات الأساسية قبل تعلم القراءة .

أجرى الدعيح (١٩٩٤) . دراسة مسحية لتقييم دور القيادة التربوية في المناطق التعليمية الخمسة .

على عينة عشوائية من الموجهين التربويين ، ومن مدرء المدارس في المراحل التعليمية الثلاث وتوصل الباحث أن هناك علاقة طردية بين إنجاز المؤسسات لأهدافها والوظائف القيادية التي يؤديها مدرء هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها . كما دلت النتائج أيضا أن هناك تنديا في أداء بعض الوظائف مثل استخدام الأساليب القيادية المناسبة ، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ، توفير برامج التدريب للعاملين .

أجرى الدعيح - العريان (١٩٩٣) دراسة حول الإدارة المدرسية في تطبيق وتطوير المناهج

الدراسية على عينة عددها (٢٣٨) مديرا ، واختار الباحثان المناهج الدراسية لأنها تحتل موقفا استراتيجيا حساسا في العملية التعليمية ، وتجسد مضمون طبيعة التعليم وأنها أفضل الطرق لتحسين وإصلاح التعليم وخلصت الدراسة إلى أن هناك وعيا تربويا عاما من جانب المديرين ولا يوجد لديهم التصور الواضح ولكنها تحتاج إلى دعم وتشجيع أو مشاركتهم في تطبيقها .

وفي دراسة بهجت (١٩٩٣) حول فعالية دور الإدارة المدرسية في أعداد مديري المدارس بسلطنة

عمان . استهدفت التعرف على واقع أعداد وتدريب مديري المدارس في سلطنة عمان ومدى الاستفادة المتدربين والمتدربات من دور الإدارة المدرسية والكشف من الأسباب التي تقف وراء تندي أو عدم استفادتهم في كل مرحلة من المراحل الثلاث من خلال استبانة حول بنية الدورة وأهدافها وما يقدم فيها وطبقت استبانة على عينة عشوائية تتكون من (٦٥) متدربا ومتدربة . تنفت آراء العينة إلى حد كبير أن الدورة قد حققت بعض أهدافها ولم تحقق البعض الآخر لأسباب قد تعزوا لتوقيت الدورة المسائي وعدم التنوع ، وتركيزها على

بعض الحاجات غير التعليمية وأنها مكثفة واعتمدت على المحاضرات النظرية والأساليب التقليدية ، وأنهم كانوا يودون الاستفادة في بعض الأدوار الهامة في الإدارة المدرسية مثل : أسس كتابة الأنشطة العملية - كيفية أعداد الجداول المدرسية وأسس توزيعها - كيفية استخدام مسجلات العهدة وتنظيمها . ويريدون أيضا تدعيم المعرفة عن الشؤون المالية خاصة في مجال الجمعية التعاونية ، وكيفية توزيع الأنشطة للاصافية وطرق تنفيذها بالمدرسة ، التدريب على بناء الخطة المدرسية ، كيفية تنظيم الاجتماعات وإدارتها ، التدريب العملي على كيفية العناية ببعض المرافق المدرسية وتنظيمها .

ويشرح القريوني (١٩٩٣) ركائز الإبداع والابتكار في الإدارة Instating Innovation وهي :

- ١ . التعرف بالقيم التنظيمية وتعميقها . ٢ - التركيز على الأداء ٣ - تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع . ٤ - معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية ٥ - تبسيط الإجراءات الإدارية ٦ - خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة . وتتركز عناصر الإبداع في القدرة على التخطيط Strategic Thinking وبناء ثقافة في المؤسسة Culture Building وقد حدد خصائص الشخص المبدع في النقاط التالية :
- ١ - البصيرة الخلافة Creative Insight : أي أنه له القدرة على التعامل مع المشاكل وتجريب الحلول المقترحة . ٢ - الثقة بالنفس وبالأخرين ، فالفضل يزيد تصميمًا . ٣ - القدرة في التعامل مع مقتضيات التغيير ٤ - القدرة على التكيف والتجريب والتحديد ٥ - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ٦ - الاستقلالية الفردية بعيد عن الشللية .

والشخص المبدع أن لم يجد المناخ المناسب فإنه يتجه إلى المؤسسة أو الدولة التي توفر له مستلزماته وهذا مما تطلق عليه هجرة الأسمغة Brain Drain .

وأجرت الهدود (١٩٩١) دراسة حول الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة

الكويت استهدفت التعرف تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، على وجهات النظر بين الفئات المختلفة (مدير المدارس في مراحل التعليم - المدرسين والمدرسات رؤساء الأقسام) وأهمية هذه الكفايات بالنسبة إلى فئات الدراسة ، وذلك على أساس قائمة مختارة من الكفايات الإدارية والفنية من خلال نماذج تطبيق أساسية مثل نموذج فلوريدا المعدل ، وشردو Corghani Schroder - نموذج سينر Stayer - نموذج توماس Thomas وتم تطبيق آداه البحث على عينة طبقية عشوائية تناولت (٥٠) من مديري المدارس ، (٣٠٨) من المدرسين والمدرسات ، و (٨) رؤساء الأقسام . وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق كل فئة على حدة باستثناء اتفاقهم جميعا على مجال التنظيم ، و تنقيح المنهج ، تقويم أداء المدرسين والطلبة الدور الاجتماعي للمدرسة في قمة الكفايات المطلوبة وتصدرت قائمة الكفايات الخاصة بالعلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات وقسمت الدراسة عددا من المقترحات التي استخلصتها الباحثة . وفي دراسة الغانم (١٩٩٠) . حول الإدارة للمدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت . استهدفت الدراسة كيفية يمكن تطوير العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية لتحقيق أفضل عائد للعملية التعليمية ، اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (٧٦) مدرسة تضم من نظار وناظرات ووكلاء ووكيلات (٣٠) مدرسة من كل مرحلة من المراحل التعليمية الثلاث ، وأبرزت الدراسة أهم المشكلات التي تؤثر سلبا في العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية : - عدم أخذ رأى إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة

وبخاصة نقل المدرسين أو الإداريين - ضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات - عدم الاستجابة لبعض طلبات المدارس الضرورية - التفهم الواعي للإدارات المدرسية لدورها والعمل بأسلوب علمي ومتناسق .

أجرى الصراف ، الهدهود (١٩٨٩) دراسة لدور الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع . للكشف عن طبيعة الخدمات التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية لأسر الطلبة والبيئة المحلية والمجتمع الكبير وقد أجريت الدراسة على عينة من النظائر والوكلاء والاختصاصيين الاجتماعيين والمرشدين التربويين من الجنسين في (٣٨) مدرسة ثانوية تمثل مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت .. وبعد تطبيق الاستبانة على العينة المختارة وتحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى أن (٨٠ ٪) من أفراد العينة توافق على أن تقدم الإدارة المدرسية خدماتها للأسر التي ينتمي إليها الطلبة وأن (٨٧ ٪) ممن استفتوا يوافقون على أن يكون للإدارة المدرسية دور في تقديم خدمات متنوعة للبيئة التي تحيط بالمدرسة والتي توجد فيها المدرسة أشارت أغلبية آراء أفراد العينة وبنسبة قدرها (٧٩ ٪) إلى ضرورة تقديم المدرسة الثانوية الخدمات الاجتماعية والمادية للمجتمع واستخلص الباحثان أن ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تشير إلى نقطة أساسية ، وهي أن هناك وعياً تربوياً حول الدور الذي يمكن للإدارة المدرسية أن تقوم به في خدمة كل من الأسر والبيئة المحلية والمجتمع الكبير .

وفي دراسة أحمد (١٩٨٨) حول أبعاد القدرة القيادية Dimensions Of Leadership Ability وركز على وظائف القيادة ومن أهمها : أنها سلسلة وظائف هدفها مساعدة الآخرين تجاه تحقيق أغراض أو أهداف عامة ومن أهم الوظائف البناء والمحافظة على الجماعة - تأدية العمل بإخلاص - مساعدة الجماعة على الشعور بالراحة والارتياح - مساعدة على وضع وتحديد الأهداف والأشياء - تعمل بتعاون تجاه هذه الأهداف ومن أهم مهارات القيادة هي :

- ١ - مهارة السلوك الشخصي للقائد الفعال Skill Of personal Behavior وتمثل في أحاسنة تجاه مشاعر المجموعة مطابقة احتياجاته مع احتياجات الجماعة - يتعلم كيف يسمع بانتباه - يمسك عن النقد والتعليقات الساخرة من جانب الأعضاء . يساعد كل عضو لأن يشعر بأهمية الاحتياج إليه بدون مجادلة
- ٢ - مهارات الاتصال Skill Of Communication يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزءاً ذاتياً ويهتم بأهمية الاتصال إلى أعلى إلى أسفل .
- ٣ - مهارة المساواة Skill in Equality لكي يكون القائد فعالاً لا بد أن يعرف كل واحد ويتعرف عليه ويشاركهم في القيادة .
- ٤ - مهارة التنظيم Skill of Organization لكي يكون القائد فعالاً لا بد أن ينمي أهداف بعيدة وقصيرة المدى - تحجيب المشاكل والعمل على حلها المتبادلة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات ، يخطط - يعمل ، يتابع ، يقيم .

وفي دراسة أحمد حافظ (١٩٨٧) حول العلاقات الإنسانية وأثرها في رفع كفاءة الإدارة المدرسية . وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين ناظر المدرسة وأعضاء هيئة التدريس بمدارسه ، والتلاميذ والعاملين وأولياء الأمور ، و أبناء الحي وأثر هذه العلاقات على تحسين ورفع كفاءة العملية التربوية وأهم العوامل التي تقف حائلاً على هذه العلاقة وأجرت البحث على عينة عشوائية بمديريّة التربية والتعليم

ويستخدم ديتيرت - مورييل (١٩٩٧) Deter - Mouriel دروس التغيير التنظيمي والاصطلاحات المدرسية السابقة للتنبؤ بنتائج التجديد : هل ينبغي أن نتوقع المزيد من إدارة الجودة الشاملة ؟ وفيه يقارن الباحث النموذج المنظم بالموضوعات الشائعة للبحوث الخاصة بالتغيير التنظيمي وإصلاح المدارس ويركز البحث على نقاط القوة لإدارة الجودة الشاملة ، ومن أهمها تقييم العمليات ، اتخاذ القرار المبني على البيانات ، تفكير النظم أما نقاط الضعف من وجه نظر النظرية هو صعوبة تعريف أو تحديد " عملاء أو زبائن التعليم ، وصعوبة تغيير ثقافة موجودة ، وعدم كفاية الوقت والمال ، وشملت الدراسة (١٢) جدولاً (٥٢) مرجعاً حول هذا الموضوع .

وأوجز فريد وآخرون (١٩٩٧) Freed and Other's مبادئ تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي " ثقافة للتفوق الأكاديمي أو الدراسي لخص فيه المبادئ عند استخدامها بصورة كلية لخلق ثقافة تفوق أكاديمي أو دراسي لتحسين فعالية وكفاءة الهيئات وتستخدم مبادئ الجودة قياس النتائج العلمية ، وأساليب الإدارة المنظمة ، والتعاون لتحقيق مهمة أو رسالة التعليم وهي تشمل الخصائص الآتية للهيئات الفعالة أو الناجحة :

- ١- الروية والرسالة والنتائج المدفوعة
- ٢- الاعتماد على النظم
- ٣- النمو الفردي المنظم
- ٤- القرارات المبنية على الحقائق
- ٥- تفويض اتخاذ القرار
- ٦- التعاون
- ٧- التخطيط من أجل التغيير
- ٨- القيادة المبدعة والمساندة .

ولأن المبادئ مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض ، يلزم تنفيذها وتطبيقها عبر نظام كامل . ويتضمن التطبيق في مؤسسات التعليم العالي قياس النتائج ، واعتماد متبادل أكبر لأتصار المؤسسة ، والتدريب على القيادة ، وشكلاً مختلفاً للتمتية المهنية ، واتخاذ قرار مبني على البيانات .

ويلخص ماسترد (١٩٩٦) Mesters كيفية الاستفادة من الجودة الشاملة في المكتبات فيوجزها بأنها . نظام للتحسين والتطوير المستمر يستخدم الإدارة المبنية على المشاركة ويتركز على حاجات العملاء والمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي المشاركة وتدريب الموظفين ، وفرق حل المشكلات والطرق الإحصائية ، والأهداف طويلة الأجل والتفكير الطويل الأجل ، والاعتراف بأن النظام وليس الناس هو الذي ينتج نواحي القصور وعدم الكفاءة ويمكن للمكتبات أن تستفيد من إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة نواحي : كسر الحواجز بين الأقسام والإدارات ، إعادة تعريف المنتفعين بخدمات المكتبة كعملاء داخليين (إعفاء هيئة تدريس وموظفين) وعملاء خارجيين (زبائن دائمين) ؛ والوصول إلى حالة تحسن مستمر ، وتشمل المقبات المحتملة التي تواجه تبني إدارة الجودة الشاملة في المكتبات : اعتراضات على المفردات اللغوية ، ونقص الالتزام ، ومحاولة حل المشكلات بسرعة كبيرة جداً ، ومقاومة أعضاء هيئة التدريس والموظفين المهنيين . وتلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كآلاتي : ١- الإدارة بالحقيقة ، ٢- استبعاد العمل ثانية ٣- احترام الناس والأفكار ٤- تفويض الناس . أما صياغة خطة إستراتيجية وأتباعها بتعهد والتزام بمواصلة وتحسين الجودة يمكن لمديري المكتبات تغيير وتحسين هيئاتهم .

ويتساءل فما هي إدارة الجودة الشاملة ؟ في الخمسينات طلب اليابانيون من ر . إدوارد ديمينج ، وهو إحصائي وصاحب نظريات إدارة أمريكي أن يساعدهم على تحسين اقتصادهم الذي مزقه الحروب- وتطبيق

مبادئ ديمينج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مرت اليابان بنمو اقتصادي كبير . وفي الثمانينات عندما بدأت الولايات المتحدة ترى نقصا في أسهمها أو حصتها بالسوق العالمية بالمقارنة باليابان ، أعادت التجارة الأمريكية اكتشاف ديمينج ، أسهم جوزيف جوران وفيليب كروسبي وخيرا إدارة الجودة أيضا في تطوير نظريات إدارة الجودة الشاملة ونموذجها ، أدواتها . وممارسته إدارة الجودة الشاملة في التجارة وكذلك في الحكومة والجيش والتعليم وفي الهيئات التي لا تسعى إلى الربح بما في ذلك المكتبات . أن إدارة الجودة الشاملة هي " نظام للتحسين والتطوير المستمر يستخدم الإدارة المبنية على المشاركة ويتركز على حاجات العملاء (جورو وبارنارد ١٩٩٣) . والمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي . مشاركة وتدريب الموظفين ، وفوق حل المشكلات ، والطرق الإحصائية ، والأهداف طويلة الأجل ، والتفكير طويل الأجل والاعتراف بأن النظام وليس الناس هو الذي يسبب نواحي القصور وعدم الكفاءة ويمكن للمكتبات أن تستفيد من إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة نواحي : كسر الحواجز بين الأقسام والإدارات ؛ وإعادة تعريف المنتفعين بخدمات المكتبة كعملاء داخليين (أعضاء هيئة تدريس وموظفين) وعملاء خارجيين (زبائن دائمين) والوصول إلى حالة تحسن مستمر (جورو وبارنارد ١٩٩٣) .

أن المكتبة ينبغي أن تركز على تقديم أفضل الخدمات الممكنة وأن تكون على استعداد للتغيير لتخدم عملائها . ولتجديد ما إذا كان يلزم إحداث تغييرات ، قد يسأل مدير المكتبة : ما هي أسواقنا الملائمة ؟ من أجل ماذا يأتي لنا العملاء ؟ كيف يمكنني النظر إلى كفاءة مكتبتي ؟ كيف نخدم العملاء الحاليين الموجودين اليوم ؟ (إدارة الجودة الشاملة ، ١٩٩٥) . أعرف العميل أولا ثم حل المشكلات . بناءا على عمله مع المديرين اليابانيين وغيرهم ، قدم ديمينج (١٩٨٦) ؛ والتون (١٩٨٦) عرضا عامال ١٤ خطوة يمكن أن يتخذها المديرين في أي نوع من أنواع المنظمات أو الهيئات لتنفيذ برنامج إدارة جودة شاملة ، وهي : ١ - خلق ثبات الهدف لتحسين المنتج والخدمة . ويتطلب ثبات الهدف التجديد ، والاستثمار في مجال البحث والتعليم ، والتحسين المستمر للمنتج والخدمة ، وصيانة المعدات والأثاث والتركيبات ، والمساعدات الجديدة للإنتاج . ٢ - تبنى الفلسفة الجديدة . إن الإدارة يجب أن تمر بالتغيير ، وتبدأ تؤمن بالمنتجات والخدمات عالية الجودة . ٣ - وقف الاعتماد على الفحص الإجمالي . وأفحص المنتجات والخدمات فقط بدرجة تكفي لأن تكون قادرا على التعرف على طرق تحسين العملية . ٤ - إنهاء ممارسة منح التجارة على بطاقة التصغير فقط . فالسلع ذات أقل سعر لا تكون هي دائما الأعلى جودة ؛ اختر موردا بناءا على سجله الخاص بالتحسين ثم أعقد التزاما طويل الأجل به . ٥ - تحسين نظام المنتج والخدمة بشكل مستمر ودائم . فالتحسين ليس جهدا يتم مرة واحدة ، والإدارة مسؤولة عن قيادة المنظمة أو الهيئة إلى ممارسة التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية . ٦ - بدء التدريب وإعادة التدريب . يلزم أن يعرف العمال كيف يؤدوا وظائفهم بشكل صحيح حتى إذا احتاجوا أن يتعلموا مهارات جديدة . ٧ - بدء القيادة . أن القيادة هي وظيفة الإدارة والمديرون مسئولون عن اكتشاف الحواجز التي تحول دون افتخار الموظفين بما يفعلونه . وسيعرف الموظفون ما هي هذه الحواجز . ٨ - أبعد الخوف فالناس يخشون التكرار في العمل . ويلزم أن يقوم المديرين بخلق بيئة يستطيع فيها العمال أن يعبروا عن اهتماماتهم وميولهم بثقة . ٩ - كسر الحواجز بين مجالات الموظفين . ينبغي أن يشجع المديرين العمل الجماعي عن طريق مساعدة الموظفين في المجالات / الإدارة المختلفة على العمل معا . إن تنمية العلاقات

المتبادلة بين الأقسام أو الإدارات تشجع اتخاذ القرارات الأعلى جودة . ١٠ - أستبعد الشعارات والمواعظ والأهداف لموقع العمل . وأن استخدام الشعارات وحدها بدون بحث عمليات موقع العمل يمكن أن يسيئ للعمال لأنها تدل على معنى أنه كان بالإمكان أداء عمل أفضل . ويلزم أن يعرف المديرين الطرق الحقيقية لإعطاء دافعيه للأشخاص الذين يعملون في منظماتهم أو هيئاتهم . ١١ - استبعاد الحصص النسبية العديدة . فالحصص النسبية تعوق الجودة أكثر من أي ظرف آخر من ظروف العمل ؛ ولا تترك أي متسع للتحسين . إن العمال يحتاجون المرونة لإعطاء العملاء مستوى الخدمة الذي يحتاجونه . ١٢ - إزالة الحواجز التي تعوق التباهي بالصنعة والبراعة في العمل . أعط العمال الاحترام وأعطهم تغذية راجعة عن كيفية أدائهم لوظائفهم . ١٣ - بدء برنامج نشاط للأعداد وإعادة التدريب ومع التحسن المستمر ستتغير أوصاف الوظيفة . ونتيجة لذلك يلزم إعداد وإعادة تدريب الموظفين حتى ينجحوا في مسؤوليات ووظائفهم الجديدة . ١٤ - اتخاذ إجراءات لإنجاز وتحقيق التغيير . يجب أن تعمل الإدارة كفريق لتنفيذ الخطوات الـ ١٣ السابقة . ويقترح سيركين (١٩٩٣) Sirkin بعض الطرق التي يمكن بها لمكتبة أن تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتعزيز خدمات المكتبة ومن أهمها :

- خلق كراسات خدمات وحقائب معلومات - إجراء مسح للمستخدمين عن خدمات المكتبة - تحسين عمل اللافتات - تغيير ساعات العمل - تقديم عائد مادي أكثر ملائمة - تبسيط خروج ودفع حساب المواد - استخدام المرونة في واجبات ومهام الموظفين - التعاون مع الحكومة المحلية (الحكم المحلي) - مطالبة البائعين بإعطاء توضيحات للمنتج - إعطاء الموظفين الجدد توجيهها وإفيا - خلق جماعات استشارية مكتبية بين الأقسام أو الإدارات - تحسين التصميم الطبيعي للمكتبة - تتبع الشكاوى وبحثها - تطوير برنامج امتداد نشاط - فتح مكاتب تابعة - نشر الخدمات الجديدة أو المتغيرة - تطوير مواد تدريب الموظفين والمستخدمين - توجيه الخدمات لمجموعات خاصة - منح توصيل إلكتروني للوثائق والمستندات - إتباع قائمة أو بيان للمهام - الابتسام .

وفي دراسة كويشيير - ياتاني (١٩٩٦) Yatani, Choichiro حول إدارة الجودة الشاملة في الفصل من الكارثة إلى النجاح في امتحانات المقال في علم النفس التمهيدي : حصل ٦٠ / ٠ تقريباً من الطلاب على درجات رسوب في الامتحانات نصف الفصل الدراسي عام ١٩٩١ في مقرر علم النفس عام . فقام المعلم بمشروع لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للتعرف على أسباب ضعف التحصيل وبذل جهود لمساعدة الطلاب على اكتشاف أخطائهم وبالتالي تصحيحها باقتراح أن يؤدي اختبارات إكمال وقيموا مؤتمرات فردية مع المعلم فيما يتعلق بالامتحانات . وفي المؤتمرات التي عقدت مع أكثر من ١٠٠ طالب ، لاحظ المعلم تحسن الطلاب في امتحانات الإكمال ، ولكن طلب من الطلاب أن يفكروا في سبب أدائهم الضعيف على امتحانات نصف الفصل الدراسي الأصلية . اشتملت استجابات الطلاب على الفشل في دراسة واستنكار مواد المقرر الدراسي ، والفهم الضعيف لموضوعات المقرر ، ونقص الدافعية النهائي مهارات الكتابة والتنظيم وتفصيل امتحانات الاختبار من متعدد على اختبارات المقال كما سعى المعلم أيضا إلى تنفيذ وتطبيق أساليب اتخاذ القرار الجماعي عن طريق تشجيع الطلاب على المشاركة في تطوير أسئلة امتحانات المقال من أجل الامتحان النهائي . وعمل الطلاب في مجموعات لتطوير الأسئلة وعملوا مع المعلم لصقل أفضل (١٠ - ١٥) سؤالا ، ثم أدوا الامتحان

النهائي الذي أعدة بصورة تعاونية إلى استخدام الأنشطة الجماعية واتخاذ القرار الجماعي عمل على تنمية إحساس قوى بالهوية المشتركة وسمح للتلاميذ بتحمل مسئولية تعلمهم .

وفى دراسة أوستروت (١٩٩٦) Ostroths تناول مراجعة شاملة للبرامج المطبقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهو البرامج مستخدمة بنجاح تنفيذ وتطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة فى إدارة شئون الطلاب بإحدى الجامعات العامة الكبيرة وتنافس تطبيقات واستخدامات إدارة الجودة الشاملة وترى الدراسة أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريبا مخططا لهيئات التدريس ، وكذلك تغييرا ثقافيا على مستوى الهيئة .

ويربط موليندر- ووانج (١٩٩٦) Mullendore - Wang توزيع الموارد وإدارة الجودة الشاملة بجهود التخطيط والقياس مستعينا بوصف نشأة وتطوير نموذج قام بتطويره موظفو شؤون الطلاب وهذا النموذج يقدم تخطيط نموذج لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع تعليمات استخدام النموذج تفصيليا خطوه مشيرا إلى قضايا مرحلة الانتقال وأشكال وأهداف التخطيط ، وحاجات النمو المهني والفردى .

ويستعرض برايات (١٩٩٦) Bryan الباحث عرضا لما هية إدارة الجودة الشاملة ؟ ويفسر سبب وجود حفظ لأحداث تغيير فى مؤسسات التعليم العالى ويقدم تفسيراً منطقياً لاختلاف مدخل إدارة الجودة الشاملة عن المداخل الأخرى من خلال أربعة عشر مبدءاً وكيفية الاستفادة منه فى شئون الطلاب .

وينقد هو لمر (١٩٩٦) Holmes إدارة الجودة الشاملة مع تحليل مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة : فشلها فى الوفاء بالتوقعات فى التعليم العالى . ويؤكد على المشاكل اللازمة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة فى البيئة التعليمية ، ويقدم عرضا عاما لطرق إدارة الجودة الشاملة ليستعين بها موظفوا شئون الطلاب بشكل نشط لمساندة وتدعيم المهام الأكاديمية للجامعات .

وأورد هوارد (١٩٩٦) Howard مميزات وعيوب إدارة الجودة الشاملة بالنسبة إلى شئون الطلاب . مشيرا إلى فوائدها والتكلفة الأساسية لتنفيذ الجودة الشاملة فى ضوء الخبرات الموجودة ، والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة . كما يشير أيضا إلى الأثر المعونة المالية والتكاليف فى تحقيق الأهداف ملتزمة بالوقت المحدد فى حدود الموارد ويوضح الأهداف ، ونماذج القادة .

وفى بحث كوشمير - مالما هون (١٩٩٦) Kochmer - McMahon تناول أهمية القيادة والرؤية والعرض والثقافة التنظيمية والدافعية والتغيير كجوانب للحياة التنظيمية التى يجب أن تتناولها إدارة الجودة الشاملة بشكل كاف . كما يقدم مفهوم منظمات وهيئات التعلم كمدخل منفصل ، وان هذه الطريقة عنصر مطلوب فى منافسة القيادة والإدارة .

أجرى شاو - دوجر (١٩٩٦) Chao - Dgger دراسة حول نموذج إدارة جودة شاملة للأشراف التعليمي فى البرامج الفنية والمهنية وذلك من خلال مسح للاتجاهات على عدد (١٠٢) مدير ومعلم فني مهني بالجامعات المحلية بولاية أيوا من أصل (١٥٠) . ثم أجريت ندوة بدلفى مع (١٣) خبير من خبراء الجودة الشاملة و (١٤) خبير من خبراء الأشراف التعليمي . وشكلت النتائج نموذجا للتعليم العالى الجودة يضم ستة مكونات هي : الجودة المدفوعة من قبل العميل ، والعمل الجماعي ، والتزام الإدارة والتدريب ، والطرق الإحصائية ، والتحسن المستمر .

أما دراسة بيرما (١٩٩٦) Bierema حول الجودة الشاملة وتعليم الكبار : شركة طبيعية في حجة الدراسة ، قارنت فيها فلسفات تعليم الكبار وإدارة الجودة الشاملة وقدمت الدراسة حالة توضح فيها اندماج إدارة الجودة الشاملة ومبادئ تعليم الكبار في منهج تجارى بإحدى الجامعات المحلية وتقتصر فيها إستراتيجيات لجعل تعلم الكبار عملية أكثر تعاوناً وعالية الجودة .

أجرى هولت - فورد (١٩٩٦) Hoil - ford دراسة حول دعم الجودة حيث طلبت مدرسة بكلورادوا مساعده الشركة الغربية الأمريكية للاتصالات عن بعد لتدريب نحو (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس على طرق إدارة الجودة الشاملة، وساعدت هذه العملية على تمكن أعضاء هيئة التدريس من معالجة اللجان غير المثمرة وغير الهادفة ويعتمد النجاح على التزام المديرين - ومنسق لإدارة الجودة الشاملة .

إجراءات البحث : تضمنت إجراءات البحث الأبعاد التالية :

أولاً : خطوات البحث

- تحليل الوثائق والمصادر والقوانين المنظمة للإدارة المدرسية وسبل تطويرها في دولة الكويت . ثم مراجعة للدراسات والبحوث العربية والأجنبية بغية تحديد فنيات البحث لتحديد العينة في ضوء فروض البحث - أعداد استبانته البحث وتقنياتها - حساب الصدق والثبات - تطبيق عينة البحث بعد التجريب - معالجة بيانات البحث بالأسلوب الكمي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) - مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث .

ثانياً : أداة البحث أعداد استبانته : تم تصميم لاستبانته بخطوات منهجية هدفت إلى زيادة مصداقية الأداء حول مهام الإدارة المدرسية المطورة تجاه كل من : - لأهداف التربوية - المعلم - الطالب - المنهج - المهام الأخرى المتنوعة أي تجاه المنظومة التربوية المتكاملة . وقد اعتمدت الاستبانته إلى الدراسات الوثائقية التي توفرت لدى وزارة التربية حول الإدارة المدرسية المطورة ، ودراسة الهارون (١٩٩٥) حول تطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت ، وقد أجمل الباحث أهم المهام للإدارة المدرسية المطورة في خمسة مجالات رئيسية تضمنت (٥٨) بنداً بالإضافة إلى سؤال ترك مفتوحاً لتلقى أهم المقترحات نحو النظم الجديدة للإدارة المدرسية المطورة التي تعرقل عمل الإدارات المدرسية المطورة والجدول التالي رقم (١) يبين ذلك .

جدول (١) : يوضح مكونات الاستبانته لمهام الإدارة المدرسية المطورة كما وردت في الصورة النهائية

المرجع	مهام الإدارة المدرسية	أرقام مفردات كل مكون	عدد البنود
الأول	الأهداف التربوية	من البند (١) إلى البنود (٨)	٨
الثاني	المعلم	من البند (٩) إلى البند (٢٠)	١٢
الثالث	الطلبة	من البند (٢١) إلى البند (٣٨)	١٨
الرابع	المنهج	من البند (٣٩) إلى البند (٤٨)	١٠
الخامس	مهام أخرى متنوعة	من البند (٤٩) إلى البند (٥٨)	١٠
السادس	تجاه المنظومة للتربوية	فقرة حرة	

ثالثاً : مجتمع البحث : يتألف مجتمع البحث من المديرين (النظار) من الجنسين إناث وذكور - مساعد المديرين (الوكلاء) - ورؤساء الأقسام (المشرفين الفنيين) بمدارس المراحل التعليمية الثلاث .
رابعاً : عينة البحث : اختيرت عينة طبقية من المراحل التعليمية الثلاث الابتدائي - المتوسط - الثانوي - وبلغ عددها (٢٠) مدرسة في كل منطقة تعليمية من المناطق التعليمية الخمسة الموجودة بدولة الكويت ، وبلغ عدد

المدارس المختارة (١٠٠) مدرسة بنسبة مئوية قدرها ١٧ /٠ من مجموع مدارس دولة الكويت . وزعت على كل مدرسة أربع استبانات واحدة لمدير المدرسة (الناظر) ، واحدة لمساعد المدير (وكيل) ، وأثنى من رؤساء الأقسام (علمي - أدبي) . وبلغت نسبة الاستجابة للاستبانة ٨٠ /٠ . وهي نسبة عالية تدخل على مدى فاعلية القيادات المدرسية مع المستجبات التربوية ، والجدول التالي رقم (٢) بين وصف العينة إحصائياً حسب المتغيرات الديموجرافية .

جدول (٢) : بوضوح وصف العينة من حيث المتغيرات الديموجرافية

المتغيرات الديموجرافية	ن	%	م	ع	الخطأ في الاحراف المعياري
المنطقة التعليمية	العصبة	٣٧	٢٢,٤	١,٤٩	٣,٠٢
	حولي	٣٣	٢٠		
	الفروانية	٢٢	١٣,٣		
	الاحمدى	٣٥	٢١,٢		
	الجهراء	٣٨	٢٣		
الوظيفة	مدير مدرسة أو ناظر	٤١	٢٤,٨	٠,٨٢	٢,٢٦
	مساعد مدير أو وكيل	٣٩	٢٣,٦		
	رئيس قسم	٨٥	٥١,٥		
المراحل التعليمية	الابتدائي	٤٠	٢٤,٢	٠,٨٢	٢,٢٤
	المتوسط	٤٥	٢٧,٣		
	الثانوي	٨٠	٤٨,٥		
الخبرة الحالية	(٥-١) سنوات	٤٧	٢٨,٥	٠,٨٩	٢,٢٣
	(١٠-٦) سنوات	١٧	١٠,٣		
	فيما فوق (١١)	١٠١	٦١,٢		
المؤهل	ماجستير	٤	٢,٤	٠,٤٩	٢,٢٦
	بكالوريوس	١١٤	٦٩,١		
	دبلوم مطمين	٤٧	٢٨,٥		
النوع	ذكر	٧٦	٤٦,١	٠,٥	١,٥٣
	انثى	٨٩	٥٣,٩		

خامساً : صدق أداة البحث : صدق المحكمين : بعد صياغة بنود الاستبانه في ضوء أهم المجالات الأساسية لمهام الإدارة المدرسية تم عرضها على خمسة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية للحكم في مقدار صلاحيتها وقد أسفر التحكيم عن أضافه بعض البنود ، وحذف بعض العبارات المزدوجة المعنى ، وتعديل بعض الصياغات . وقد أعطت الدرجات على الاستبانه موافق (٣) إلى حد ما (٢) غير موافق (١) . صدق الاستبانه تم حساب صدق الاستبانه باستخدام طرقتين الأولى تتصل بصدق المحكمين وتم الإشارة إليها والثانية تتصل بالتجانس بين مكونات الاستبانه وهو أحد أنواع الصدق البنائي CONSTRUCT VALIDITY هو يعطى مؤشرا لاتساق بين أبعاد الاستبانه ، وقد حسبت قيم معاملات الارتباط Correlation Coefficients بين مكونات الاستبانه يوضحها الجدول التالي رقم (٣) :

جدول (٣) : مصفوفة الارتباط Correlation Coefficients

المجال الأول : الأهداف التربوية	١	١	١	١	١
المجال الثاني : المعلم	** ٠,٥٢				
المجال الثالث : الطلبة	** ٠,٥	** ٠,٧٥			
المجال الرابع : المنهج	** ٠,٤٢	** ٠,٦٠	** ٠,٧٠		
المجال الخامس : المهام المدرسية الأخرى	** ٠,٤	** ٠,٥٤	** ٠,٧٢	** ٠,٥٥	
المجال السادس : مكونات المنظومة	** ٠,٦٣	** ٠,٨٤	** ٠,٩٣	** ٠,٨١	** ٠,٨٠

** دالة عند المستوى ٠,٠٠١ عدد أفراد العينة ١٦٥ درجة الحرية = د - ج - ن - ٢ = ١٦٣

بالنظر إلى مصفوفة الارتباط يتضح ما يلي :-

١. جميع الارتباطات بين أبعاد المقياس ذات مستوى عال من الدلالة عند قيمة ٠,٠٠١ .
 ٢. أعلى هذه الارتباطات كانت تجاه المنظومة التربوية ثم الطلبة ، فالمنهج .
 ٣. ارتفاع قيم معاملات الارتباط مؤشرا للاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبانة وأنها تتمتع بتجانس داخلي .
- سادسا ثبات أداة البحث :** تم حساب معاملات ثبات الاستبانة RELIABILITY Coefficients باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbhch's Alpha وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل ٠,٩٢ وهي نسبة عالية ومعقولة ومنطقية تثل على صدق الأداة وموضوعيتها وصلاحياتها لتحقيق البحث والجدول التالي رقم (٤) يبين معاملات الثبات لكل مجال .

جدول (٤) : معامل الثبات لمجالات الاستبانة

مجال الدراسة	معامل ألفا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول : مهام الإدارة المدرسية تجاه الأهداف	٠,٥٥	٢,٧٠	٠,٢١
المجال الثاني : مهام الإدارة المدرسية تجاه المعلم	٠,٧٣	٢,٧٣	٠,٢٣
المجال الثالث : مهام الإدارة المدرسية تجاه الطلبة	٠,٨٣	٢,٧١	٠,٢٤
المجال الرابع : مهام الإدارة المدرسية تجاه المنهج	٠,٧٥	٢,٦٤	٠,٢٩
المجال الخامس : مهام الإدارة المدرسية الأخرى	٠,٧٧	٢,٧٣	٠,٢٧
الاستبانة ككل	٠,٩٢	٢,٧١	٠,٢٠

يتضح من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الرئيسية تراوحت بين ٢,٦٤ بانحراف معياري ٠,٢٩ و ٢,٧٣ بانحراف معياري ٠,٢١ وهي تعكس أهمية الموضوع نحو تكامل المنظومة التربوية الشاملة .

سابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة أستخدمت لتحليل البيانات الحزم الإحصائية Statistical Package For The Social Sciences (SPSS/PC) + Win 97 . واستخلصت النتائج من الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي في مركز الحاسب الآلي التابع لجامعة الكويت وتمت المعالجة التالية :- استخدام التكرارات والنسب المئوية لجميع بيانات الدراسة - استخدام معامل الارتباط لبيرسون لتقدير صدق الاستبانة VALIDITY - استخدام مقياس مدى ثبات RELIABILITY ANALYSIS - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود العينة - الترتيب التنازلي لبنود الاستبانة في الفقرات المفتوحة - استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للتعرف على الدلالات الإحصائية للفروق في الأداء بين مجموعات

الدراسة وكذلك اختبار T-TEST - استخدام اختبارات شافية Scheffe Procedure لعمل مقارنات بعدية بفرض تحديد هذه المقارنات .

ثامنا نتائج البحث ومناقشته : في ضوء أدبيات البحث النظرية وتطبيقاته حول أوضاع الإدارة المدرسية المطورة ببعض الدول العربية والأجنبية . وفي إطار ما أسفرت عليه المعالجة الإحصائية لنتائج البحث تم الإجابة عن التساؤلات البحث التالية :-

السؤال الأول : ماهي مقومات الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق مهامها في ضوء المنظومة التربوية المتكاملة ؟

جدول (٥) : يبين التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية للعينة

مردد						رقم البند كما ورد في الاستيفاء	ع
١٤	٠٤	١٤	٢٤	٣٤	٤٤		
---	---	---	---	---	٠,٧٥	٣٨	العامل الأول : ١
---	---	---	---	---	٠,٦٩	٥٧	٢
---	---	---	---	---	٠,٦٨	٣٧	٣
---	---	---	---	---	٠,٦٦	٥٦	٤
---	---	---	---	---	٠,٦٢	٥٨	٥
---	---	---	---	---	٠,٥٩	٥٤	٦
---	---	---	---	---	٠,٥١	٤٨	٧
---	---	---	---	---	٠,٥٠	٨	٨
---	---	---	---	٠,٧٤	---	٢٢	العامل الثاني : ١
---	---	---	---	٠,٦٣	---	٢٦	٢
---	---	---	---	٠,٦٠	---	٢٧	٣
---	---	---	---	٠,٥٤	---	٢٤	٤
---	---	---	---	٠,٥٤	---	٣٦	٥
---	---	---	---	٠,٥٣	---	٢١	٦
---	---	---	---	٠,٥٠	---	٣٩	٧
---	---	---	٠,٧٤	---	---	٢٣	العامل الثالث : ١
---	---	---	٠,٦٠	---	---	١٢	٢
---	---	---	٠,٥٩	---	---	١٠	٣
---	---	---	٠,٥٦	---	---	١٣	٤
---	---	---	٠,٥٣	---	---	٩	٥
---	---	---	٠,٥٢	---	---	٥٣	٦
---	---	٠,٥٨	---	---	---	١٤	العامل الرابع : ١
---	---	٠,٥٥	---	---	---	٧	٢
---	---	٠,٥٠	---	---	---	١٦	٣
---	---	٠,٥٠	---	---	---	٢٠	٤
---	---	٠,٥٠	---	---	---	٣٥	٥
---	٠,٥٧	---	---	---	---	٤٢	العامل الخامس : ١
---	٠,٥٤	---	---	---	---	٤٣	٢
---	٠,٥٢	---	---	---	---	٣٢	٣
---	٠,٥٢	---	---	---	---	١٩	٤
---	٠,٥٢	---	---	---	---	٤٠	٥
٠,٦٤	---	---	---	---	---	٣	العامل السادس : ١
٠,٥٥	---	---	---	---	---	٢	٢

للإجابة على هذا التساؤل ولتحقيق صحة هذا الفرض عولجت استجابات عينة البحث البالغ قوامها (١٦٥) باستخدام التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية Principle Componants لهوتيلنج Hoteling كما تم إدارة العوامل بطريقة Varimax Rotation وتضمنت العينة إحدى عشر متغيراً والجدول رقم (٥٠) وضح العوامل بعد التدوير وتشبعها عند القيمة ٠,٣ . ومنه يتضح وجود عوامل يمكن تفسيرها على النحو التالي :

تفسير العامل الأول : يتضمن هذا العامل (٨) متغيرات أساسية يمكن ملاحظة تشبعاتها من الجدول رقم (٥) ويتحليل مكوناتها واستعراض تشبعاتها يتضح ما يلي :

- ١ - أتولى الأشراف العام على عمليات التسجيل والنقل . ٠,٧٥
- ٢ - أحرص على التنسيق بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية والتربوية والإعلامية الأخرى. ٠,٦٩
- ٣ - أحرص على متابعة وتطيل سجلات إحصائيات الغياب . ٠,٦٨
- ٤ - أحرص على تنسيق وتسهيل الاتصال بالجهات الأخرى . ٠,٦٦
- ٥ - اهتم بالجوانب التنويرية للمجتمع . ٠,٦٣
- ٦ - اهتم بالصيانة الدورية للمنشآت والأبنية المدرسية . ٠,٥٩
- ٧ - أنظم الزيارات العلمية للمؤسسات ومرافق الدولة ذات العلاقة بالمناهج المدرسية. ٠,٥١
- ٨ - احرص على إقامة محاضرات تخصصية في المدرسة للتأكد من ضرورة ربط الأهداف بالعلوم الحياتية ٠,٥

يتضح من استعراض التشبعات السابقة للعامل الأول أنه يتمتع بتشبعات عالية وقوية حيث تراوحت تشبعاته ما بين ٠,٧٥ ، ٠,٥٢ ويمكن تسمية هذا العامل " بالتطوير الإداري " وان من ملامح الجودة الشاملة للقيادة التربوية تطويرها في كافة الأوجه داخل المدرسة وارتباطها وبالبيئة المحيطة بها والتفاعل المستمر بينها وبين المجتمع ومجرباته .

تفسير العامل الثاني :

أسفرت نتائج التحليل العاملي عن وجود سبع متغيرات يمكن استعراض تشبعاتها على النحو التالي :-

- ١ - نراعى الفروق الفردية بين المتعلمين . ٠,٧٤
- ٢ - نهتم بتكوين برامج علاجية للطلبة الضعاف. ٠,٦٣
- ٣ - تشجيع الطلبة الضعاف الذين يبذلون أي نوع من التقدم . ٠,٦٠
- ٤ - نهتم بخلق جو المنافسة بإجراء المسابقات العلمية في مناخ صحي سليم . ٠,٥٤
- ٥ - نهتم بمعالجة السلوك غير المرغوب فيه لدى الطلبة . ٠,٥٤
- ٦ - نعمل على إظهار قيمة العلم للطلاب . ٠,٥٣
- ٧ - أشجع المعلمين على طرائق التدريس الحديثة المناسبة لمحتوى المنهج . ٠,٥٠

تحليل وتفنيد تشبعات متغيرات العامل الثاني يمكن أن نخلص إلى الملاحظات التالية :

أن هذا المعامل يسمى بعامل الإدارة المدرسية المطور في التحصيل الأكاديمي .

حصلت متغيرات هذا العامل بتشبعات عالية تراوحت ما بين ٠,٧٤ في الفروق الفردية بين المتعلمين ، ٠,٥ للتشجيع على طرائق التدريس الحديثة لمحتوى المنهج وهذا يؤكد دور المدرسة في رفع التحصيل العلمي .

تفسير العامل الثالث : من نتائج التحليل العاملي وجد أن العامل الثالث يتضمن على (٦) عوامل ويمكن استعراض تشبعاتها على النحو التالي :

- ١ - أهتم بالإطلاع على كراسات المتعلمين : ٠,٧٤
- ٢ - أهتم بالإطلاع على سجلات التقويم بصفة دورية . ٠,٦٠
- ٣ - أهتم بمتابعة كراسات أعداد المدرس للتأكد من استخدام المعلمين للأساليب الحديثة . ٠,٥٩
- ٤ - أتابع الأعمال التحريرية للطلبة . ٠,٥٦
- ٥ - أحرص على المتابعة الدورية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال زيارتي للفصول . ٠,٥٣
- ٦ - أستطلع آراء المعلمين في الأعمال الإدارية والإشرافية لتحقيق رغباتهم في العمل . ٠,٥٢

يتضح من استعراض التشبعات السابقة أن استبانة ملامح القيادة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة تشكل مجموعة مقومات لتحقيق المنظومة التربوية المتكاملة وهذا يشير إلى تماسك مكونات أداة البحث وتجانسها بين أقسامها مهما يعنى صدقها العاملي الذي يعتبر من أقوى أنواع الصدق . وتشير أيضا التشبعات العالية القوية التي تراوحت ما بين ٠,٧٤ إلى ٠,٥٢ إلى ترابط هذه المقومات وهذه ما أكدت الدارسات العربية والأجنبية في هذا الصدد ويسمى هذا العامل بدور الإدارة المدرسية المطورة في متابعة التقارير والأعمال المكتبية

تفسير العامل الرابع : أسفرت نتائج التحليل العاملي بوجود (٥) عوامل يمكن استعراض تشبعاتها من جدول (٥) على النحو التالي :-

- ١ - أشجع المعلمين على كتابة تقارير عما يواجهون من مشكلات . ٠,٥٨
- ٢ - أضع الخطط الوقائية والعلاجية التي تناسب النواحي الصحية والنفسية والاجتماعية للطلبة . ٠,٥٥
- ٣ - أجرى لقاءات تربوية متنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية مع الطلبة لحل المشكلات التي تواجههم . ٠,٥٠
- ٤ - أحرص على تحسس المشكلات الخاصة بالمعلم الوافد التي يؤثر على أدائه . ٠,٥٠
- ٥ - أهتم بالتعرف على أساليب تسرب الطلبة من المدارس ومعالجتها . ٠,٥٠

من استعراض التشبعات السابقة نجد أنها عالية إلى حد ما ، وتراوحت ما بين ٠,٥٨ إلى ٠,٥٠ ، وهذا يشير إلى أن دور الإدارة المطورة ليست عند حد التحصيل العلمي للطلبة فقط بل تنحى إلى المناشط الأخرى لوضع خطط وقائية وعلاجية لمشكلات تواجهها وتعمل على تلقيها مستقبلا ولذلك يسمى هذا العامل بأسلوب الإدارة المدرسية المطورة في حل المشكلات . أي أن مهام الإدارة المدرسية العصرية تستفيد من الأساليب العلمية والتكنولوجيا الإدارية ، والتفكير الموضوعي .

تفسير العامل الخامس :

يتضح من التحليل العاملي جدول (٥) هناك خمسة عوامل يمكن استعراض تشبعاتها على النحو التالي

- ١ - أهتم بإعداد التقارير الخاصة بتطوير المناهج وإرسالها إلى لجان التطوير . ٠,٥٧
- ٢ - أشارك في لجان تطوير المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة التي أعمل بها . ٠,٥٤
- ٣ - أحاول ابتكار أساليب الأنشطة المصاحبة للمنهج . ٠,٥٢
- ٤ - أشارك في ورش العمل المقامة في مركز التدريب بوزارة التربية . ٠,٥٢
- ٥ - أعترف على مدى ملائمة الكتب المدرسية لخصائص الطلبة بالمرحلة التعليمية . ٠,٥٢

ينضح أن العوامل تتمتع بتشبعات عالية ومعقولة تراوحت ما بين ٠,٥٧ - ٠,٥٢ وهي تدل على تجانس المكونات بوجه عام . ويشير إلى أن تطور مفهوم الإدارة المدرسية فلم يعد قاصرا عن الحدود الروتينية لها وممارسة السلطة (حضور - انصراف - صدور أوامر) وإنما تعدى حدودها إلى النواحي الفنية الخاصة بمتابعة تقويم المناهج الدراسية ومقوماتها وإيداء الرأي فيها بناء على مجاراة الواقع الميداني من الطلاب - المدرسين - أولياء الأمور وذلك يسمى هذا العامل متابعة تقويم المناهج المدرسية .

تفسير العامل السادس : أسفرت نتائج التحليل العامل عن وجود متغيران ويمكن أستعراض تشبعاتها عن النحو التالي :

- ١ - أؤكد على صياغة الأهداف العامة إلى سلوك يومي من خلال زيارتي الدورية للفصول . ٠,٦٤
 - ٢ - أهتم بمتابعة أهداف المواد الدراسية في ضوء أهداف المرحلة التعليمية التي نعمل بها . ٠,٥٥
- يسمى هذا العامل بآلية تنفيذ الأهداف ومدى تحقيقها بوجه عام وترجمتها ترجمة صحيحة للوصول إلى ما نصبو إليه .

وبذلك تجيب الدراسة على التساؤل الأول الذي ينص على : " ما هي مقومات الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق مهامها ؟ أي أن الإدارة المدرسية المطورة تعتمد على مقومات تكمل بعضها البعض لتحقيق المنظومة التربوية المتكاملة . وبذلك يكون البحث ثبت صحة الفرض الأول . بيان الإدارة المدرسية المطورة تعتمد على مقومات تكمل بعضها البعض في ظل المنظومة المتكاملة ، وهذه المقومات هي :

- ١ - التطوير الإداري المستمر المدرسة المطورة .
 - ٢ - دور الإدارة المدرسة المطورة في التحصيل الأكاديمي .
 - ٣ - دور الإدارة المدرسية المطورة في متابعة التقارير والأعمال المكتبية .
 - ٤ - دور الإدارة المدرسية المطورة نحو أساليب حل المشكلات .
 - ٥ - دور الإدارة المدرسية المطورة في متابعة تقويم المناهج الدراسية .
 - ٦ - دور الإدارة المدرسية المطورة نحو آلية تنفيذ الأهداف
- وتشير هذه المقومات لسنة إلى الملامح الجديدة للمؤسسة التربوية في تحقيق أقصى جودة لها وعبورها إلى النواحي المعنية والتكنولوجية في آلية تنفيذ الأهداف التربوية بوجه عام . وتتفق هذه الدراسات مع جميع الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة والجودة الشاملة (TQM) وتفق أيضا مع نتائج ديمنج الأربع عشرة، وكذلك مع دراسة فلاتوتزادي وآخرون في أن المعلمين يستخدمون كل هذه المراحل أو معظمها . ومع نتائج دراسة (كو شيبورو - ياتاني) حول إدارة الجودة الشاملة من الكارثة إلى النجاح في الاختبارات التحصيلية . ودراسة موريل عن أهمية استخدام الجودة الشاملة للإصلاحات المدرسية ودراسة الهارون- والنبراوي - الغانم - الهدود نحو تحقيق هذه الآلية .

التساؤل الثاني : هل تتأثر الإدارة المدرسية المطورة بالمتغيرات الديموجرافية لتحقيق مبدأ

الجودة الشاملة ؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نستعرض مهام الإدارة المدرسية التي حددها الاستبانة في المجالات التالية

أولا : مهام الإدارة المدرسية تجاه الأهداف التربوية :

- ٢٦٣ -

يبين جدول (٦) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لهذا المجال :
جدول (٦) : التكرارات ، النسبة المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية للمجال الأول أولا
: مهام الإدارة المدرسية تجاه الأهداف التربوية :

رقم	البلد	مدى الإجابة								
		موافق		إلى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ الاحتمالي
		ت	٠/٠	ت	٠/٠	ت	٠/٠			
١	أؤكد على متابعة الأهداف العامة للمرحلة في ضوء أهداف التربية .	١٥٠	٩٠,٩	٢٥	٩,١	-	-	٢,٩	٠,٢٨	٠,٢٢
٢	أهتم بمتابعة أهداف المواد الدراسية في ضوء أهداف المرحلة التعليمية التي أصبل بها .	١٤٧	٨٩,١	١٨	١٠,٩	-	-	٢,٨	٠,٣١	٠,٢٤
٣	أؤكد على صياغة الأهداف العامة إلى سلوك يومي من خلال زياراتي الدورية للتفصيل.	١٤٨	٧٩,٧	١٧	١٠,٣	-	-	٢,٨	٠,٣	٠,٢٢
٤	أترجم الأهداف التعليمية لأحداث تغيرات في سلوك التلاميذ .	١٢٩	٧٨,٢	٣٦	٢١,٨	-	-	٢,٧	٠,٤١	٠,٢٣
٥	أعقد عدد دورات خاصة للتقنيين بالمدرسة لشرح مهام الإدارة المدرسية المطورة تجاه الأهداف التربوية .	١٤٢	٨٦,٧	٢١	١٣,٣	١	٠,٢	٢,٨	٠,٣٦	٠,٢٢
٦	أفضل صل دورات تدريبية للمعلمين فقط لأهمية ربط الأهداف التربوية بالبيئة والمجتمع .	٨١	٤٩,١	٥٤	٣٢,٧	٣٠	١٨,٢	٢,٣	٠,٧٦	٠,٥٥
٧	أضع الخطط الوقتية والمالية التي تناسب الواقع الصحية والنفسية والاجتماعية للطلبة .	٩٢	٥٥,٨	٦٦	٤٠	٧	٤,٢	٢,٥	٠,٥٨	٠,٤٤
٨	أحرص على إقامة محاضرات تفصيلية في المدرسة للتأكد على ضرورة ربط الأهداف بالعلوم الحديثة .	٩٢	٥٥,٨	٦٤	٢٨,٨	٩	٥,٥	٢,٥	٠,٦	٠,٤٧

يتضح من جدول (٦) أن البند رقم (١) الذي ينص على " أؤكد على متابعة الأهداف العامة المرحلة في ضوء أهداف التربية " حصل على أعلى متوسط حسابي من بنود هذا المجال وبلغ ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,٢٨ ، والخطأ في الانحراف المعياري بلغ ٠,٢٢ مما يشير إلى أهمية هذه البنود وحرص الإدارة المدرسية على تأكيده وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٩٠,٩ ٠/٠ ، للموافقة إلى حد ما ٩,١ ٠/٠ : في حين بلغ المتوسط الحسابي في البند رقم (٦) الذي ينص على " أفضل عمل دورات تدريبية للمعلمين فقط لأهمية ربط الأهداف التربوية بالبيئية والمجتمع " على متوسط حسابي بلغ ٢,٣ وهو منخفض نسبيا عن باقي البنود بانحراف معياري ٠,٧٦ ، وحظا في الانحراف المعياري ٠,٥٥ ، وتبين أن هناك آراء حول هذا البند ففي حين بلغت نسبة الموافقة ٤٩,١ ٠/٠ نجد أن هناك نسبة مئوية موافقة إلى حد ما بلغت ٣٢,٧ ٠/٠ في مقابل ١٨,٠٢ ٠/٠ . يبين عدم موافقتهم على هذا البند وبوجه عام تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين ٢,٩ ، ٢,٣ مما يشير إلى موافقة معظم أفراد العينة على تأكيد دور ومهام الإدارة المدرسية المطورة تجاه الأهداف التربوية

ثانيا : مهام الإدارة المدرسية المطورة تجاه المعلم

يبين جدول (٧) للتالي ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية مع انخفاض قيم الانحرافات المعيارية مما يدل على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية تجاه المعلم وقد ارتفعت قيم المتوسط الحسابي في البند رقم (٩) الذي ينص على " أحرص على المتابعة الدورية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال زياراتي للتفصيل فبلغ المتوسط الحسابي ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,١٨ ، مما يدل على تأكيد دورها في هذا البند ، ويؤكد بذلك البند (١٠) الذي ينص على " أهتم بمتابعة كراسات أعداد الدروس للتأكيد من استخدام المعلمين للأساليب الحديثة " حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٩) بانحراف معياري ٠,٢٧ وهي تدل على وعى الإدارة المدرسية المطورة بأهمية متابعة الجوانب الفنية للعملية التدريسية .

في البند رقم (٢٠) الذي ينص على " احرص على تحسس المشكلات الخاصة بالمعلم الوافد التي تؤثر على أدائه حيث بلغ المتوسط الحسابي للبند ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,٢٢ وبلغت نسبة الموافقة ٩٤,٥ ٪ ، وإلى حد ما ٥,٥ ٪ ومما يذكر في هذا المجال فإن الوزارة نجحت في خطة الإحلال والتكويت التي رسمتها الدولة فتم تكويت المرحلة الابتدائية بكاملها وكذلك المرحلة المتوسطة و الثانوية باستثناء بعض التخصصات العلمية التي يعزف عنها الشباب الكويتي .

في حين بلغ المتوسط الحسابي إلى أدنى قيم نسبيا لباقي البنود في البند رقم (١٦) الذي ينص على " أجري لقاءات تربوية متنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية مع الطلبة لحل المشكلات التي تواجههم " حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٤ بانحراف معياري ٠,٥٥ وهذا يدل على افتقار المدارس للجوانب الاجتماعية الهادفة وأنها مازالت تمارس عملها التسلطي وأتباعها الأسلوب الروتيني في التدريس ، وقد بلغت النسبة المئوية للموافقة ٤٧,٩ ٪ وإلى حد ما ٤٩,١ ٪ ونسبة الموافقة وصلت إلى ٠,٣ ٪ وتؤكد هذه النتائج البند رقم (١٨) الذي ينص على " نحرص على تبادل الخبرة من خلال زيارات المعلمين للمدارس المجاورة حيث بلغت النسبة المئوية للموافقة ٥٨,٢ ٪ ، ٣٢,٧ إلى حد ما وغير الموافقة ٩,١ ٪ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي أيضا ٢,٤ بانحراف معياري ٠,٦٥ وتدل هذه الإجابة على أن مهام الإدارة المدرسية يركز على العمل الروتيني داخل المدرسة في إطار اليوم المدرسي المشحون بالحصص الدراسية . وتتركز اهتمام الهيئة التدريسية على التحصيل الأكاديمي بصرف النظر عن إبراز المواهب وتنمية الميول والاستعداد .. الخ . وتخلص النتائج إلى أن المعلمين مازالوا يؤدون دورهم على النمط التقليدي المعتاد وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجبر - المحليي .

جدول (٧) : التكرارات ، النسبة المئوية ، والمتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية للمجال الثاني

الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الإجابة						
			غير موافق		إلى حد ما		موافق		
			ت	٪	ت	٪	ت	٪	
١٠٠١	١,١٨٨	٢,٩	-	-	٣,٦	٦	٩٦,٤	١٥٩	احرص على المتابعة الدورية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال زياراتي للوصول .
١٠٠٢	٠,٢٧	٢,٩	-	-	٧,٩	١٣	٩٢,١	١٥٢	أتم متابعة دراسات أعداد الدروس للتأكد من استفاد المعلمين المسائل الجديدة .
١٠٠٣	٠,٣٩	٢,٨	-	-	١٥,٢	٢٥	٨٤,٨	١٤٠	أتم بالاطلاع على اختبارات الطلبة والاستفادة من نتائجها .
١٠٠٤	٠,٢٩	٢,٨	-	-	١٨,٢	٣١	٨١,٢	١٣٤	أتم بالاطلاع على سجلات للتقويم بصفة دورية .
١٠٠٥	٠,٤	٢,٧	١,٢	٢	٢٣	٣٨	٧٥,٢	١٢٥	أتابع الأصيل التدريسية للطلبة .
١٠٠٦	٠,٥	٢,٦	١,٨	٣	٢٧,٩	٤٦	٧٠,٣	١١٦	أشجع المعلمين على كتابة التقارير عما يواجهونه من مشكلات .
١٠٠٧	٠,٤١	٢,٨	٠,٦	٣	١٨,٢	٣٠	٨١,٢	١٣٤	أشارك في أعداد وتنظيم وحضور الحصص النموذجية .
١٠٠٨	٠,٥٥	٢,٤	٣	٥	٤٩,١	٨١	٤٧,٩	٧٩	أجري لقاءات تربوية متنوعة لأعضاء هيئة التدريسية مع الطلبة لحل المشكلات
١٠٠٩	٠,١٥	٢,٧	٠,٦	١	٢٤,٨	٤١	٧١,٥	١٢٢	أحرص على عمل لقاءات بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في المناسبات الاجتماعية والدينية .
١٠١٠	٠,٦٥	٢,٤	٩,١	١٥	٣٢,٧	٥٤	٥٨,٢	٩٦	نحرص على تبادل الخبرة من خلال زيارات المعلمين للمدارس المجاورة .
١٠١١	٠,٥١	٢,٧	٣,٦	٦	١٨	٣١	٧٧,٦	١٢٨	نشارك في ورش العمل المنعقدة في مركز التدريب بوزارة التربية .
١٠١٢	٠,٢٢	٢,٩	-	-	٥,٥	٩	٩٤,٥	١٥٦	أحرص على تحسس المشكلات الخاصة بالمعلم الوافد التي تؤثر على أدائه .

ثالثاً : مهام الإدارة المدرسية المطورة تجاه الطلبة

جدول (٨) : التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحرافات المعيارية للمجال الثالث

م	البنود	مدى الإيجابية								
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ت	٠/١٠٠	ت	٠/١٠٠	ت	٠/١٠٠			
٢١	نعمل على إظهار قيمة العلم للطلاب .	١٥٦	٩٤,٥	٩	٥,٥	-	-	٢,٩	٠,٢٢	٠,٠١٨
٢٢	نراعى الفروق الفردية بين المتعلمين .	١٥٤	٩٢,٣	١١	٦,٧	-	-	٢,٩	٠,٢٥	٠,٠١
٢٣	نهتم بالاطلاع على كرسات المتعلمين	١٣٨	٨٣,٦	٢٥	١٥,٥	٢	١,٢	٢,٨	٠,٤١	٠,٠٣
٢٤	نهتم بخلق جو المنافسة بإجراء المسابقات الطبية في مناخ صحي سليم .	١٤٦	٨٨,٥	١٨	١١,٩	١	٠,٦	٢,٨	٠,٢٤	٠,٠٢
٢٥	ننظم فصول تقوية للطلبة بوجه عام .	١٢٦	٧٦,٤	٣٢	١٥,٤	٧	٤,٢	٢,٧	٠,٥٣	٠,٠٤
٢٦	نهتم بتكوين برامج علاجية للطلبة الضعاف	١٤٨	٨٩,٧	١٧	١٠,٣	-	-	٢,٨	٠,٣	٠,٠٢
٢٧	نشجع الطلبة الضعاف الذين يبدون أي نوع من التقدم .	١٥٨	٩٥,٨	٧	٤,٢	-	-	٢,٩	٠,٢	٠,٠١
٢٨	نهتم بوضع برنامج خاص بالولجيات المدرسية .	٩٢	٥٥,٨	٦٦	٤٠	٧	٤,٢	٢,٥	٠,٥٨	٠,٠٤
٢٩	تنظيم معارض فصلية ومنتوية لإبراز نتائج الطلبة الفعّلين .	٦٣	٣٨,٤	٩٤	٥٧,٦	٨	٤,٨	٢,٣	٠,٥٦	٠,٠٢
٣٠	أقوم من أساليب معالجة ضعف الطلبة والتصحيح الدراسي .	١٣٦	٨٢,٤	٢٩	١٧,٦	-	-	٢,٨	٠,٢٨	٠,٠٣
٣١	أهتم بأساليب تنمية مواهب الطلبة الفعّلين في الوصول .	١٢٦	٧٦,٤	٣٩	٢٣,٦	-	-	٢,٧٦	٠,٤٢	٠,٠٣٣
٣٢	أحاول ابتكار أساليب للأنشطة المصاحبة للمنهج .	١١٩	٧٢,٧	٤٣	٢٦,١	٣	١,٨	٢,٧	٠,٤٩	٠,٠٤٣
٣٣	أعد برامج التقوية للحد من الدروس الخصوصية .	١٢٠	٧٢,٧	٤١	٢٤,٨	٤	٢,٤	٢,٧	٠,٥٠	٠,٠٤٠
٣٤	استمر الطاقات الطلابية في الأنشطة اللاصفية .	١٢٤	٧٥,٢	٣٩	٢٣,٦	٢	١,٢	٢,٧٣	٠,٦	٠,٠٢٠
٣٥	أهتم بالتعرف على أساليب تسرب الطلبة من المدارس ومعالجتها .	٩٦	٥٨,٤	٦٠	٣٦,٤	٩	٥,٥	٢,٥	٠,٦٠	٠,٠٤
٣٦	أهتم بمعالجة سلوك غير مرغوب فيه للطلاب .	١٣٥	٨٠,٨	٢٩	١٧,٦	١	٠,٦	٢,٨١	٠,٤	٠,٠٣
٣٧	أحرص على متابعة وتحليل سجلات إحصائية الغياب اليومية والمتكررة .	١٠٨	٦٥,٥	٤٤	٢٦,٧	١٣	٧,٩	٢,٥٧	٠,٦٣	٠,٠٤
٣٨	أتولى الإشراف العام على عمليات التسجيل والنقل .	٧٦	٤٦,١	٥٧	٤٣,٥	٢٢	١٩,٤	٢,٢٦	٠,٧٦	٠,٠٦

يبين جدول (٨) التكرارات ، النسب المئوية ، الانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بمهام الإدارة

المدرسية المطورة تجاه الطلبة . وقد نال البند رقم (٢١) الذي ينص على " نعمل على إظهار قيمة العلم للطلاب
" والبند رقم (٢٢) " نراعى الفروق الفردية بين المتعلمين " . والبند رقم (٢٣) الذي ينص على " نشجع

الطلبة الضعاف الذين يبدون أى نوع من التقدم " على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية على التوالي ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,٢٢ ، ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,٢٥ ، ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,٢ ويحل الباحث هذه النتائج التي تتفق مع وجهات النظر الخاصة بديمنج من وجهة نظر الدافعية للمهمة : بان من حق المدرسة المتغيرة بالمحافظة على ما يعتقد أليه حق المولد لكل فرد في التعليم وأن المرء يولد بدافعية ذاتية وتقدير ذات وكرامة وإحساس بالتعاون وحب استطلاع واستمتاع بالتعلم وهذا ما أكتسبها البحوث المكتبية التي أجراها ديس وريان (١٩٨٥) Deci and Ryen ودوبك (١٩٨٦) Dweek .

أما بالنسبة للبنود التي نالت أقل المتوسطات الحسابية النسبية وهي تقع أيضا في نطاق المناسبة فكان البند (٢٩) الذي ينص على " ننظم معارض فصلية وسنوية لإبراز نتائج الطلبة الفائقين " بلغ المتوسط الحسابي ٢,٢ بانحراف معياري ٠,٥٦ ، وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٣٨,٤ ٪ وإلى حد ما ٥٧,٦ ٪ وعدم الموافقة ٤,٨ ٪ . وقد يعكس هذا ضعف مهام الإدارات المدرسية للاهتمام بهذه الفئة المتميزة . وتركز دائما على تقوية الطلاب الضعاف فقط والاهتمام بتنظيم فصول خاصة لتقويتهم ، وكذلك البند رقم (٣٨) الذي ينص على " أتولى الإشراف العام على عمليات التسجيل والنقل " حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٢٦ بانحراف معياري ٠,٧٦ ، ويتساؤل الباحث عن إسناد عمليات التسجيل والنقل للهيئة الإدارية بالمدرسة فقط فالبرغم من موافقة العينة بنسبة ٤٦,١ ٪ على أشرفهم على هذه المهنة ، نجد أن ٤٣,٥ ٪ يوافقون " إلى حد ما " ، ونسبة ١٩,٤ ٪ لا يوافقون على استناد تلك المهمة إليهم وأنها من اختصاص الهيئات الإدارية بالمدرسة .

رابعاً : مهام الإدارة المدرسية المطور تجاه المجتمع :

جدول (٩) : التكرارات - النسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية للمجال الرابع

م	البند	مدى الإجابة						الخطأ في الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ت	٪	ت	٪	ت	٪			
٣٩	أصبح المعلمين على طرائق التدريس الحديثة المناسبة لمحتوى المنهج .	١٥٧	٩٥,٢	٧	٤,٢	١	٠,٦	٢,٩٤	٠,٢٥	
٤٠	أعرف على مدى ملاءمة الكتب المدرسية لخصائص الطلبة بالمرحلة التعليمية .	١٠٦	٦٤,٢	٥٦	٣٣,٩	٣	١,٨	٢,٦٢	٠,٥٢	
٤١	أنظم جدول الامتحانات وأراعى عدم تراحمها .	١٤٧	٨٩,١	١٦	٩,٧	٢	١,٢	٢,٨	٠,٦٣	
٤٢	أهتم بإعداد التقارير الخاصة بتطوير المناهج وإرسالها إلى لجان التطوير .	٩٤	٥٧	٦٠	٣٦,٤	١١	٦,٧	٢,٥	٠,٦٢	
٤٣	أشارك في لجان تطوير المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة التي أصغر بها .	٦٣	٣٨,٢	٦٦	٤٠	٣٦	٢١,٨	٢,١٦	٠,٧٥	
٤٤	تتعاون المجالس الطلابية في تجديد مواعيد الاختبارات .	٧٨	٤٧,٣	٥٦	٣٣,٩	٣١	١٨,٨	٢,٢٨	٠,٧٦	
٤٥	أهتم بمصادر التلم التي تخدم المنهج للمدرسي العامة وحضارة المجتمع .	١١٨	٧١,٥	٤٢	٢٥,٥	٥	٣	٢,٦٨	٠,٥٢	
٤٦	أحرص على المشاركة في الدراسات والبحوث المتعلقة بالمادة مجال الطلبة .	٨٦	٥٢,١	٦١	٣٧	١٨	١٠,٩	٢,٤١	٠,٦٨	
٤٧	أهتم بالوسائل التقنية التربوية الحديثة للاستفادة منها في طرق التدريس .	١٤٤	٨٧,٣	٢١	١٢,٧	-	-	٢,٨٧	٠,٣٣	
٤٨	أنظم الزيارات العلمية للمؤسسات ومواقع الدولة ذات العلاقة بالمنهج المدرسي .	١٠٩	٦٦,١	٤٨	٢٩,١	٨	٤,٨	٢,٦١	٠,٥٨	

يبين جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الرابع من أداة البحث نحو المنهج الذي يدرس في المدرسة . ويتضح من النتائج الإحصائية أن البند رقم (٣٩) الذي ينص على " أشجع المعلمين على طرق التدريس الحديثة المناسبة لمحتوى المنهج : حصل على أعلى قيم المتوسطات الحسابية وهي ٢,٩٤ وانحراف معياري ٠,٢٥ . ويفسر الباحث هذه النتائج ترجع إلى الزيارات المتكررة التي يقوم بها مدير المدرسة أو ناظر المدرسة بتشجيع المعلم على حب المنافسة والابتكار وتجنب نواحي الضعف وتحفز أيضا على انتهاج الأساليب الحديثة في التدريس . وإما البند رقم (٤٣) الذي ينص على " أشارك في لجان تطوير المناهج الدراسية الخاصة بالمرحلة التي أعمل بها فقد حصل أيضا على قيم منخفضة نسبيا من المتوسط الحسابي حيث بلغ ٢,٦ وانحراف معياري ٠,٧٥ . وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٣٨,٢ ٪ " وإلى حد ما ٤٠ ٪ وبلغت نسبة " عدم الموافقة على ٢١,٨ ٪ أي أن معظمهم لا يشاركون في هذه اللجان وسيبقى دورهم سلبيا غير فعال بالرغم من ممارستها اليومية في الزيارات لتقييم أعمال المعلم ودرايتهم بسلبيات المنهج وإيجابياته ، وتنخفض أيضا قيمة المتوسط الحسابي للبند رقم (٤٤) الذي ينص " تتعاون المجالس الطلابية في تحديد مواعيد الاختبارات فيبلغ المتوسط الحسابي ٢,٢٨ مع انحراف معياري ٠,٢٦ وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٤٧,٣ ٪ وعدم الموافقة ١٨,٨٥ ٪ وإلى حد ما ٣٣,٩ ٪ . ويعني هذا عدم فعالية المجالس الطلابية في واتهم لا يستفدن من الحرية المطلقة لهم في المشاركة في مهام القيادة ، وأن الطلبة مازالت في دورها التقليدي فهي الملتقى دائما . وإما البند رقم (٤٦) الذي ينص " أحرص دائما على المشاركة في الدراسات والبحوث المتعلقة بفاعلية مجال الطلبة فقد نال قيم منخفضة للمتوسط الحسابي إذ بلغ ٢,٤١ وانحراف معياري ٠,٦٨ وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٥٢,١ ٪ وعدم الموافقة ١٠,٩ ٪ وقد يرجع هذا إلى الدور التقليدي التي مازالت الإدارة المدرسية تعمل به

خامسا : مهام الإدارة المدرسية الأخرى

جدول (١٠) : التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابية - الانحرافات المعيارية للمجال الخامس

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الإيجابية				ت	ت	
			موافق		غير موافق				
			ت	٪	ت	٪			
٤٩	٠,١٧	٢,٩	-	-	٠,٣	٥	١٧,٠	١٦٠	أحرص على الالتزام على المهنة وأدائها وفقا للمعايير المهنية
٥٠	٠,٢٣	٢,٨	١,٢	٢	١٥,٨	٢٦	٨٣,٠	١٣٧	أشرف على إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه توزيعا عادلا على المعلمين
٥١	٠,٥٢	٢,٧	٤,٢	٧	١٥,٨	٢٦	٨٠	١٢٢	استخدم نظام + الحوافز المادية المعنوية لتشجيع الطلبة والمعلمين
٥٢	٠,٥٢	٢,٦	١,٨	٣	٣٥,٢	٥٨	٦٣	١٠٤	أحقق أقصى استفادة من الخبرات البشرية المتوافرة مستعينا بأولياء الأمور للمساهمة في المشكلات والعيوب التي تواجهها الإدارة
٥٣	٠,٢٣	٢,٨	٠,٦	١	١٦,٤	٢٧	٨٣	١٣٧	استطلع آراء المعلمين في الأعمال الإدارية والإشرافية لتحقيق رغبتهم في العمل
٥٤	٠,٥٦	٢,٧	٤,٨	٨	٢١,٨	٣٦	٧٣,٣	١٢١	نهتم بالصيانة الدورية للمنشآت والأبنية المدرسية
٥٥	٠,٥٣	٢,٧	٠,٦	١	٢١,٢	٣٥	٧٨,٢	١٢٩	تساعد على تنفيذ البرامج الخاصة بالأنشطة الصفية واللاصفية بالمدرسة
٥٦	٠,٤٤	٢,٧	٠,٦	١	٢٣,٦	٢٩	٧٥,٨	١٢٥	أحرص على تسويق وتسهيل الاتصال بجهات الاختصاص لتوفير احتياجات المهنة من القوى البشرية في المجالين الفني والإداري
٥٧	٠,٦	٢,٥	٥,٥	٩	٣٨,٢	٦٣	٥٦,٤	٩٣	أحرص على التنسيق بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية والتربوية والإعلامية الأخرى
٥٨	٠,٥٤	٢,٦	٣	٥	٣٢,١	٥٣	٦٤	١٠٧	اهتم بالجوانب التنويرية للمجتمع الخاصة بدور المدرسة وحاجاتها المادية والمعنوية

يبين الجدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبند هذا المجال وقد بلغت أعلى قيم للمتوسطات الحسابية في البند رقم (٤٩) الذي ينص على " أحرص على الانتماء للمهنة وأدائها وفقا للمعايير المهنية " وقد بلغ المتوسط الحسابي ٢,٩ مع انحراف معياري ٠,١٧ وبلغت النسبة المئوية للموافقة ٩٧ ٪/٠ أي أن القياديين في الإدارة المدرسية يهتمون بالمعايير الوظيفية لمكانته ويحرص عليها . أما البند رقم (٥٧) الذي ينص على " احرص على التنسيق بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية والتربوية والإعلامية الأخرى " فقد نال قيم منخفضة نسبيا للمتوسط الحسابي حيث بلغ ٢,٥ مع انحراف معياري ٠,٦ والنسبة المئوية للموافقة ٥٦,٤ ٪/٠ ، ولعدم الموافقة ٥٠,٥ ٪/٠ أي أن الإدارات المدرسية إلى توعية خاصة بالبيئة المحيطة بالمدرسة ،

جدول (١١) : تحليل التباين للمتغيرات الديموجرافية التي تؤثر على مهام الإدارة المدرسية المطورة

المتغيرات الديموجرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المنطقة التعليمية	بين المجموعات	٠,٢٠٣	٤	٠,٠٥١	٠,٣٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٦,٩٥١	١٦٠	٠,٠٤٣		
		٧,١٥٥	١٦٤			
الوظيفة	بين المجموعات	٠,٤٨١	٢	٠,٢٤٠	٠,٠٣٥	دالة
	داخل المجموعات	٦,٦٧٤	١٦٢	٠,٠٤١		
		٧,١٥٥	١٦٤			
المرحلة التعليمية	بين المجموعات	٠,٠٢٣	٢	٠,٠٢٣	٠,٥٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٠,٠٤٣	١٦٢	٠,٠٤٣		
		٠,٠٦٦	١٦٤			
الخبرة الحالية	بين المجموعات	٠,٠٣٤	٢	٠,٠١٧	٠,٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٧,١٢	١٦٤	٠,٠٤٤		
		٧,١٥٤	١٦٤			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠,٠٢١	٢	٠,٠١٠	٠,٧٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٧,٣١	١٦٢	٠,٠٤٤		
		٧,١٥٥	١٦٤			

يبين جدول (١١) الدلالات الاحصائية للعوامل الديموجرافية التي تناولها البحث وهي :

- أ - المنطقة التعليمية ب - الوظيفة
ج - المرحلة التعليمية د - الخبرة
هـ - المؤهل العلمي و - النوع

أ - المنطقة التعليمية : يتضح من النتائج الإحصائية جدول (١٢) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٣٢٤) وهي غير دالة إحصائية عند درجات الحرية ١٦٢ ، مما يوضح عدم اختلاف الإدارة المدرسية المطورة بالمناطق التعليمية في أدارتها للمدارس وأنه مازال يظل عليها طابع المركزية في التطبيق .

ب - الوظيفة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، وقد وجد أن قيمة (ف) المحسوبة ٠,٠٠٣٥ عند مستوى ٠,٠٥ وبأجراء اختبار شافية وجد أنها لصالح مدرء المدرسة (النظر) حيث بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيم له . وهى ٢,٩ يليه مساعدي المدرء (الوكلاء) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٧١ ثم رؤساء الأقسام (أو المشرف المحلى حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٦٥ وتتفق هذه النتائج مع النتائج النظرية لمعظم الدراسات فى هذه المجال .

ج - المرحلة التعليمية : يتضح من النتائج الإحصائية جدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المرحلة التعليمية التى يباشرون عملهم فيها ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٥٨) وعند درجات ١٦٢ ما يوضح أن مهام مدير المدرسة أو ناظر المدرسة ومساعديه لا تختلف من مرحلة إلى أخرى وأن واجباتهم المهنية واحدة فى كلتا الأحوال بالرغم من اختلاف المرحلة العمرية للمعلمين .

د - الخبرة : يتضح من جدول (١١) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة ، وبالرجوع إلى جدول (١) الخاص بتصنيف العينة نجد أن معظم القيادة الفنية بالمدرسة تراوحت خبرتها ما بين ١٠ - ١٥ سنة بنسبة مئوية ٦١,٢ ٪ وتتراوح باقى أفراد العينة لمدة ٥ سنوات فى الوظيفة الحالية بنسبة مئوية بلغت ٢٨,٥ ٪ وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لصالح الخبرة من (١٠ - ١٥ سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٧٢ وهى مرتفعة نسبيا عن باقى المتوسطات الحسابية حيث بلغت لمتغير الخبرة من (١٥-١) سنة ٢,٦٩ ، ومن (٥ - ١٠) سنة ٢,٦٨

و - المؤهل العلمي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٠,٧٨ وهى غير دالة إحصائيا عند درجات الحرية (١٦٢) . ويوضح جدول (٤) الخاص بتصنيف العينة معظم المديرين (النظر) ومساعديهم (الوكلاء) نسبة مئوية ٦٩,١ ٪ من حملة البكالوريوس ونسبة مئوية بلغت ٢٨,٥ ٪ من حملة دبلوم المعلمين (سنتين بعد الثانوية العامة) وذو الخبرة طويلة وهناك ٤ فقط من حملة الماجستير وهذا يدل أن عامل الخبرة يلعب دورا هاما فى القيادة المدرسية .

جدول (١٢) : قيم (ت) للفروق بين المتوسطات لدى عينة الذكور والإناث

المجال	المتغير	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأول	بنين	٧٦	٢,٦٩	٠,٢٤	٠,٤٩٤	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٧١	٠,١٩		
الثاني	بنين	٧٦	٢,٧٢	٠,٢٥	٠,٨١	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٧٣	٠,٢١		
الثالث	بنين	٧٦	٢,٧٣	٠,٢٢	٠,٢٩	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٦٩	٠,٢٥		
الرابع	بنين	٧٦	٢,٦٣	٠,٣١	٠,٧٦	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٦٥	٠,٢٧		
الخامس	بنين	٧٦	٢,٧٤	٠,٢٧١	٠,٥٨	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٧٢	٠,٢٧٨		
الاستاذة ككل	بنين	٧٦	٢,٧١	٠,٢٢	٠,٧٨	غير دالة
	بنات	٨٩	٢,٧٠	٠,١٩		

و . النوع : تشير النتائج من خلال جدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي للأستبانة بلغ ٢,٧١ مع الانحراف معياري مقداره ٠,٢٢, في حين أن المتوسط الحسابي لدى عينة البنات بلغ ٢,٧ بانحراف معياري ٠,١٩, ٠/٠. وهى نسب متقاربة جدا من بعضها وبحساب قيم (ت) لبيان الفروق وجد أنها تساوى ٠,٧٨ وهى قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ وكذلك لكل مجال من مجالات الأستبانة . وهذا يدل على أن الإدارة المدرسية لا تعتمد جودتها على نوعها ذكرا أم أنثى ولكنها تعتمد على عوامل أخرى فنية وإدراية تمارسها السلطة في المدرسة . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فريد وأخرون ، دراسة ماستر ، وديمنج حول مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة بمتغير الوظيفة ولا تتأثر ، العوامل الأخرى حيث بلقى العبا لأكبر لهذه الإدارة على مهارة القيادة الخاصة بالمؤسسة . وبذلك تجيب الدراسة على التساؤل الخاص بمدى تأثير الإدارة المدرسية بالعوامل الديمجرافية بان لعامل الوظيفة التي يشغلها الفرد تأثيرا إيجابيا بجودة الإنتاج .

التساؤل الثالث : أ . ماهى المعوقات تعوق عملك في ضوء الإدارة المدرسية المطورة ؟

جدول (١٣) : معوقات الإدارة المدرسية مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب النسب المئوية

م	النسبة المئوية	التكرار	البيان
١	١٧,٣	٦٠	عدم الالتزام بما ورد ببند المذكرة للتفسيرية الخاصة بالإدارة المدرسية المطورة على سبيل المثال : ♦ علاقة التوجيه الفني بمدارس التجربة ♦ عدم تزويد المدارس بالكوادر الفنية المتخصصة مثل (أمين المدرسة - مشرف تفتيات - محاضر علوم - شؤون الطلبة) ♦ إعادة النظر في تقرير الكفاءة ♦ إشراك المدراء والمدراء المساعدين في تطوير المناهج
٢	١٤,٧	٥١	عدم وجود توصيف معين للإدارة المدرسية المطورة وما زالت تودى دورها كإدارة مدرسية تقليدية .
٣	١٤,٤	٥٠	تعدد القنوات الإدارية في الوزارة ترهق الإدارة المدرسية بطبيعتها من الإحصائية والبيانات
٤	٩,٥	٣٣	كثرة الأعباء الإدارية والروتينية التي تطلب من الوزارة
٥	٨,٦	٣٠	عدم فهم طبيعة مدير المدرسة في ظل الإدارة المدرسية المطورة
٦	٨,٦	٣٠	كثرة غياب المدرسات (طارئة - المرضى - الخاصة) وتقلاتهن.
٧	٧,٨	٢٧	الفترة الزمنية الخاصة بمنهج الصف الأول والثاني المتوسط لا تتناسب مع الاختبارات المعملية
٨	٤,٩	١٧	تكس الفصول (لكثافة الطلابية) حيث بلغ عدد التلاميذ أكثر من (٣٥) تلميذا في الفصل .
٩	٣,٧	١٣	لا يوجد فاعلية لأمين المدرسة .
١٠	٢,٨	١٠	توزيع المنهج غير متكافئ مع الفصول الدراسية من حيث الكم .
١١	٢,٨	١٠	عدم توفير الكادر الكافي المدرب للقيام بأعمال السكرتارية في ظل الجودة الشاملة .
١٢	٢	٧	وجود فائض من المدرسات .
١٣	٢,٣	٨	إهمال دور المعلم في تطوير الإدارة المدرسية المطورة .

يبين جدول (١٣) أهم المعوقات التي تعترض الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة في

عملها مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب نسبها المئوية وكانت أعلى نسبة مئوية تقدر ١٧,٣ ٠/٠ وهى عدم الالتزام نحو تطبيق مبدأ الإدارة المطورة وتحتاج إلى فهم فلسفتها تليها كانت النسبة المئوية تقدر ١٤,٧ ٠/٠ من مجموعة الإجابات وتطالب بتوصيف دقيق لا تداخل فيه لإبراز دور الإدارة المدرسية المطورة والبعد عن الأداء التقليدي للإدارة المدرسية ، وأجابت نسبة مئوية ١٤,٤ ٠/٠ بان تعدد القنوات الإدارية بالوزارة وعدم التنسيق فيما

بينهما ترهق الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية بكثرة التقارير الإدارية البيانية والإحصائية طوال العام ولا يوجد متخصص بالمدرسة لمثل هذه الأعمال ، ويؤكد البند (٣) وفيه نسبة مئوية ٩,٥ ٪/٠ نشكو من كثرة الإعياء الروتينية والإدارية وتتفق نسبة مئوية تقدر ١٧,١ ٪/٠ من مجموع الإجابات بالالتباس في تفسير المذكرات التفسيرية الخاصة بما يلي : - التوجيه الفني ٥,٧ ٪/٠ - ندرة الكوادر المتخصصة ٤,٣ ٪/٠ - تقرير الكفاءة ٤,٣ ٪/٠ - إهمال دور المدراء والمدراء المساعدين في تطوير المناهج ٢,٨ ٪/٠ . أما باقي المقترحات التي تراوحت نسبها المئوية ما بين ٧ ٪/٠ إلى ٢ ٪/٠ ركزت في النقاط التالية :

- إهمال دور المعلم في تطوير المنهج - عدم وجود كادر أداري مخصص - وجود فائض من المعلمين في بعض المدارس . وتقدر نسبة مئوية ٦,٨ ٪/٠ بان يكون هناك دور فعال للأعلام التربوي تساعد على حل القضايا التربوية وتوسيع قاعدة المشاركة الميدانية التي تهتم قطاع المجتمع وأولياء الأمور حتى يكون لهم دور فعال في حل المشكلات التي تؤدي إلى اتخاذ قرار لا يتسم بالتسلطية . وتتفق هذه النتائج مع جواى (١٩٨٧) ، بندلى (١٩٧١) . وتقدر نسبة مئوية ٥,٢ ٪/٠ من الإدارات المدرسية بضرورة تزويد المكتبات المدرسية بكل جديد في دور النشر وتسهيل عمليات الحصول على المعلومة بالوسائط التعليمية المتاحة المتقدمة . وهناك نسبة مئوية ٦,٣ ٪/٠ تقترح أن يكون لرئيس القسم مساعد له يكفل رسميا يكون معيناً لرئيس القسم ، كما انه يدرب أيضا على أعمال القسم . وتقدر نسبة مئوية تقدر ٦,٦ ٪/٠ بإعادة النظر في نصاب المعلم تقنيّة بحيث يكون قادرا على أداء واجباته المهنية والتعليمية على الوجه الأكمل ويكون قادرا على التصدي لمتطلبات العصر لتحقيق أكبر قدر من الجودة وذلك بإتقانه للعمل والوصول يقدراته إلى الإبداع فيه . وتتحصر المقترحات التي حصلت على نسبة مئوية اقل من ٥ ٪/٠ في : - تبادل الخبرة بين مدراء المنطقه - إعادة النظر في مقررات كليات أعداد المعلم - أهمية وجود مرشد تربوي

ب - ماهي أهم مقترحاتك لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية المطورة؟

جدول (١٤) : مقترحات الإدارة المدرسية لتطوير العمل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب نسبها المئوية

م	البند	التكرار	النسبة المئوية
١	مراعاة الكثافة الطلابية في مراحل التعليم العام وفتح مدارس أخرى لتقليل هذه الكثافات في الفصول.	٦٥	١٥,٤ ٪/٠
٢	الحد من المركزية في العمل وعدم تدخل المنطقة في اتخاذ القرارات المدرسية الداخلية (مثال الرحلات ... الخ) .	٥٥	١١,٨ ٪/٠
٣	الاهتمام بتزويد المدارس بكادر إداري مدرب ملم بالتقنيات التربوية والتكنولوجية .	٣٨	٩ ٪/٠
٤	الاهتمام بالمكتبات المدرسية وتزويدها ما هو جديد في دور النشر .	٣٠	٧,١ ٪/٠
٥	دعم الأعلام التربوي لتوضيح دور المؤسسات التربوية .	٢٩	٦,٨ ٪/٠
٦	مراعاة النصاب الرسمي للمعلمين الذي يعوق من إيداعهم وعطائهم .	٢٨	٦,٦ ٪/٠
٧	تعيين مساعد لرئيس القسم يتم إختياره رسميا .	٢٧	٦,٣ ٪/٠
٨	تطوير مقررات كليات التربية وفقا للمتغيرات الحديثة الميدانية .	٢٥	٥,٩ ٪/٠
٩	تنفيذ البنود المختلفة للإدارة المدرسية المطورة موضع التنفيذ الفعلي .	٢٥	٥,٩
١٠	إعطاء الإدارة المدرسية المرونة في توزيع المقررات.	٢٠	٤,٧ ٪/٠
١١	المزيد من الاهتمام بدور الدورات التوجيهية التي تساعد المعلم على تحويل الفصول الدراسية إلى مزارع فكر بشرى .	٢٢	٥,٢ ٪/٠
١٢	تبادل الخبرة بين مدارس المنطقة خاصة الإدارات المدرسية المطورة .	١٨	٤,٢ ٪/٠
١٣	الاهتمام بالتعليم الموازي وتحويل الراسبين بمراحل التعليم العام إليه .	١٥	٣,٥ ٪/٠
١٤	أهمية وجود مرشد تربوي بالمدرسة .	١٥	٣,٥ ٪/٠
١٥	قلّة محضري العلوم بالمدرسة .	٧	١,٦ ٪/٠

يبين جدول (١٤) مقترحات الإدارة المدرسية المطورة التي استجابت عن آداء البحث حول تحقيق الجودة الشاملة للتعليم وقد رتبت ترتيباً تنازلياً حسب نسبها المئوية وكان في مقدمة هذه الآراء فتح مدارس جديدة لتقليل الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية وبلغت النسبة المئوية للإجابة ١٥,٤ ٪ من مجموع الاستجابات وتطالب نسبة مئوية تقدر ١١,٥ ٪ بمراعاة المرونة في اتخاذ القرارات والحد من المركزية في العمل وعدم تعارض القرارات الإدارية الصادرة من المنطقة التعليمية مع القرارات المدرسية العاجلة التي يتخذها مجلس الإدارة المدرسية وتقتصر نسبة مئوية تقدر ٩ ٪ من القيادة التربوية بضرورة تزويد المدارس بكادر أدارى مدرب على أحدث الوسائل التكنولوجية التربوية في تسهيل العمل والوصول إلى مستوى طيب من الجودة . وهذه تتفق مع دراسة (أوستردت) ، (وريان) ، (وهوارد) حول عيوب ومميزات إدارة الجودة بسبب المعوقات التي تعترضها .

وبذلك تحقق الدراسة صحة الفرض الثالث بان هناك معوقات للإدارة الجودة الشاملة وهناك مقترحات وحلول لتذليلها من جانب واقع الميدان التربوي بدولة الكويت .

الخاتمة :

من خلال استعراضنا للدراسة وبإطارها النظري والميداني حول أهم الملامح التي تميز الإدارات المدرسية المطورة لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة والخروج عن الأداء التقليدي للقيادة المدرسية التي اتخذ في معظم الأحيان الطابع السلطوي متناسبة القدرات والخبرات التي لديها ويمكن أن توظفها للنهوض بتطوير العملية التعليمية واستجابة للمتغيرات والاتجاهات التربوية المعاصرة ، ومعاصرة لعصر العولمة للقرن إحدادي والعشرين فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إدارة الجودة الشاملة مقومات أساسية لتحقيق المنظومة التربوية المتكاملة كما لخصها ديمنج في نقاطة الأربعة عشر .
- تتأثر إدارة الجودة الشاملة بالقيادة والوظائف الإشرافية التي مهمتها رسم السياسات والاستراتيجيات للعمل داخل المؤسسة التعليمية وكسر الحواجز والخوف بين العاملين للمؤسسة .
- هناك معوقات للإدارة الجودة الشاملة تتلخص في :
- معوقات إدارية تنتمي إلى الحراك الوظيفي من أعلى إلى أسفل متمثلة في اتخاذ القرارات المركزية وتناسب القرارات الداخلية للمدرسة وعدم إشراك الإدارة المدرسية في اتخاذ هذه القرارات
- هناك معوقات فنية تتمثل في الكادر الإداري وعدم تدريبه على أحدث وسائل التكنولوجيا والبرامج الخاصة بالكمبيوتر التي من شأنها أن تسهل العمل .
- هناك معوقات على صعيد الشؤون الطلابية تتلخص كاهل المعلمين العمل الإداري المرهق ، وكذلك عدم تدريب المعلم على الناحية المهنية وعلى الأساليب التربوية المعاصرة لاستخدام مثل هذه الوسائط التكنولوجية والبرامج التعليمية التي تستثمر الوقت والجهد وهذا ما درسه المجلس القومي للتعليم (١٩٨٥)
- هناك معوقات تتمثل في الكثافة الطلابية في الفصول تكون حائلاً من تحويل هذه الفصول للدراسة إلى مزارع للفكر البشري قادرة على الإبداع والدخول في عصر المعلوماتية بعيداً عن الأدوار التقليدية الغير متطورة بالاستعانة بالمكتبات وغيرها من هذه الوسائل

- لا تغفل الدراسة دور الأعلام التربوي الهادف المستتير القادر على نشر القضايا التربوية ليساعد على حلها من خلال القواعد الجماهيرية العريضة ويكون ناقلاً أميناً ومساعداً على تبادل الخبرات

المقترحات والتوصيات :

- في ضوء ما سبق يقدم البحث المقترحات والتوصيات التالية :
- مزيد من الدورات التوجيهية التي تضم قيادي المناطق التعليمية والوزارات مع مديري المدارس ومساعدتهم لإيجاد اللغة المشتركة حول بنود المذكرة التفسيرية الخاصة بتوصيف العمل للإدارات المدرسية المطورة ولا يترك للاجتهادات الشخصية .
- إعادة النظر في تقرير الكفاءة الخاصة للمعلمين للحد من الغياب وتحفيز الممتازين منهم .
- تزويد المدارس بالكوادر الفنية المتخصصة في الشؤون الإدارية والطلابية وإعداد التقارير الإحصائية الخاصة بالمدرسة .
- تفعيل دور الأعلام التربوي في تحقيق الجودة الشاملة لعمل الإدارة المدرسية المطورة
- مراعاة الكثافة الطلابية في كافة صفوف المدرسة في المراحل التعليمية المختلفة
- تنويع التعليم لتقليل عمليات الهدر التربوي لمراعاة الفائقين وبطئى التعليم للوفاء بمتطلبات سوق العمل من العمالة الوطنية المنتجة .
- تطوير المناهج الدراسية بالجديد للحفاظ على الهوية الوطنية .
- تنمية روح الانتماء للدولة وذلك باشراف القيادات التربوية المدرسية ، وأولياء الأمور وتشجيع القطاع الخاص بمساهماته الفعلية .
- ربط عمليات البحوث والدراسات التربوية ببرامج ومشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والاهتمام ببحوث العمل (Action Research) والبحوث التقييمية المرحلية ، وربط هذه البحوث بالقضايا المرتبطة بالنظم السياسية والدينية والأسرية والاقتصادية .
- معالجة المشكلات الاجتماعية في مجتمع المدرسة مثل السلوك العدواني ، والممارسات الخاطئة وارتكاب الجرائم الخلقية والتربوية ، والانحرافات على اختلاف أنواعها .
- التخطيط التربوي المعاصر الذي يأخذ بعين الاعتبار معطيات البيئة المحلية وخصائصها البشرية والبيئة .
- ربط الاسره والمجتمع المحلى بالنظام التربوي بحيث تصبح العملية التربوية مصلحة قومية مشتركة بين الأسرة والسلطة والمؤسسات الاقتصادية والدينية لتطوير الأهداف والمضمون التربوي .
- المزيد من النمو المهني للنظار المديرين وكافة المجالات لمتابعة كل جديد في مجال الإدارة وأخذها بالأسلوب العلمي .
- تبادل الخبرة بين الإدارة المدرسية عن طريق عقد ندوات على مستوى المناطق التعليمية.
- الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة وطرق الاتصال الأفقية والرأسية داخل المدرسة لمزيد من الانسياب في الإجراءات أو اتخاذ القرارات .
- مزيد من الحرص والجدية في المقابلات الشخصية للطلبة والملتحقين بكليات أعداد المعلم لاختيار أفضل العناصر المتقدمة والتي تتمتع بمقومات شخصية مناسبة لمنهج التدريس

- ٢٧٤ - المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- احمد، حافظ فرج .العلاقات الإنسانية وأثرها في رفع كفاءة الإدارة المدرسية ،بحوث ودراسات تربوية ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ،١٩٨٧.
- ٢- احمد ،إبراهيم احمد.الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية،دار المطبوعات الجديدة ، القاهرة، ١٩٨٨ .
- ٣- احمد، إبراهيم أحمد.تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والأشراف الفني،دار المطبوعات الجديدة،القاهرة،١٩٨٨.
- ٤- بهجت، أحمد الرفاعي . فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان دراسة قومية ،دراسات تربوية ، المجلد الثامن ،الجزء (٥٤) القاهرة ١٩٩٣ .
- ٥- تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا.المجالس القومية المتخصصة ،الثانية عشرة ،القاهرة ،١٩٨٥،ص٣٣-٥١.
- ٦- الجبر ،زينب على -المحليبي،عبد العزيز ، سعود .ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم،المجلة التربوية ،المجلد (١٣) ، العدد (٥٠) الكويت ،١٩٩٩.
- ٧- الجبر ، زينب على .إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة ، مجلس النشر العلمي ،المجلة التربوية،المجلد(١٢) العدد(٤٧) ، جامعة الكويت ،١٩٩٨.
- ٨- الحاييل ،عبد الرحمن بن سليمان . الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التعليمية والتربوية ، التوثيق التربوي ،وزارة المعارف ،المملكة العربية السعودية ،١٩٨٦.
- ٩- الحبيب ،حمد إبراهيم .دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم ، مجلة جامعة الملك سعود ،العلوم التربوية والدراسات، المملكة العربية السعودية ،١٩٦٦.
- ١٠- الغانم ، عبد العزيز .الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت ،دراسات تربوية، المجلد (٥) ،الجزء (٢٥) القاهرة،١٩٩٠.
- ١١- الغنام ،محمد أحمد .تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية-الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ،مكتب التربية العربي لدول الخليج ،الكويت ،١٩٨٤،ص١٦٥
- ١٢- القريوتي ،محمد قاسم .دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ،مؤسسة دار الأرقم ، الطبعة الثانية ،عمان،١٩٩٣،ص٥٧
- ١٣- محمد، عبد اللطيف محمود، الاستثمار في الصناعات التعليمية كمدخل لتطوير التعليم في القرن القادم ، المجلة التربوية ،المجلد (١٤) ، العدد (٥٣) ، الكويت ،١٩٩٨.
- ١٤- المنيع ، محمد عبد الله . بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية ،المجلة التربوية،المجلد (٥) ، العدد (١٧) ، الكويت ،١٩٨٨.
- ١٥- النبوي، أمين .مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والأدلة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٠.
- ١٦- نبراوي ،يوسف إبراهيم .الإشراف التربوي ،دار الكتاب الجامعي ،العين،١٩٨٧،ص٦٦ .

- ١٧-الهارون، مساعد راشد .التجديد ومسيرة تجريب نظام الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ،مؤتمر التجديد التربوي -مشكلات الواقع وتحديات المستقبل ، جمعية المعلمين الكويتية ، دولة الكويت ،١٩٩٥ .
- ١٨-الهدود ، دلال عبد الواحد . الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت ، دراسات تربوية ،المجلد (٧) ، الجزء (٣٧) ، القاهرة،١٩٩١ .
- ١٩-وزارة التربية .الكتاب السنوي للإحصائيات التربوية، إدارة التخطيط،دولة الكويت ،١٩٩٧ .
- ٢٠- يس ،نبیه .الإدارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل ،جامعة الملك عبد العزيز ،مجلة التربية،العدد (٧) ، السنة (٤) المملكة العربية السعودية ،١٩٨٠

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1 – Allan C.Ornstin . **Focus on Change Reforming American Schools the Roleof the States** , Nassp . Bulletin – 1991 . P 46 .
- 2- Andrews,Hans A. **T,Q,M and Faculty Evaluation :Ever The Twain Shall Meet** ?(Eric Document Reproduction Service No3 ED 408004,1997.
- 3-Bierema ,Laura L. **Total Quality and Adult Education . A Natural Partenership in the Classroom** .Innovative Higher Education ,v20,n3 ,1996.P145-69.
- 4-Bryan Willian A . **What is Total Quality Management ? New Directions For Student Services** ,n76, 1996.p3-15
- 5- Choa ,Chih –Yang - Dugger, Gohng C. **G journal of Industrial Teacher Education** ,v33,n4,1996.p23-35.
- 6-Coleman ,Vicki and Others, **Toward a TQM Paradigm Sarvqual to Measure Library Service Quality** journal of College .Research Libraries ,v58 n3 ,1997 .
- 7- Detert ,James R .-Mauriel, John . **Using the Lessons of Organizational Change and Previous School Reforms to Predict Innovation Outcomes: Should we expect more From T,QM ?**
- 8-Falatoonzadeh, Hamid –Bailely ,Sandra k.**TQM and Its Application to the College Classroom**,Community College Journal of Research and Practice v21,n3,1997.p297
- 9-Freed ,Jann E. and Others, **A Culture For Academic Excellence: Implementing The Quality Principles in Higher Education** ,Eric Document Reproduction Service NO.ED 406962,1997.
- 10-Holmes ,Tyrone A . **T.Q.M : Finding Palace in Student Affairs** , Journal of New Direction For Student Service ,v76 ,1996.p33-43.
- 11-Holt,Maurice - Ford ,Sharon , **Sustaining quality** , Journal of Executive Educator ,v18 n1 ,1996.p22-24 .
- 12-Howard ,Nancy lee .**Pros and Cons of T.Q M For Student Affairs** ,Journal of New Directions For Student Services 76173,1996.
- 13-Gray, T **How To Crochet A Successful School Community Partnership**, Phi Delta Kappan,,65 (6) , 1984.p405-440 .
- 14-Kochner , Curt – McMahan, Timothy R. **What TQM Does Not Address** ,New Directions For Student Services ,76,1996.p81-96 .
- 15- Masters ,Denise G, **Total Quality Management in Libraries**, ED.396759,1996.
- 16- Mullendor ,Richardh.-Wang ,Li-Shing .**Tying Resource Allocation and TQM into Planning and Assessment Efforts** ,Journal of New ,1996.
- 17-Ostroth, D. David. **Comprehensive Program Review ;Applying T.Q.M Principles** ,journal of directions For Student Services,76,1996.p57-69 .

- 577 -

18-Raloy E.Brown. New Skills Required Restructuring Educational Leadership Programs,Nassp ,Bulletin,1991.p40

19-- Yatani,Choichiro ,T.Q.M in Class:From Disaster to Success in Essay Exams in Introductory Psychology ,Eric Document Reproduction Service No ED405034,1996.
.....