



السلوك الإداري لمدرء المدارس وعلاقته بجودة الاداء للمعلمين

علي عباس فاضل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
ali.abbas@uodiyala.edu.iq

ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية جودة الاداء في المدارس في محافظة ديالى بعقوبة المركز كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين وقد تكونت عينة الدراسة من (108) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالعلاقة الارتباطية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بإعداد استبانة لجودة الاداء تكونت من (32) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجالات في تنمية جودة الاداء كان كبيراً جداً وكانت نتائج الدراسة الى انه هناك علاقة ارتباطية بين السلوكيات الادارية التي يمارسونها مدرء المدارس وجودة الاداء للعاملين في المدرسة باستثناء النمط الاستبدادي التسلطي وكانت بدرجة منخفضة جدا واوصى الباحث الى دراسة متغيرات اخرى في مجال الادارة الرياضية.

الكلمات المفتاحية : السلوك الإداري , جودة الأداء

Administrative behavior of school principals and its relationship to the quality of teachers' performance

Ali Abbas Fadel,
College of Physical Education and Sports Sciences - University of Diyala
ali.abbas@uodiyala.edu.iq

Abstract:

This study aimed to identify the role of school administration in developing the quality of performance in schools in Diyala Governorate, Baqubah, the center. It also sought to know the role of school administration in developing creativity from the point of view of principals. The study sample consisted of (108) male and female principals, and the researcher used the descriptive approach based on correlation. To collect data from the study population, the researcher prepared a questionnaire for the quality of performance consisting of (32) items.

The study found that the areas in developing the quality of performance were very large. The results of the study indicated that there is a correlation between the administrative behaviors practiced by school principals and the quality of performance of school employees, with the exception of the authoritarian authoritarian style, which was to a very low degree. The researcher recommended studying other variables in the field of administration Sports.

Keywords: Administrative behavior, quality of performance.

1- المقدمة واهمية البحث :

يعد السلوك الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات؛ لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي حتماً سيؤدي إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر. إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداءه لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجير له للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي.

إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقية مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف .

وتأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في جودة الأداء في المدارس في مديرية تربة محافظة ديالى بعقوبة المركز ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق من هنا تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الإدارة المدرسية في تنمية جودة الأداء التعليمي في المدارس في محافظة ديالى بعقوبة ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.

2- مشكلة البحث :

في مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جداً، وذلك لأنه يفترض ألا يعمل بعيداً عن معترك الحياة المعاصرة، حلوها ومرها، سيئها، و رديئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث لان مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم والإبداع ويوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع، وتسابر الركب البشري، وإلّا ضاعت هويتها ودفنت أصولها.

ومن خلال اشراف الباحث على الطلبة المتدربين في المدارس في مساق التدريب العملي في محافظة ، فقد لاحظ عدم اكتراث الإدارة المدرسية بتنمية جودة الاداء في المدرسة ؛ لأسباب تتنوع بين أسباب داخلية، تتعلق بهيكلية المدرسة ونظامها، وأسباب خارجية تتمثل في المعوقات المحيطة بالمناخ التربوي في بعقوبة المركز .

وتتلخص مشكلة الدراسة في تحديد دور الإدارة المدرسية في تنمية جودة الاداء في مديرية تربية ديالى ومعرفة مدى تأثيرها .

لذا فان هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور الادارة المدرسية في تنمية جودة الاداء للمعلمين في المدارس من وجهة نظر معلميهما .
2. التعرف على العلاقة بين متغيرات السلوك الاداري للمدراء وجودة الأداء للمعلمين .

3- أهداف الدراسة:

1. معرفة السلوكيات الادارية للمدراء المدارس في المديرية العامة لتربية ديالى من خلال تبني مقياس السلوك الاداري .
2. التعرف على جودة الاداء لمعلمي التربية الرياضية في قضاء بعقوبة من خلال اعداد استبانة خاصة بجودة الاداء .
3. معرفة العلاقة بين متغيرات البحث , السلوك الاداري وجودة الاداء للمعلمين.

4- حدود الدراسة:

1. المجال البشري : مدراء مدارس قضاء بعقوبة المركز .
2. المجال المكاني : مديرية تربية ديالى , محافظة ديالى .
3. المجال الزمني : للفترة من 2023 / 10 / 15 ولغاية 2023 / 12 / 10.

تحديد مصطلحات الدراسة:

1. السلوك الاداري :

ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة . هو ويهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة⁽¹⁾

2. جودة الاداء :

هو عبارة عن نظام يتم اتباعه من أجل تطوير جميع المراحل التعليمية , بالإضافة إلى أن هذا النظام يعتمد على العديد من المبادئ التي تسهل سير هذا النظام بشكل سلس مع وجود العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس⁽²⁾

الباب الثاني

الاطار النظري :

1- السلوك الاداري :

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية .

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك⁽³⁾

1 - عاشور احمد صقر : السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات , وزارة الاعلام , الرياض , 3003 , ص250

2 - الدسوقي منى محمد , تصور مقترح لتطوير برنامج الاعداد التربوي لمعلم التعليم الصناعي على ضوء معايير الجودة , دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي التاسع بعنوان تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول , اكتوبر 2008 , كلية التربية بالفيوم ص 157.

3 - ابو بكر , مصطفى محمود : الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد , الدار الجامعة , الاسكندرية , 2005 .

و يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، انفعالات .

فالسلك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات (1)

وعرف كلا من Greenberg & Baron السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم (2)

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك (3)

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن

1 - ابو قحف عبد السلام : اساسيات الادارة الاستراتيجية , مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر , الاسكندرية 1997.

2 - الزعبي , دلال : اهمية المهارات الادارية للمديرين ورؤساء الاقسام الادارية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم , مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية , دمشق , 2001 , ص 189.

3 - العزازي , محمد , وابو ادريس , احمد : اتجاهات القيادة الادارية نحو امكانية تطبيق مدخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية , مجلة البحوث التجارية , ص 173 , 2002.

المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها⁽¹⁾

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة

من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل،

فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل⁽²⁾

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام⁽³⁾

عناصر السلوك التنظيمي :-

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة.

أ- بالنسبة الى الفرد:-

1- الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

1 - الفراء ماجد محمد : اراء حول السلوك الاداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني , دراسة حالة قطاع غزة , مجلة الجامعة الاسلامية , ص 52 , 2003.

2 - زهراء , ضياء الدين : الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي , مجلة مستقبل التربية العربية , العدد 4, ص 99, 1995.

3 - بسيسو نادر , تصور مقترح لمعالج المشكلات الادارة المدرسية في محافظة غزة , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عين الشمس , القاهرة , 2002.

3- **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حت العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم⁽¹⁾

4- **الشخصية:** و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- **الاتجاهات النفسية:** و ينقسم إلى ثلاث أقسام⁽²⁾

* **العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

* **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

* **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- **بالنسبة للجماعة:**

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبيه به وتوجيهه يتم من خلال:-

1- **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- **القيادة:** و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم اعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة الى التنبيه المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله الى منافسة وتحفيزهم لزيادته عمليه الانتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

2-1-2 **جودة الاداء :**

يجب أن تتضمن عمليات ضمان الجودة كل أقسام المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تُدمج بشكل فعال في عمليات التخطيط والإدارة المعتادة. ويجب أن تتضمن محركات تقييم الجودة المدخلات والعمليات والنواتج (المخرجات) مع التركيز بصورة أكبر على النواتج. ويجب أن تُوضع الإجراءات اللازمة لضمان أن هيئة التدريس والموظفين والطلبة جميعهم ملتزمون بتحسين الجودة ويقومون بتقويم أدائهم بصورة منتظمة .

" ويجب تقييم الجودة بالرجوع إلى الأدلة والبراهين وأن يتضمن النظر في مؤشرات أداء محددة ونقاط (معايير أو مستويات) مرجعية خارجية للمقارنة تحمل طابع التحدي. وينبغي مراجعة المتطلبات المحددة في نظام ضمان الجودة بالمؤسسة بشكل دوري لضمان عدم وجود متطلبات غير ضرورية ولضمان أن البيانات المقدمة تستخدم في الواقع بطريقة فعالة⁽³⁾

1 - عياصرة , على احمد : القيادة والدافعية في الادارة التربوية , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان , 2006.

2 - عوض , محمد احمد , الادارة الاستراتيجية , الاصول والاسس العلمية , الدار الجامعية مصر 2001.

3 - الدهان , حسن بصري والعامري, سعيد : المعايير التربوية دراسة وصفية , مجلة العلوم التربوية , مصر 2008, ص 325

الجودة في التعليم:

لقد حظي موضوع الجودة الشاملة في التربية والتعليم بالاهتمام ، وأقيمت من أجله ورش العمل وعقدت الندوات ، فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أنها تخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا المدارس والجامعات، منشآت تجارية أو صنا عيه، تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه كمدخل في إدارة الجودة الشاملة للتعليم ، لتطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج التعليمي، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع ع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجال التعليم⁽¹⁾

مفهوم الجودة في التعليم

الجودة الشاملة في التعليم بأنها هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسماتهم المختلفة .

او بأنها " نظام متكامل من مجموعة من المعايير والمواصفات والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ، ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها بطريقة فاعلة للمستفيدين⁽²⁾

الجودة الشاملة في التعليم بأنها "استحضار احتياجات المتعلمين والمجتمع وجميع المستفيدين من خدمة التعليم داخل المؤسسات التعليمية وخارجها ، ورغباتهم، ووضع البرامج التعليمية وفق معايير تضمن الاستجابة لتلك الحاجات والرغبات بدرجة تتلاءم وتوقعات المستفيدين وتنال رضاهم"⁽³⁾

واعتمادا على ما سبق يمكننا تحديد تعريف للجودة التعليمية على أنها : "مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وفقا للإمكانات المادية والبشرية"⁽⁴⁾

أهمية الجودة في التعليم: ركزت معظم الدول على تحقيق الجودة الشاملة في التعليم و يأتي ذلك من منطلق أهمية الجودة الشاملة و ما يترتب عليها من نواحي ايجابية تخدم العملية التعليمية⁽⁵⁾
أن أهمية الجودة الشاملة تتجلى في أنها⁽⁶⁾

1. إظهار قدرة المعلمين على عقد مقارنة لمستويات الطلبة.
2. كما أنها تعمل على تحسين المدارس في عملية مستمرة
3. تمثل خطة قيادة شاملة لتدريب المعلمين في كافة المستويات
4. تساهم في ابتكار وسائل لتطوير أداء العاملين على اختلاف المواقف
5. تسهم في إحداث تغييرات في علاقات المعلمين والطلبة والمدراء ببعضهم البعض.

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:

اختلفت الأدبيات والمؤلفات في الفصل بين المبادئ والأسس للجودة الشاملة ، وما بين مرتكزاتها التي تقوم عليها فهناك البعض م ن فصل بين المبادئ و المرتكزات وهناك من جعل المبادئ هي المرتكزات للجودة.

1 - الرشيدى , بشير صالح : مناهج البحث التربوي " رؤى تطبيقية مبسطة " , الكويت دار الكتاب الحديث , 2002, ص 59.
2 - الشهري , حاسن رافع : دراسة وصفية تشخيصية الاداء الطالب المتدرب بكلية التربية والعلوم الانسانية بجامعة طيبة في ضوء معايير التربوية , مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر , 2008, ص 107.
3 - ضحاوي بيومي محمد وحسين , سلامة عبد العظيم : التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو اصلاح التعليم , القاهرة , دار الفكر العربي , 2009, ص 5
4 - عبد الجليل , رباح رمزي : تصور مقترح لدور الاشراف التربوي المتنوع في تطوير اداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول , المجلة التربوية , كلية التربية جامعة سوهاج, 2018, ص 250.
5 - عبد المولى امينة وعبود , كوثر : اعداد المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية , دراسة مقدمة المؤتمر العلمي الثالث بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله , كلية العلوم التربوية بجامعة جرش , 2010 , ص 300.
6 عثمان اسماعيل السيد محمد : معايير اداء المعلم بمصر في ضوء التوجهات المعاصرة وتطور مقترح لتفعيلها رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية , جامعة الازهر .

أن مبادئ الجودة الشاملة تشتمل على ما يلي⁽¹⁾
ثقافة الجهة التعليمية فنجاح الجودة يعتمد بشكل أساسي على زرع ثقافة منظمة تنسجم فيها القيم والاتجاهات السائدة في الجهة التعليمية

1. المشاركة والتمكين فمشاركة جميع العاملين في الجهة التعليمية للعمل على تحسين الخدمات والمنتجات مبدأ أساسى من مبادئ الجودة.

2. تدريب العاملين تدريباً مكثفاً لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الجودة

3. التزام الإدارة العليا بالجودة فهي تقوم بدور قيادي للعمل على تسيق الجهود وتوحيدها وتحقيق أهداف الجهة التعليمية

4. التركيز على العملاء ورضاهم على الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم

: للجودة الشاملة العديد من الفوائد ذلك أنها على ارتباط بالإنتاجية و الخدمات حيث أنها تتطلب عمل الأشياء ب طريقة صحيحة و تطوير الأداء بشكل عام و الإقلال من الجهد و الوقت المهديين و لها العديد من الفوائد و منها ترقية الأداء و الأمن الوظيفي من خلال زيادة الوعي بمبادئ الجودة ، تقليل التكاليف و أثرها على فاعلية الجهة التعليمية، رفع درجة أو مستوى رضا العميل أو المستفيد، تطوير أساليب حل المشكلات بين العاملين ، خلق المزيد من الفخر و الرضا في مكان العمل و ترسيخ مبدأ الثقة و الانتماء بين العاملين.⁽²⁾

عدد من الفوائد منها (3)

1. إشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية في عملية التحسين المستمر
2. تعلم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لا التكهنات و الافتراضات الشخصية وجود بيئة عمل تدعم و تحافظ على التحسين المستمر
3. يزيد في ربحية الجهة التعليمية إن كانت في القطاع الخاص
4. تعمل على تقوية المنافسة و زيادة المكانة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى
5. التنافس بين الدول في الجانب التعليمي
6. المحافظة على حيوية الجهة التعليمية و نشاطها لأن الجودة تهتم بالتجديد و التحسين المستمر فضلاً عن التدريب و التعليم المستمرين.
7. رفع القدرة على التخطيط و التحليل و اتخاذ القرارات

و أن الجودة تفيد في تحديد الأدوار و المسؤوليات و بالتالي ضبط النظام الإداري في المدرسة و التكامل بين أعضاء الجهة التعليمية من خلال العمل الجماعي و سيادة روح الفريق ، الإقلال من شكاوى الطلبة و أولياء الأمور و الوفاء بمتطلبات الطلبة ، كما أن فيه تمكين لنظم التعليم على التكيف مع البيئة المتغيرة، و تشجيع الطلبة على المشاركة بنشاط في هذه العملية و مع هذه الفوائد في تطبيق الجودة الشاملة إلا أن نجاحها يعتمد على العنصر البشري من حيث تدريب العاملين و زيادة مهاراتهم و قدراتهم و حوافزهم التي تُقدم لهم⁽⁴⁾

متطلبات تطبيق الجودة في التعليم

قبل تطبيق الجودة، و لنجاح و ضمان تطبيقها لابد من تحديد المعايير و الطرق المطلوب استخدامها للتأكد من أن ضبط عمل المؤسسات ضمان لحسن تفعيل كافة أنظمة الجهة التعليمية

¹ - العنزي ، بشرى خلف : تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام ، دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان " الجودة في التعليم العام ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية كلية التربية جامعة الملك سعود ، الرياض 2007، ص 139.

² - عبد الحكيم فاروق جعفر : تصور مقترح لتطبيق الاشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، البحرين ، 2015 ، ص 336.

³ - غنيم احمد محمد : ادارة الجودة الشاملة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2008، ص 139.

⁴ - الفاخر سالم عبدالله سعيد ، معايير اداء جودة المعلم في التعليم العام " دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس بعنوان التعليم والازمات المعاصرة - الفرص والتحديات ، المجلس الاعلى للثقافة مصر 2010، ص 93.

و ضبطها ليتم بالطريقة الصحيحة، و التأكد من توافر كافة الموارد من بشرية وبنية تحتية و بيئة تعليمية و المعلومات المهمة لتنفيذ العمليات الضرورية لحسن تفعيل كافة أنظمة المؤسسات و مراقبتها⁽¹⁾

أن من متطلبات تطبيق الجودة في التعليم وجود قيادة ادارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر ، تعليم و تدريب مستمر لكافة العاملين في القطاع مع التطوير المستمر لطرق التدريب ، نظام اتصالات فعال و تنسيق بين الأنشطة كافة⁽²⁾

وتؤكد مفضي (٢٠١٢) على انه لا بد من وجود نظام التوثيق على المستويات العليا و الدنيا في الإدارات التعليمية ، يعد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة فوضع نظام توثيق يتضمن كافة الوثائق و البيانات اللازمة لتطبيق الجودة بما فيها سياسة الجودة الشاملة ، أهدافها، دليلها و الإجراءات الخاصة بعمليات نظام الجودة و ضبط السجلات و التدقيق الداخلي و ضبط الجودة و الإجراءات الوقائية و التصحيحية و كل ما يلزم عمل الجهة التعليمية من بيانات⁽³⁾

2- الدراسات السابقة :

1- دراسة مفرح (2017) بعنوان دور استراتيجيات التطوير الاداري في رفع كفاءة العاملين بوزارة الشؤون البلدية , وهدفت الدراسة الى بيان دور استراتيجيات التطوير الاداري في رفع كفاءة العاملين بديوان الشؤون البلدية والقروية مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بوكالة الشؤون الفنية بديوان الوزارة وعينة الدراسة تكونت من (69) موظفا وتم الوصول اليهم بشكل عشوائي من بين افراد المجتمع و منهجية البحث و ادواتها , استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة طبيعة الدراسة واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات , واستنتج الباحث غالبية الموظفين موافقون على العمليات الاستراتيجية وبدرجة كبيرة و ايضا على مجال رفع كفاءة الموظفين , وتوصل الباحث الى عدم وجود فروق ذا دلالة احصائية بين الموظفين حول جميع محاور الدراسة .

2- دراسة حمزاوي (2017) بعنوان دور ادارة الوقت في كفاءة الاداء الاداري للعاملين في محكمة استئناف بمكة المكرمة . وكان مجتمع الدراسة منسوبي محكمة الاستئناف بمكة المكرمة والبالغ عددهم (240) وبلغت عينة الدراسة (120) وايضا استخدم الباحث المنهج الوصفي , وتوصل الباحث الى النتائج التالية .

1. اظهرت النتائج اهتماما لبعض مظاهر ادارة الوقت لدى العاملين
2. بينت النتائج الى وجود مضيعات للوقت عي الابرز في التأثير على كفاءة الاداء بمحكمة الاستئناف
3. و وجود اثر ادارة الوقت في رفع كفاءة ادائهم .

3- أنجز فشكري (2014) Kaskari :دراسة هدفت لتقييم مهارات وكفاءة المعلمين وفقا لتطبيقات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلاب ، ولتحقيق غرض الدراسة فقد تم توزيع استبانة على (٤٩) من طلبة كلية الشروق الأدنى، وأشارت النتائج إلى أن الطلبة اعتبروا أن مؤهلات معلمهم وفق تطبيقات الجودة الشام له كافية ، بالإضافة إلى ذلك لم يكن هناك اختلاف كبير في وجهات نظر الطلاب مع الجنس الآخر والطلاب من مختلف الفئات العمرية.

4- وأجرى القحطاني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تحديد معايير الجودة الشاملة اللازم توافرها لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر مديري المدارس في هذه المعايير ، استخدم الباحث المنهج

1 - مجاهد , محمد عطوه : ثقافة المعايير والجودة في التعليم , دار الجامعة الجديد , الاسكندرية , 2008 , ص 7.
2 - ناصر محمد على : رؤى مستقبلية لتطوير اداء المعلم في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة , دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السابع عشر بعنوان " مناهج التعليم والمستويات المعيارية , 2005 , ص 199.
3 - هلال محمد عبد الغني حسن : مهارات الأداء والتنمية ادارة الاداء " معايير وتطبيقات الجودة في الاداء , مركز مركز تطوير الاداء والتنمية , 2004 , ص 63.

الوصفي المسحي وتمثلت أداة البحث في استبانة تم تطبيقها على (22) مديرا في محافظة الخرج ، وتوصل الباحث إلى أن هناك توافر بدرجة كبيرة جدا لمعايير الجودة الشاملة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في عدد من المحاور منها (القدوة الحسنة ، الاتجاه الإيجابي نحو مهنة التدريس ، التخطيط لمهارات التدريس ، أخلاقيات الإدارة الصفي .

الباب الثالث:

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

1-3 منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث، اذ ان المنهج " طريقة يصل بها الانسان الى حقيقة " (1).

1-3 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي التربية الرياضية في مديرية تربية ديالى بعقوبة المركز / والبالغ عددهم (108) وتم اخذ عينة البحث بصورة عشوائية , واقتصرت على معلمي التربية الرياضية وعددهم (120) معلم والذين يشكلون مجتمع عينة البحث. كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح مجتمع وعينة البحث

المتغيرات	العدد	مجتمع البحث	مجتمع العينة	التجربة الاستطلاعية	النسبة المئوية
معلمين/ مدرء	120	108	108	12	%90
المجموع	120				

3-3 الوسائل والأدوات والأجهزة المستخدمة في جمع البيانات:

1-3-3 وسائل جمع البيانات:

تعد أدوات البحث" الوسيلة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته وقد استعان الباحث بالوسائل الآتية:
المصادر العربية والأجنبية.
شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
استمارات استبانة لجمع المعلومات.
المقابلات الشخصية.

4-3 اداة البحث :

1. مقياس السلوك الاداري.

بعد الاطلاع على الادبيات التربوية والعربية والبحوث والدراسات التي تناولت موضوع السلوك الاداري لمدرء المدارس , استخدم الباحث مقياس (40) فقرة الذي اعتمد على مقياس من قبل الباحث (الاستاذ المساعد الدكتور شهاب احمد عكاب) جامعة ديالى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة , ومقنن على البيئة العراقية , حيث تكون المقياس بصورته النهائية على (40) فقرة موزعة على(4) مجالات (1- السلوك الاستشاري 2-

¹ - جواد علي الطاهر: منهج البحث الادبي، ط7، بغداد، مطبعة الديواني، 1986

السلوك التشاركي الديمقراطي 3- السلوك الاستبدادي 4- السلوك الاستبدادي التسلطي) وقد تم تطبيقه على عينة الدراسة للاختبار وان الاختبار يقيس مجالات السلوك الاداري ويقاس بمقياس ليكرت حيث يتكون من خمس استجابات (اوافق بشدة , اوافق , متردد , لا اوافق , لا اوافق بشدة) وتعطي الدرجات من (1-5) لكل استجابة موجبة والدرجة الكلية للمقياس هي (200).

- تصحيح المقياس السلوك الاداري .

يتكون المقياس من بدائل الاجابة من خمس بدائل حيث تكون البدائل ايجابية من (1-5) والعكس تكون البدائل سلبية حيث تبلغ اعلى قيمة للمقياس (200) واقل قيمة هي (40).

صدق وثبات المقياس .

من اجل التحقق من صدق الاختبار قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم بهدف تحكيم المقياس وفي ضوء النتائج اصبح المقياس في صورته النهائية على (40) فقرة , وايضا تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل من مجالات المقياس لمقياس حيث بلغت (0.77) وهي داله احصائيا, ومعامل الثبات بلغ (0.87) , ومعامل كرو نباخ الفا بلغ (0.74) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لثبات المقياس .

- استبيان جودة الاداء .

اعد الباحث استبانة لجودة الاداء مكونة من (32) فقرة موزعة على 4 محاور (1- معايير الجودة في مجال مهنية التعليم-2- معايير الجودة في مجال التخطيط للتدريس 3- معايير الجودة في مجال تنفيذ التدريس وإدارة الصف 4- معايير الجودة في مجال التمكن من المادة العلمية) وتم عرضها على الخبراء الاختصاص في طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة وعلم النفس الرياضي والقياس والتقويم وتم ابداء ملاحظاتهم عليها وتمت الموافقة على فقرات الاستبانة .

-صدق الاداة .

تعتبر صدق الاداة هي الدرجة التي تقيس بها ابعاد او مجالات الاداة لا جل قياس الغرض منها , وعلية ان صدق الاداة هي درجة توافر البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث او الدراسة والمدى الذي تقيسه الاداة , او ربط الاداة بدرجات الاداة المشابهة او عرضها على الخبراء ذات العلاقة او الاختصاص حيث تمت الموافقة عليها وبنسبه عالية (80%) .

2-ثبات الاداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة لبعض مجالات الاداء التدريسي تمّ حساب ثبات الاداة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث كان معامل الثبات (0.80) لفقراتها وتشير هذه القيمة الى ثبات اداة الاستبانة .

3-معيار تصحيح الاستبانة

توزعت درجات الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق ثلاث فئات تظهر درجة ممارسة مدرسي التربية الرياضية لكل مجالات الاستبانة ، وكانت على النحو التالي: من (1-3) درجة , وتم الاعتماد على المدى كأساس للمعيار ، إذ إن أعلى درجة (3) وأدنى درجة (1) ، المدى بينهما (1,5) ، وعند تقسيم المدى على الاستجابات الثلاثة يكون نصيب كل استجابة منها (0.75) ، حيث اعلى درجة للاستبانة هي (96) وادنى درجة هي (32) بمتوسط فرضي (17.5) , وعند توزيعها اي كلما زادة نسبة الدرجات زاد مستوى جودة الاداء للمعلمين واذا قلت الدرجة انخفض المستوى لعينة البحث.

3-5 التجربة الاستطلاعية لمقياس السلوك الاداري .

اجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة والبالغ عددها(12) معلم يمثلون عينة البحث الاستطلاعية والتي تكونت من معلمي التربية الرياضية في مديرية تربية ديالى/ التربية الرياضة وذلك من صباح يوم الثلاثاء الموافق 2023/10/19 ، وكان الغرض من هذه التجربة ما يأتي :

- 1 . التأكد من مدى وضوح التعليمات وفقرات المقياس .
- 2 . التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق بغية تلافيها عند تطبيق المقياس بصيغته النهائية.

3. التعرف على الوقت اللازم للتطبيق والإجابة عن فقرات المقياس.

6-3 تطبيق المقياس والاستبانة (التجربة الرئيسية).

تم تطبيق المقياس والاستبانة على عينة البحث لمعلمي التربية الرياضية والبالغ عددهم (100) مدرس ومدرسة , واستبانة جودة الاداء وذلك بتاريخ 2023 / 11 / 17 ولغاية 2023 / 12 / 4 , وتم الاجابة عليها من قبل التدريسين ومن ثم تفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا .

7-3 الوسائل الاحصائية :

(الوسيط , الانحراف المعياري , معامل الارتباط البسيط لبيرسون , معامل الفا كرونباخ , مربع كاي) .

4- الباب الرابع:

1-4 تحليل النتائج ومناقشتها .

لتحقيق هدف البحث لمعرفة العلاقة الارتباطية بين السلوك الاداري و جودة الاداء جدول (2) يبين علاقة السلوك الاداري بنتائج استبانة جودة الاداء

جودة الاداء		المتغيرات	
مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات السلوك الاداري
دال احصائيا	0.84	3.86	النمط الاستشاري الديمقراطي
دال احصائيا	0.92	3.86	النمط التشاركي الديمقراطي
دال احصائيا	0.69	2.99	النمط الاستبدادي
غير دال منخفض	0.85	2.30	النمط الاستبدادي التسلطي

الجدول رقم (2) تبين ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من انماط السلوكيات الادارية التي يمارسونها مدراء المدارس ومستوى جودة الاداء لمعلمي التربية الرياضية , باستثناء النمط الاستبدادي التسلطي لمدرسي المدارس ومستوى جودة الاداء للمعلمين , واوضحت نتائج الدراسة ان مدرسي المدارس يمارسون السلوكيات الادارية الاربعة بدرجة متفاوتة , وبدرجة مرتفعة باستثناء النمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة , ويرى الباحث ان هذه السلوكيات الادارية التي يمارسونها المدراء , تعتبر امر منطقي ويبعث على الرضا الوظيفي . وهذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة حسين (2000) التي اثبتت الى ان النمط الاوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك مديري ومديرات المدارس الثانوية في اليمن⁽¹⁾

ويعزو الباحث سبب ذلك الى ان السلوك الاداري الديمقراطي هو السلوك الاكثر ممارسة واستخدام لدى مديرو المدارس بمركز يعقوبة ويعود ذلك ان السلوك الديمقراطي يهتم برفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة ويهتم بتنمية العلاقات الانسانية ويشترك المعلمين في المناسبات الاجتماعية ويراعي حاجاتهم لان طبيعة العمل في المدرسة قائم على التعاون والعمل المشترك بروح الفريق الواحد كما ان مدير المدرسة يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده علاقات طيبة مع المدرسين ويحرص علة توجيههم توجيهها تربويا هادفا .

الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات :

توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية

¹ - حسين عبده (2000) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية ادوارهم الوظيفية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن ولحج وابين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان .

1. ان السلوك الاداري لمدرء المدارس ذو اهمية كبيرة في تعزيز العلاقات الادارية بين الادارة والمعلمين من جهة وبين جودة الاداء من جهة اخرى
2. يسهم السلوك الاداري لدى مدرء المدارس بمرکز بعقوبة في تنمية التنظيم الاداري لديهم .
3. ضرورة الاهتمام بالسلوك الاداري لدى مدرء المدارس كافة وتعزيز السلوك الديمقراطي لديهم وتشجيع الممارسات داخل المدرسة سواء مع معلمهم او الادارة .

2. التوصيات

1. عقد دورات تدريبية وتطويرية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، وإكسابهم المهارات اللازمة لتحقيقها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الجودة للمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأمثل.
2. أن تعمل مديريات التربية على تحسين البيئات التعليمية، وتوفير ظروف العمل المناسبة للمعلمين، بما يحسن من المكانة الاجتماعية لهم، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم، وولائهم لمدارسهم.

المصادر :

1. عاشور احمد صقر : السلوك الوظيفي المهني منهج تطوير المهارات , وزارة الاعلام , الرياض , 3003 , ص250
2. الدسوقي منى محمد , تصور مقترح لتطوير برنامج الاعداد التربوي لمعلم التعليم الصناعي على ضوء معايير الجودة , دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي التاسع بعنوان تطوير التعليم في الوطن العربي الواقع والمأمول , اكتوبر 2008 , كلية التربية بالفيوم ص 157.
3. ابو بكر , مصطفى محمود : الادارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد , الدار الجامعة , الاسكندرية , 2005 .
4. ابو قحف عبد السلام : اساسيات الادارة الاستراتيجية , مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر , الاسكندرية 1997.
5. الزعبي , دلال : اهمية المهارات الادارية للمديرين ورؤساء الاقسام الادارية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم , مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية , دمشق , 2001 , ص 189.
6. العزازي , محمد , و ابو ادريس , احمد : اتجاهات القيادة الادارية نحو امكانية تطبيق مدخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية , مجلة البحوث التجارية , ص 173 , 2002.
7. الفراء ماجد محمد : اراء حول السلوك الاداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني , دراسة حالة قطاع غزة , مجلة الجامعة الاسلامية , ص 52 , 2003.
8. زهراء , ضياء الدين : الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي , مجلة مستقبل التربية العربية , العدد 4 , ص 99 , 1995.
9. بسيسو نادر , تصور مقترح لمعالج المشكلات الادارة المدرسية في محافظة غزة , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عين الشمس , القاهرة , 2002.
10. عياصرة , على احمد : القيادة والدافعية في الادارة التربوية , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان , 2006.
11. عوض , محمد احمد , الادارة الاستراتيجية , الاصول والاسس العلمية , الدار الجامعية مصر 2001.
12. الدهان , حسن بصري والعامري , سعيد : المعايير التربوية دراسة وصفية , مجلة العلوم التربوية , مصر 2008 , ص 325
13. الرشيدى , بشير صالح : مناهج البحث التربوي " رؤى تطبيقية مبسطة " , الكويت دار الكتاب الحديث , 2002 , ص 59.
14. الشهري , حاسن رافع : دراسة وصفية تشخيصية الاداء الطالب المتدرب بكلية التربية والعلوم الانسانية بجامعة طيبة في ضوء معايير التربية , مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر , 2008 , ص 107.
15. ضحاوي بيومي محمد وحسين , سلامة عبد العظيم : التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو اصلاح التعليم , القاهرة , دار الفكر العربي , 2009 , ص 5
16. عبد الجليل , رباح رمزي : تصور مقترح لدور الاشراف التربوي المتنوع في تطوير اداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول , المجلة التربوية , كلية التربية جامعة سوهاج , 2018 , ص 250.

17. عبد المولى امينة وعبود , كوثر : اعداد المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية , دراسة مقدمة المؤتمر العلمي الثالث بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله , كلية العلوم التربوية بجامعة جرش , 2010 , ص 300.
18. عثمان اسماعيل السيد محمد : معايير اداء المعلم بمصر في ضوء التوجهات المعاصرة وتطور مقترح لتفعيلها رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية , جامعة الازهر .
19. العنزي , بشرى خلف : تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام , دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان " الجودة في التعليم العام , الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية كلية التربية جامعة الملك سعود , الرياض 2007 , ص 139.
20. عبد الحكيم فاروق جعفر : تصور مقترح لتطبيق الاشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر , مجلة العلوم التربوية والنفسية , البحرين , 2015 , ص 336.
21. غنيم احمد محمد : ادارة الجودة الشاملة , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , المنصورة , 2008 , ص 139.
22. الفاخر سالم عبدالله سعيد , معايير اداء جودة المعلم في التعليم العام " دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس بعنوان التعليم والازمات المعاصرة – الفرص والتحديات , المجلس الاعلى للثقافة مصر 2010 , ص 93.
23. مجاهد , محمد عطوه : ثقافة المعايير والجودة في التعليم , دار الجامعة الجديد , الاسكندرية , 2008 , ص 7.
24. ناصر محمد على : رؤى مستقبلية لتطوير اداء المعلم في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة , دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي السابع عشر بعنوان " مناهج التعليم والمستويات المعيارية , 2005 , ص 199.
25. هلال محمد عبد الغني حسن : مهارات الأداء والتنمية ادارة الاداء " معايير وتطبيقات الجودة في الاداء , مركز مركز تطوير الاداء والتنمية , 2004 , ص 63.
26. جواد علي الطاهر : منهج البحث الادبي , ط7 , بغداد , مطبعة الديواني , 1986
27. حسين عبده (2000) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية ادوارهم الوظيفية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن ولحج وابين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان.

الملاحق
استبانة جودة الاداء

ت	الفقرة	دائما	ابدا	نوعا ما
أولاً: معايير الجودة في مجال مهنية التعليم				
1	الاهتمام بالمظهر العام.			
2	استخدام لغة الطلبة مع مهذبة.			
3	احترام شخصيات الطلبة وقدراتهم			
4	اداء متطلبات العمل بجدية التدريسي			
5	الالتزام بمواعيد دخول الحصص والخروج منها وفق الجدول المدرسي			
6	التصرف بحكمة واتزان في المواقف المختلفة داخل الصف			
7	التعامل مع مشكلات وضغوط العمل داخل الصف بحكمة			
8	التحكم في الانفعالات بعيداً عن التوتر والقلق والعصبية الصف			
ثانياً: معايير الجودة في مجال التخطيط للتدريس				
1	مناقشة الطلبة للتعرف على خبراتهم واحتياجاتهم التعليمية			
2	استخدام أساليب وأدوات متنوعة لرصد مستويات التحصيلية الطلبة			
3	كتابة أهداف سلوكية للدرس تشمل جميع جوانب التعلم			
4	تحديد مستوى الأداء المطلوب لتعلم الطلبة			
5	إعداد خططاً متنوعة (طويلة المدى وقصيرة المدى)			
6	ربط مادة درس الرياضة بالمواد الدراسية الشرح أثناء الأخرى			
7	التخطيط لأنشطة تعليمية متنوعة تراعي الفروق الطلبة بين الفردية			
8	التخطيط لأنشطة تساعد الطلبة على ربط ما تعلموه ببيئتهم المحلية			
9	التخطيط لأنشطة تساعد الطلبة على استخدام التقنيات الحديثة			
ثالثاً: معايير الجودة في مجال تنفيذ التدريس وإدارة الصف				
1	إشراك الطلبة في خبرات تعليمية متنوعة			
2	استخدام لغة الحوار للتعرف على احتياجات الطلبة			
3	استخدام استراتيجيات تدريسية تشجع الطلبة على التفاعل			
4	طرح أسئلة مفتوحة للتعرف على قدرة الطلبة على التفكير			
5	استخدام وسائل التقنية الحديثة التي تشجع الطلبة على التعلم			
6	التفاعل مع الطلبة عن طريق المناقشة والحوار			
7	تطبيق مبدأ المساواة بين الطلبة في حجرة الدراسة			
8	تحقيق أهداف الدرس خلال الزمن المحدد			
9	إشراك الطلبة في استخدام الأدوات والتجهيزات المتاحة الصف داخل			
رابعاً: معايير الجودة في مجال التمكن من المادة العلمية				
1	الشرح أثناء استخدام المصطلحات الحديثة			
2	توضيح المفاهيم الرئيسية في درس التربية الرياضية			
3	استخدام مصادر التعلم من كتب ومراجع عربية وأجنبية للحصول على المعلومات والمعارف في المادة			
4	تشجيع الطلبة على استخدام مصادر المعلومات متنوعة للتعلم			
5	ربط مفاهيم مادة درس الرياضة بمفاهيم المواد الأخرى			
6	توضيح العلاقة بين موضوعات المادة والمواد الأخرى			