



جامعة البحرين  
كلية التربية  
قسم المناهج وطرق التدريس

## تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة

مقدمة من الطالب  
محمد عبد علي جاسم عيسى

إشراف الدكتورة  
رافدة عمر الحريري  
( أستاذ الإدارة و الإشراف التربوي المساعد )

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول  
على درجة الماجستير في التعليم الابتدائي

مايو ٢٠٠٥ م - ربيع الثاني ١٤٢٦ هـ

جامعة البحرين  
كلية التربية  
قسم المناهج و طرق التدريس

**تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين  
في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة**

مقدمة من الطالب  
محمد عبد علي جاسم عيسى

إشراف للدكتورة  
رافدة عمر الحريري  
( أستاذ الإدارة و الإشراف التربوي المساعد )

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول  
على درجة الماجستير في التعليم الابتدائي

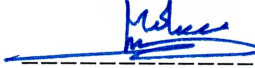
مايو ٢٠٠٥م - ربيع الثاني ١٤٢٦هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإبراء و اعتماد لجنة التحكيم

أقر بأن هذا العمل خلاصة بحث شخصي، و أنه لم يتم اعتماده مسبقاً للحصول على أي مؤهل علمي، و لم يقدّم للحصول على أي مؤهل علمي في الوقت الراهن.

التاريخ: 8 / 6 / 2005 م

التوقيع: 

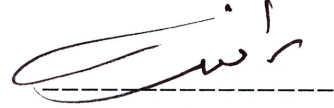
محمد عبد علي جاسم عيسى

تعتبر لجنة مناقشة الرسالة أن البحث المعنون:

تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ  
إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة

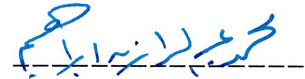
والذي قدّمه الطالب محمد عبد علي جاسم عيسى لقسم المناهج و طرق التدريس مرضي و مقبول  
للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص تعليم ابتدائي.

لجنة مناقشة الرسالة:



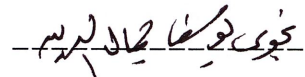
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - جامعة البحرين

د. رافدة عمر الحريري ( مشرفاً )



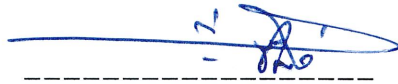
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة البحرين

د. محمد عبد الرازق إبراهيم ( ممتحناً داخلياً )



أستاذ الأصول و الإدارة التربوية المشارك  
معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة

د. نجوى يوسف جمال الدين (ممتحناً خارجياً)



رئيس قسم المناهج:

أ. د. خليل إبراهيم شبّر

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين، حبيب قلوب العالمين، سيدنا محمد، و على آله الطيبين الطاهرين، و أصحابه المنتجبين، و التابعين لهم بإحسان إلى قيام يوم الدين.

يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل و العرفان الكبير لأستاذتي العزيزة الدكتورة الفاضلة/ رافدة عمر الحريري، لإشرافها على هذه الرسالة. فقد كانت لي نعم المرشدة و المعلمة التي من الله بها عليّ في هذه المرحلة الهامة من حياتي العلمية. و أسأل الله سبحانه و تعالى أن يوفقها دائماً لما فيه الخير و الصلاح لدينها و دنياها.

كما يسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من الدكتور الفاضل/ سمير إيليا القمص، منسق برنامج ماجستير التربية بجامعة البحرين، و ذلك لما بذله من جهد كبير في توضيح المفاهيم الإحصائية، و التي ساعدتني على إخراج هذا العمل بهذه الصورة. و الأستاذ الدكتور الفاضل/ خليل الخليلي، لجهوده الواضحة في بيان مناهج البحث بالصورة الدقيقة، و التي هيأت الأرضية الخصبة لعمل هذه الدراسة. و الدكتور الفاضل/ عابدين شريف، الذي ساعدني كثيراً في اختيار و تحديد عنوان هذه الدراسة. فلهم مني جميعاً خالص الشكر و عظيم التقدير.

كما و أتقدم بالشكر الكبير للأستاذة/ أمينة رضي، منسقة التوجيه بإدارة التعليم الابتدائي، لجهودها المخلصة في تسهيل مهمة الباحث المتعلقة بالوزارة، و تحليلها الدقيق للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية لبيان مدى احتوائه على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و الأستاذ الفاضل/ عبد الرضا درباس، مدير مدرسة أبو بكر الصديق الابتدائية للبنين، لمراجعته اللغوية لهذه الرسالة.

أخيراً أشكر جميع أساتذة جامعة البحرين الذين لم يخلوا عليّ بعلمهم و مشورتهم و خبرتهم، كما و أشكر السادة المحكمين لأداة البحث، و جميع من دعمني و وقف بجانبني و شجّعني لإتمام هذا العمل على أكمل وجه.

الباحث

الجديدة، إلغاء التفتيش، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر، إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات، التدريب المستمر، تدشين القيادة الفاعلة، طرد الخوف، العمل الجماعي، الابتعاد عن الشعارات و النصائح، استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية، المكافآت والتفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، تشجيع التعلم الذاتي، تحقيق التغيير ).

وقد تكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات كالتالي: أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس، و عددهم ( ١٩ )، و الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، و عددهم ( ١٢ )، و مديري المدارس الابتدائية، و الذين بلغ عددهم ( ٣٠ ) مديراً من أصل ( ١١٤ ).

بعد تطبيق الاستبانة على المشاركين، جاءت النتائج العامة فيما يتعلق بمدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك أربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في الوصف، و هي ( الهدف وهو تحسين الإنتاج و الخدمات، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر، المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، تحقيق التغيير). أما فيما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت النتائج العامة للمشاركين بعدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في استمارة تقويم الأداء الوظيفي الخاصة به.

وفي الختام خرج الباحث بصيغة مقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ضمنه المبادئ غير المتوفرة فيه، بالإضافة لمقترح استمارة تقييم أداء جديدة قاعدتها الوصف الوظيفي المقترح، و تتوافق مع المجالات المحددة فيه في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## **Abstract**

**An evaluation of the professional performance of Primary Headteachers in the Kingdom of Bahrain in relation to the Total Quality Management:  
A developed recommended (checklist) phrasing.**

**Prepared by: Mohammed A.Ali Jassim  
Supervised by: Dr. Rafedah Omar AL-Hariri**

This study investigates, in depth, and aims at observing the availability of the Total Quality Management principles in the checklist of evaluating the professional performance of the headteachers in the Primary sector in the Kingdom of Bahrain. In addition, the study embarks upon whether the headteachers are being evaluated according to the principles of the Total Quality Management and how that would lead to develop new checklists that facilitate in evaluating the professional performance according to those principles.

The study answers the following enquiries:

1. Do the principles of the Total Quality Management exist at the description of the professional performance of the Primary Sector Headteachers' checklists?
2. What is the recommended phrasing (checklist) of the professional performance description of the Primary Headteachers according to the principles of the Total Quality Management?
3. Has the professional performance of the Primary Headteachers been evaluated in consideration of the principles of the Total Quality Management?
4. What is the recommended phrasing of the checklist of evaluating the professional performance of the Primary Headteachers?

In order to provide thoughtful answers to the above enquiries, the researcher reviewed many related literature; to spot the light on the principles of the Total Quality Management and specified them clearly.

Having the literature reviewed, the researcher prepared a questionnaire which consists of thirty sections of fourteen principles. They are all aimed at:

providing better production and services, assigning the new philosophy of development, canceling the inspection methods, preventing the interference of economical issues in relation to the work quality, providing a continuous system of production and services, providing an ongoing training and monitoring, placement of effective leadership, providing fear free environment, encouraging group or team work, being more practical instead of providing advices, avoid evaluating the quality of work through its quantity, rewarding and being proud of the teachers and their achievements, encouraging self-learning process, and establishing positive change in the educational establishment.

The Sample of the research was categorized into three different key informants: 19 lectures from the Department of Curriculum and Methods of Teaching at the University of Bahrain, 12 Specialists from the Directorate of Primary Education (First Cycle) in the Kingdom of Bahrain, and 30 out of 114 of the Headteachers from Government Primary Schools.

Having the questionnaires carried out and the help of the participants appreciated, the following was investigated or observed: in relation to the availability of the principles of the Total Quality Management at the professional description of the Primary Headteachers in the Kingdom of Bahrain, there are four unavailable principles out of the previously mentioned ones. Those principles are: providing better production and services, preventing the interference of economical issues in relation to the work quality, rewarding and being proud of the teachers and their achievements, and establishing positive change in the educational establishment. On the other hand, having the professional performance of the Headteachers evaluated; the researcher found that ten principles out of fourteen are unavailable in the checklist of evaluating the Headteachers' performance.

As a result of the continuous work of the research investigating the study, a recommended checklist of the professional performance of the Primary Schools' Head Teachers was prepared. The new developed checklist include the most important and unavailable principles. In additional to the recommended checklist of evaluating new professional performance based on the recommended professional description. All this to support the principles of the Total Quality Management.

## تابع قائمة المحتويات

|           |                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ١٣٧ - ٧١  | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية                                                   |
| ٧٣        | ١- اختيار عينة الدراسة                                                            |
| ٧٤        | ٢- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة )                                                |
| ٧٩        | ٣- تطبيق الاستبانة                                                                |
| ٨٠        | ٤- تحليل النتائج في ضوء أسئلة الدراسة و مناقشتها                                  |
| ٨٠        | ٥- النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول و الثاني                                       |
| ١٠٥       | ٦- الوصف الوظيفي المقترح للمدير في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة                 |
| ١٠٧       | ٧- تعليق على الوصف الوظيفي المقترح                                                |
| ١١١       | ٨- النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث و الرابع                                      |
| ١٣٧       | ٨- استمارة تقييم الأداء الوظيفي المقترحة للمدير في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة |
| ١٤١ - ١٣٨ | الفصل الخامس: التوصيات و المقترحات                                                |
| ١٣٩       | مقدمة                                                                             |
| ١٤٠       | التوصيات                                                                          |
| ١٤١       | المقترحات                                                                         |
| ١٥٠ - ١٤٢ | قائمة المراجع                                                                     |
| ١٦٨ - ١٥١ | الملاحق                                                                           |
| ١٥٢       | الملحق رقم ( ١ ) قائمة أسماء المحكمين                                             |
| ١٥٤       | الملحق رقم ( ٢ ) الصورة النهائية لاستبانتي الدراسة                                |
| ١٦٢       | الملحق رقم ( ٣ ) نسخة من رد الوزارة بخصوص توزيع الاستبانة في المدارس              |
| ١٦٤       | الملحق رقم ( ٤ ) نسخة من الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة بمملكة البحرين        |
| ١٦٧       | الملحق رقم ( ٥ ) نسخة من استمارة تقويم الأداء الوظيفي الحالية لمدير المدرسة       |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨٢     | جدول رقم ( ١ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر المديرين.                                                                                   |
| ٨٤     | جدول رقم ( ٢ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء المديرين.                                                                           |
| ٨٦     | جدول رقم ( ٣ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، برأي أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.                                    |
| ٨٨     | جدول رقم ( ٤ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.                     |
| ٩٢     | جدول رقم ( ٥ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، برأي الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي ( الحلقة الأولى ).                                 |
| ٩٤     | جدول رقم ( ٦ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ). |
| ٩٨     | جدول رقم ( ٧ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين.                                                                             |

## تابع قائمة الجداول

| الموضوع                                                                                                                                                                                         | الصفحة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| جدول رقم ( ٨ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء جميع أفراد عيّنة الدراسة.                                   | ١٠٠    |
| جدول رقم ( ٩ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم يتفق جميع أفراد عيّنة الدراسة على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية.                                               | ١٠٢    |
| جدول رقم ( ١٠ ) : مبادئ الجودة الشاملة التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها تتوافر بنسبة ضعيفة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.                                    | ١٠٣    |
| جدول رقم ( ١١ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر المديرين.                                           | ١١٢    |
| جدول رقم ( ١٢ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء المديرين.                                                       | ١١٤    |
| جدول رقم ( ١٣ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي للمدير ، من وجهة نظر أساتذة جامعة البحرين.                                                               | ١١٨    |
| جدول رقم ( ١٤ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس. | ١٢٠    |
| جدول رقم ( ١٥ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي للمدير ، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين.                                                               | ١٢٤    |

## تابع قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع                                                                                                                                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٢٦    | جدول رقم ( ١٦ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ) . |
| ١٣١    | جدول رقم ( ١٧ ) : مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي للمدير ، من وجهة نظر جميع المشاركين .                                                                                         |
| ١٣٣    | جدول رقم ( ١٨ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء جميع المشاركين .                                                                     |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

يمثلّ التعليم الابتدائي أحد أهم المراحل التعليمية المتميّزة في أي مجتمع، كما يمثلّ الاهتمام به أحد أهم المظاهر المهمّة للنّهضة الحضارية باعتبار اضطلاع هذا القسم من التعليم بمجموعة من الأدوار المهمة و التي يأتي على رأسها وضع الأسس و القواعد الرئيسة لدى الناشئة و ذلك لبناء مستقبلهم و مستقبل بلادهم الذي ستبدأ ملامحه بالتكشف مبكراً من خلال ملاحظة أسلوب و طريقة هؤلاء الناشئة في تعاملهم مع مشكلات الحياة و تحدياتها و مدى إقبالهم على العلم و طريقته كمنهج لإدارة حياتهم الحاضرة.

فالتربية المبكرة أو الأولى كما أشار أفلاطون هي أمر بالغ الأهمية، حيث يقول أن البداية في كل عمل تعتبر أهم جزء على الإطلاق و خاصة إذا كانت تشمل كل ما هو صغير و غضّ. وكذلك أرسطو وهو من الأوائل الذين أدركوا أهمية التربية الأولى فقد قال ( إن من يربي الأطفال بجودة و مهارة لأحق بالاحترام و الإكرام من الذين ينجبونهم). و في القرن الحادي عشر الميلادي أشار الغزالي أيضاً لأهمية تربية الولد و تأديبه و رعايته في سني حياته الأولى لخير دينه و دنياه بما يناسب سنّه و قدراته الجسمية و العقلية. أمّا في القرن السابع عشر فقد ركّز الإنجليزي جون لوك على أهمية التربية الخلقية و تكوين الشخصية الحرّة لدى الأطفال منذ سن مبكرة، و ضرورة تدريسهم ما يتفق مع ميولهم و مع الروح العلمية التي كانت تسود في ذلك العصر. وفي منتصف القرن العشرين كشفت دراسات عالم النفس السويسري جان بياجيه حول سيكولوجية الإدراك العقلي و النمو المعرفي الأثر القوي لعوامل البيئة في تكوين المدركات العقلية مما أعطى التربية في المرحلة الابتدائية انطلاقةً كبيراً نحو تعزيز النشاطات المكملّة للمناهج الدراسية التي تتيح أكبر قدر ممكن من النمو العقلي عند التلاميذ. (شفشق، ١٩٧٩)

و نظراً لأهميّة التعليم الابتدائي و تعميمه ليكون متاحاً للجميع فقد جاء ضمن الأهداف الثمانية الأساسية التي تصبو إليها البشرية من أجل عيش أفضل، و التي تبنتها

الأمم المتحدة و ذلك في إعلان الألفية الثالثة في شأن التنمية في أيلول سبتمبر (٢٠٠٠)، و التي يفترض أن تحققها الدول خلال الفترة الممتدة بين ١٩٩٠ - ٢٠١٥ مايلي: القضاء على الفقر المدقع والجوع، تحقيق تعميم التعليم الابتدائي، تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، خفض معدلات وفيات الأطفال دون الخامسة، تحسين صحة الأمهات، مكافحة مرض نقص المناعة (الإيدز) والملاريا وغيرهما من الأمراض، ضمان الاستدامة البيئية وتطوير شراكة دولية من أجل التنمية. (الصادق، ٢٠٠٥)

ولما كان التعليم في المرحلة المبكرة أو الابتدائية قد حظي باهتمام كبار العلماء على امتداد كل هذه الفترة الزمنية، و نظراً لأنّ الدول العربية تبنت إعلان الألفية، شأنها في ذلك شأن دول العالم الأخرى وحققت إنجازات مهمة للوصول إلى هذه الأهداف خلال العقود القليلة الماضية لاسيّما في تحقيق تعميم التعليم الابتدائي، فإن هذا التعليم قد حظي أيضاً بالاهتمام ذاته في مملكة البحرين، حيث يتّضح ذلك من طبيعة الأهداف المناطة به و التي تسعى المملكة لتحقيقها من خلاله. فقد ذكر حبيب و آخرون في دليل التعليم الابتدائي (٢٠٠٠) جملة من هذه الأهداف التي يجب أن تتحقق في هذه المرحلة و التي جاءت كما يلي:

- ١- اكتساب المبادئ الإسلامية المعينة على تثبيت العقيدة الإسلامية و تطبيقها في العبادات و المعاملات و الأخلاق و السلوك.
- ٢- اكتساب المفاهيم و المعلومات التي تتمي مشاعر الولاء لله سبحانه و تعالى، ثم الوطن.
- ٣- تكوين اتجاه إيجابي نحو المجتمع ، تعرقاً إلى معالمة، و تعلّقاً به، و انتماءً إليه.
- ٤- تنمية الوعي الصّحي لسلامة الجسم و تجنب الأخطار.
- ٥- تكوين اتجاه إيجابي نحو العمل اليدوي و تنمية خبراته و مهاراته.
- ٦- تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي الإيجابي.
- ٧- تنمية القدرة على سلامة التفكير و مواجهة المشكلات بالأسلوب العلمي.
- ٨- تكوين الحس الجمالي و التذوّق الفنّي.

٩- الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة و رعايتهم و تنمية ميولهم و قدراتهم، مع الاهتمام بالكشف المبكر عنهم.

١٠- اكتساب المهارات اللغوية التي تفيد في التعبير و الفهم السليم.

١١- اكتساب مهارات التعلم الذاتي و الاتصال بمصادر المعرفة.

١٢- تعرّف أهم السمات التي تربط الوطن بدول الخليج العربية و الأمة الإسلامية.

١٣- تنمية اتجاه حب الاستطلاع لدى المتعلمين لتوسيع أفقهم و إثارة مكان الإبداع لديهم.

١٤- تمكين المتعلمين من المعارف العلمية المناسبة لمرحلة نموهم و إمدادهم بالمفاهيم الأساسية عن الكون و عناصره و عن البيئة و المجتمع.

١٥- تنمية احترام المتعلمين للنظام و تقديرهم للوقت و الجهد و المحافظة على الممتلكات العامة و التفاهم مع الآخرين و احترامهم ووعي حقوقهم وواجباتهم،  
بالقدر المناسب لهم.

من هنا، ولما كان التعليم الابتدائي في العالم بشكل عام و في المملكة بشكل خاص قد حظي بهذه الأهمية فإن إدارة التعليم الابتدائي بصفتها الراعي و الموجه لهذا التعليم سيكون لها بلا شك الحظ الأوفر من الاهتمام على الصعيد العالمي باعتبار الحق الأخلاقي لكل فرد في الحصول على أساسيات المعرفة التي تمكنه من الانخراط في المنظومة الإنسانية بشكل سوي، وكذلك على الصعيد المحلي باعتبار الواجب الوطني في تنمية المواطنين و تنشئتهم التنشئة السوية المتوافقة مع فلسفة و أهداف المجتمع، وحق الناشئة في تطوير أنفسهم و بلدانهم بما يتوافق مع هذه الفلسفة و الأهداف.

فإدارة التعليم الابتدائي تعمل و من خلال السياسات التعليمية في المملكة و ضمن توجهات الوزارة على تحقيق و دعم كل ما يسهم في بناء جيل متكامل الشخصية. حيث يقع على عاتقها مهام بالغة الخطورة هي كفيلة بإعطائها الأهمية الخاصة من بين غيرها من الإدارات. هذه المهام والتي ذكر حبيب و آخرون في دليل التعليم الابتدائي (٢٠٠٠) يمكن سردها كالتالي:

١- ترجمة سياسات الوزارة و توجهاتها التربوية و خططها و برامجها إلى خطوات عملية و إجراءات تنفيذية و الاستفادة من دلالاتها لتحسين نوعية التعليم و رفع مستوياته بشكل مستمر .

٢- متابعة القضايا و التوجهات التربوية العالمية الخاصة بعمليات التطوير التربوي و رصد التحديث الذي يطرأ في هذا المجال و غربلته و محاولة الاستفادة منه بما يتناسب مع ظروف و إمكانات مدارس البحرين .

٣- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدرسية و تحديد مهام و واجبات جميع العاملين فيها، و العمل على تطوير ذلك الهيكل و المهمات بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات التي تتم في مجال التطوير التربوي و التغيرات التكنولوجية و مدى توظيف التقنيات التربوية في عملية التعلم و التعليم داخل المدرسة و خارجها .

٤- وضع الأطر العامة لمشروعات تطوير المؤسسة المدرسية و صياغتها و متابعة تجربتها و تطبيقها في الميدان و تقويمها و العمل على تعديلها و تطويرها و تعميمها .

٥- إعداد الدراسات و البحوث المتعلقة بالمشروعات الريادية التربوية و الإدارية و تقويم دورة العمل في المؤسسات المدرسية و الاستفادة من تلك المشروعات و الدراسات في اتخاذ قرارات تسهم في تحسين جودة التعليم .

٦- وضع مشروعات و سياسات و استراتيجيات تقويم المؤسسات المدرسية و تطوير أدوات تقويم المدرسة و ترجمتها إلى خطوات عملية و إجراءات تنفيذية و تقويم تطبيقها في الميدان و استخلاص نتائجها و الاستفادة من دلالاتها لتحسين نوعية التعليم .

٧- التشخيص المستمر للمنظم للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة المدرسية لتحديد المشكلات و المعوقات و الجوانب الايجابية و السلبية ضمن مناخ المؤسسة المدرسية و طرائق و أساليب تقويم العمل التربوي و الإداري، ووضع الخطط العلاجية لتحسين ممارسات المدارس في مجال التحليل الذاتي لدورة العمل و تقويم أداء المدرسة و تفعيل دور جميع العاملين فيها حتى تتمكن المدرسة من التكيف السريع الديناميكي مع المتغيرات الداخلية و متغيرات البيئة الخارجية .

٨- التعاون مع المدرسة على إجراء التجارب و الدراسات و المشروعات التربوية و الإدارية، و مساعدتها على التجديد و الابتكار و تأصيل عمليات التغيير و التجديد للارتقاء بمستوى الخدمة التربوية و تجويدها.

٩- الإسهام في تطوير خبرات و تجارب المدارس و ابتكاراتها الهادفة في مجال رفع الكفاءة الإنتاجية و نقل خبراتهم و تجاربهم الناجحة الملائمة و تعميمها في المدارس الأخرى.

١٠- تفعيل دور المجالس المختلفة كمجلس الإدارة و مجلس الآباء و غيرهما من مجالس و لجان فنية بالمدارس لخدمة حاجات التلاميذ و المعلمين و عمليات التجديد و التطوير التربوي و الإداري و توجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية.

١١- الإشراف على عملية التوجيه التربوي والمتابعة الميدانية لمعلمي جميع المواد الدراسية، و تقويم أدائهم، و تحديد جوانب القوة والضعف فيها، و وضع الخطط العلاجية لتحسين ممارستهم، و رفع كفاءتهم المهنية في العمل.

١٢- مساعدة المعلمين على تشخيص المشكلات التي قد تواجههم وتواجه طلبتهم في عملية التعلم والتعليم، والتعاون مع المدرسة في رسم الخطط للتغلب على هذه المشكلات والصعوبات بالأساليب والوسائل التربوية المناسبة.

١٣- المساهمة في رفع كفاءة عملية تقويم أداء التلاميذ في المدرسة، والتعاون معها في رصد صعوبات التعلم بشكل تشخيصي ومفصل، ووضع الخطط العلاجية لتحسين ممارساتها في مجال التقويم التربوي و رفع مستويات التحصيل فيها.

١٤- المساهمة في عقد المشاغل والندوات التربوية للهيئات الإدارية والتعليمية وغيرهم من العاملين في الحقل التربوي، وإطلاعهم على المستجدات التربوية والأساليب الحديثة التي تعين على رفع مستويات التعليم، و رفع كفاءة العملية التعليمية التعلمية في مدارسنا.

١٥- تطوير البنية التنظيمية للمدرسة، واقتراح التعديلات لكي تصبح المدرسة قادرة على استيعاب منظومة التغيرات والأعمال الجديدة والتطورات الحديثة في التربية والتكنولوجيا والإدارة.

١٦- دراسة احتياجات المدارس من الموارد البشرية، والمواد والأدوات والفصول الإضافية، والتسهيلات والمرافق، ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع الأجهزة المختصة من الوزارة.

١٧- الإشراف على اختيار هيئة تدريس المواد الدراسية في كل مدرسة، والإسهام في تعزيز تكافؤ الفرص بين المدارس.

١٨- وضع اللوائح التنظيمية والقواعد والإجراءات الخاصة بتعيينات وتنقلات وترقيات الهيئات الإدارية والتعليمية وغيرهم من الفنيين العاملين بالمدارس.

١٩- وضع اللوائح التنظيمية للمدارس المتعلقة بقيد التلاميذ وقبولهم وتوزيعهم، وانتقالهم داخل وخارج البحرين، و الانتظام الدراسي والانضباط المدرسي.

ولكن وكما هو معروف فإن إدارة التعليم الابتدائي كمخطط و موجه عام للسياسة التربوية و التعليمية في هذا القسم من التعليم لن تحقق أهدافها و غاياتها ما لم تستند إلى الإدارة المدرسية باعتبارها المستوى الإجرائي التنفيذي القادر على تفعيل المخططات و السياسات على أرض الواقع من أجل التغيير التربوي. فالإدارة المدرسية كما يذكر (العثائي، ١٩٩٩) تشترك مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة : التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم ، و لكنها تختلف في أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها. فإدارة المدرسة تعتبر الركيزة الأساس للنظام التعليمي و أهم عناصره، وأن أي تنظيم أو تطوير في هذا النظام و خاصة فيما يتعلق بالإستراتيجية التعليمية التعلّمية لن يحقق الغاية منه طالما أن الإدارة المدرسية لا تمارس دورها كإدارة قيادية قادرة على تحريك موارد المدرسة واستثمارها في صالح النظام التعليمي، لذا تسعى إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين في هذا المجال وكما ذكر حبيب و آخرون (٢٠٠٠) إلى:

١- الاستفادة من مبادئ الإدارة التربوية المتطورة للتخطيط في إيجاد المجموعات القيادية القادرة على إدارة العمل إدارة ناجحة و ذلك بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمؤسسة المدرسية.

٢- تطوير الإدارة المدرسية لتكون مهيأة للتعامل مع كل المستجدات التربوية و التعليمية و النهوض بها. حيث يأتي التطوير بما تأخذه الإدارة نفسها من معرفة

مهامها و فهم رسالتها و متابعة كل ما يصدر من كتابات أو نظريات تتعلق بسبل تحسين المستوى التعليمي لتلاميذها.

وبطبيعة الحال فإننا عندما نتحدث عن الإدارة المدرسية بوجه عام فإننا لا نستطيع أن نتجاوز مدير المدرسة كأحد أهم الشخصيات الفاعلة والمؤثرة في طبيعة عمل الإدارة المدرسية ومدى قدرتها على تحقيق ما رُسم لها من أهداف و ما خُطط لها من سياسات، فمدير المدرسة هو المحور الذي تركز عليه العملية الإدارية وهو الفلك الذي تدور حوله العناصر الإدارية خلال سيرها المتناغم نحو تحقيق الأهداف وهو الذي يطبع المدرسة بطابعه الخاص ونمطه المميز فيجعل منها إما شعلة نشاط وتطور أو بؤرة خمول وكسل.

فالمدرسة كوحدة تعليمية تربوية لها رئيس هو مديرها، وهو القائد التربوي الذي يشرف على أعمال جميع من فيها من تلاميذ وعمال وموظفين آخرين، وهو الذي يقابل زوارها ويتابع بريدتها الصادر والوارد، ويمثلها في اللقاءات والندوات الرسمية ... الخ على أن الدور الأهم للمدير هو الإسهام المباشر في إعداد معلميه وتنميتهم وتقديم النصح والإرشاد لهم في مجال الإدارة الصفية، وإعداد الدروس ، وطرق متابعة التلاميذ. فهو إذن مشرف (عام) مقيم في المدرسة، فإذا تمكن من أداء هذا الدور الإشرافي، جعل المدرسة وحدة إنتاج وتطوير حقيقي على الصعيدين العلمي والتربوي، وستكون حقاً وحدة بناء المجتمع (بعد الأسرة) وتهذيب الناشئة وإعدادهم لدور منتج في مجتمعهم (حمام، ٢٠٠٣)

ومدير المدرسة كما جاء في دليل التعليم الابتدائي ٢٠٠٠م هو القيادة العليا للمدرسة، حيث يرأس مجلس إدارتها، و يشارك في وضع السياسة العامة لها، كما أنه المسئول الأول عن قيادة عمل المدرسة لتنفيذ السياسة التربوية و تحقيق أهدافها. وبصفته رئيساً لمجلس إدارتها فإنه مطالب بقيادة تنظيم المدرسة في كل ما يتعلق بالإدارة التنفيذية و الإجرائية إلى جانب دوره القيادي و الفعّال في الإشراف على الجوانب التربوية و متابعة البرامج التعليمية و النشاطات العلمية و الثقافية و الاجتماعية و الرياضية و الفنية، و المشاركة في تخطيط و تنظيم عمل المدرسة مع المجتمع. ( حبيب و آخرون، ٢٠٠٠)

لذلك ولما كان دور مدير المدرسة الابتدائية على هذا القدر من الأهمية وعلى هذا المستوى من الخطورة، خصوصاً إذا ما انطلقنا من أهمية أهداف المرحلة الابتدائية، فقد كان لازماً أن تكون مسألة تقييم أدائه الوظيفي من المسائل الهامة والحيوية على جميع المستويات سواء كانت الرسمية، والتي تتمثل في وزارة التربية والتعليم وعلى الخصوص إدارة التعليم الابتدائي، أو غير الرسمية المتمثلة في مؤسسات المجتمع المدني الأخرى بما تحمله من ثقل تمثيلي ودور رقابي على مستوى المجتمع.

ولكن، ورغم أهميتها، فإن مسألة تقييم فاعلية الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بوجه عام ومدير المدرسة الابتدائية بوجه خاص - وذلك لخصوصية هذه المرحلة كما أسلفنا - تواجه بالعديد من الصعوبات والمعوقات المنهجية والعلمية والتي يأتي في مقدمتها غياب الإطار النظري المنهجي العام للكشف عن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأبحاث التربوية المتصلة بالإدارة المدرسية (Hallinger & Murphy, 1986)، كما أن هناك صعوبة في إيجاد نموذج يجسد الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في مجمل الحياة المدرسية بكل تفاصيلها وعمقها وثرائها رغم كثرة الدراسات المتوفرة في هذا المجال (Boyan, 1988)، بالإضافة لصعوبة إيجاد معايير موحدة وثابتة لتقييم فاعلية نموذج السلوك التنظيمي والإداري لمدير المدرسة في الواقع العملي. فالدراسات المسحية الوصفية والدراسات الارتباطية التي تعنى بالعلاقة بين فاعلية أداء المدير ومجموعة المتغيرات الديموغرافية والتربوية لا تتيح المجال لاستخلاص معايير موضوعية محددة يمكن الحكم من خلالها على مستوى فاعلية أداء مدير المدرسة (Rowan & Denk, 1984).

لذلك كان من الأهمية بمكان وقبل البدء في عملية تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، البحث عن إطار نظري موضوعي تستند إليه عملية التقييم هذه. وهنا ومن بين أفضل هذه الأطر النظرية في مجال الإدارة ذلك الإطار الذي ارتبط بالتجربة اليابانية على الرغم من أن جذوره ومنطقاته ترجع للفكر السلوكي والمنطقات التي ظهرت في أمريكا عقب الحرب العالمية الثانية على يد الخبراء من أمثال إدوارد ديمينج Edwards Deming و جوزف جوران Juran و شوارت Shewhart، والذي عُرف بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management حيث يتم اعتماد

الأساليب الإحصائية كمؤشرات لمراقبة الجودة النوعية لخطوط الإنتاج. (الكبيسي، ٢٠٠٢)

فقد ذاع صيت مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يذكر سيمور (Seymour, 1993) في العقد الأخير من القرن التاسع عشر وذلك في مجال الصناعة وإدارة الأعمال، ثم ما لبثت مبادؤه أن احتلت المكانة الأساسية في الإدارات المدرسية وإدارات المعاهد والجامعات الأميركية والأوروبية. ويقوم هذا المفهوم على أربع عشرة نقطة أوردها ديمينج **Deming's 14 Point** في مجال الإدارة (مشار إليها في صفحات من ٤٨ - ٥١ من الفصل الثالث)، والتي استطاعت من خلالها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية أن تحول الهزيمة العسكرية التي لحقت بها إلى نصر اقتصادي على مستوى العالم في السنوات اللاحقة، حيث تمكنت من خلاله اكتساح الأسواق العالمية ببضائع عالية الجودة ورخيصة الثمن، مما حدا بالولايات المتحدة الأميركية والتي شعرت بخطر المارد الاقتصادي الياباني إلى سرعة تبني أفكار ديمينج حول الجودة الشاملة في مطلع السبعينات وذلك في مجال الصناعة، ومن ثم في المجالات والحقول الأخرى ومن بينها الحقل التربوي و التعليمي. (Bonsting, 1992).

فخلال الأزمة الاقتصادية التي مرت على الدول الصناعية الغربية في نهاية الثمانينات، كما يذكر البلداوي (١٩٩٩) تساءلت الشركات الأميركية عن سبب تميّز أداء الشركات اليابانية خلال نفس الفترة في مجال الإنتاجية وكذلك من ناحية الجودة والنوعية. ومن خلال البحث والتقصّي وجدوا أن السبب يعود لاختلاف مستوى الاهتمام بفلسفة إدارة الجودة، وأن هذه الفلسفة مصدرها ثلاثة أخصائيين أمريكيين هم (Shewhart, Juran & Deming) حيث كانوا يعملون سوياً في شركات أمريكية لصناعة الكهربائيات في بداية العشرينات. ونظريتهم تتمحور على ضرورة مراقبة وقياس إجراءات العملية الإنتاجية ليتم في ضوء ذلك إجراء التعديلات اللازمة حيثما يؤدي ذلك إلى التحسن في جودة الإنتاج.

ونظراً لنجاح هذه المبادئ في مجال الصناعة وإدارة الأعمال فقد بدأت بعض الدول المتقدمة بإصلاح نظمها التعليمية باستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة، وبدأت تتخذ

من المدرسة محوراً أساسياً لصنع التغيير التربوي. ففي الولايات المتحدة الأميركية على سبيل المثال كما يذكر النبوي (١٩٩٥) تزايد اهتمام المؤسسات الصناعية والخدمية وجماعات رجال الأعمال وبعض الشركات مثل (XEROX, IBM, MOTOROLA) بزيادة جودة التعليم في المدارس وذلك بعد أن تزايدت شكوى رجال الأعمال من أنهم ينفقون سنوياً حوالي ٢٥ بليون دولار أمريكي على التربية العلاجية وبرامج التدريب على المهارات الأساسية، حيث بدأ بالفعل تطبيق برامج لزيادة الفعالية المدرسية كأداة لتحقيق وضمان الجودة الشاملة في أنظمة التعليم قبل الجامعي.

لذلك ولما كان الاتجاه العالمي في الإدارة سواءً كان في مجال الصناعة أو إدارة الأعمال أو حتى التربية يسير بخطى حثيثة نحو الجودة الشاملة والتأكيد على وجود مبادئها و معاييرها في شتى مجالات العمل، فإن هذا الواقع يفرض علينا كتربويين في مملكة البحرين أن نركز على هذا الجانب في المجال التربوي لنرى مدى فاعليته و مدى نوعية مخرجاته ونتائجه و مدى توافق هذه المخرجات و النتائج مع ما تصبو إليه السياسات التربوية في المملكة.

و نظراً لأهمية دور مدير المدرسة الابتدائية الذي تطرقنا له سلفاً، و بسبب عدم وجود صياغة محددة لتقييم أدائه الوظيفي بشكل خاص، فإن هذه الدراسة تأتي لسد هذا الفراغ وذلك من أجل الخروج بصيغة محددة لتقييم الأداء الوظيفي له بالاعتماد على المبادئ العالمية للجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

بعد التطور الكبير الذي أوجدته إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي و مجال إدارة الأعمال وكذلك في المجال التربوي مؤخراً من خلال التجارب التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة نيوتاون التعليمية New town بولاية كانايتكت و كذلك في مدينة ديترويت، و حتى في بعض الدول العربية كالمملكة العربية السعودية، كالتجارب التي أجريت في مدرستين بمنطقة الإحساء التعليمية و مدارس منارة الشرقية الأهلية كما يذكر البطي (٢٠٠٠)، و تطبيق نظام ضمان الجودة في مدارس التعليم الثانوي الصناعي في مملكة البحرين، و التي حصلت على شهادة اعتماد من هيئة

المؤهلات الاسكتلندية كمراكز لمنح شهادة المؤهلات الاسكتلندية المتوسطة SGA Int.2 بتخصصي الالكترونيات و السيارات في عام ٢٠٠١م و الكهرباء في عام ٢٠٠٢م كما يذكر الشنواني ( ٢٠٠٤ )، فإن الوقت أصبح ملائماً للبدء بتطبيق هذا النموذج الإداري لدينا في التعليم الابتدائي بالمملكة ولكن على مستوى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، خصوصاً إذا ما عرفنا بأن التقويم الحالي لهذا الأداء يعاني من عدم وجود تقييم خاص للأداء الوظيفي يتعلق بمدير المدرسة بشكل عام فضلاً عن مدير المدرسة الابتدائية الذي يفترض أن يختص بشروط خاصة ربما تفرضها طبيعة المرحلة الحرجة و الحساسية التي يشرف على تسيير مقدراتها وتحقيق أهدافها الخطيرة. فما هو موجود حالياً من بعد تتبّع هذا الموضوع هو استمارة تقييم أداء وظيفي عامّة تصدر من ديوان الخدمة المدنية، حيث يتم بموجبها تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في وزارة التربية أو أي مدير آخر في الوزارة أو أي وزارة أخرى من وزارات المملكة المختلفة. وبذلك نكون أمام مفارقة خطيرة تتمثل في مدى الاختلاف الواضح و البين بين الدور المفترض لمدير المدرسة الموضّح في الوصف الوظيفي الخاص به وبين غيره من المدراء سواء في وزارة التربية أو الوزارات الأخرى في المملكة، ولكن ومع ذلك فإن مسألة التقييم للأداء الوظيفي في النهاية و التي يفترض أن تنطلق من الوصف الوظيفي لكل مدير وحسب طبيعة عمله تكون هي نفسها للجميع دون تمييز.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتخرج كما خطط لها بوصف وظيفي خاص بمدير المدرسة الابتدائية تراعى فيه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و كذلك استمارة خاصة لتقييم أدائه الوظيفي في ضوء هذا الوصف، و كذلك تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة. وبذلك يكون عنوان هذه الدراسة كالتالي:

( تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة )

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين؟
- ٢- ما الصيغة المقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ٣- ما مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ٤- ما الصيغة المقترحة لاستمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.
- ٢- إيجاد صيغة مقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التعرف على مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- التوصل لصيغة مقترحة لاستمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- خروجها بوصف وظيفي خاص بمدير المدرسة الابتدائية تراعى فيه مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- إيجادها حل عملي لمشكلة عدم وجود تقييم أداء وظيفي خاص بمدير المدرسة بشكل عام و مدير المدرسة الابتدائية بشكل خاص في مملكة البحرين.

- خروجها باستمارة جديدة لتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين يراعى فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ستمكّن المسؤولين في وزارة التربية و التعليم في مملكة البحرين من اختيار المديرين الأكثر مناسبة للمعايير التي تتطلبها وظيفة مدير المدرسة الابتدائية وفقاً للوصف الوظيفي الخاص و استمارة تقييم الأداء، كما ستساعدهم في تقويم أدائهم بصورة أكثر واقعية و صدق.
- ستتظّم عمل مدير المدرسة الابتدائية بصورة أكبر بعد العمل في ظل وصف وظيفي محدد وواضح ومتطورّ، وكذلك في ضوء تقييم أداء محدد المعالم و خاص به.
- ستجعل من مدير المدرسة الابتدائية شخصاً مواكباً للتطور الحاصل على مستوى العالم في مجال الإدارة التي تبحث دائماً عن الجودة الشاملة، و بالتالي تحسين نوعية المخرجات المتوقعة منه.

#### حدود الدراسة:

تقيّدت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات التي تجعل تعميمها يقع ضمن مداها فقط، وهذه المحددات هي:

- ١- الحد الزمني: ٢٠٠٣-٢٠٠٥م.
- ٢- الحد المكاني: مملكة البحرين.
- ٣- الحد الموضوعي: الوصف الوظيفي و استمارة تقويم الأداء لمدير المدرسة الابتدائية.
- ٤- الحد البشري: أساتذة جامعة البحرين ( قسم المناهج و طرق التدريس ) و الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي ( الحلقة الأولى ) بوزارة التربية والتعليم، و مديري المدارس الابتدائية.

#### مصطلحات الدراسة:

تضمّنت الدراسة عدداً من المصطلحات، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:

**الأداء الوظيفي:** هو مجموعة الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة الابتدائية خلال قيامه بواجبه الوظيفي المناط به.

إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي و في ظروف داخلية مواتية، لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين، و هما الشمولية و التكاملية. فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات. و يقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونه من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض، و من خلال هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات و الأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات و جودة النظام. ( عبد الله، ٢٠٠٥ )

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هي المبادئ الأربعة عشر المعروفة لأدوارد ديمينج و التي سيأتي ذكرها في صفحة ٤٨ - ٥١ من الفصل الثالث.

#### إجراءات الدراسة:

##### ١- منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول لتحقيق أهدافها.

##### ٢- مجتمع الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على آراء أساتذة جامعة البحرين في قسم المناهج و طرق التدريس و البالغ عددهم (١٩) بدرجة دكتور، و الأخصائيين في الحلقة الأولى بإدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية و التعليم و البالغ عددهم (١٢)، بالإضافة إلى جميع مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين من الذكور و الإناث و البالغ عددهم ١١٤ مديراً و مديرة.

##### ٣- عينة الدراسة:

بالنسبة لأساتذة الجامعة و الأخصائيين في الحلقة الأولى بإدارة التعليم الابتدائي في وزارة التربية و التعليم، فقد تم تعميم الاستبانة عليهم جميعاً. أما مديري المدارس الابتدائية فإنه تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً ولكن بعد فصل المدارس التي تديرها إدارات من الذكور عن تلك التي تديرها إدارات من الإناث، حيث مثل

العينة عدد ( ١٥ ) من الذكور، وعدد ( ١٥ ) من الإناث، بنسبة عامّة تصل إلى ( ٢٥ % ) من المجموع.

#### ٤ - أدوات الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة استبانتيين، الأولى تتعلق بمدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، والثانية تتعلق بمدى توافر هذه المبادئ في الاستمارة المطبقة حالياً على المدير لتقييم أدائه الوظيفي. حيث تمّ تزويد أفراد العينة بالوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية و الاستمارة الخاصة بتقييم أدائه الوظيفي بمملكة البحرين في الوقت الراهن.

#### ٥ - المعالجة التحليلية و الإحصائية:

من أجل المعالجة التحليلية و الإحصائية فإنه تمّ توظيف المقاييس الإحصائية كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معاملات الارتباط، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية ( spss ).

#### ٦ - خطوات الدراسة:

تمّت إجراءات هذه الدراسة وفق مجموعة من الخطوات التي يمكننا سردها كالتالي:

- الإطلاع على الأدبيات التربوية في مجال الإدارة المدرسية و الجودة الشاملة، وكذلك الدراسات السابقة.

- تصميم أداتي الدراسة و التأكد من صدقهما و ثباتهما.

- تطبيق أداتي الدراسة و تحليل نتائجهما إحصائياً.

- عرض النتائج في ضوء أسئلة الدراسة.

- اقتراح التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في التربية و التعليم و الإدارة المدرسية
- الدراسات التي تناولت وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل
- تعليق عام على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

سيركز هذا الفصل على الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في التربية و التعليم و الإدارة المدرسية، بالإضافة للدراسات التي تناولت وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل.

**أولاً: الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في التربية و التعليم و الإدارة المدرسية:**

نظراً لأهمية الجودة الشاملة و حداثة دخولها مبدئياً في مجال التربية والتعليم و الإدارة المدرسية فقد توجّهت الكثير من الدراسات الحديثة لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة. ففي دراسة لهيرمان و هيرمان (Herman & Herman, 1995) في إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم مناقشة إدارة الجودة الشاملة كنموذج مثالي لإعادة بنية المدرسة Restructuring school ، حيث تم شرح عناصر هذا النموذج متضمنة الدعم الإداري و تقييم الحاجات و محددات الجودة و التخطيط الاستراتيجي، وبعدها تم و صف ثلاثة أنواع من التغيير داخل المدرسة.

أمّا موتواني (Motwani, 1995) في دراسته والتي عنوانها " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: جهود حديثة و اتجاهات البحث المستقبلية"، فقد تناول أربعة اتجاهات للجودة الشاملة في التعليم و هي:

- التعريف و الإجراءات.
- الدراسات المعيارية.
- النماذج التصويرية.
- التطبيق و التقويم.

و اشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم و هي الوعي و الالتزام و التخطيط و تطبيق البرنامج و التقويم و الاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة.

ومن ضمن الدراسات أيضاً دراسة لديتيرت و موريل (Detert&Mauriel,1997) وذلك للإجابة عن السؤال القائل: هل يستطيع مدخل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) تحسين الأداء للنظم المدرسية بطريقة لها معنى؟ حيث تقدّم هذه الدراسة تقويماً لهذا المدخل كبرنامج لتحسين التعليم عن طريق مقارنته ووصفه بالنظريات و البحوث الإجرائية للمدى الطويل لعمليات تغيير التنظيم بصفة عامة و إصلاح المدرسة بصفة خاصة. وقد تم عرض مقدمة و نظرية مختصرة لأساليب هذا المدخل. حيث لوحظ أن من بين مظاهر القوة في مدخل الجودة الشاملة T.Q.M كأداة لتحسين البرنامج المدرسي تركيزه على دراسة و تقويم العمليات، تجميع المعلومات القائمة على اتخاذ القرار، تحسين الأنظمة، التعليم المستمر و التطوير لكل هيئة العاملين. وعلى الجانب الآخر، هناك نواحي ضعف في مدخل T.Q.M والتي تعتبر عادية، وتشمل قلة الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس، وصعوبة تحديد زبون التعلم. وقد قدّمت الدراسة مجموعة من المقترحات في الإطار النظري المستقبلي و بحوث العمليات لمدخل T.Q.M باعتباره برنامج الإصلاح أو التطوير التربوي.

وبناءً على المناقشات بين التربويين و رجال الأعمال و المشرّعين و المصلحين التربويين، تمت دراسة كل من أليكسندر و كيلر (Alexander&Keeler,1995) على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التربية. و تؤكد هذه الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تحلّ حقاً المشكلات التربوية. حيث تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق نموذج (T.Q.M) في الصناعة و الأعمال في المدارس، لغة الثقافة، استخدام صيغة بلاغية للمدرسة كمصنع، و التوضيح الدقيق للمديرين في مدخل إدارة الجودة الشاملة. وقد ناقشت الدراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنه مدخل لنموذج آخر للإدارة، كما يتعرض للمدرسة على أنها طريق واحد صحيح لتحقيق الإصلاح التربوي، و يحذر من خطورة استخدام اللغة بمفهوم ضيق في تحديد المعلمين كما لو كانوا مديرين، و التلاميذ كما لو كانوا عمّالاً. حيث يجب أن ينظر للمديرين كما لو كانوا خدماً أو مضيفين ممارسين للقيادة الخلقية، فضلاً عن ممارستهم للإدارة.

أما دراسة عابدين (١٩٩٢) فقد استهدفت تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة، و تقديم تعريف للجودة في التربية يعالج جوانب القصور في التعريفات الأخرى، وكذلك تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة، ورسم معالم طريقة قياسها في التربية و تقويم الجهود العلمية في مجال تأثيرات الجودة مع توضيح علاقة ذلك بنشأة اقتصاديات الجودة، و توضيح النمو الحادث في هذا المجال الجديد و كيفية الاستفادة منه في التربية في مصر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد و تفسير الكتابات المختلفة التي تناولت المجالات موضع الدراسة، و توصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وضع تعريف شامل للجودة، وتحديد العوامل التربوية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها في التربية، و تحديد المداخل المختلفة لقياس هذه الجودة في التربية أيضاً، كما تتبعت تأثيرات جودة التربية لاسيما في التحصيل الدراسي للطلاب وفي اتجاهاتهم و المكاسب المادية على المدى القريب و البعيد. وتوصلت الدراسة إلى ضعف الاتساق عبر نتائج الدراسات في النواحي السابقة و غيرها، كما توصلت أيضاً إلى قصور الدراسات التي تمت في مجال اقتصاديات الجودة لاسيما فيما يتعلق بمدى صلاحية مؤشرات الجودة التي استخدمتها و التي جاءت غير كافية وربما مضللة في أحيان كثيرة.

وفي دراسة أخرى للوكيل (١٩٩٧) حاول من خلالها التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها التربوية ببعض مدارس ولاية (نيوتاون) بالمجتمع الأمريكي، وكيفية الاستفادة من هذا النمط في التعليم الأساسي المصري، و الوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقه و كيفية التغلب عليها. وقد استخدم فيها المنهج الوصفي و أسلوب المقابلة مع بعض مديري و معلمي التعليم الأساسي و أسلوب الزيارة و الملاحظة المباشرة للإمكانات المادية بمدارس مراكز و قرى محافظة كفر الشيخ. حيث توصل في دراسته لمجموعة من النتائج من أبرزها التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاته بمدارس (نيوتاون) بولاية كانايتكت الأمريكية، ووضع بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها لتنفيذ نمط إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، و التي من أهمها: إعادة صياغة أهداف و استراتيجيات و إجراءات التقويم بالتعليم الأساسي على نحو يتلاءم مع فلسفة و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و تحسين الوضع الكلي لمدارس التعليم الأساسي، من إمكانات بشرية و مادية على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات

التغيير الأساسية للتحوّل شطر إدارة الجودة الشاملة. وكذلك تم تحديد بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الأساسي منها: ندرة توفر البيانات و المعلومات على نحو دقيق و سريع عن النظام التعليمي و إدارته خاصّة التعليم الأساسي، وذلك للاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات و البيانات ومقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية للتغيير، وعدم الرضا عن التحوّل و التجديد. واختتمت الدراسة ببعض التوصيات و المقترحات.

أمّا الكيلاني(١٩٩٨) فقد حاولت في دراستها وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد تضمنت الخطة المراحل الآتية:

- مرحلة تمهيدية تعرّف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة و إجراءات و تؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير.
  - مرحلة تقدير الحاجات و التوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان Kofman الذي يحل الإدارة حسب منحى النظم.
  - مرحلة بناء الخطة و إجراءات التفعيل و التوظيف.
  - مرحلة الرقابة و تبين القيمة المضافة.
- وفي النهاية أوصت الدراسة ببنّي الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع و مرتكزات التربية فيه.

أمّا جويلي (٢٠٠١) في دراستها "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية"، فقد ناقشت استخدام الجودة التربوية كمدخل لتطوير هيكل التعليم وأهدافه وتقويم محتواه، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية، و إلى أن تطبيق أدوات الجودة التربوية بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل، و تحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح، والاهتمام بتحسين نوع التدريب. واقتрحت في الختام عدداً من محاور تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي، الإدارة التربوية الواعية، التركيز على مخرجات التعليم، و التركيز على المناخ التعليمي المناسب.

وفي دراسة لعبد النبي (١٩٩٦) و التي تهدف لتقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت فيها المنهج الوصفي، اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات، بدأتها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية و التقنيات و الأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وتطرقّت إلى بعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية BS 5750 ، و مفهوم توكيد الجودة Quality Assurance الذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية و أمريكا، و إدارة الجودة الشاملة الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية و اليابانية.

أما دراسة الشال (١٩٩٥) فقد حدد فيها التساؤلات التي تسعى دراسته للإجابة عنها فيما يأتي:

كيف يمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر؟

حيث تفرّع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما أهم المداخل الحديثة في إدارة التغيير التربوي؟
- ٢- ما المقصود بمدخل الجودة الشاملة و كيفية استخدامه في إدارة التغيير التربوي؟
- ٣- كيف يمكن تطوير عمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية من خلال موازنة مدخل الجودة الشاملة مع الواقع المدرسي؟

وقد توصّلت الدراسة من خلال استخدامها المنهج الوصفي التحليلي إلى بعض النتائج منها: تحديد أهم المداخل الإدارية الحديثة في إدارة التغيير التربوي، و توضيح معايير الجودة الشاملة و مبادئها، وكذلك عرضت الدراسة لنموذج مقترح لاستخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر.

وفي دراسة ماضي (٢٠٠٢) تحت عنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم"، درس الباحث إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ومنها التعليم، واتبع المنهج الوصفي، وتوصل إلى وضع تصميم

مقترح لإدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على تطبيق نظرية الجودة الشاملة، كما أورد تطبيقات لنظم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والمدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل إلى نتائج عديدة منها: تنوع المستفيدين من الخدمات التعليمية، فمنهم أصحاب الأعمال والدولة وطالبوا إجراء الدراسات البحثية. أما من داخل النظام التعليمي فأعضاء هيئة التدريس، العاملون، الكلية /المدرسة...، وأنه ليس هناك ضمان بوجود رؤية مشتركة بين تلك الفئات حول المقصود بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لوجود صراع بين الفنيين والإداريين، و خصوصية كل طالب، ووجود بيروقراطية حادة. كل ذلك يشكل عقبة في طريق تحقيق الجودة التربوية الشاملة نظراً لأنها تعتمد على قنوات اتصال فعالة وعمل جماعي بالإضافة للتكامل بين العمليات الإدارية.

وفي دراسة لأحمد (١٩٩٥) تحت عنوان "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، درس الباحث كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها وتمارس بكفاءة وظائفها ومسئولياتها القيادية والتربوية وتسهم في تحقيق فعالية وجودة مخرجات العملية التعليمية. حيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وطبق على واقع الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية، فقام بتحليل العوامل والمؤثرات التي تشكل تحديات تحتم تطوير الإدارة المدرسية. وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وأدوار مدير المدرسة، الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على إتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية، الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية، وأخيراً تأثر المدرسة بالبيئة المحيطة بها وقيم المجتمع الذي تنتمي إليه.

أما دراسة فالسكي (Valeskey,1993) فقد ركزت على إظهار مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية، وتحديد أهمية نموذج الجودة الشاملة كإطار فلسفي - تنظيمي لتقويم أداء المدرسة الابتدائية على أساس مخرجات التعليم، و تدشين منهج التغيير فيها، و الارتقاء بمستوى فاعليتها.

ومن جانب آخر فقد طرح كوتن (Cotton,1994) ثلاث استراتيجيات أساسية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة هي: تركيز المديرين و المعلمين على أهمية التعلم، السعي المتواصل من جانب المديرين و المعلمين لتحسين فاعلية التدريس، و اندماج الهيئة التعليمية في التطوير المهني المتواصل و أنشطة التعلم المدرسي.

أما الغنّام (٢٠٠١) فقد ركّزت في دراستها التي جاءت تحت عنوان فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، على تحديد معايير خاصة لتقويم فاعلية أداء المديرة من وجهة نظر المعلمات و المديرات في ضوء إدارة الجودة الشاملة. حيث حددت هذه المعايير كالتالي:

- التخطيط.
- إدارة الموارد البشرية.
- متابعة التحصيل و تقويمه.
- اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية.
- إدارة العلاقة مع أطراف العملية التربوية.

وفي مملكة البحرين درس جلال (٢٠٠٢) مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، حيث ركزت دراسته على تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية، و كذلك مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.

وعلى الجانب الآخر فقد وجد ونت (Wendt, 1994) من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى الجامعات الكبرى أن هيمنة إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى غلبة التفكير السلبي و المقيّد و الصارم على حساب التفكير النقدي و التأملي و الاستراتيجي و الإبداعي، و كذلك استبدال التجريب و النقدية الإبداعية بالفاعلية و التكلفة و الإنتاجية.

كما يوافق براوت (Prawat,1996) رأي ونت Wendt حيث يقترح إحلال مؤسسات التعلم التي تؤكد على خلق الالتزام لدى الأفراد محل مبادئ الجودة الشاملة في عالم المال و الأعمال و التي تركز مبادئ السيطرة.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل سواء كان منها العربية أو الأجنبية. ففي دراسة أعدّها محمد فهمي وحسن محمود بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج حول تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية (فهمي ومحمود، ١٩٩٣) تبين أن استمارة تقويم أعمال مدير المدرسة التي توجه للمسؤولين عن الإدارة المدرسية في هذه الدول تتضمن ١٥ عنصراً هاماً في تقويم الأداء يأتي في مقدمتها الإلمام بالعمل، ثم العلاقات الإنسانية، فالكفايات الشخصية، فالمواظبة والانتظام في العمل، فالسلوك والمحافظة على النظام. أما العناصر الخمسة الأقل أهمية فهي: الاهتمام بمستوى تحصيل الطلاب، والرغبة في العمل والمساهمة في تقديم المقترحات لتطويره، والقدرة على الابتكار والتجديد وتحمل المسؤولية، وكمية العمل.

ورغم أهمية هذه الدراسة في رسم الإطار العام لطريقة تقويم أداء مدير المدرسة، إلا أنها لم تقترح معايير محددة يمكن الاستناد إليها عند تقويم أداء مدير المدرسة بصرف النظر عن اختلاف أساليب التقويم المتبعة في دول الخليج العربية في المجال التربوي.

أما أحمد (٢٠٠٠) فقد قام بدراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة، حيث قام الباحث بتطبيق دراسته على محافظة القليوبية في جمهورية مصر العربية، و في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، واتبع المنهج المقارن. فبعد أن طبق استبانة على مديري المدارس، توصل إلى مجموعة نتائج منها ما يلي: تصميم دليل لأهم الأعمال المميزة للمديرين الأكفاء، ووضع دليل أسباب نجاح مدير المدرسة، و كذلك الاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس. كما توصل لنتائج أخرى من جانب آخر أهمها، عدم امتلاك مديري المدارس السلطة المطلقة في إدارتهم، و أهمية تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة.

وبدوره فقد صنف الجيب (١٩٩٣) مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة إلى ثلاثة مستويات، جاءت كالتالي:

١- مسؤوليات وواجبات إدارية، تتمثل في:

- ربط الأهداف الكبرى للمدرسة بالأهداف العامة للمجتمع و ذلك من خلال الاهتمام بالتنظيم العام للمدرسة.
- التنظيم الداخلي للمدرسة من حيث الجداول، توزيع العمل، اليوم المدرسي، الأنشطة، المنشآت، حفظ السجلات، الاجتماعات الدورية، الترقّيات، الامتحانات، دوام التلاميذ و العاملين، الرد على المكالمات الهاتفية و المكاتبات.
- الجوانب المالية من إيرادات و مصروفات.
- الاهتمام بتنمية مهاراته الإدارية و الاستفادة منها في العمل.

٢- مسؤوليات وواجبات فنية، تتمثل في:

كل ما يضمن ويساعد على نجاح العملية التعليمية من تقييم للمنهج، المعلم، التلميذ، وما يتطلبه ذلك من تحسين في مناخ العمل في المدرسة و طرق و أساليب التدريس المتبعة و البحث و المتابعة لتطوير الكتاب المدرسي المقرر.

٣- مسؤوليات وواجبات اجتماعية، تتمثل في:

علاقة المدرسة بالمجتمع الخارجي سواء المجتمع المحلي للمدرسة و أفراده الذين لديهم اهتمامات بأمور المدرسة و أولياء الأمور، أو العمل على حل المشكلات التي ربما تعترض العملية التعليمية التعليمية أو ما يستدعي تطويرها.

أمّا في دراسة سيرجيو فاني و آخرون (Sergiovanni & Others, 1980) فقد جاء بأن مدير المدرسة الفاعل يقوم بخمس وظائف أساسية، هي كالتالي:

- ١- تنظيم المدرسة و إعدادها للتعليم و التدريس.
- ٢- تنمية و تطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاختيار و التوجيه و التقييم و التدريب أثناء العمل.
- ٣- إقامة و تقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة.

٤- مساندة و تعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وذلك من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين و الطلاب و ذوي الحاجات، كخدمة المواصلات و الصحة و التغذية، بالإضافة للمحافظة على منشآت المدرسة.

٥- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي، و ذلك من حيث فهم و تفسير السياسة التعليمية و العمل على تنفيذ خطواتها و الإجراءات المتصلة بها.

أما من جهة كولسون (Coulson,1986) فإنه يتصور أن المدير الفاعل يتمتع بسبع خصائص هي:

- ١- التوجه نحو الهدف: فالمدير الناجح يمتلك رؤية بشأن اتجاه التطور الذي يرغبه لمدرسته، ويفعل أهدافه من خلال إستراتيجية طويلة المدى.
- ٢- الأمان الشخصي: حيث لا يشعر المدير الفاعل بأنه مهدد بهذا الشكل أو ذاك.
- ٣- التسامح في المواقف الملتبسة: فالمدير الفاعل يستطيع التعامل مع التغيرات المستمرة والفجائية.
- ٤- النشاط: حيث يتخذ المدير الناجح اتجاهها إيجابيا فاعلا، وليس سلبيًا.
- ٥- الحساسية لتغيرات السلطة داخل المدرسة: حيث يسعى المدير الفاعل إلى البحث عن مصادر القوة والدعم من خلال القنوات غير الرسمية.
- ٦- القدرة على التحليل: يحل المشكلات ويعي مدلولات مشكلات كافة أفراد المدرسة.
- ٧- المسؤولية عن العمل: يتحاشى التسرع الناجم عن متطلبات العمل، ويستطيع تكريس وقته وطاقته للأنشطة التي تطور رؤيته الشخصية وتحافظ على ثباتها.

أما ريد (Reed,1997) فقد وجد أن معلمي المرحلة الابتدائية يقدرون في المدير الفاعل صفتي التعاون والنشاط أكثر من نظرائهم في المرحلة الثانوية، ذلك لأن العمل مع الأطفال يتطلب عقلا مفتوحا بالإضافة إلى القدرة على التسامح. فالمدير الذي يمد يد التعاون لزملائه المعلمين ويساعدهم على التخطيط، ويمتلك الرغبة في التعاطي مع المثل الجديدة يهيئ تربة منتجة لمعلمي المدرسة وتلاميذها.

وبالمقابل فإن ليثوود ومونتيجمري (Leithwood&Montgomery,1982) يشيران إلى أن هناك كمًا من الدراسات الأجنبية حول فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية، وأن هذه الدراسات تتمحور حول ثلاثة مداخل لدراسة هذا الموضوع وهي:

- ١- دور المدير في الإدارة والقيادة والتنظيم بوجه عام.
- ٢- دور المدير في إدخال التغييرات والتجديدات في المدرسة.
- ٣- دور المدير في رفع فاعلية المدرسة عن طريق الاهتمام بمستوى تحصيل طلابها.

وباستقراء الدراسات الخاصة بكل مدخل من هذه المداخل استطاع ليثوود ومونتيجمري فرز ثلاثة أبعاد حاسمة في السلوك القيادي للمدير، وهي: الأهداف، والعوامل، والاستراتيجيات. ويرى ليثوود وزميله أن المدير الفاعل يضع تحصيل الطلبة في المقام الأول بين أولويات عمله، ويتمركز توجيهه الرئيس في علاقته مع المعلمين حول مهمة تحسين المناهج المدرسية، و التي يوليها اهتماما أكبر من مجرد بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين. وخلافا للمدير العادي الذي يركز على العمل الإداري الروتيني بالدرجة الأولى؛ يهتم المدير الفاعل بخلق التوازن بين القيادة التعليمية والعمل المكتبي اليومي والعلاقات الإنسانية. أما بخصوص التعامل مع أولياء الأمور فإن فاعلية أداء المدير تتجلى في العمل على كسب تأييدهم النشط لتوجيهات المدرسة نحو رفع مستوى تحصيل أبنائهم وتوجيه المنهج المدرسي نحو تحقيق الأهداف التي تحظى بدعم أفراد المجتمع المحلي. وفي حين يميل المدير غير الفاعل إلى عدم التدخل في شؤون التدريس معوّلاً على الكفاءة المهنية للمعلمين، يسعى المدير الفاعل إلى توجيه المعلمين نحو تحديد سلم الأولويات، ووضع الأهداف الخاصة برفع مستوى تحصيل الطلبة، ويشترك معهم في حل المشكلات المتصلة بإدارة الصف، ويشجعهم ليصبحوا شركاء فاعلين في عملية صنع القرار في المدرسة، ويدعم مبادراتهم المتعلقة بتحسين المنهج، ويبارك توجهاتهم الجديدة في ميدان التدريس.

وتلخص ساوثوورث (Southworth,1995) سمات المدير الفاعل في الأفعال التالية:

- ١- يشدد على مركزية التدريس والتعليم.
- ٢- يضع أهدافا واضحة للمنهج المدرسي وأنظمة لحفظ الملفات، ويتأكد من استخدام

المعلمين لها بصورة متناغمة.

- ٣- يتصرف كقدوة للآخرين: يعلم، ويدير، ويشارك بفاعلية في أنشطة المدرسة.
- ٤- يوفر للمعلمين أوقاتاً للراحة من التدريس.
- ٥- يضع توقعات عالية للذات، والأطفال، والمعلمين.
- ٦- يشجّع الآخرين على اتخاذ مواقع المسؤولية والقيادة.
- ٧- يشرك المدير المساعد في رسم سياسات المدرسة ويعمل معه كشريك.
- ٨- يشرك المعلمين في تخطيط المنهج وتنظيم المدرسة، ويستشيرهم في اتخاذ القرارات.
- ٩- يعي حاجات المعلمين والمدرسة المرتبطة بحضور الدورات التدريبية والحاجات الذاتية المرتبطة بالتطور المهني.
- ١٠- يراعي مشاعر المعلمين ويوفر لهم أسباب الراحة النفسية ويبدى اهتماماً خاصاً بهم.
- ١١- يزور المعلمين في الصفوف ومواقع العمل و يتفقد الأوضاع المدرسية.
- ١٢- يطور مع المعلمين رؤية مشتركة للممارسة الفاعلة كرسالة جماعية للمدرسة.
- ١٣- يحتضن ثقافة مدرسية تيسر التعاضد الاجتماعي والمهني بين المعلمين.
- ١٤- يتسامح في المواقف الملتبسة.
- ١٥- يضمن وجود خطة نمائية مفهومة وواضحة المعالم .
- ١٦- يشرك أولياء الأمور ومسؤولي المنظمة في حياة المدرسة وفعاليتها .

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

يلاحظ من العرض السابق للدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم و في مجال الإدارة المدرسية بأنها ركزت على تعريف مدخل إدارة الجودة الشاملة و أهميّة تطبيقه في المدارس، وأن يكون إطاراً فلسفياً تنظيمياً لتقويم أداء المدرسة على أساس مخرجات التعلم فيها. كما أكدت هذه الدراسات على أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيسهم في إحداث تطوير و تغيير تربوي في المدارس و الجامعات ما عدا دراسة ونت Wendt الذي اعتقد فيها بأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية سيسهم في غلبة التفكير السلبي و المقيّد و الصارم على

التفكير النقدي و التأمل و الإبداعي. وكذلك براوت Prawat الذي دعا إلى إحلال مؤسسات التعلم التي تؤكد على خلق الالتزام لدى الأفراد محل مبادئ الجودة الشاملة.

ولكن و بشكل عام فإن الدراسات السابقة ركزت على استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الممارسات و تطويرها في الجانب التعليمي و الإداري، دون النظر للدور الخاص لمدير المدرسة الذي يفترض أن يضطلع باهتمام خاص في هذا المجال، ما عدا دراسة الغنام التي وضعت فيها معايير خاصة لتقييم فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية. ولكنها أغفلت أيضا بأن قياس فاعلية أداء المديرة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة يكون ناقصاً إذا لم يوضع في الاعتبار الوصف الوظيفي الذي تعمل في إطاره مديرة المدرسة. فإذا كانت الأدوار المطلوبة من المدير في وصفه الوظيفي غير مراعى فيها مدخل الجودة الشاملة، فكيف نقيس فاعلية أدائه لهذا الوصف في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

أما الدراسات التي تناولت وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل فقد رسمت الإطار العام لتقييم أداء مدير المدرسة، حيث تناولت كل دراسة من هذه الدراسات بعض الجوانب الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء، و لكن افتقرت جميعها للإطار الفلسفي الذي يمكن أن يعطيها المصداقية و الشرعية لتكون المرجع الحقيقي لمعرفة وظيفة أو دور مدير المدرسة الفاعل و بالتالي تقييم أدائه في ضوء هذه الأدوار.

لذلك و بسبب إغفال هذه الدراسات لتحديد دور و وظيفة مدير المدرسة الابتدائية الفاعل في ظل إطار فلسفي قوي يمكن الوثوق به و بالتالي تقييم الأداء الوظيفي للمدير استناداً له، فقد جاءت هذه الدراسة لتكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي الإطار العام الذي يتم تحديد وظيفة مدير المدرسة الابتدائية من خلاله، و بالتالي تقييم أدائه الوظيفي تبعاً له، لتكتمل جانباً هاماً لا ينبغي إهماله إذا ما أردنا تطبيقاً صحيحاً لمدخل الجودة الشاملة في مدارسنا الابتدائية.

## **الفصل الثالث**

### **الإطار النظري**

**المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة**

**المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم**

**المحور الثالث: مدير المدرسة و إدارة الجودة الشاملة**

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

يتناول هذا الفصل إطاراً نظرياً لثلاثة مباحث تتعلق بماهية إدارة الجودة الشاملة، و إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، و مدير المدرسة وإدارة الجودة الشاملة.

#### المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

##### معنى الجودة :

لقد تعددت تعريفات الجودة و تباينت من فرد لآخر بشكل يصعب معه وضع تعريف محدد و شامل و جامع يتفق عليه الكتاب و المهتمون بموضوع الجودة، و لكن و بصفة عامة يمكننا أن نتوصل لتعريف عام لها من خلال ما ذكره المختصون.

فقد عرفها أحمد (٢٠٠٣) بأنها اتحاد الجهود و استثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة و العاملين بشكل جماعي لتحسين الجودة و زيادة الإنتاج، أو بعبارة أخرى بأنها عملية تطبيق معايير و مواصفات الجودة لتحقيق توقعات و رغبات المستهلك، و ذلك بواسطة كل عامل و مدير في جميع جوانب العمل بالمؤسسة. و ذكر أيضاً بأن الجودة هي عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي و لا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة، حيث تستند إلى الإحساس العام للحكم على الأشياء.

و الجودة بمعناها العام كما يذكر عقيلي (٢٠٠١) إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم. و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، و إيجاد صفة التميز فيهما.

و يرى مارش (Marsh,1992) أن الجودة هي الفلسفة التي تتضمن العمليات و الأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء.

ويضيف اليسون و ديفد (Ellison & Davis, 1998) أن مفهوم الجودة يشتمل على ستة مفاهيم هي: ملائمة الهدف Fitness of purpose، التحسين المستمر Continuous Improvement، التخلص من الاختلافات Eliminate Variation،

القياس Measurement، تأكيد أو ضمان الجودة Quality Assurance، الاقتراب من العميل Closeness to Customer.

- وعليه يمكن أن نستنتج أن الجودة، كما ذكر عبد الله ( ٢٠٠٥ ) هي:
- ١- معيار للتمييز و الكمال يجب تحقيقه و قياسه.
  - ٢- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها.
  - ٣- الاهتمام بكل شيء و بالتفاصيل على حد سواء، فلا مجال للصدفة.
  - ٤- الجودة ليست إرضاء للعملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى قلوبهم.
  - ٥- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:
    - الدقة و الإتقان.
    - الأداء و التميز.
    - المواصفات المتميزة.
    - تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب.
    - تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.
  - ٦- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها:
    - خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
    - تصميم متميز للعمليات.
    - رقابة فعالة على كل شيء.
    - خلو العمل من التداخل و الازدواجية.
    - تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوبة من العميل.
    - تميز في تخطيط و تنظيم و استثمار الوقت.
    - استخدام فعال للموارد البشرية و المادية.
    - الهدر و الفقد عند حده الأولي.
    - سرعة في الأداء.
  - ٧- الجودة هي عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج.
  - ٨- الجودة هي ثقافة التحسين المستمر التي يشترك فيها جميع العاملين.

و بذلك فإن الجودة لم تعد تعني التقنية البسيطة، بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية.

## مراحل تطور إدارة الجودة:

فيما يلي سيتم استعراض مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة كما أوردتها عقيلي (٢٠٠١). حيث يذكر بأن إدارة الجودة الشاملة مرت بسبع مراحل حتى أصبحت على هذا النحو:

### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة Workshop فيها رب العمل أو صاحب الورشة و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق و جهة نظره و رغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة الزبون. و بالتالي فعملية الرقابة النهائية على الجودة كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

### المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية:

بعد التغيرات الجذرية التي أحدثتها الثورة الصناعية في مجال الصناعة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، و أصبح له شكلاً أو هيكلًا تنظيمياً.
- ازدياد عدد العاملين في المصنع أو المنظمة.
- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- ارتفاع مستوى الجودة للمنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية:

حيث ظهرت الإدارة العلمية كما هو معروف في مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك تايلور " و قدّمت للعالم الصناعي دراسات الحركة و الزمن، و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً

آنذاك. في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى " فحص الجودة " و الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر و أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. حيث كانت عملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة، و ذلك للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. و قد كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه و ذلك لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، و هذا ما سمّي بالرقابة البوليسية.

#### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير و الذي صاحبه تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة و الإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، حيث يتم فحص عينات فقط من المنتج بدلاً من فحص المنتج كاملاً، حيث يمكن في ضوء هذا الفحص قبوله أو رفضه. و يعد إدوارد ديمينج Edwards Deming أبرز من استخدم و طبق الرقابة الإحصائية. و لكن هذا الأسلوب الرقابي لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينيات الذي اشتدت فيه المنافسة، و ذلك لأن هذا الأسلوب لا يتصف بالدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على جودة الإنتاج كاملاً.

#### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة Quality assurance:

يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك، و آخذاً بعين الاعتبار و جود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل. فالكل يشترك بشكل متعاون في و ضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة

عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع و تتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر.

#### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:

و يرمز لها بالرمز ( SQM ) حيث ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي ١٩٧٠ و ١٩٨٠ و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق. و تعتمد إدارة الجودة الإستراتيجية على تحسين الجودة على المدى البعيد أو الطويل، و ذلك بإحداث مراكز بحوث متطورة من أجل تطوير المنتجات. حيث تنطلق هذه الإستراتيجية من أن المستهلك لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط، بل راح يبحث عن الجودة أيضاً لتلافي تكلفة الصيانة بعد الشراء.

#### المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:

و يرمز لها بالرمز ( TQM ) حيث ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام ١٩٨٠ م ، و سبب ظهوره هو احتدام المنافسة بين الشركات العالمية، و محاولة الشركات الأمريكية و الأوروبية وقف اكتساح الشركات اليابانية للسوق. و يعتمد هذا المفهوم على مفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة، بل هو امتداد له، و لكن تتميز إدارة الجودة الشاملة بأنها أكثر عمقاً و شمولية و تطوراً من سابقتها و ذلك في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين.

و فيما يلي نستعرض شرحاً أوفى لإدارة الجودة الشاملة، حيث سنتناول تعريفها و الأمور المتعلقة بها:

#### تعريف إدارة الجودة الشاملة:

"إدارة الجودة الشاملة " هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية الأمريكية عام ١٩٨٥ لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة. ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدّة معاني، و أبسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن". حيث تعتمد إدارة

الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل. وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع. (النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٤)

و يذكر عقيلي (٢٠٠١) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل و الأداء...إلخ ، وذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل و تخطي هذا التوقع ، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد، و بقاء المنظمة و نجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم.

و يقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته ، على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى " ، وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة ، و تبني عدد من المبادئ الإدارية الجديدة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين، رؤساء و مرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، و تفجير الطاقات و الإمكانيات و القدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال لتحقيق الجودة العالية، و تحسينها بشكل دائم و مستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة و على من يعمل فيها، و على المجتمع الذي تعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه.

و يتضح مما سبق أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف و الأنظمة...إلخ على شكل سلسلة، بحيث أنّ أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، و هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة.

## خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر وأعمق، نذكر خصائصها التي أوردها دوهرتي (Doherty, 1999) في كتابه تطوير نظم الجودة في التربية، كما يلي:
- توقعات الزبون أو العميل و احتياجاته هي أكثر أهمية.
- الجودة هي ما يلبي احتياجات الزبائن، و ليس ما يحدده المنتج.
- تعتمد الجودة من و جهة نظر الزبون على فعالية الحلقات الداخلية للزبائن.
- إن فريق العمل شيء أساسي.
- يجب تقليل الهرمية أو الروتين الإداري بحيث لا يزيد عن أربعة مستويات إدارية ما بين القمة و القاعدة.
- إن تحسين الجودة المستمر مبني على فعالية النشاطات قصيرة المدى.
- تعتبر القيادة أن مبدأ الالتزام الكامل من الإدارة شيء أساسي.
- الالتزام طويل المدى شيء أساسي، حيث أن النجاح لا يمكن أن يكون كاملاً لأن البيئة الخارجية للمؤسسة الدائمة التغيير تتطلب عملية إعادة تكييف مستمر من قبل المؤسسة.
- إن الغرض أو الهدف الرئيس هو التحول المؤسساتي نحو ثقافة الجودة.
- تقدير الكادر للتنمية و التطوير يعد عنصراً أساسياً.
- إن مشاركة الكادر (الموظفين) و التزامهم بالعمل المبني على التأهيل و التعليم و التدريب هي عنصر أساسي.
- إدراك الإنجاز الجيد للأفراد أو الجماعات لا بد منه.
- ترميز و قياس التغيير ضروري من أجل تمييز النظام.
- تعد عناصر المشاركة و الانكماش أساسية لأن " الإدارة تقود الكلام".

و يضاف إلى ذلك أن هناك بعض الأسئلة الرئيسة التي يجب الإجابة عنها قبل أن يتمكن نظام إدارة الجودة الشاملة من أن يبدأ بشكل مفيد. مثلاً:

- ما طبيعة العمل؟
- ما عناصر النجاح الأساسية؟
- ما مهمة المؤسسة؟
- كيف تتوافق الجودة مع خطة عمل المؤسسة؟

- ما تكلفة الجودة؟
- كيف يمكن قياس التقدم؟

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

للقوف على معنى أدقّ لإدارة الجودة الشاملة، نستعرض المبادئ الأربعة عشر الشهيرة لرائد إدارة الجودة الشاملة " إدوارد ديمينج" و التي لخصها والتون ( Walton, 1990) كما يلي:

- ضع هدفاً لتحسين المنتج أو الخدمة.
- ضع فلسفة التطوير الجديدة.
- لا تعتمد سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.
- لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
- ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
- استمر في تدريب العاملين.
- استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
- اعتمد سياسة الابتكار و أهمل الخوف.
- شجّع طريقة العمل الجماعي.
- حدد أساليب تنفيذ الأهداف، و ابتعد عن الشعارات و النصائح.
- اهتم بالإدارة، و استبعد الحصص العددية أو الرقمية.
- افتخر بأعمال العاملين.
- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
- احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة، ليعمل الجميع على التغيير.

#### توصيات من أجل سياسة الجودة الشاملة:

تمثّل الجودة البحث عن مطابقة المنتجات و الخدمات مع الحاجات الحقيقية للزبائن، و تكون النتيجة النهائية المبحوث عنها متمثلة في رضا الزبائن و تنافسية المؤسسة و تحفيز الأشخاص .

و لا تهدف برامج الجودة إلى تعقيد التنظيم و الإجراءات الداخلية للمؤسسة، بل بالعكس، يجب غرسها في كل الوظائف الموجودة، ولكن يكون التنسيق في أعلى مستوى ضرورياً لضمان المتابعة.

وهنا نشير لبعض التوصيات التي ذكرها بوبون (٢٠٠١) من أجل تفعيل أكبر لسياسة الجودة الشاملة في المؤسسات:

- يجب أن تجيب خصوصيات المنتجات و الخدمات عن الحاجات الحقيقية الواضحة للزبون.
- يجب أن تتطابق المنتجات أو الخدمات المقدمة مع الخصوصيات. حيث يمثل الهدف النهائي لكل نشاط " العيوب صفر " ( المعيار ) قياساً للخصوصيات.
- يجب أن تمثل الوقاية القاعدة: الاستباق، التخطيط، و تطبيق الأعمال لكي لا تُكلف الصعوبات المحتملة على الدوام أكثر من نشاطات استبعاد المشكلات حين حصولها.
- يجب تعميم مفهوم ( الزبون المورد ) ليس فقط بين المؤسسة و زبائنها ، بل أيضاً وسط المؤسسة، بين كل المتعاونين الذين ينتمون إلى القسم نفسه أو إلى أقسام مختلفة.
- يعدّ كل متعاون زبوناً و مورداً في الإطار الذي يتلقّى فيه في البداية معلومات و منتجات و خدمات، و أن يقدم في النهاية معلومات و منتجات و خدمات لبقية الملاك البشري أو العالم الخارجي.
- يجب أن ينظم قياس الجودة و يعمم و يسمح بمتابعة التقدم المنجز و بإطلاق الأعمال الصحيحة الضرورية، فهذه قضية الجميع بدءاً من المدير العام.

#### مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن اتضحت الرؤيا حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لأبد من عمل مقارنة بين الإدارة التقليدية للمنظمات التي عهدناها في السابق و إدارة الجودة الشاملة المعاصرة، حيث سيسترشد الباحث هنا بمقارنة عبد الله (٢٠٠٥) بين الإدارتين:

| إدارة الجودة الشاملة                       | الإدارة التقليدية                        | مجال المقارنة        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| تحقيق رضا و سعادة العملاء                  | تعظيم العائد على الاستثمار               | الهدف الكلي          |
| أفقي                                       | عمودي                                    | الهيكل التنظيمي      |
| توازن بين المدى القصير والطويل             | تركيز على المدى القصير                   | التخطيط              |
| جماعي تعاوني                               | فردى                                     | أسلوب العمل          |
| جماعية شاملة                               | شخصية، جزئية                             | المسؤولية            |
| ديمقراطية قائمة على المشاركة               | سلطوية و إصدار أوامر                     | القيادة الإدارية     |
| لا مركزية                                  | مركزية                                   | السلطة               |
| مادى و معنوي                               | مادى                                     | التحفيز              |
| مرنة                                       | جامدة                                    | السياسات و الإجراءات |
| من خلال الجودة العالية و إرضاء الزبون      | من خلال كمية الإنتاج                     | الربح                |
| كشف الأخطاء لاكتشاف السبب و بالتالى العلاج | كشف الأخطاء و المحاسبة                   | هدف الرقابة          |
| واسع و من خلال فرق العمل                   | ضيق و فردي                               | التخصص               |
| جماعي                                      | فردى                                     | حل المشكلات          |
| محددة و واضحة                              | لا تتسم بالوضوح التام                    | متطلبات العمل        |
| مرحلية و متزامنة و بعدية                   | بعدية                                    | أسلوب الرقابة        |
| الثقة                                      | الشك                                     | علاقات العمل         |
| الجودة العالية                             | مراعاة التكلفة و الكمية                  | هدف الإنتاج          |
| مستمر                                      | عند الحاجة و الضرورة                     | التطوير و التحسين    |
| التنسيق و التكامل                          | التنسيق                                  | محور العمل الإدارى   |
| النمو و التطور                             | الأمان و الاستقرار الوظيفى               | اهتمام الأفراد       |
| للولاء و الانتماء للمنظمة                  | لحب العمل                                | توجيه الأفراد        |
| التدريب المستمر و التنمية الذاتية.         | التدريب عند الحاجة                       | تنمية الأفراد        |
| الجميع                                     | جهة خاصة                                 | مسؤولية الجودة       |
| داخلي و خارجى                              | خارجى فقط                                | الزبون               |
| خير معين                                   | خصوم                                     | الموردون             |
| بما يخدم الجودة                            | بأقل سعر                                 | شراء المستلزمات      |
| مرونة فى التطبيق                           | تمسك و التزام حرفى                       | اللوائح و الأنظمة    |
| الجمع بين السلطتين فى فريق واحد.           | الفصل بين السلطة التنفيذية و الاستشارية. | علاقات السلطة        |

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي الأيزو (ISO) ٩٠٠٠ :

لقد حدث خلط لدى البعض في التمييز بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة و مقياس الجودة العالمي الأيزو (٩٠٠٠)، فقد اعتقدوا بأنهما شيء واحد. لذلك كانت الحاجة ضرورية لإيضاح الفرق بين المصطلحين لأغراض هذه الدراسة التي ستنعامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ليس مع مقياس الجودة العالمي الأيزو (٩٠٠٠).

الأيزو (ISO) ٩٠٠٠ كمصطلح كما يذكر عقيلي (٢٠٠١) هو اختصار ل International Standardization Organization و يعبر عن مسمى " المنظمة العالمية للمعايير ". هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المنظمة و استمراريته وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة. فالمواصفات القياسية الدولية أيزو (٩٠٠٠) جاءت لتوحد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً و في أية منظمة كانت. و تشتمل مواصفات الجودة العالمية ISO (٩٠٠٠) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايير، على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها هي: ٩٠٠٣، ٩٠٠٢، ٩٠٠١ و ذلك من أجل تطبيق و تحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات، وقامت بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة و أعطته رقم ISO ٩٠٠٤ ، كما أصدرت مواصفة جديدة لحماية البيئة أعطتها الرقم ISO ١٤٠٠٠ .

و بذلك يمكننا تحديد الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي ISO ٩٠٠٠ ، كما يذكر عقيلي (٢٠٠١) في النقاط التالية:

- يتضمن نظام الجودة العالمي الأيزو إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي و ليس خاصاً بمنظمة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري و فلسفة تنظيمية عامة و شاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق رسالتها و إستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات و متطلبات عملاء معينين هم عملاؤها، و تحقيق الرضا العالي لديهم. و بالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك، هي أكثر تحديداً من نظام الأيزو.

- يمكن اعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، و بالتالي يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الأخيرة أعم و أشمل من الأيزو، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تتبنى حلقات الجودة ، و تؤكد على تبني مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية و ما يتعلق بها من أمور مثل القيادة و الاتجاهات و الحوافز...إلخ. كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء و الموردين و المجتمع، في حين أن الأيزو لا يدخل قسماً كبيراً من هذه الأمور ضمن اهتماماتها.

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم، للعمل على توفيرها.

- جميع المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايير للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها شهادتها، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها، فنموذجها عن إدارة الجودة الشاملة خاص بها و لها حرية التصرف.

- شهادة الأيزو مهمة للمنظمات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما المنظمات الكبيرة العالمية، فقد تخطت هذه المرحلة و أصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية و العالمية.

## الخاتمة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة في معظم المنشآت تغييراً كبيراً في ثقافة المنشآت، بل تغييراً في كيفية توصيف المنشأة و في أولوياتها و قيمها و أسلوب التعامل مع العاملين و العملاء و الموردين. لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة أسلوباً حياتياً في المنظمة يتمتع بشعبية متزايدة لا تخلو من الجدل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات القليلة الماضية كما يذكر شممت و فاتجا (١٩٩٧)، فهذه الفكرة تشتمل على العديد من المفاهيم و الاستراتيجيات الإدارية المعروفة و التي أنتجت في مجموعها أسلوباً مختلفاً تماماً للعمل التنظيمي. و لكن هذا الأسلوب قد حقق نجاحاً في بعض المنشآت و فشل في البعض الآخر. حيث عبّر دون ميزادر رئيس المعهد الفدرالي للجودة ( و الرئيس السابق لشركة موتورولا) كما يذكر شممت و فاتجا (١٩٩٧) عن حركة إدارة الجودة الشاملة في مقال له في جريدة أخبار الجودة الفدرالية قائلاً:

(( من المؤكد أن إدارة الجودة تمت في الولايات المتحدة في العقد الأخير، و في ظل هذه الظروف ركبت الكثير من المنشآت موجة الجودة، فقد كان هذا هو التيار السائد. مع ذلك كانت استجابة البعض بالكلام و ليس بالفعل و الالتزام طويل الأجل. فشل الكثير في استيعاب قيمة الجودة . و سوف تستمر إدارة الجودة في كل من مؤسسات الأعمال و المؤسسات الحكومية لأن الإدارة التقليدية التي أدت دورها في الماضي لم تعد قادرة على إعطاء نتائج مرضية الآن. فتعثرت الإدارة التقليدية لأن العالم تغير و سوف يستمر في التغيير بمعدل أسرع و أسرع)).

## المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم

قد يستغرب البعض من الحديث عن الجودة الشاملة في التربية و التعليم فيقول: هل نحن معنيون في هذا البحث بإدارة مدرسة و بمهام مدير مدرسة، أم أننا نتحدث عن مدير مصنع أو شركة؟

وقد يبدو هذا التساؤل منطقياً من الوجهة الشكلية، إلا أنه من الوجهة الجوهرية لا يبدو كذلك.

فالإدارة غايتها واحدة من حيث الوظيفة، وهي تنظيم و تنسيق و توجيه الموارد البشرية و الموارد المتاحة ضمن مجموعة منظمة لتحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة أو المنظمة بأقصى درجة من الفاعلية.

فسواء كانت هذه المنظمة مصنعاً، شركة، وحدة خدمية، روضة أو مدرسة، فالإدارة هي الإدارة كوظيفة و غايات، و إنما تكون الاختلافات في طبيعة تفاصيل الوظيفة و مضامين الغايات.

### نقل النظرية من الصناعة إلى التربية و التعليم:

عند التفكير في تكييف نظرية إدارة الجودة الشاملة التي تم تطويرها أصلاً للمؤسسات الصناعية، يجب أن نتذكر كما يذكر أحمد (٢٠٠٣) بعض الفروق الهامة بين التربية و الصناعة أو سوق العمل:

- المدرسة ليست مصنعاً.
- الطالب ليس منتجاً (Product).
- تربية الطالب و تعليمه هو الناتج أو المنتج.
- إتمام المنتج بنجاح يتطلب من الطالب أن يشارك بفاعلية في إدارة عملية التعلم.
- التعليم و التعلم عمليتان مختلفتان. فالتعليم أقرب إلى الإدارة من الإشراف التفصيلي على النشاطات. أما التعلم فهو أقرب إلى البحث و التطوير من كونه عملية تجميع و تركيب.
- في الصناعة تتطلب إدارة الجودة من كل مدير في كل عملية أن يحدد له زبوناً. و إذا كانت هناك عملية بلا مخرجات و لها زبون، فيجب التساؤل عن سبب ذلك.

- هناك زبائن كثيرون للمنتج ، أي لتربية الطلبة و تعليمهم، و يمكن ترتيب هؤلاء الزبائن حسب أهميتهم كما يلي:

- الطلبة أنفسهم.
- أولياء الأمور.
- أصحاب العمل في المستقبل.
- المجتمع بشكل عام، ممثلاً بالوكالة الحكومية التي تدفع قسطاً كبيراً من تكاليف التربية و التعليم.

فالتعليم الجيد يجب أن يزود كل طالب بفرص ليطور نفسه في أربعة مجالات رئيسة هي:

- المعرفة التي تمكننا من الفهم.
- كيفية عمل الأمور التي تمكننا من العمل.
- الحكمة التي تمكننا من تحديد الأولويات.
- الشخصية التي تمكننا من التعاون المثمر و المثابرة واكتساب الاحترام و الثقة كأعضاء في المجتمع.

و إننا إذ نشير إلى هذه المكونات الأربعة على أنها محتويات التعليم. فإن أي نظرية في إدارة التربية يجب أن تأخذ في اعتبارها، ليس فقط هذه المحتويات، و إنما أيضاً النظام و البيئة و الأسلوب و العمليات الأربعة لتقديم هذه المحتويات. و لأن المحتويات سوف تتباين من مدرسة إلى أخرى و من مجتمع محلي إلى آخر. و بذلك فعند الرغبة في تكييف نظرية إدارة الجودة الشاملة لتكون صالحة للنظام التربوي و التعليمي، فإننا يجب أن نسأل الأسئلة التالية:

- ١- على أية فلسفة ترتكز؟ و هل الفلسفة صريحة و معلنة؟
- ٢- ما مجموعة القيم الضمنية التي تقف وراء النظرية؟
- ٣- أي رؤية مستقبلية تحرك هذه النظرية؟
- ٤- هل النظرية كآلية؟ أي هل تنظر للتربية على أنها نظام؟
- ٥- هل تحدد النظرية مجموعة معينة من الأدوات و الأساليب لتسد الثغرة بين النظرية و التطبيق؟

- ٦- هل النظرية قادرة على أن تكون: وصفية، تنبؤية، معيارية؟
- ٧- هل سبق أن نزلت النظرية إلى مستوى الممارسة و أدت إلى نتائج جيدة؟
- ٨- هل تنادي النظرية بمشاركة واسعة و تنمي التعلم المستمر لدى كل شخص في النظام؟

### بماذا تتميز نظرية إدارة الجودة الشاملة؟

إن ما يميز نظرية إدارة الجودة الشاملة عن غيرها كما يذكر دوهرتي (Doherty, 1999) هو الاعتبارات التالية:

- ١- الاهتمام بتعريف التحصيل استناداً إلى هدف التربية و غايتها، و ليس استناداً إلى الاختبارات المعيارية.
- ٢- الاهتمام بالعمليات بدلاً من المؤسسات و ذلك لكي تسمح للشكل أن يكون دالة الوظيفة.
- ٣- الاهتمام بتحسين العمليات بدلاً من العمل فقط في مجال المخرجات.
- ٤- الاهتمام بإشراك كافة الأطراف في عملية التحسين و ليس فقط أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- الاهتمام بأن يفهم كل شخص في النظام كيفية عمل هذا النظام، و ماذا يفترض أن يعمل، و ما مدى إتقان النظام للعمل المطلوب منه.
- ٦- الاهتمام بتعظيم أداء النظام و كفايته بدلاً من التركيز على مكوناته، أي الاهتمام أكثر برفع الدرجات في موضوعات محددة و متخصصة.
- ٧- الاهتمام بأن يكون كل شخص متقفاً بشكل يسمح له بالاشتراك في تحسين العملية، أي أن يصبح كل شخص قادراً على الاستجابة response-able.

أضف إلى ذلك ما ذكره أحمد (٢٠٠٣) من أسباب رئيسة لإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية، و التي أوردها كالتالي:

- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية السبعينات ، مع التضحية بالجودة في التعليم، مما يساهم في زيادة معدلات البطالة.

- زيادة التسابق الاقتصادي و المنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة و السلاح في مواجهة المتغيرات العالمية، و ذلك بتكوين المواطن ذي القدرات الفعّالة في مواجهة التنافس الاقتصادي و العولمة.
- إن الثورة التكنولوجية الشاملة، و القائمة على تدفق علمي و معرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري، و استرجاعها، و استخدامها في الوقت المناسب بسرعة متناهية، هو ما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية على أساس للجودة ناتجة من ظاهرة العولمة، وفي اتجاهها.
- تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى بالحياة في قرية عالمية قائمة على أساس التنمية و التفاهم و التسامح بين الشعوب و تقوية الديمقراطية و كلها أسس لصبغ النظم التعليمية بصبغة معينة تحت اسم إدارة الجودة الشاملة.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي و التعليمي:

لقد عرّف أحمد (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم بأنها " إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معيّنة من المبادئ، و ذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيس و هو الطالب على أعلى مستوى من الجودة في كافة جوانب النمو العقلية و النفسية و الاجتماعية و الخلقية و الجسمية، و ذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، و إرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيد من هذا المخرج".

#### تفعيل مبادئ ديمينج الأربعة عشر في الواقع التربوي:

لقد استطاع ساليس (Sallis,1996) أن يبين كيفية تفعيل مبادئ ديمينج الأربعة عشر الشهيرة في القطاع الصناعي، و ذلك في الواقع التربوي. و الجدول التالي يبين لنا ذلك:

| مبادئ ديمينج في الصناعة                                | تفعيلها في القطاع التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- ضع هدفاً دائماً يتمثل في تحسين الإنتاج و الخدمات.   | <p>- حدد رسالة و قيماً أساسية للمؤسسة التعليمية و تأكد من و عي الموظفين و استيعابهم الكامل لها.</p> <p>- قيم حاجات الطلبة و احصل على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.</p> <p>- استخدم الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف السابقة.</p>                |
| ٢- انتهج الفلسفة الجديدة.                              | <p>- ركّز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لاعتماد الفلسفة الجديدة.</p> <p>- نورّ الأفراد من معلمين و موظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.</p> <p>- احشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم الفلسفة الجديدة و مبادئها، و كيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.</p> |
| ٣- تخلّص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحسين الجودة. | <p>- ركّز على تحسين عمليات التعليم و التعلّم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلّم فقط.</p> <p>- افحص عمليات التعليم و التعلّم من خلال التغذية الراجعة من الطلبة و الخريجين، و ليس عبر تقييم الطالب للمعلم أو المقرر الذي قد يكون مضللاً و غير منصف.</p>                                     |
| ٤- الغ تقييم العمل على أساس السعر فقط.                 | <p>- توقف عن تعيين موظفين لمجرد قبولهم بأجور أقل من المستحق.</p> <p>- تخلّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات الضرورية للمؤسسة.</p>                                                                                                                                                        |
| ٥- أوجد تحسيناً مستمراً لنظام الإنتاج و الخدمات.       | <p>- أحرص على إدخال الحاسوب و تقنية التعليم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم و التعلّم، و حث الطلبة على استخدامها بعناية و إتقان.</p> <p>- أدخل المقررات و البرامج الجديدة التي تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع.</p>                                                                  |

| مبادئ ديمينج في الصناعة                                  | تفعيلها في القطاع التربوي                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦- دشن التدريب في مكان العمل.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حدد الحاجات التدريبية للمعلمين و الإداريين و موظفي المؤسسة، و ضع برامج التدريب المناسبة لتلبيتها برؤية مستقبلية واضحة المعالم.</li> <li>- شدد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين و الإداريين بآخر المستجدات في المجالات التعليمية و التعلمية و التقويمية.</li> </ul> |
| ٧- دشن القيادة الفعالة.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختر قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، و تحسين جودة مخرجاتها و برامجها.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| ٨- اطرّد الخوف.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ابتكر أساليب جديدة لتقييم الطلبة، و لا تجعل مصير الطالب مرهوناً بنجاحه في الامتحان.</li> <li>- نوّع في أساليب تقويم أداء الأستاذ الجامعي.</li> <li>- احرص على كشف نواحي القوة و الضعف في الأداء، و زوّد بالتغذية الراجعة.</li> </ul>                                 |
| ٩- أزل الحواجز بين إدارات المؤسسة.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اخلق فرص الاتصال و التعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية.</li> <li>- تخلّص من المناقسة بين الدوائر لما قد تتركه من أضرار للمؤسسة و زبائننها.</li> </ul>                                                                                                        |
| ١٠- تخلّص من الشعارات و النصائح.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تكتف بإبلاغ العاملين في المؤسسة بضرورة بلوغ الجودة، بل وفرّ لهم كل مستلزمات تحقيقها.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| ١١- استبعد معايير العمل القائمة على الحصص العددية.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تقيّم انجازات المعلمين على أساس الكم فقط ، بل على أساس مضمونها، و مدى أثرها في تحسين جودة المخرجات و الخدمات في المؤسسة.</li> </ul>                                                                                                                               |
| ١٢- أرح العوائق التي تعترض حق العامل في التفاخر بصنعيته. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدّم مكافآت للموظّف المتميّز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، و ليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.</li> <li>- اتبع نظاماً لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج و الخدمات في المؤسسة، و ليس على المدى القصير.</li> </ul>       |

| مبادئ ديمينج في الصناعة                          | تفعيلها في القطاع التربوي                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٣- دشن برنامجاً قوياً للتعليم و التحسين الذاتي. | - احرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.<br>- شجّع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني، و تحسين مهاراته و قدراته في العمل.                                       |
| ١٤- اتخذ خطوات محددة لتحقيق التغيير.             | - وضّح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.<br>- بيّن للموظف أن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية، بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة، و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. |

### مبادئ الجودة في التعليم:

هناك مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإطار التعليمي، أوردها أحمد (٢٠٠٣) كما يلي:

- التركيز على رضا و سعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية و المستقبلية كما هي و كما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية و الإنسانية.
- دعم كامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم و ثقافة و آليات الجودة الشاملة.
- تشجيع و تبني الأفكار المبدعة و المبدعين.
- التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط و التخويف إلى أسلوب التفويض و التمكين.
- شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة، و جميع العملاء الخارجيين، و جميع العاملين.
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة و التميّز في سلسلة عمليات الجودة، و من ثم مخرجاتها و هي تقديم خدمة تعليمية متميزة بكل جوانبها.
- استحداث وحدة تنظيمية تسمى وحدة الجودة الشاملة، تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى، و ذلك لنشر ثقافة الجودة و متابعة تطبيقاتها.
- التركيز على روح الفريق للتحويل إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال استخدام الهياكل التنظيمية المفلطحة، في مقابل الهياكل شديدة الهرمية المستخدمة حالياً.

- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفاعلة للوقت و التعامل الإيجابي مع الصراعات.
- تزويد العاملين بثقافة و مهارات السلوك التوكيدي ( اكسب و ساعد الآخرين على الكسب).
- استحداث و تفعيل نظام للحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.

إن إدارة الجودة الشاملة في التربية تعني تحقيق النقاط التالية:

- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية ( المدرسة / الإدارة التعليمية / الوزارة).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري بالمدرسة.
- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المدرسة ووظائفها و مستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المدرسة مسئول عن الجودة.
- إن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة و تتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

#### معايير الجودة في المجال التعليمي:

بناءً على ما تقدم فإن معايير الجودة في المجال التعليمي كما يذكر عقيلي ( ٢٠٠١ ) تتعدد لتشمل:

- جودة البرامج التعليمية من حيث: العمق و الشمول و التكامل و حسن مخاطبتها للتحديات القومية في مجال التكنولوجيا و التحديات الاقتصادية و الثقافية، و كذلك مرونة هذه البرامج و تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- جودة عضو هيئة التدريس ( المعلم ) بتأهيله علمياً و سلوكياً.

- جودة طرق التدريس و التي تعتمد على تكامل المفاهيم و الممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية و ربط ما يدرس بالقضايا و المشكلات البيئية.

- جودة التجهيزات و المكتبات و مدى كفايتها و تحديثها.

- جودة الإدارة.

- جودة التمويل فيما يختص بالتجهيزات و المشروعات البحثية.

- جودة تقييم الأداء و الذي يتطلب معايير التقييم لكل المحاور السابقة.

وبذلك فإن إرساء ثقافة الجودة الشاملة يحقق للمدرسة ما يلي:

- تفعيل إنتاجية المدرسة.
- تدعيم مسيرة الإصلاح و التقليل من عوامل المقاومة للتغيير و التجديد.
- تأكيد الالتزام الخلفي و التميز لدى المعلمين و التلاميذ و الإدارة.
- تنظيم دافعية و حيوية المعلمين و التلاميذ.
- زيادة الوعي بالأدوات التي ينبغي إنجازها.
- ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في:

- طرائق التدريس.

- المحتوى و المصادر التعليمية.

- أدوار المدرسة و الشراكة مع البيئة.

- المبنى المدرسي.

- المسؤولية و المساءلة.

إن تأكيد ثقافة الجودة الشاملة من شأنه أن يربط النظام التعليمي بالمفاهيم و المبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية المعاصرة، ومن أهمها: ( الشراكة، المشاركة، المجتمعية، التكامل، الشفافية).

**الملاح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة:**

هناك ملاح أساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة، حددها أحمد (٢٠٠٣) كما يلي:

١- الاهتمام بالطالب.

٢- تقسيم العمل داخل المدرسة.

٣- الالتزام و اشتراك جميع العاملين و شعورهم بدورهم فيما يؤدونه من أعمال.

٤- تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل.

٥- تدريب القوى العاملة و رفع روحهم المعنوية.

٦- المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.

٧- الاهتمام بكل من الأفراد و الإنتاج، عن طريق تحسين مستويات الأداء.

و المدرسة كمرتكز لاتخاذ القرارات الإدارية و الفنية في مجال العملية التعليمية، شأنها في ذلك شأن أي مؤسسة خدمية تقوم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط و التوجيه و التنظيم و التنسيق و الرقابة.

و تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أهمية دور كل فرد في المدرسة و اعتباره مسئولاً عن الجودة ابتداءً من حارس المدرسة و حتى أعلى درجة في التنظيم و هو مدير المدرسة. فقد تكون هناك درجة عالية من التزام المديرين ( جودة المديرين)، و قد تكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام المعلمين ( جودة المعلمين)، و قد تكون هناك درجة عالية من التزام الطلاب (جودة الطلاب)، و قد تكون هناك أيضاً درجة عالية من التزام الإداريين ( جودة الإداريين ). مع ضرورة التأكد بأن العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة و تتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي.

و تعني العمليات المنفذة داخل المدرسة، ما يلي:

- بالنسبة للطلاب: قد تم الاستيعاب العلمي لكافة المواد المقررة.
- بالنسبة للمعلم: إن نقل المعلومات إلى الطلاب قد تم بالكم و الكيف المناسب.
- بالنسبة للمدير: تم إدارة المدرسة بكفاءة و فاعلية.
- بالنسبة للموجه: أن كل من الطالب و المعلم قد قام بدوره الجيد.
- بالنسبة للأعمال الكتابية: أن جميع الأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة قد تمت بشكل جيد.
- و بالنسبة للتجهيزات و المعامل: أن جميع التجهيزات و المعامل المتواجدة داخل المدرسة على درجة أداء جيدة.

## معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة، ذكرها اسكاروس (٢٠٠٢) كما يلي:

أولاً: المعوقات الإستراتيجية:

- انحراف الأهداف عن رضا و ارتياح المستهلك و تبنيها للقيم المرغوبة ، إلى تقليل النفقات وزيادة الربح.
- شيوع قيم لا أخلاقية في المؤسسة.
- ضعف الصفات القيادية في اتخاذ القرارات الحاسمة.
- قصور وعي العاملين بسياسة المؤسسة.

ثانياً: معوقات ربط المؤسسة بالبيئة:

- الأفراد.
- الآلات.
- طرق الإنتاج.
- المواد و الخدمات.
- المقاييس.

ثالثاً: المعوقات الاجتماعية:

- الضغط الاجتماعي.
- الجماعات الخارجية.
- سلوك الأفراد.
- التوقعات التي تتعارض مع متطلبات الجودة الشاملة.

رابعاً: معوقات التواصل:

هناك مجموعتان من معوقات التواصل هي:

(١) معوقات التواصل الداخلية:

- ضعف تواصل الإدارة مع العاملين.
- سيادة عدم الثقة و الشك و عدم الموضوعية.
- عدم تناول المعلومات في سهولة و يسر.
- غموض أهداف المؤسسة و سياستها و إجراءاتها و توقعاتها.

## (٢) معوقات التواصل الخارجي:

- غياب المعلومات عن المستهلك.
- استبعاد متطلبات البيئة من مفهوم الجودة الشاملة.

### خامساً: معوقات ثقافية:

- تحقق ثقافة تغير الأجر مع تغير الإنجاز في تحقيق جودة شاملة أفضل.
- تحقق ثقافة آلية السوق في تحسين الجودة لأن البقاء في المنافسة لما هو أفضل.

### سادساً: معوقات تتعلق بالاتجاهات:

- عدم استقرار الإدارة و تغيرها الدائم: بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة في فترات قصيرة لا يتيح الفرصة أمامهم لفهم و تطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- التقليد و المحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
- تعدد المستفيدين من المدرسة و الذي يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- تعجل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة.
- التركيز على تقييم الأداء و ليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، و بالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- عدم توافر العناصر البشرية ( العاملين ) المدربين على إدارة الجودة الشاملة.
- المركزية في رسم الخطط و اتخاذ القرارات.
- اعتراض بعض العاملين.
- تفضيل البعض لإتباع الأساليب التقليدية في التعليم و الإدارة.
- إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مزيد من الوقت و الجهد في بداية التطبيق.

- قد لا تقتنع القيادة العليا في المؤسسات التعليمية بأهمية الحصول على التغذية المرجعية من الطلبة.
- صعوبة نقل و تداول المعلومات ووصولها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب لعدم الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- عدم الاهتمام بالطبيعة السياسية للمدارس.
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- اللبس حول التدريب و تقييم الأداء: و هذا يعني إهمال احتياجات العاملين التدريبية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييرهم عند تقييم أداء العاملين.
- إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- تسبب العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى و طويلة المدى.
- ندرة توفر البيانات و المعلومات على نحو دقيق و سريع عن النظام التعليمي و إدارته، و ذلك لعدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة بل الاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات و البيانات عن الإدارة المدرسية و تطويرها.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من العملية التعليمية.

هذا و قد أوضح ديمينج (Deming,1986) أن هناك عدداً من الأمراض القاتلة يتعين الانتباه لها و تحاشيها و العمل على كل ما من شأنه الابتعاد عنها. حيث يعرض نقداً لإدارة الجودة الشاملة متمثلاً في معوقات تطبيقها و التي أطلق عليها أمراض ديمينج الخمسة المميتة، وهي:

- ١- عدم وجود استقرار في الهدف.
- ٢- التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
- ٣- تقييم الأداء على فترات متباعدة.

٤- عدم ثبات الإدارة.

٥- الإدارة باستخدام الأرقام و المشاهدة فقط.

وعلى الجانب الآخر ذكر أحمد ( ٢٠٠٣ ) أنّ هناك عقبات بدء برنامج الجودة الشاملة ،  
و منها:

- الاعتماد على الشعارات دون الفعل.
- ضعف طرق تدريس حل المشكلات و الأساليب الإحصائية.
- الاعتقاد بأنّ الاعتماد على الآلات الجديدة و الصيانة المستمرة المكثفة لها  
سيضمن الجودة.
- انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس و الجامعات، فلم تعد المؤسسة التعليمية  
تعلّم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة.
- تبني وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة.
- هذا بالإضافة إلى بعض القضايا المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية، وهي:
- التطبيق غير الفعّال للسياسات المتفق عليها في المنهج.
- عدم إدراك رؤساء أقسام المواد أو ما يطلق عليها بالإدارة الوسطى لدورهم.
- عدم الصلة بين الإدارة و القيادة مما يساعد على عدم وجود مدخل ملائم للإدارة  
ليساعد على فاعلية تعلم الطالب.

### المحور الثالث: مدير المدرسة و إدارة الجودة الشاملة

المعطيات العلمية و الواقعية تحملنا على الاعتقاد بأن الفرق بين مدرسة متميزة و ناجحة، و بين مدرسة أخرى متواضعة المستوى، إنما يعود في المقام الأول إلى الفرق في طبيعة و نوع و مستوى الكفاية الإدارية للمدرستين. أي الفرق بين مديري المدرستين في الكفايات و الخصائص و توظيف الإمكانيات المادية و البشرية.

فمدير المدرسة هو قائد فريق العمل بالمدرسة و هو المسئول عن صنع القرار و اتخاذه فيما يتصل بتسيير شئون مدرسته و دفع العمل بها في اتجاه الأهداف المرغوبة. و عليه فإن الاهتمام بأن يكون دوره و عمله داخل المدرسة محكوماً بإطار نظري ذو خصائص متميزة و متطورة تتعلق بالجودة الشاملة شيء ضروري و أساسي.

و هنا و قبل الخوض في طبيعة دور مدير المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، نتعرض لبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بطبيعة عمل هذا المدير، و هي:

- مفهوم الإدارة عموماً.
- مفهوم الإدارة المدرسية.
- جهاز الإدارة المدرسية.

#### أولاً: مفهوم الإدارة عموماً:

لقد تعددت تعريفات الإدارة و اختلفت باختلاف المجال الذي ارتبطت به، و هنا سنكتفي بهذا التعريف الشامل و العام الذي ذكره الخميسي (٢٠٠١) حيث عرّف الإدارة بأنها " عملية تنظيم و تنسيق و توجيه القوى البشرية و الموارد المختلفة المتاحة ضمن مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة".

و انطلاقاً من هذا المفهوم الموجز، فإنه و كما هو شائع في الكتابات الإدارية، فإن المدير " أي مدير " يتولى إدارة " 6M " و هي:

- 1- Men.
- 2- Money.
- 3- Materials.
- 4- Machinery.
- 5- Markets.
- 6- Minutes.

أي أن المدير يتولّى إدارة:

- ١- الناس والقوى البشرية في المنظمة " و في حالة المدرسة مثلاً: المعلمين و الإداريين والفنيين و العمّال و الحراس و السائقين و كذلك الطلاب....".
- ٢- المال و الميزانية.
- ٣- المواد الخام و الأدوات الأولية: متطلبات العملية التعليمية من أقلام و قرطاسيه و أدوات كتابية بالإضافة طبعا للمرافق الأساسية و متطلبات الأنشطة.
- ٤- الآلات و المعدات و التجهيزات: وسائل الاتصال، آلات النسخ و الطباعة و التصوير و معدات المختبرات و الحافلات ووسائل المواصلات.
- ٥- السوق: أي المتطلبات المتوقعة من مخرجات المدرسة" نوع الخريجين و مستواهم و الطلاب الاجتماعي على التعليم".
- ٦- الزمن: أي الوقت المتاح للعمل و الخطط الزمنية بمستوياتها المختلفة.

### ثانياً: مفهوم الإدارة المدرسية:

تطوّر مفهوم الإدارة المدرسية وفقاً لتطور مفهوم عملية التربية، فحينما تحدد مفهوم التربية في عملية نقل التراث الثقافي و المعرفي من جيل إلى جيل، اقتصر هدفها على اكتساب التلاميذ الثقافة و المعرفة من خلال تلقينهم المواد المدرسية المختلفة، دون الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه المواد الدراسية تلبي حاجات هؤلاء التلاميذ أو تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم ومستويات نموهم في الجوانب المختلفة. وفي إطار هذا المفهوم تحدد مفهوم الإدارة المدرسية في الاهتمام بالنواحي الإدارية الروتينية التي تمتلّت في وضع الجدول الدراسي و تنفيذه و المحافظة على المبنى المدرسي و صيانتة و حفظ النظام المدرسي، و حصر عمليات غياب التلاميذ و العاملين بها، و غير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها.

و عندما تطوّر مفهوم التربية ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب المعرفية و الروحية و الشخصية و العقلية و الجسمية و الوجدانية و الاجتماعية، اتسع هدفها ليشمل التنمية الشاملة لأفراد المجتمع بما يحقق أهدافه و متطلباته، و استتبع ذلك تغير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية و الجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل و الإمكانيات المادية و البشرية، و تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهدافه العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها،

أي أصبحت الإدارة المدرسية وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً. (فهيمى و محمود، ١٩٩٣).

و في إطار هذا المفهوم الأخير، عُرِّفت الإدارة المدرسية على أنها كل الهيئات داخل المدرسة (فوكس، ١٩٨٣)، كما عرّفها العمائرة (١٩٩٩) بأنها مجموعة من عمليات وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة و خارجها وفقاً لسياسة عامة و فلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبةً في إعداد النشء بما يتفق و أهداف المجتمع و الدولة.

أما بالنسبة للحريري الوارد في عابدين (٢٠٠١) فقد عرّفها بأنها مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية و التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية و أهدافها.

و من خلال هذه التعريفات المتعددة يمكن القول: إن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود و النشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة و الذي يتكون من المدير و مساعديه و المدرسين و الإداريين و الفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة و خارجها، و بما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة و على أسس سليمة.

و الإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التعليمية و التي يجب أن تتكامل معها في إطار الفلسفة العامة للإدارة التربوية التي توجه النظام التربوي بأكمله.

### ثالثاً: جهاز الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية لا تتمثل في شخص مدير المدرسة فقط، و إن كان هو الشخصية الاعتبارية التي تمثلها و تكون مسئولة أمام الجهات الإدارية الأعلى منها، و لكن الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة و فريق عمل يسهم كل فرد فيه بدوره في إطار من الوحدة العضوية من روابط العمل و المشاركة و تحمل المسؤولية. لذا يشمل جهاز الإدارة كل العاملين في المدرسة من معلمين ووكلاء و المديرين فضلاً عن الأجهزة الخدمية و المعاونة. (الخميسي، ٢٠٠١)

## مدير المدرسة .. من هو؟

المدير هو أكثر الإداريين الذين يقفون في الخط الأمامي من العمل التربوي و التعليمي، و هو كما يذكر سلامة (١٩٨٩) يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة و المعلمين من جانب، و مدير التعليم و الوزارة و المجتمع من جانب آخر. و عن طريق مكتب المدير تواجه المشكلات اليومية و تمرر القرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة عامة و على آمال و طموحات كل فرد فيها خاصة.

و مدير المدرسة كما يذكر الخميسي (٢٠٠١) هو المسئول مباشرة أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شئون مدرسته فنياً و إدارياً. و هذه المسئولية تجعل عمل مدير المدرسة صعباً و محفوفاً بضغوط متنوعة و من جهات عديدة، و يواجه مشكلات يومية تتطلب الصبر و المثابرة و التفكير و الدراسة.

و يحاول المدير خلال عمله اليومي أن يحدث توازناً بين اهتمامات المدرسة التي يديرها، و بين اهتمامات كل الأفراد المتصلين بالمدرسة بشكل مباشر و غير مباشر " المدرسين، أولياء الأمور، الطلاب، أفراد المجتمع المحلي، الفنيين، معاونين،...." و هذا الدور الخطير، أي دور تحقيق التوازن و الاستقرار في عناصر العملية التربوية التعليمية، عمل محوري يتطلب كفايات شخصية و علمية و مهنية مرفعة.

## عمل مدير المدرسة .. طبيعته و حدوده:

تطورت مهام مدير المدرسة في العقود الأخيرة تطوراً كبيراً حتمته طبيعة التطورات الحادثة في مهنة التربية و التعليم، و في دور المدرسة، و في مختلف مناحي الحياة المرتبطة بالمدرسة و المحيطة بها. و قد أضفى هذا التطور أهمية كبيرة على عمل مدير المدرسة، و عليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل وظيفة المدير، كما يذكر عبود و آخرون (١٩٩٢) أن يكون خبيراً في نواحي الحياة و العمل بالمدرسة بمختلف جوانبها و شئونها:

- فهو مسئول عن توجيه التعليم و متابعته و تقويمه.
- و هو مسئول عن توجيه المعلمين على تنوع مستوياتهم و تخصصاتهم.
- و هو مسئول عن إدارة و متابعة الشئون المالية و الحسابات.
- و هو مسئول عن تشغيل العاملين على اختلاف مهامهم و أدوارهم.
- و هو حلقة الوصل بين المدرسة بكامل هيئتها و بين المجتمع المحلي بصفة عامة.

- و هو قاضٍ و حكم بين المتنازعين في المدرسة، و هو المنفّذ للقانون بعدالة و فاعلية.

- وهو موجّه التلاميذ و مرشدهم و مذلّ عقبات تعلمهم.

- و هو حلقة الوصل بين المدرسة بكامل هيئتها و السلطة التعليمية الأعلى.

باختصار، فإنه المسؤول الأول عن تنفيذ و متابعة و تقويم سياسة البلد التربوية و التعليمية في وحدة تعليمية إجرائية هي " المدرسة" و هذا العمل يتطلب من المدير أن يكون:

- ملماً بالعلوم التربوية لتوجيه تربية و تعليم طلاب المدرسة.
- ملماً بعلم النفس بما يمكنه من اكتشاف الحالات غير السوية في المجتمع المدرسي.
- ملماً بعلم الاجتماع ليفهم علاقة المدرسة بالقوى الاجتماعية و السياسية المحيطة بها.
- ملماً بالشؤون المالية و الإجراءات المتعلقة بصرف المال و إنفاقه.
- ملماً بالقانون و تشريعاته ليفهم حقوقه و واجباته و واجبات من يعملون معه.

هذا وقد ذكر الخميسي (٢٠٠١) مجموعة من المهام الإدارية لمدير المدرسة، نوردتها كما يلي:

- المهام الإدارية لمدير المدرسة:
- تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد.
- الإشراف العام على نظافة المدرسة و النظام فيها و المحافظة على سلامة مبانيها.
- التأكد من وصول الكتب المقررة إلى المدرسة و الإشراف على إعداد كشوف تسلمها للطلاب، و حثهم على المحافظة عليها حتى تكون صالحة للاستعمال مرة أخرى بعد إعادتها في نهاية العام الدراسي.
- الإشراف الكامل على دوام العاملين بالمدرسة حضوراً و انصرافاً.
- تنظيم و توزيع الأعمال الإدارية في المدرسة و العمل على تطويرها.
- الإشراف على تنظيم و حفظ و تحديث السجلات و الملفات المدرسية .

- رفع المكاتبات و الرد على المراسلات الرسمية الواردة من إدارة المنطقة التعليمية.
  - الاحتفاظ بإحصائيات كاملة و دقيقة عن المدرسة: طلبتها ، مدرسيها، مبانيها، مختلف مرافقها، و أجهزتها....إلخ.
  - المواظبة على عقد الاجتماعات المنتظمة مع هيئة التدريس مع ضرورة التخطيط الجيد و المسبق لها.
  - الإشراف على الجمعية التعاونية المدرسية و الالتزام بالتعليمات التي تنظم أوجه الصرف و العمل على تحقيق أهدافها التربوية.
  - وضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة و إرسالها إلى الإدارة التعليمية حسب التعليمات المرعية وفق الأوضاع المقررة في هذا الشأن.
  - تقديم تقرير سنوي عن سير العمل بالمدرسة لمدير الإدارة التعليمية.
  - تقديم تقرير كل ثلاثة أشهر عن سير العمل بالمدرسة لمدير الإدارة التعليمية.
  - العمل على صيانة المبنى المدرسي.
- و المهام الإدارية السابقة لمدير المدرسة كما حددتها اللوائح يفترض القيام بها بأقصى مستوى ممكن من الفاعلية، و هي مطلوبة من مدير أي مدرسة سواء ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية، كبيرة، أو صغيرة. فالمهام واحدة ، ولكن لا شك أن الوقت المطلوب لأدائها و إنجازها يختلف باختلاف المتغيرات المتعلقة بالمدرسة و المؤثرة عليها كعدد الطلاب، و عدد العاملين في المدرسة، و مستوى المرافق، و مدى توفر الإمكانيات الفنية و الإدارية، و الموقع و طبيعة المجتمع المحلي الذي يحيط بالمدرسة...إلخ.

#### مدير المدرسة كإداري و قائد:

يعتبر الدور القيادي التعليمي من الأدوار الأساسية لمدير المدرسة الفعال، و يجب أن يعطى هذا الدور الأهمية القصوى من قبل الإدارة التعليمية، لما له من أهمية في زيادة فعالية عملية تعليم و تعلم الطلاب في المدرسة. و لما كان هذا الدور يتطلب مهارات و كفايات قيادية و فنية؛ لذلك فلا بد أن تتوفر لدى مدير المدرسة مهارات قيادية لتجعله قادراً على التأثير في سلوك التابعين، و قادراً على التجديد و الابتكار، و التفاعل مع الآخرين، و مواجهة المواقف الطارئة و الصعبة بحكمة، و لديه القدرة على التخطيط و التنبؤ ووضع الحلول و الاستراتيجيات الإدارية الفعالة للتحسين. ( سلامة، ١٩٨٩ )

إن التغييرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام و الإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل تعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية و الفنية، فمدير المدرسة كقائد تعليمي يعمل على تحسين أداء المعلمين و زيادة إنتاجيتهم و إتاحة الفرص الممكنة للنمو المهني و تطوير المعلمين مهنيًا و مسلكيًا، والتعرف على أساليب التدريس الفعالة و مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات التخطيط للدروس، و استخدام الوسائل التعليمية، و القدرة على رؤية جميع الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (Sharon, 1988)

فالإدارة المدرسية و التي تتصل بالإدارة التربوية صلة الخاص بالعام ، هي مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة - إداريين و فنيين- من خلال التخطيط و التنسيق و التوجيه و المتابعة الإيجابية لكل عمل تعليمي داخل المدرسة من أجل تحسين العملية التعليمية فيها، و حتى تستطيع هذه الإدارة أن تحقق أهدافها بصورة فاعلة فلا بد لها من وجود قيادة تعليمية قادرة على تحفيز المعلمين و الطلاب نحو العمل بروح الفريق الواحد و توثيق الصلة بين الأفراد و المعلمين بها مع المجتمع المحلي، و العمل على إتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم و طموحاتهم. (أحمد ، ١٩٩٤)

و لكي يكون مدير المدرسة قائداً تعليمياً فعالاً، فلا بد أن تتوفر لديه مهارات قيادية تجعله قادراً على الإبداع و الابتكار و التعاون مع العاملين في المدرسة بفعالية. و قد ذكر الطيّب (١٩٨٨)، مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح مدير المدرسة و التي اتفق علماء الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

- المهارات التصورية ( Conceptual skills ) و تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشكلات و إيجاد الحلول لها، و هذه المهارات تتطلب قدراً من المعلومات العلمية و الفنية، لتحسين المناهج و أساليب التدريس، و أساليب المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرارات، و ابتداء الطرق لحل أوجه الصراع و توجيه العمل في المدرسة من خلال الأولويات.

- المهارات الفنية ( Technical skills ) و تتعلق بالأساليب و الطرق التي يستخدمها مدير المدرسة كقائد تعليمي في ممارسته للعمل و معالجته للمواقف التي يواجهها. ومن

الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية: التخطيط، و إعداد الميزانية، و تقدير الكفاءة، و توزيع العمل ، و الإشراف الفني، و التعامل مع الطلاب و هيئة التدريس.

- المهارات الإنسانية ( Human skills ) و تتعلق بالطريقة التي يستطيع مدير المدرسة كقائد تعليمي التعامل بنجاح مع الآخرين و احترامهم و منحهم الثقة و فهم حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و الإنسانية، و قبول الآخرين و التكيف معهم، و قدرته على نقل أفكاره و آرائه إليهم.

### نظام مقترح لدور مدير المدرسة في إدارة جودة تعليمية شاملة:

وقد اقترح هذا النظام حجي (١٩٩٨) و يمكن تعريفه بأنه نظام يقوم على إدارة المدير للعملية التعليمية كلها بمدخلاتها و عملياتها من خلال نظام متكامل، و ليس مجرد محصلة لمجموعة من المنظومات الفرعية و الأدوار الغير مترابطة، و الغير مستندة لإطار فلسفي يدعمها و يعطيها القوة و الحجة و المصداقية العلمية و الأدبية. حيث يجمع هذا النظام الدور الإداري و الفني و الإنساني لمدير المدرسة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم و نواتجه تحدث على مستوى عالٍ من الجودة.

و يقوم هذا النظام على ما يلي:

### - تبني فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة:

إذا كانت فلسفة التعليم تعني ذلك الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة أسلوباً و طريقاً لتنظيم التعليم و توحي القيم و الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمي، فإن هذا الإطار الفكري المنظم يختلف إذا لم يكن مراده تحقيق جودة تعليمية شاملة.

### - وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة:

و أهداف التعليم تعد من أسباب وجود النظام التعليمي ذاته و لكل نظام تعليمي أهدافه المختلفة و ذات مستويات متعددة و يمكن أن يكون هناك تنافس بينها و من هنا فإن على صناع القرار و متخذيه أن يضعوا أولويات.

و تتدرج أهداف التعليم من أهداف عامة Goals و طموحة للنظام ككل ( إعداد مواطن صالح أو جيد أو تخريج قادة متعلمين أحرار أو دعم التنمية الوطنية ) إلى أهداف أو أغراض Aims محدّدة ( تعلّم أساسيات الفيزياء أو تنمية القدرة الأساسية للتحديث بلغة

أجنبية أو تنمية مهارات إصلاح السيارات ) و قد يحدد النظام التعليمي أهدافاً تختلف بشكل واضح عن أهدافه الواقعية، وما لم يكن هناك وعي في أي نظام تعليمي بأهدافه المحددة و أولوياته فإنه سينقصه وجود أسس رشيدة و نقاط للبدء لتحسين أدائه و التخطيط للمستقبل أو الاستخدام الأفضل لتحليل الكلفة لهذه الأغراض، و من هنا كانت أهمية صياغة أهداف محدّدة و متدرّجة و قابلة للتحقيق و يمكن الوصول عن طريقها إلى تحقيق الجودة الشاملة لكل جوانب العملية. و تتضمن هذه الأهداف ما يراد من مخرجات التعليم بما تتضمنه من كل ما ينبغي اكتسابه من أنماط التفكير و المهارات و الاتجاهات و تنمية القدرات و الإمكانيات بشكل يعكس ما أداه التعليم بالنسبة للفرد. بمعنى أن المخرجات هنا ستكون هي القيمة المضافة للتلاميذ بتعرضهم لعمليات تعليمية محدّدة تحقق الجودة الشاملة.

#### - وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف و تنفيذها:

السياسات التعليمية مبادئ مرشدة و موجّهات للقيام بخطوات مقبلة و اتخاذ قرارات تتناسب و ما وضع من أهداف. و من هنا فإن مثل هذه السياسات ترتبط بالفلسفة المتبناة، كما ترتبط بالأهداف الموضوعية:

و نجاح هذه السياسات يتطلب توافر عدة شروط فيها، و منها:

- ديناميّتها و مرونتها.

- قابليّتها للتطبيق و توفر مقومات تنفيذها.

- نجاحها الإصلاحي و التجويدي.

- استمراريتها.

- شمولها.

- جدواها الاقتصادية.

- إعلانها و نشرها بين أفراد المجتمع والعاملين بالتعليم.

#### - توصيف الوظائف التعليمية:

بما فيها وظيفة المعلم و المدير و الموجّه و الأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي و الموظفون الكتابيون. و طبيعي أن يتطلّب هذا التوصيف تحليلاً للعمل و العاملين ، و هي عملية هامة يحتاج إليها تطوير التعليم كما تحتاج إليها الإدارة المدرسية وفقاً لنظام الجودة الشاملة.

### - وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف:

و هنا ينبغي أن نسلّم أنه نتيجة لعدم توصيف وظائف الإدارة التعليمية فإن شغلها يسير وفق إجراءات لا تخدم تطوير التعليم و تجويده.

لذلك يصير ضرورياً في إطار نظام لإدارة جودة شاملة أن يشغل المنصب التعليمي الفني و الإداري فرد تتوفر فيه شروط موضوعية محددة وفق أسلوب علمي.

### - توفير مدخلات جيّدة:

و هذه المدخلات هي بمثابة المصادر و العناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته. و تشمل ليس فقط التلاميذ و المعلمين بل أيضاً الإداريين و المواد التعليمية و التسهيلات المادية و المعدات و غيرها.

و لا تتوقف كميّة و نوعيّة و نسب المدخلات المختلفة المطلوبة على عدد المتعلمين و التلاميذ و لكن أيضاً على الطبيعة الخاصة لنظام التعليم و أهدافه و بيئته و احتياجات المتعلمين أنفسهم. و طبيعي أن يكون هناك مقياس لاختيار التلاميذ وفق معايير محددة و شروط ينبغي أن تتوافر فيهم ، تختلف من مرحلة إلى أخرى و مستوى محدد للمعلمين و الإداريين و توافر كفاءات معيّنة فيهم و برامج لتدريبهم في أثناء الخدمة و شروط للمواد التعليمية اللازمة و المبنى و المعدات و التمويل الكافي لأداء النظام و تحقيقه لأهدافه. بل أن هناك شرطاً آخر ينبغي ألا يغفل و هو شرط الكلفة الفعلية.

### - تطوير الأداء التعليمي و تحسينه:

ذلك أنه حتى يمكن تحقيق الأهداف و الحصول على مخرجات ذات جودة من العملية التعليمية، فإنه ينبغي أن يكون للنظام التعليمي طرقه الفعّالة لأداء هذا العمل و يتضمن ذلك توافر تقنيات ملائمة و طرق تربوية و بناء تنظيمي فعّال و ترتيبات و أسس للتسيير و الإدارة كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية مخرجات التعليم و الرقابة عليها و قياس أدائه.

و تتضمن من جهة أخرى مناهج يرتبط محتواها بأهداف النظام التعليمي و احتياجات المتعلم و متطلبات التنمية و البيئة. كما أنها تتضمن قيام المعلم بدوره بشكل فعال. و يحتاج ذلك إلى أن يكون المعلم راضياً عن عمله، مقتنعاً بدوره، متقبلاً لوظيفته و يؤديها بإخلاص و إتقان.

- ربط المدرسة بما حولها:
- حيث اعتبار التعليم نسقاً فرعياً لنسق مجتمعي أكبر، مما يعني ضرورة ربطه بالبيئة و الوسائط التربوية الأخرى.
- خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة:
- و يهتم بما يلي:
- القيادة الإدارية الديمقراطية .
- التشجيع و رفع الروح المعنوية.
- العمل الجماعي و تنمية روح العمل في فريق .
- اعتبار العلم هدفاً ووسيلة.
- تحكيم العقل و المنطق.
- تنمية القيم الخلقية.
- إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي و التنفيذي:
- و التشاركية مبدأ هام يرتبط بالمناخ التنظيمي، و تساعد على تحقيق هدف نظام إدارة الجودة الشاملة، بل إنه قبل ذلك يتفق مع التعريف المحدد له.
- مشاركة أولياء الأمور في التوجيه و المتابعة:
- و اعتبار أولياء الأمور مدخلاً هاماً لنظام الجودة الشاملة يحتم الاهتمام بأن يكون لهم دور، بل أدوار في العمليات الإدارية بصفة عامة، و عمليات التوجيه و المتابعة و الرقابة بصفة خاصة.
- وضع نظام لتوجيه العاملين و رفع مستويات الأداء :
- و يتضمن:
- التوجيه.
- التنمية الذاتية.
- التدريب في أثناء الخدمة.
- التشجيع ( نظام الحوافز ) .
- وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة:
- و يشمل ما يلي:
- وضع معايير لقياس الأداء .
- المتابعة.

- التقويم.

- تدريب جهاز الرقابة.

- التغذية الراجعة.

و يجب أن نوّكّد أن إدارة الجودة الشاملة هي العملية المتصلة المتمثلة في اشتراك كل أعضاء المنظّمة في التأكيد على أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور ملائم في تأسيس جودة المنتج. فلن يتأتّى رفع كفاءة الإدارة التعليمية إلا عن طريق مشاركة جميع أعضاء المنظّمة، حيث أن تضارب الأعضاء و قراراتهم يذهب بكل الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين الإدارة مذهب الريج. و إن السبب الرئيس لفشل أي نظام و بالأخص إدارة الجودة الشاملة يتمثّل في عدم التزام المديرين بمبدأ إشراك جميع المنتسبين للمنظمة في أنشطة الإنتاج .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

- اختيار عينة الدراسة.
- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة ).
- تطبيق الاستبانة.
- تحليل النتائج في ضوء أسئلة الدراسة و مناقشتها.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يعالج هذا الفصل طريقة اختيار العينة، و كيفية بناء أداة الدراسة و تطبيقها على أفراد العينة، ونتائج التطبيق و تحليلها، و مناقشتها.

فبعد الاطلاع على الأدبيات الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و كيفية تفعيلها في الواقع التربوي، استطاع الباحث تحديد المحاور الأساسية لأداة الدراسة و هي الاستبانة، ثم قام ببنائها، و التأكد من صدقها و ثباتها، و من ثم تطبيقها على أفراد العينة، و عرض نتائجها.

و في ذلك اتّبع الباحث الإجراءات التالية:

- ١- اختيار عينة الدراسة.
- ٢- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة ).
- ٣- تطبيق الاستبانة.
- ٤- تحليل النتائج في ضوء أسئلة الدراسة و مناقشتها.

## ١ - اختيار عينة الدراسة:

لقد انقسمت عينة الدراسة التي اختارها الباحث إلى ثلاثة أقسام:

أولاً: أساتذة جامعة البحرين ( بدرجة دكتور ) في قسم المناهج و طرق التدريس:  
حيث بلغ مجموعهم تسعة عشر أستاذاً، وقد تم اختيارهم جميعاً في عينة الدراسة.

ثانياً: الأخصائيون التربويون في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ):  
وقد بلغ مجموعهم اثنا عشر فرداً، و قد تم اختيارهم جميعاً في عينة الدراسة.

ثالثاً: مدراء المدارس الابتدائية في مملكة البحرين:  
حيث بلغ مجموع المجتمع مائة و أربعة عشر مديراً، أما العينة فقد بلغ مجموعها ٢٥ %  
من المجموع بواقع ثلاثين مديراً.  
و حرصاً من الباحث على التمثيل الكامل للإناث و الذكور في العينة فقد تم أولاً فصل  
المدارس التي تديرها إدارات من الذكور عن تلك التي تديرها إدارات من الإناث، و من ثم تم  
اختيار عينة الدراسة عشوائياً من بين تلك المدارس بواقع خمسة عشر مديراً من كل من  
الذكور و الإناث.

## ٢- بناء أداة الدراسة ( الاستبانة ):

**المرحلة الأولى:** تحديد محاور الاستبانة و فقراتها:

بعد الاطلاع على الأدبيات الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و على الخصوص مبادئ الجودة الشاملة التي لخصها والتون ( Walton, 1990 ) في كتابه إدارة ديمينج في العمل، و كذلك كتاب ساليس ( Sallis, 1996 ) الجودة الشاملة في التربية، و الذي بيّن فيه كيفية تفعيل مبادئ ديمينج الأربعة عشر الشهيرة في القطاع الصناعي، و ذلك في الواقع التربوي، استطاع الباحث تحديد المحاور الأساسية لأداة الدراسة و التي تمثلت في أربعة عشر مبدأً للجودة الشاملة، تفرّعت إلى ثمانية و عشرين فرعاً كما يلي:

- ١- من حيث الهدف و هو تحسين الإنتاج و الخدمات:
- تحديد رسالة و قيم أساسية للمؤسسة التعليمية و التأكد من و عي الموظفين و استيعابهم الكامل لها.
- تقييم حاجات الطلبة و الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.
- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف السابقة.

## ٢- انتهاج الفلسفة الجديدة:

- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لاعتماد الفلسفة الجديدة.
- توفير الأفراد من معلمين و موظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.
- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم الفلسفة الجديدة و مبادئها، و كيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.

## ٣- التخلّص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحسين الجودة:

- التركيز على تحسين عمليات التعليم و التعلّم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلّم فقط.
- فحص عمليات التعليم و التعلّم من خلال التغذية الراجعة من الطلبة و الخريجين، و ليس عبر تقييم الطالب للمعلم أو المقرر الذي قد يكون مضللاً و غير منصف.

- ٤- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر:
- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة و ليس أرخص سعر.
  - التخلّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات الضرورية للمؤسسة.
- ٥- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات:
- الحرص على إدخال الحاسوب و تقنية التعليم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلّم، و حث الطلبة على استخدامها بعناية و إتقان.
  - إدخال المقررات و البرامج الجديدة التي تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع.
- ٦- تدشين التدريب في مكان العمل:
- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين و الإداريين و موظفي المؤسسة، و وضع برامج التدريب المناسبة لتلبيتها برؤية مستقبلية واضحة المعالم.
  - التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين و الإداريين بآخر المستجدات في المجالات التعليمية و التعلّمية و التقويمية.
- ٧- تدشين القيادة الفعّالة:
- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، و تحسين جودة مخرجاتها و برامجها.
- ٨- طرد الخوف:
- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، و عدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.
  - التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.
  - الحرص على كشف نواحي القوة و الضعف في أداء المعلم، و تزويده بالتغذية الراجعة.
- ٩- إزالة الحواجز بين إدارات المؤسسة:
- خلق فرص الاتصال و التعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية.
  - التخلّص من المنافسة بين الدوائر لما قد تتركه من أضرار للمؤسسة و زبائنّها.

١٠- التخلّص من الشعارات و النصائح:

- عدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين في المؤسسة بضرورة بلوغ الجودة، بل توفير كل مستلزمات تحقيقها.

١١- استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية:

- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الانجازات و أثرها في تحسين جودة المخرجات و الخدمات المدرسية، وليس على أساس الكم فقط.

١٢- المكافآت و التفاجر بالمعلمين و إنجازاتهم:

- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، و ليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.

- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج و الخدمات في المؤسسة، و ليس على المدى القصير.

١٣- تدشين برنامج قوي للتعليم و التحسين الذاتي:

- الحرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.  
- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني، و تحسين مهاراته و قدراته في العمل.

١٤- اتخاذ خطوات محددة لتحقيق التغيير:

- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.  
- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية، بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة، و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل.

المرحلة الثانية: إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

بعد تحديد المحاور الأساسية للاستبانة و صياغة فقراتها، و باستخدام تدريج ليكرت ذي المستويات الخمسة لرصد مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي ( ملحق رقم ٤ ) و استمارة التقييم للأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، ( ملحق رقم ٥ ) تم إلحاق كل عبارة بسلم خماسي تقيس حقوله مستوى توافر المبادئ وفق التسلسل التالي: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، غير موجود.

و لغرض رصد الدرجات حدد الباحث رقماً لكل حقل من حقول الاستبانة، و ذلك كما يلي:

الرقم ( ٥ ) و يعني توافر المبدأ بدرجة ممتازة.

الرقم ( ٤ ) و يعني توافر المبدأ بدرجة جيدة جداً.

الرقم ( ٣ ) و يعني توافر المبدأ بدرجة جيدة.

الرقم ( ٢ ) و يعني توافر المبدأ بدرجة مقبولة.

الرقم ( ١ ) و يعني عدم توافر المبدأ.

**المرحلة الثالثة:** تحديد معيار مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف و استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية:

بعد البناء الأولي للاستبانة قام الباحث بتحديد المعيار الذي يعتمد على أساسه تقدير مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف و استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. حيث أنه و بالرجوع إلى الشروط الخاصة بشهادة الأيزو ( ISO ) و ذلك بضرورة توافر نسبة ( ٧٠ % ) على الأقل كحد أدنى لقبول الشركات التي ترغب بالتسجيل للحصول على شهادة الأيزو، و أيضاً التقدم للحصول على جائزة ديمنج أو بالدريج للجودة، و تماشياً مع ما هو حاصل في الحلقة الأولى من التعليم الابتدائي من ضرورة بلوغ التلميذ نسبة الجيد ( ٧٠ % ) لضمان حصوله على الحد الأدنى لجودة الإلتقان في المواد الدراسية، و قياساً مع المعيار الذي اعتمدته جلال ( ٢٠٠٢ ) في دراسته حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين، حيث اعتمد توافر نسبة ( ٧٠ % ) لقياس مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية، فإنه يمكن اعتماد و قبول توافر نسبة ( ٧٠ % ) من آراء العينة كحد أدنى لإقرار توافر كل مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة في الوصف و استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية.

**المرحلة الرابعة:** التأكد من صدق الاستبانة:

بعد حرص الباحث على توفير الصدق البنائي للاستبانة، و ذلك من خلال الدقة في تحديد محاورها و فقراتها من المصادر و الأدبيات التي شكّلت المرجع النظري في بنائها و إعطائها الموثوقية و المصداقية. قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص و الخبرة من أساتذة كلية التربية بجامعة البحرين، و مديري المدارس الابتدائية، ( ملحق رقم ١ ). حيث طلب منهم التأكد من تغطية فقراتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسلامتها اللغوية، ووضوح صياغتها، و مدى حاجتها للتعديل و الإضافة.

حيث اتفق المحكمون على صلاحية و سلامة معظم الفقرات من ناحية الصياغة اللغوية، و تغطيتها الكاملة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و لكنهم أوردوا بعض الملاحظات المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات و حذف بعضها، و تقسيم البعض الآخر إلى قسمين لتكون الاستجابات عليها بصورة أدق، كما تم اقتراح إضافة سطور إضافية للاستبانة و ذلك لإعطاء الفرصة للمشاركين بإبداء الآراء الإضافية و التعليقات إن و جدت. و بالتالي أصبح عدد محاور الاستبانة أربعة عشر مبدأ، تنفرّع إلى ثلاثين فرعاً كما في الصورة النهائية للاستبانة ( الملحق رقم ٢ ).

#### المرحلة الخامسة: التأكد من ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية قوامها ( ١٢ ) مديراً من مدراء المدارس الابتدائية من الإناث و الذكور ( من خارج عينة الدراسة )، و ذلك على فترتين، يفصل بينهما أسبوعان. حيث وجد الباحث بأن معامل الارتباط بين التطبيق الأول و الثاني بلغ ( ٠,٩٣ )، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( ٠,٠١ ).

كما أستخدم الباحث أيضاً معادلة كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث بلغ معامل الثبات ( ٠,٩١ ) و هذا يدل على ثبات الاستبانة و الوثوق بنتائج تطبيقها.

### ٣- تطبيق الاستبانة:

انتهج الباحث مجموعة من الخطوات لتطبيق الاستبانة بطريقة شرعية و موثوقة:

١- بالتنسيق مع المشرفة على الرسالة و إدارة قسم المناهج و طرق التدريس، تم مخاطبة إدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية و التعليم كتابياً بشأن السماح بتطبيق الاستبانة في المدارس الابتدائية الحكومية. حيث جاء رد إدارة التعليم الابتدائي بالموافقة، و لكن بعد تحويل الاستبانة لمركز البحوث و التطوير للاطلاع عليها و اعتمادها. ( رد الوزارة في ملحق رقم ٣ )

٢- توزيع الاستبانة على المديرين في المدارس الابتدائية الواقعة ضمن العينة، وعلى الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، بالإضافة لأساتذة جامعة البحرين ( بدرجة دكتور ) في قسم المناهج و طرق التدريس، و ذلك بمساعدة المشرفة على الرسالة. حيث حصل كل شخص على نسختين من الاستبانة، واحدة للتأكد من مدى توافر مبادئ الجودة في الوصف الوظيفي للمدير، و الثانية في استمارة تقويم الأداء الوظيفي له.

٣- للتأكد من إعطاء أفراد العينة الإجابات الموثوقة، تم تزويدهم بالوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، و الاستمارة المعتمدة حالياً لتقويم أدائه الوظيفي. كما تم إرفاق خطاب ناشدهم على توخي الدقة و الموضوعية و الأمانة في نقل الآراء، وبيّن لهم بأن هذه الآراء هي سرية و لأغراض البحث العلمي فقط.

٤- المتابعة الشخصية من قبل الباحث في عملية التطبيق، حيث قام الباحث شخصياً بمتابعة توزيع الاستبانات على أفراد العينة، و التأكد من إجاباتهم الكاملة عليها، و من ثم استلامها منهم بعد الانتهاء منها.

٤ - تحليل النتائج في ضوء أسئلة الدراسة و مناقشتها:  
أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، و تسهياً لعرضها جرى تصنيفها في قسمين:

أولاً: النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول و الثاني، و هما:

١- ما مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين؟

٢- ما الصيغة المقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث و الرابع، و هما:

٣- ما مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

٤- ما الصيغة المقترحة لاستمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

أولاً: النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول و الثاني:

١- فيما يتعلق بالسؤال الأول و المتعلق بمدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين:

فإنه و بعد استطلاع آراء العينة من مديري المدارس الابتدائية و أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس، و كذلك الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ).  
فإنه سيتم تناول النتائج على النحو التالي:

١-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.

٣-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ).

٤-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين.

١-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية:

بعد استخلاص نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء مديري المدارس الابتدائية حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين، و معالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية ( spss )، و جد الباحث بأن العينة المفترض مشاركتها في الاستبانة و البالغ عددها ( ٣٠ ) مديراً قد تسرّب منها خمسة، و ذلك بعدم إجابتهم على الاستبانة رغم المتابعة المتكررة. و عليه فقد شارك ( ٢٥ ) مديراً فقط، و جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ١ ).

جدول (١): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر المديرين.

| الرقم | المبدأ                                        | مكوناته                                                                             |                                                                        |                                                                                                                    | المديرون                                                                            |                   |                        | ترتيب التوافق |
|-------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|---------------|
|       |                                               | مكوناته                                                                             |                                                                        |                                                                                                                    | المتوسط                                                                             | الاختلاف المعياري | النسبة المئوية للتوافق |               |
| ١     | ١- من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج والخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                            | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                 | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                                               | ٤- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                  | ٤,١٦              | % ١٠٠                  | ١             |
| ٢     | ٢- اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.              | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات. | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية. | ٣- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية. | ٤- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط. | ٤,٤٤              | % ٩٦                   | ١٠            |
| ٣     | ٣- إلغاء التقنين.                             | ١- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                | ٢- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.                           | ٣- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                                               | ٤- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                | ٤,٤٤              | % ٩٦                   | ١٠            |
| ٤     | ٤- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.          | ١- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                | ٢- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                   | ٣- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                                               | ٤- إلقاء تقييم العمل على أساس السعر.                                                | ٤,٤٤              | % ٩٦                   | ١٠            |
| ٥     | ٥- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.  | ١- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.                                        | ٢- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.                           | ٣- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.                                                                       | ٤- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.                                        | ٤,٤٤              | % ٩٦                   | ١٠            |
| ٦     | ٦- التدريب المستمر.                           | ١- تدريب المعلمين المستمر.                                                          | ٢- تدريب المعلمين المستمر.                                             | ٣- تدريب المعلمين المستمر.                                                                                         | ٤- تدريب المعلمين المستمر.                                                          | ٤,٤٤              | % ٩٦                   | ١٠            |
| ٧     | ٧- تدعيم القيادة الفاعلة.                     | ١- تدعيم القيادة الفاعلة.                                                           | ٢- تدعيم القيادة الفاعلة.                                              | ٣- تدعيم القيادة الفاعلة.                                                                                          | ٤- تدعيم القيادة الفاعلة.                                                           | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ٨     | ٨- طرد العوف.                                 | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٣,٨٤              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ٩     | ٩- طرد العوف.                                 | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١٠    | ١٠- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١١    | ١١- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١٢    | ١٢- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١٣    | ١٣- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١٤    | ١٤- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |
| ١٥    | ١٥- طرد العوف.                                | ١- طرد العوف.                                                                       | ٢- طرد العوف.                                                          | ٣- طرد العوف.                                                                                                      | ٤- طرد العوف.                                                                       | ٤,١٦              | % ٨٨                   | ١٩            |

| الرقم | المبدأ                                             | مؤشرات                 |                   |         | المؤشرات               |                   |         | ترتيب التوافر |
|-------|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------|---------|------------------------|-------------------|---------|---------------|
|       |                                                    | النسبة المئوية للتوافر | الاحتراف المعياري | المتوسط | النسبة المئوية للتوافر | الاحتراف المعياري | المتوسط |               |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                   | ٩                      | ٩٦ %              | ٠,٨٢    | ٤,٥٧                   |                   |         | ١٠            |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشغلات و الصائغ.                    | ١٠                     | ٩٢ %              | ٠,٨٩    | ٤,٢٨                   |                   |         | ١٥            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العنصرية. | ١١                     | ٩٦ %              | ٠,٧٦    | ٤,٦٤                   |                   |         | ١٠            |
| ١٢    | - المكافآت والتفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم.         | ١٢                     | ٥٦ %              | ١,٢٧    | ٣,١٢                   |                   |         | ٢٧            |
|       |                                                    |                        |                   |         |                        |                   |         | ١٩            |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                             | ١٣                     | ٨٨ %              | ١,٠٢    | ٤,٠٤                   |                   |         |               |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                   | ١٤                     | ١٠٠ %             | ٠,٧٠    | ٤,٦٤                   |                   |         | ١             |
|       |                                                    |                        |                   |         |                        |                   |         | ١٠            |
|       |                                                    |                        |                   |         |                        |                   |         | ٢٦            |
|       |                                                    |                        |                   |         |                        |                   |         | ٢٤            |

يتضح من نتائج الجدول السابق فيما يتعلق بآراء المديرين في مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بأن هناك مجموعة كبيرة من المبادئ أو مكوناتها قد حظيت بنسبة توافر كبيرة و وصلت لحد ( ١٠٠ % ) و ( ٩٦ % ) و ( ٩٢ % )، فيما لم تحظ سبعة مكونات تتواجد في خمسة مبادئ بنسبة التوافر المطلوبة كمعيار لمدى توافر المبدأ أو مكوناته في الوصف الوظيفي و هي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء أفراد العينة. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم ( ٢ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء المديرين.

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.                                                    | ٢,١٦    | ١,٤٣              | ٣٢ %         | ٢٩            |
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.           | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                                  | ٢,٠٨    | ١,٥٠              | ٢٨ %         | ٣٠            |
|       |                                             | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                         | ٢,٤٠    | ١,٥٥              | ٤٠ %         | ٢٨            |
| ٥     | إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات.  | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان.         | ٣,٢٨    | ١,٢٨              | ٦٨ %         | ٢٤            |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.     | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ٣,١٢    | ١,٢٧              | ٥٦ %         | ٢٧            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                              | ١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           | ٣,٠٨    | ١,٢٦              | ٦٠ %         | ٢٦            |
|       |                                             | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٣,٠٤    | ١,١٤              | ٦٨ %         | ٢٤            |

و يتّضح من الجدول رقم ( ٢ ) بأنه في المبدأ الأول المتعلّق بالهدف ( و هو تحسين الإنتاج )، فإن المكوّن السادس المتعلّق بالحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين، قد حصل على نسبة توافر في الوصف الوظيفي قدرها ٣٢ % فقط من آراء المديرين، بترتيب توافر ٢٩ من بين ٣٠ مكوّن.

أمّا المبدأ الرابع المتعلّق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، فلم يحظ مكوّنه على نسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، حيث حصل المكوّن الأول فيه وهو الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر، على ٢٨ % فقط، بترتيب توافر ٣٠ ، و المكوّن الثاني و هو التخلّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية، حصل على نسبة ٤٠ % فقط من آراء المديرين، بترتيب توافر قدره ٢٨ .

كما أن المبدأ الخامس المتعلّق بإيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات، و الذي ينقسم إلى مكوّنين، فإن المكوّن الأول فيه، و هو الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان، قد حصل فقط على نسبة ٦٨ % من آراء المديرين، بترتيب توافر في الوصف بلغ ٢٤ .

و في المبدأ الثاني عشر المتعلّق بالمكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، حصل المكوّن الأول فيه وهو تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٥٦ % فقط، بترتيب توافر ٢٧ .

أمّا المبدأ الرابع عشر الذي ينصّ على تحقيق التغيير، فلم يحظ بالتوافر المطلوب بالنسبة لمكوّنيه، حيث حصل المكوّن الأول فيه و هو التوضيح للموظفين أهميّة إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٦٠ % فقط، بترتيب توافر ٢٦ ، و المكوّن الثاني و هو التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل، على نسبة قدرها ٦٨ % ، بترتيب توافر قدره ٢٤ من بين المكوّنات الثلاثين.

## ٢-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس:

بعد استخلاص نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس ، و جد الباحث بأن العيّنة المفترض مشاركتها في الاستبانة و البالغ عددها ( ١٩ ) أستاذاً قد تسرّب منها خمسة، رغم المتابعة المتكررة. و عليه فقد شارك ( ١٤ ) أستاذاً فقط، و جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ٣ ).

جدول (٣): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، برأي أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.

| الرقم | المبدأ                                       | مكوناته |                                                                                                                                   |  | أساتذة جامعة البحرين |                   |                        | ترتيب التوافر |
|-------|----------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------|-------------------|------------------------|---------------|
|       |                                              |         |                                                                                                                                   |  | المتوسط              | الانحراف المعياري | النسبة المئوية للتوافر |               |
| ١     | - من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج والخدمات). |         | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                          |  | ٣,٩٢                 | ٠,٨٣              | % ٩٢,٨                 | ٢             |
|       |                                              |         | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                            |  | ٣,٠٠                 | ١,٠٣              | % ٦٤,٣                 | ١٨            |
|       |                                              |         | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                                                              |  | ٣,٤٣                 | ١,٠٩              | % ٧٨,٥                 | ١٠            |
|       |                                              |         | ٤- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                                                                |  | ٢,٥٧                 | ١,١٦              | % ٥٠                   | ٢٣            |
|       |                                              |         | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                                                                            |  | ٣,٠٧                 | ١,٠٧              | % ٨٥,٦                 | ٦             |
|       |                                              |         | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بفرص التحسين.                                              |  | ٢,٠٧                 | ١,٣٣              | % ٣٥,٦                 | ٢٦            |
|       |                                              |         | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                                                                    |  | ٣,٦٤                 | ١,٠١              | % ٨٥,٧                 | ٣             |
| ٢     | - اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.              |         | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.                                               |  | ٣,١٤                 | ٠,٨٦              | % ٧١,٥                 | ١٢            |
|       |                                              |         | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                            |  | ٢,٧٩                 | ١,٠٥              | % ٥٠                   | ٢٤            |
|       |                                              |         | ٣- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.                |  | ٣,٠٠                 | ٠,٨٨              | % ٧١,٤                 | ١٣            |
| ٣     | - إبعاد التقنيّين.                           |         | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.                                               |  | ٣,٣٦                 | ١,٣٤              | % ٧٨,٦                 | ٨             |
|       |                                              |         | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                            |  | ٢,١٤                 | ١,٤١              | % ٢٨,٦                 | ٢٧            |
| ٤     | - إغناء تقييم العمل على أسس السعر.           |         | ٢- التخصّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                  |  | ٢,٠٧                 | ١,٤٤              | % ٢٨,٦                 | ٢٧            |
|       |                                              |         | ١- العزّص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بفاعلية وإتقان. |  | ٣,٣٦                 | ١,٠١              | % ٨٥,٦                 | ٧             |
| ٥     | - إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات. |         | ٢- إدخال أحدث الأفكار والأنوات كرسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                         |  | ٣,٦٤                 | ١,٠٨              | % ٨٥,٧                 | ٣             |
|       |                                              |         | ١- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                                    |  | ٤,٠٠                 | ١,٥١              | % ٧١,٤                 | ١٣            |
| ٦     | - التدريب المستمر.                           |         | ٢- التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بأخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقييم.                       |  | ٣,٥٧                 | ١,٢٢              | % ٧١,٤                 | ١٣            |
|       |                                              |         | ١- اختيار قادة تربويين يمثلون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها ويزمجها.                |  | ٢,٩٢                 | ١,٣٣              | % ٥٧,١                 | ٢١            |
| ٧     | - تشجيع القيادة الفاعلة.                     |         | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                              |  | ٣,٥٠                 | ١,٣٤              | % ٧٨,٥                 | ١١            |
|       |                                              |         | ٢- التوزيع في أساليب تقييم أداء المعلمين.                                                                                         |  | ٣,١٤                 | ١,٣٥              | % ٥٧,١                 | ٢١            |
| ٨     | - طرد العرف.                                 |         | ٣- العزّص على كسّاف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                  |  | ٣,٥٠                 | ١,٣٤              | % ٨٥,٧                 | ٣             |

| أسئلة جامعة البحرين |                        |                   |         | مكوناته                                                                                                                                 | المبدأ                                            | الرقم |
|---------------------|------------------------|-------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|
| ترتيب التوافر       | النسبة المئوية للتوافر | الاحتراف المعياري | المتوسط |                                                                                                                                         |                                                   |       |
| ١                   | % ٩٢,٩                 | ٠,٨٦              | ٣,٨٦    | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دول المؤسسة التعليمية ومتسببها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.       | - العمل الجاهي.                                   | ٩     |
| ٨                   | % ٧٨,٦                 | ١,٣٩              | ٣,٦٤    | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفر مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                  | - الابتعاد عن الشعارات والنصائح.                  | ١٠    |
| ١٩                  | % ٦٤,٣                 | ١,٢٨              | ٣,٣٦    | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات الدراسية وليس على أساس الكم فقط.                  | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١١    |
| ٣٠                  | % ٢١,٣                 | ١,٢٤              | ٢,٠٠    | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | - المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.         | ١٢    |
| ٢٠                  | % ٦٤,٣                 | ١,٦٤              | ٣,٢٩    | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   | - تشجيع التعلم الذاتي.                            | ١٣    |
| ١٣                  | % ٧١,٤                 | ١,٣٩              | ٣,٦٤    | ١- الحرص على التطعيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.                                                                 | - تحقيق التغيير.                                  | ١٤    |
| ١٣                  | % ٧١,٤                 | ١,٠٨              | ٣,٣٦    | ٢- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وقدراته في العمل.                                                         |                                                   |       |
| ٢٥                  | % ٤٢,٩                 | ١,١٢              | ٢,٧٩    | ١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           |                                                   |       |
| ٢٧                  | % ٢٨,٦                 | ١,٢٢              | ٢,٤٣    | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. |                                                   |       |

يُتَّضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ٣ ) فيما يتعلّق بأراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ١٣ ) مكوناً لثمانية مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأً غير متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (٤):

جدول رقم ( ٤ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.

| الرقم | المبدأ                                          | مكوناته                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات).     | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                  | ٣,٠٠    | ١,٠٣              | ٦٤,٣ %       | ١٨            |
|       |                                                 | ٤- التأكّد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم.                                                                    | ٢,٥٧    | ١,١٦              | ٥٠ %         | ٢٣            |
|       |                                                 | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.                                    | ٢,٠٧    | ١,٣٣              | ٣٥,٦ %       | ٢٦            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.                   | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                  | ٢,٧٩    | ١,٠٥              | ٥٠ %         | ٢٤            |
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.               | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                  | ٢,١٤    | ١,٤١              | ٢٨,٦ %       | ٢٧            |
|       |                                                 | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                         | ٢,٠٧    | ١,٤٤              | ٢٨,٦ %       | ٢٧            |
| ٧     | تشجيع القيادة الفاعلة.                          | ١- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.    | ٢,٩٢    | ١,٣٣              | ٥٧,١ %       | ٢١            |
| ٨     | طرد الخوف.                                      | ٢- التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                               | ٣,١٤    | ١,٣٥              | ٥٧,١ %       | ٢١            |
| ١١    | استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط. | ٣,٣٦    | ١,٢٨              | ٦٤,٣ %       | ١٩            |

| الرقم | المبدأ                                  | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم. | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ٢,٠٠    | ١,٢٤              | ٢١,٣ %       | ٣٠            |
|       |                                         | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف بروية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   | ٣,٢٩    | ١,٦٤              | ٦٤,٣ %       | ٢٠            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                          | ١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           | ٢,٧٩    | ١,١٢              | ٤٢,٩ %       | ٢٥            |
|       |                                         | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٢,٤٣    | ١,٢٢              | ٢٨,٦ %       | ٢٧            |

حيث يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) بأنه في المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو ( تحسين الإنتاج )، فإن المكون الثاني المتعلق بتحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية، قد حصل على نسبة توافر ٦٤,٣ % ، بترتيب ١٨ من بين المكونات الأخرى. أمّا المكون الرابع المتعلق بالتأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم، فقد حصل على نسبة ٥٠ % ، بترتيب توافر قدره ٢٣ . هذا و قد حصل المكون السادس المتعلق بالحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين، على نسبة توافر في الوصف الوظيفي قدرها ٣٥,٦ % فقط من آراء أفراد العينة، بترتيب توافر ٢٦ من بين ٣٠ مكوناً.

وفي المبدأ الثاني المتعلق باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، فإن المبدأ الثاني الخاص بتوعية الأفراد من معلمين و موظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية، قد حصل على نسبة ٥٠ % من الآراء، بترتيب توافر قدره ٢٤.

أمّا المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، فلم يحظ مكوناه على نسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، حيث حصل المكون الأول فيه وهو الحصول على مستلزمات العمل

بأعلى جودة وليس أرخص سعر، على ٢٨,٦ % فقط، بترتيب توافر ٢٧ ، و المكوّن الثاني و هو التخلّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية، حصل على نسبة ٢٨,٦ % فقط من الآراء، بترتيب توافر قدره ٢٧ .

كما أن المبدأ السابع المتعلّق بتدشين القيادة الفاعلة، فإن مكوّنه الأول، و هو اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها، قد حصل فقط على نسبة ٥٧,١ % ، بترتيب توافر في الوصف بلغ ٢١ .

المبدأ الثامن أيضاً، و المتعلّق بطرد الخوف، لم يحصل مكوّنه الثاني الخاص بالتنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين، على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٥٧,١ % ، بترتيب توافر ٢١ من بين المكونات الأخرى.

و المبدأ الحادي عشر أيضاً و المتعلّق باستبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية، فإن مكوّنه الأول و هو تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط، قد حصل على نسبة توافر قدرها ٦٤,٣ % فقط، بترتيب توافر قدره ١٩ .

و في المبدأ الثاني عشر المتعلّق بالمكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، حصل المكوّن الأول فيه وهو تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٢١,٣ % فقط، بترتيب توافر ٣٠ . كما حصل المكوّن الثاني المتعلّق بإتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير، على نسبة ٦٤,٣ % ، بترتيب قدره ٢٠ .

أمّا المبدأ الرابع عشر الذي ينصّ على تحقيق التغيير، فلم يحظ بالتوافر المطلوب بالنسبة لمكوّنيه، حيث حصل المكوّن الأول فيه و هو التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٤٢,٩ % فقط، بترتيب توافر ٢٥ ، و المكوّن الثاني و هو التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل، على نسبة قدرها ٢٨,٦ % ، بترتيب توافر قدره ٢٧ من بين المكونات الثلاثين.

٣-١ مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ):

بعد استخلاص نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ) ، و جد الباحث بأن العينة المفترض مشاركتها في الاستبانة و البالغ عددها ( ١٢ ) أخصائياً قد تسرّب منها ثلاثة، رغم المتابعة. وعليه فقد شارك ( ٩ ) فقط منهم، و جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ٥ ):

جدول (٥): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، برأي الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي ( الحلقة الأولى ) .

| الرقم | المبدأ                                        | الأخصائيين التربويين |                   |                        | مكافئاته | ترتيب التوافق | النسبة المئوية للتوافق | الاحتراف المعياري | المتوسط |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------|---------------|------------------------|-------------------|---------|
|       |                                               | المتوسط              | الاحتراف المعياري | النسبة المئوية للتوافق |          |               |                        |                   |         |
| ١     | - من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج والخدمات) و | ١                    | ٤,٢٢              | ٨٨,٩ %                 | ١,٤٠     | ٥             | ٨٨,٩ %                 | ١,٠٩              | ٤,٢٢    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ٥             | ٨٨,٩ %                 | ١,٢٧              | ٤,١١    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ١٢            | ٨٨,٨ %                 | ١,٤٠              | ٣,٧٨    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ١             | ١٠٠ %                  | ٠,٧٣              | ٤,٥٦    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ٣٠            | ٢٢,٢ %                 | ١,٤١              | ١,٦٧    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ١٢            | ٨٨,٨ %                 | ١,٣٩              | ٣,٧٨    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ١             | ١٠٠ %                  | ١,٠٠              | ٤,٣٣    |
| ٢     | - اعتناء فئمة التطوير الجديدة.                | ٢                    | ٤,٥٦              | ١٠٠ %                  | ٠,٧٣     | ١             | ١٠٠ %                  | ٠,٧٣              | ٤,٥٦    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ٥             | ٨٨,٩ %                 | ١,٢٤              | ٣,٥٦    |
| ٣     | - إعفاء التقيؤين.                             | ٣                    | ٤,٤٤              | ٧٧,٨ %                 | ٠,٩٦     | ١٢            | ٧٧,٨ %                 | ١,٥٠              | ٢,٠٨    |
| ٤     | - إعفاء تقييم العمل على أساس السعر.           | ٤                    | ٢,٤٠              | ٣٣,٣ %                 | ١,٥٥     | ٢٩            | ٣٣,٣ %                 | ١,٢٨              | ٣,٢٨    |
| ٥     | - إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات.  | ٥                    | ٤,٤٤              | ٦٦,٧ %                 | ٠,٩٦     | ١٩            | ٦٦,٧ %                 | ٠,٦٣              | ٤,٢٨    |
| ٦     | - التدريب المستمر.                            | ٦                    | ٤,٣٢              | ٦٦,٧ %                 | ٠,٩٩     | ١٩            | ٦٦,٧ %                 | ٠,٩٩              | ٤,٣٢    |
| ٧     | - تنشيط القيادة الفاعلة.                      | ٧                    | ٤,١٢              | ٨٨,٩ %                 | ١,٢٤     | ٥             | ٨٨,٩ %                 | ١,٢٤              | ٤,١٢    |
| ٨     | - طرد العرف.                                  | ٨                    | ٣,٨٤              | ٨٨,٩ %                 | ١,٢١     | ٥             | ٨٨,٩ %                 | ١,٢١              | ٣,٨٤    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ٢٥            | ٤٤,٤ %                 | ١,١٨              | ٤,١٦    |
|       |                                               |                      |                   |                        |          | ٢١            | ٥٥,٥ %                 | ١,١١              | ٤,٣٢    |

| الرقم | المبدأ                                             | الأخصائيين التربويين |                 |                        | مكوناته       |
|-------|----------------------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|---------------|
|       |                                                    | المتوسط              | الاحراف المعاري | النسبة المئوية للتوافر | ترتيب التوافر |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                   | ٤,٥٦                 | ٠,٨٢            | % ٧٧,٨                 | ١٧            |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشعارات و التصانيع.                 | ٤,٢٨                 | ٠,٨٩            | % ٧٧,٧                 | ١٨            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على المحصن العددية. | ٤,٦٤                 | ٠,٧٦            | % ٨٨,٩                 | ٥             |
| ١٢    | - المكافآت والتفاخر بالمعلمين و إجازاتهم.          | ٣,١٢                 | ١,٢٧            | % ٥٥,٥                 | ٢١            |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                             | ٤,٦٤                 | ٠,٧٠            | % ٨٨,٨                 | ١٢            |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                   | ٤,٥٢                 | ١,٠١            | % ٨٨,٩                 | ٥             |
|       |                                                    | ٣,٠٨                 | ١,٢٦            | % ٤٤,٤                 | ٢٥            |
|       |                                                    | ٣,٠٤                 | ١,١٤            | % ٤٤,٤                 | ٢٥            |

١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومتدربيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أرباب الأعمار والمجتمع.

١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الانتهاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.

١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.

١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.

٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.

١- الحصر على التنظيم المستمر للوراث التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.

٢- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وقراته في العمل.

١- التوضيح للموظفين أهمية أحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.

٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل.

يتّضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ٥ ) فيما يتعلّق بآراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ١٢ ) مكوناً لثمانية مبادئ غير متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (٦):

جدول رقم ( ٦ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ).

| الرقم | المبدأ                                       | مكوناته                                                                                                                                                                                                      | المتوسط      | الانحراف المعياري | نسبة التوافر     | ترتيب التوافر |
|-------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|------------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات).  | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.                                                                                                                         | ١,٦٧         | ١,٤١              | ٢٢,٢ %           | ٣٠            |
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.            | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.<br>٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                                    | ٢,٠٨<br>٢,٤٠ | ١,٥٠<br>١,٥٥      | ٣٣,٦ %<br>٣٣,٣ % | ٢٨<br>٢٩      |
| ٥     | - إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات. | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان.<br>٢- إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر. | ٣,٢٨<br>٤,٤٤ | ١,٢٨<br>٠,٩٦      | ٥٥,٥ %<br>٦٦,٧ % | ٢١<br>١٩      |
| ٦     | - التدريب المستمر.                           | ٢- التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم.                                                                                                  | ٤,٣٢         | ٠,٩٩              | ٦٦,٧ %           | ١٩            |
| ٨     | طرد الخوف.                                   | ٢- التتويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.<br>٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                                                   | ٤,١٦<br>٤,٣٢ | ١,١٨<br>١,١١      | ٤٤,٤ %<br>٥٥,٥ % | ٢٥<br>٢١      |

| الرقم | المبدأ                                  | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم. | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ٣,١٢    | ١,٢٧              | ٥٥,٥ %       | ٢١            |
|       |                                         | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   | ٤,٠٤    | ١,٠٢              | ٥٥,٥ %       | ٢١            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                          | ١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           | ٣,٠٨    | ١,٢٦              | ٤٤,٤ %       | ٢٥            |
|       |                                         | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٣,٠٤    | ١,١٤              | ٤٤,٤ %       | ٢٥            |

حيث يتّضح من الجدول رقم ( ٦ ) بأنه في المبدأ الأول المتعلّق بالهدف (و هو تحسين الإنتاج)، فإن المكوّن السادس المتعلّق بالحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين، حصل على نسبة توافر في الوصف الوظيفي قدرها ٢٢,٢ % فقط من آراء أفراد العيّنة، بترتيب توافر ٣٠ من بين ٣٠ مكوّن.

أمّا المبدأ الرابع المتعلّق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، فلم يحظ مكوّناته على نسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، حيث حصل المكوّن الأول فيه وهو الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر، على ٣٣,٦ % فقط، بترتيب توافر ٢٨ ، و المكوّن الثاني و هو التخلّص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية، حصل على نسبة ٣٣,٣ % فقط من الآراء، بترتيب توافر قدره ٢٩ .

و المبدأ الخامس الخاص بإيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات، لم يحظ مكوّناته أيضاً بالنسبة المطلوبة للتوافر، حيث حصل المكوّن الأول فيه و هو الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان، على

نسبة ٥٥,٥ % ، بترتيب توافر قدره ٢١ . و حصل المكوّن الثاني الخاص بإدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر، على نسبة ٦٦,٧ % فقط، و بترتيب توافر ١٩ .

و في المبدأ السادس الخاص بالتدريب المستمر، لم يحصل المكوّن الثاني المتعلّق بالتشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم، على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٦٦,٧ % من نسبة الآراء، بترتيب توافر في الوصف الوظيفي قدره ١٩ .

المبدأ الثامن أيضاً، و المتعلق بطرد الخوف، لم يحصل مكوّن الثاني الخاص بالتنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين، على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٤٤,٤ % ، بترتيب توافر ٢٥ من بين المكونات الأخرى. و كذلك مكوّن الثالث و الخاص بالحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة، حيث حصل فقط على نسبة ٥٥,٥ % ، بترتيب توافر ٢١ .

و في المبدأ الثاني عشر المتعلق بالمكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، حصل المكوّن الأول فيه وهو تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٥٥,٥ % فقط، بترتيب توافر ٢١ . كما حصل المكوّن الثاني المتعلّق بإتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير، على نسبة ٥٥,٥ % ، بترتيب قدره ٢١ .

أمّا المبدأ الرابع عشر الذي ينصّ على تحقيق التغيير، فلم يحظ بالتوافر المطلوب بالنسبة لمكوّتيه، حيث حصل المكوّن الأول فيه و هو التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٤٤,٤ % فقط، بترتيب توافر ٢٥ ، و المكوّن الثاني و هو التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل، على نسبة قدرها ٤٤,٤ % ، بترتيب توافر قدره ٢٥ من بين المكونات الثلاثين .

١-٤ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين:

بعد الانتهاء من فرز نتائج جميع أفراد العينات الثلاث و هي: مديرو المدارس الابتدائية و أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس و الأخصائيون التربويون في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، و بعد الانتهاء من تحليل نتائجهم، و جد الباحث بأن هناك نقاط اشتراك و نقاط اختلاف بينهم في مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. و تسهياً لاستعراض هذه النتائج، و من ثم تحليلها و مناقشتها، سيتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

- أ- مبادئ الجودة الشاملة التي اتفق جميع المشاركين على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.
- ب- مبادئ الجودة الشاملة التي لم تتفق كل العينات على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.
- ج- مبادئ الجودة الشاملة التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها تتوافر بنسبة ضعيفة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.

أ- مبادئ الجودة الشاملة التي اتفق جميع المشاركين على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين:

هناك مجموعة من مبادئ الجودة الشاملة التي اتفق جميع المشاركين في عينة الدراسة على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، فبعد أن جمع الباحث آراء جميع أفراد عينة الدراسة في جدول واحد و قام بتحليلها إحصائياً، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (٧):

جدول (٧): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الرصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين.

| جميع المشاركين |                        |                   |         |                                                                                                                                  | مكوناته | الرقم |
|----------------|------------------------|-------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| ترتيب التوافر  | النسبة المئوية للتوافر | الاحتراف المعياري | المتوسط |                                                                                                                                  |         |       |
| ١              | % ٩٥,٩                 | ٠,٨٧              | ٤,٤٢    | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                         | ١       | ١     |
| ٨              | % ٨٧,٥                 | ١,٠٧              | ٤,٠٤    | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                           |         |       |
| ٣              | % ٩١,٨                 | ١,٠٢              | ٣,٩٤    | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                                                             |         |       |
| ١٧             | % ٨٣,٤                 | ١,٢٥              | ٣,٦٣    | ٤- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                                                               |         |       |
| ٢              | % ٩٥,٨                 | ١,٠٦              | ٤,١٣    | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                                                                           | ٢       | ٢     |
| ٢٩             | % ٣١,٣                 | ١,٣٨              | ٢,٠٤    | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.                                             |         |       |
| ١٩             | % ٨١,٣                 | ١,٣٥              | ٣,٧٣    | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                                                                   |         |       |
| ٦              | % ٩١,٦                 | ١,٠٢              | ٤,١٠    | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.                                              |         |       |
| ١٢             | % ٨٥,٥                 | ١,١٣              | ٣,٩٠    | ٢- توعية الأقران من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                           | ٣       | ٣     |
| ٨              | % ٨٧,٥                 | ١,١٠              | ٣,٨١    | ٣- جذب الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة التعليمية.               |         |       |
| ١١             | % ٨٧,٤                 | ١,٢١              | ٤,٠٢    | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.                                              |         |       |
| ٣٠             | % ٢٩,١                 | ١,٤١              | ٢,٠٨    | ١- الحصول على مستندات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                            |         |       |
| ٢٨             | % ٣٥,٤                 | ١,٤٧              | ٢,٢١    | ٢- التخلص من قبول أو رفض العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                | ٤       | ٤     |
| ٢٣             | % ٧٠,٨                 | ١,١٦              | ٣,١٩    | ١- الحرص على إكمال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بفعالية وإتقان. |         |       |
| ١٣             | % ٨٥,٤                 | ١,١١              | ٤,٠٤    | ٢- إكمال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                        |         |       |
| ٤              | % ٩١,٧                 | ١,٠٦              | ٤,٣٨    | ١- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                                   |         |       |
| ٢٠             | % ٨١,٣                 | ١,٢٣              | ٣,٩٨    | ٢- التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بأخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم.                      | ٥       | ٥     |
| ٢١             | % ٧٩,٢                 | ١,٣٣              | ٣,٦٠    | ١- اختيار قادة تربيين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.              |         |       |
| ١٣             | % ٨٥,٤                 | ١,٢٦              | ٣,٦٩    | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                             |         |       |
| ٢٣             | % ٧٠,٨                 | ١,٤٠              | ٣,٥٨    | ٢- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                        |         |       |
| ١٨             | % ٨٣,٣                 | ١,٣١              | ٣,٨٨    | ٣- الحرص على كشف توافر القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                    | ٦       | ٦     |
|                |                        |                   |         |                                                                                                                                  |         |       |
|                |                        |                   |         |                                                                                                                                  |         |       |
|                |                        |                   |         |                                                                                                                                  |         |       |

| الرقم | المبدأ                                            | جميع الممثلين |                 |                        | مكوناته       |
|-------|---------------------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|---------------|
|       |                                                   | المتوسط       | الاحراف المعاري | النسبة المئوية للتوافر |               |
|       |                                                   |               |                 |                        | ترتيب التوافر |
| ٩     | - العمل الصاعي.                                   | ٤,٢٧          | ١,٠٣            | % ٩١,٧                 | ٤             |
| ١٠    | - الاعتماد على الشعارات و الصمايح.                | ٤             | ١,١٥            | % ٨٥,٤                 | ١٣            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ٤,١٠          | ١,١٣            | % ٨٥,٤                 | ١٣            |
| ١٢    | - المكافآت والتفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم.        | ٢,٧٧          | ١,٣٦            | % ٤٥,٩                 | ٢٧            |
|       |                                                   |               |                 |                        | ٢٢            |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                            | ٤,٢١          | ١,٠٩            | % ٨٩,٦                 | ٧             |
|       |                                                   |               |                 |                        | ٨             |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                  | ٢,٩٢          | ١,٢٠            | % ٥٢,١                 | ٢٥            |
|       |                                                   |               |                 |                        | ٢٥            |

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ٧ ) فيما يتعلق بآراء جميع المشاركين في عينة الدراسة حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ستة مكونات لأربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ، غير متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (٨):

جدول رقم ( ٨ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، وهي ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء جميع أفراد عينة الدراسة.

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                                                                                                                                                  | المتوسط      | الانحراف المعياري | نسبة التوافر     | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|------------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.                                                                                                                     | ٢,٠٤         | ١,٣٨              | ٣١,٣ %           | ٢٩            |
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر .          | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر .<br>٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                               | ٢,٠٨<br>٢,٢١ | ١,٤١<br>١,٤٧      | ٢٩,١ %<br>٣٥,٤ % | ٣٠<br>٢٨      |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.     | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                                                                                       | ٢,٧٧         | ١,٣٦              | ٤٥,٩ %           | ٢٧            |
| ١٤    | تحقيق التغيير .                             | ١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.<br>٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٢,٩٢<br>٢,٧١ | ١,٢٠<br>١,٢٧      | ٥٢,١ %<br>٥٢,١ % | ٢٥<br>٢٥      |

حيث أنه و بالرجوع للجدول السابق رقم ( ٨ ) يتضح بأن المبدأ الأول المتعلق بالهدف (و هو تحسين الإنتاج)، فإن المكون السادس الخاص بالحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين، قد حصل على نسبة توافر في الوصف الوظيفي قدرها ٣١,٣ % فقط من آراء المديرين، بترتيب توافر ٢٩ من بين ٣٠ مكوناً.

أمّا المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، فلم يحظ مكوثاه على نسبة التوافر المطلوبة في الوصف الوظيفي، حيث حصل المكوّن الأول فيه وهو الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر على ٢٩,١ % فقط، بترتيب توافر ٣٠ ، و المكوّن الثاني و هو التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية، حصل على نسبة ٣٥,٤ % فقط من الآراء، بترتيب توافر قدره ٢٨ .

و في المبدأ الثاني عشر المتعلق بالمكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، حصل المكوّن الأول فيه وهو تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٤٥,٩ % فقط، بترتيب توافر ٢٧ .

كما لم يحصل المبدأ الرابع عشر الذي ينصّ على تحقيق التغيير، على التوافر المطلوب بالنسبة لمكوّنيه، حيث حصل المكوّن الأول فيه و هو التوضيح للموظفين أهميّة إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، على نسبة توافر قدرها ٥٢,١ % فقط، بترتيب توافر ٢٥ ، و المكوّن الثاني و هو التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل، على نسبة قدرها ٥٢,١ % أيضاً، بترتيب توافر قدره ٢٥ من بين المكونات الثلاثين.

ب- مبادئ الجودة الشاملة التي لم تتفق كل العيّات على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين:

لقد اختصت كل عينة من عيّات الدراسة برأي خاص حول عدم توافر مبادئ الجودة و مكوناتها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، و الجدول التالي رقم (٩) يوضّح ذلك بكل جلاء.

جدول رقم (٩): مبادئ الجودة و مكوناتها التي لم يتفق جميع أفراد عينة الدراسة على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية.

| الرقم | المبدأ                                          | مكوناته                                                                                                                         | العينة         | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات).     | ٢- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                        | أساتذة الجامعة | ٣,٠٠    | ١,٠٣              | ٦٤,٣ %       | ١٨            |
|       |                                                 | ٤- التأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للأهداف.                                                                           | أساتذة الجامعة | ٢,٥٧    | ١,١٦              | ٥٠ %         | ٢٣            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.                   | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                          | أساتذة الجامعة | ٢,٧٩    | ١,٠٥              | ٥٠ %         | ٢٤            |
| ٥     | إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات.      | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان. | المديرون       | ٣,٢٨    | ١,٢٨              | ٦٨ %         | ٢٤            |
|       |                                                 |                                                                                                                                 | الأخصائيون     | ٣,٢٨    | ١,٢٨              | ٥٥,٥ %       | ٢١            |
|       |                                                 | ٢- إدخال أحدث الأفكار والأنوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                       | الأخصائيون     | ٤,٤٤    | ٠,٩٦              | ٦٦,٧ %       | ١٩            |
| ٦     | - التدريب المستمر.                              | ٢- التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم.                     | الأخصائيون     | ٤,٣٢    | ٠,٩٩              | ٦٦,٧ %       | ١٩            |
| ٧     | تشجيع القيادة الفاعلة.                          | ١- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.            | أساتذة الجامعة | ٢,٩٢    | ١,٣٣              | ٥٧,١ %       | ٢١            |
| ٨     | طرد الخوف.                                      | ٢- التنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                        | أساتذة الجامعة | ٣,١٤    | ١,٣٥              | ٥٧,١ %       | ٢١            |
|       |                                                 |                                                                                                                                 | الأخصائيون     | ٤,١٦    | ١,١٨              | ٤٤,٤ %       | ٢٥            |
|       |                                                 | ٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                   | الأخصائيون     | ٤,٣٢    | ١,١١              | ٥٥,٥ %       | ٢١            |
| ١١    | استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.         | أساتذة الجامعة | ٣,٣٦    | ١,٢٨              | ٦٤,٣ %       | ١٩            |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.         | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.           | أساتذة الجامعة | ٣,٢٩    | ١,٦٤              | ٦٤,٣ %       | ٢٠            |
|       |                                                 |                                                                                                                                 | الأخصائيون     | ٤,٠٤    | ١,٠٢              | ٥٥,٥ %       | ٢١            |

ج- مبادئ الجودة الشاملة التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها تتوافر بنسبة ضعيفة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين:

هناك مجموعة من مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها متوافرة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، و لكن توافرها كان بنسبة ضعيفة. و الجدول التالي رقم ( ١٠ ) يوضحها.

جدول رقم ( ١٠ ) : مبادئ الجودة الشاملة التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها تتوافر بنسبة ضعيفة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين:

| الرقم | المبدأ                                    | مكوناته                                                                                                                         | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ٥     | إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات. | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان. | ٣,١٩    | ١,١٦              | ٧٠,٨ %       | ٢٣            |
| ٧     | تشجيع القيادة الفاعلة.                    | ١- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.            | ٣,٦٠    | ١,٣٣              | ٧٩,٢ %       | ٢١            |
| ٨     | طرد الخوف.                                | ٢- التنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                        | ٣,٥٨    | ١,٤٠              | ٧٠,٨ %       | ٢٣            |
| ١٢    | المكافآت والتفكير بـالمعلمين وإنجازاتهم.  | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.           | ٣,٦٧    | ١,٣٤              | ٧٥ %         | ٢٢            |

٢ - فيما يتعلّق بالسؤال الثاني المتعلّق بالصيغة المقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بناء على التوصيات العامة و المقترحات الكتابية لأفراد عيّنة الدراسة و التي أكّدت في مجملها على ضرورة إعادة صياغة الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة الابتدائية ( ملحق رقم ٤ ) ليكون على شكل أقسام تحت محاور عامّة تفصل الأداء المطلوب بصورة واضحة، و بعد مشاورات مع بعض أفراد عيّنة الدراسة حول طبيعة هذه المحاور و مدى احتوائها لعناصر الأداء المطلوب من مدير المدرسة الابتدائية وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة، و بعد تدقيق كبير من قبل الباحث في الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة الابتدائية و طبيعة النقاط المحددة فيه و الإطار العام الذي يمكن أن يجمعها، جاء المقترح بتقسيم الوصف الحالي إلى ستة محاور كما يلي:

أولاً: التخطيط.

ثانياً: التوعية.

ثالثاً: التنفيذ و المتابعة.

رابعاً: التقويم.

خامساً: التدريب و التطوير.

سادساً: المكافآت و الحوافز.

و عليه و بعد الإطلاع على نتائج الاستبانة الاختيارية بالنسبة لأفراد عيّنة الدراسة، و التي أكّدت بمجملها على عدم توافر بعض مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها في الوصف الوظيفي، كما جاء في الجدول رقم ( ٨ ) ، و كذلك عدم توافر بعض المبادئ و المكونات من وجهة نظر بعض أقسام العيّنة، دون باقي الأقسام، كما في الجدول رقم ( ٩ ) ، و توافر بعض المبادئ في الوصف كنتيجة لآراء جميع المشاركين و لكن بنسبة ضعيفة كما في الجدول رقم (١٠)، فإن الباحث يقترح الوصف الوظيفي التالي، و الذي تمّ فيه المحافظة على جميع النقاط المطلوبة في الوصف السابق مع مراعاة مبادئ الجودة الشاملة الغير واردة فيه أو الحاصلة على نسبة توافر و لكن ضعيفة بسبب عدم كون ورودها بطريقة مباشرة في الوصف، بحسب آراء أفراد العيّنة.

الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

#### أولاً: التخطيط:-

- ١- يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع سياستها العامة، و يضع الخطة السنوية المتضمنة للأهداف و القيم الأساسية التي تضمن الجودة فيها، و ذلك بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية، و بعد تقييم الحاجات بشكل عام.
- ٢- يحدد حاجات المدرسة من المعلمين و الإداريين و الفنيين و كافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحددها الوزارة.
- ٣- يشرف على إعداد الجداول الدراسية وفقاً للأنشطة التدريسية المعتمدة من قبل الوزارة.
- ٤- يضع الإطار العام لطبيعة التعاون بين البيت و المدرسة و المجتمع، و يشجع الهيئات التعليمية و الإدارية على توثيق هذه العلاقة و الاهتمام بحاجات المجتمع و سوق العمل و يدعو جميع فعالياته للمشاركة في مختلف ميادين العمل المدرسي.
- ٥- يقر الجداول الخاصة بتشكيل لجان ضبط و تنظيم الامتحانات.
- ٦- يعتمد خطة الصيانة الشاملة للمدرسة.
- ٧- يعتمد الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم.
- ٨- يضع خطة لتوظيف المبنى المدرسي توظيفاً فعالاً لخدمة العملية التعليمية و مختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة.

#### ثانياً: التوعية:-

- ١- يتأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للأهداف و القيم الأساسية للمدرسة وسياستها العامة.
- ٢- توعية الموظفين بمفاهيم مبادئ فلسفة الجودة الشاملة و أهميتها، من أجل تحقيق التغيير النابع من الالتزام و القناعة.

#### ثالثاً: التنفيذ و المتابعة:-

- ١- يشرف على تنفيذ البرامج و الأنشطة المرتبطة بالخطة السنوية للمدرسة، و يوفر مستلزماتها بأعلى جودة ممكنة، مع تأكيد اختيار القادة التربويين القادرين على هذا التنفيذ.
- ٢- يقود و ينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية و الإجرائية و التربوية، و ينسق جهود العاملين بالمدرسة.

- ٣- يترأس مجلس إدارة المدرسة و يدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية، و يتابع تنفيذ توصياته.
- ٤- يقوم بمتابعة البرامج التعليمية و النشاطات العلمية و الثقافية و الاجتماعية و الفنية و الرياضية، و يتأكد من تطبيق المناهج الدراسية المعتمدة و أنظمة التقويم و الامتحانات، و يسعى لتطويرها و إدخال التقنية الحديثة فيها.
- ٥- يعمل مع أفراد الهيئة التعليمية على تنمية الوعي الصحي، و ينسق مع الجهات المختصة حول الفحص الصحي الدوري للطلاب بما يساعد على حمايتهم من الأوبئة و الأمراض.
- ٦- يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج إلى اهتمام بالتنسيق مع الأخصائي الاجتماعي و أولياء الأمور، و يقترح الحلول المناسبة، و يتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي.
- ٧- يدير الشؤون المالية و المشتريات و المحاسبية للمدرسة، و يعتمد ميزانية المدرسة بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة و يتابع و ينسق تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة.
- ٨- يتابع تنفيذ المشرف الإداري لخطة الصيانة الشاملة للمدرسة مع الجهات الرسمية في ديوان الوزارة.
- ٩- يشرف على تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسته المدرسية، و يزود مسئوله المباشر بالوزارة بالتقارير الدورية.
- ١٠- يتابع توظيف الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم بالصورة الفعالة.
- ١١- يتابع توظيف المبنى المدرسي توظيفاً فعالاً لخدمة العملية التعليمية و مختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة.
- ١٢- يتابع سجلات العهد المدرسية للأجهزة و المواد في الورش و المعامل المختلفة، و يتأكد من سلامتها و صلاحيتها، و يرأس لجان الجرد السنوية.
- ١٣- يؤدي ما يسند إليه من أعمال في مجال عمله.

#### رابعاً: التقويم:-

- ١- يقيم نوعياً و كمياً أداء أفراد الهيئتين التعليمية و الإدارية من خلال الزيارات الميدانية و غيرها، مع توفير التغذية الراجعة باستمرار.
- ٢- يشرف على تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي و تحليل نتائج الاختبارات و تشخيص جوانب القوة و الضعف و ذلك لتحسين العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية من قبل الجهات المختصة.
- ٣- يقود عمليات التقويم الذاتي لمؤسسته المدرسية و الإشراف على تثبيت و متابعة و تأصيل التطوير و التجديد ليدخل ضمن العمل اليومي بالمدرسة و برؤية مستقبلية واضحة.

٤- يوفر لفريق التقويم الخارجي للمؤسسة المدرسية جميع الوثائق و متطلبات عملهم و يشرف على هذا الفريق و ينفذ توصياته.

#### خامساً: التدريب و التطوير:-

١- يقترح برامج التدريب التربوي و الإداري و الأكاديمي للهيئات التعليمية و الإدارية و الفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي، و يعمل على تنفيذ و متابعة هذه البرامج و التأكد من مدى احتوائها على آخر المستجدات بصورة مستمرة.

٢- يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة، و في إجراء البحوث التربوية.

٣- يشارك في اقتراحات تحسين المناهج والكتب الدراسية بالتنسيق مع مجلس الإدارة والمدرسين.

٤- يشارك في مقابلة لجان ترقية المدرسين و المرشحين للتوظيف حسب تخصصاتهم و إبداء الرأي فيهم.

٥- يسهم في تدريب العاملين بالمدرسة وفق المحكات المعتمدة لضمان الجودة.

٦- يتابع التجديدات التربوية و التجارب التجديدية التي تتبناها الوزارة، و يعمل على رصد خطوات تنفيذها و توثيقها بالتنسيق مع الوزارة.

#### سادساً: المكافآت و الحوافز:-

١- يعمل على إثارة الدافعية لدى الموظفين و العاملين و الطلاب، و يعزز الرضا لديهم من خلال المكافآت و الحوافز المعنوية والمادية.

تعليق على الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد تضمن الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية جميع المتطلبات الواردة في الوصف الوظيفي السابق، و لكن بإعادة جدولتها لتكون على شكل ستة محاور رئيسة تحتوي على متطلبات فرعية. كما تم تضمينه مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي ثبت بأنها غير متوافرة فيه، أو متوافرة و لكن بشكل ضعيف نتيجة لعدم ورودها بشكل مباشر، كما ذكر أفراد عينة الدراسة.

و لتوضيح ذلك ، سيتم الإشارة لهذه المبادئ و المكونات، و التي وردت في الجداول رقم (٨) و (٩) و (١٠)، و إلى المواقع التي تم إضافتها و تضمينها فيها في الوصف الجديد من خلال ورودها بخط واضح ( Bold ) في الوصف الوظيفي المقترح.

أ- مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة ( ٧٠ % ) كحد أدنى من آراء جميع أفراد عيّنة الدراسة، و الواردة في الجدول رقم ( ٨ ):

١- المكوّن السادس للمبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج، و الذي ينص على الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين، تم إضافته للمحور الأول و هو التخطيط، و ذلك في النقطة الأولى.

٢- المكوّن الأول و الذي ينص على الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة و ليس أرخص سعر، و المكوّن الثاني الذي ينص على التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات و الوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية، و الخاصين بالمبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، تم إضافتهما للمحور الثالث الخاص بالتنفيذ و المتابعة، و ذلك في النقطة الأولى.

٣- المكوّن الأول الخاص بالمبدأ الثاني عشر المتعلق بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، و الذي ينص على تقديم مكافآت للموظف المتميّز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية، قد تم إضافته للمحور السادس الخاص بالمكافآت و الحوافز، و ذلك في النقطة الأولى.

٤- في المبدأ الرابع عشر الخاص بتحقيق التغيير، فإن مكوّن الأول الذي ينص على التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، و المكوّن الثاني الخاص بالتوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل، تم إضافتهما للمحور الثاني المتعلق بالتوعية، و ذلك في نقطته الثانية.

ب- مبادئ الجودة و مكوناتها التي لم يتفق جميع أفراد عيّنة الدراسة على عدم توافرها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، و الواردة في الجدول رقم ( ٩ ):

١- المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج و الخدمات، فإن المكوّن الثاني المتعلق بتحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية، و الذي أشار إلى عدم توافره أساتذة الجامعة في عيّنة الدراسة، فقد تم إضافته للمحور الأول الخاص بالتخطيط، و ذلك في نقطته الأولى. أمّا المكوّن الرابع الخاص بالتأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للأهداف، و الذي أشار إليه أساتذة الجامعة كذلك، فقد تم إضافته للمحور الثاني الخاص بالتوعية، و ذلك في النقطة الأولى.

٢- المبدأ الثاني الخاص باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، فإن مكوّنه الثاني الذي ينص على توعية الأفراد من معلمين و موظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية، و الذي أشار إليه أساتذة الجامعة، قد تم إضافته للمحور الثاني المتعلق بالتوعية، و ذلك في النقطة الثانية منه.

٣- المبدأ الخامس و هو إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات، فإن مكوّنه الأول الذي أشار إلى عدم توافره المديرون و الأخصائيون، و الخاص بالحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان، فقد تم إضافته للمحور الثالث الخاص بالتنفيذ و المتابعة، و ذلك في النقطة الخامسة.

أمّا المكوّن الثاني المتعلق بإدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر، و الذي أشار إليه الأخصائيون، فقد تم إضافته في المحور الخامس الخاص بالتدريب و التطوير، و ذلك في النقطة الأولى.

٤- المبدأ السادس الخاص بالتدريب المستمر، فإن مكوّنه الثاني الذي أشار إليه الأخصائيون، و المتعلق بالتشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم، فإنه قد تم إضافته في المحور الخامس الخاص بالتدريب و التطوير، و ذلك في نقطته الأولى.

٥- المبدأ السابع و هو تدشين القيادة الفاعلة، فإن مكوّنه الأول الذي أشار إليه أساتذة الجامعة، و المتعلق باختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها، فقد تم تضمينه في المحور الثالث الخاص بالتنفيذ و المتابعة، و ذلك في النقطة الأولى.

٦- المبدأ الثامن الخاص بطرد الخوف، فإن المكوّن الثاني المتعلق بالتنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين، و الذي أشار إليه أساتذة الجامعة بالإضافة للأخصائيين، فقد تم إضافته للمحور الرابع وهو التقويم، و ذلك في نقطته الأولى. أمّا المكوّن الثالث منه و الخاص بالحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة، و الذي أشار إليه الأخصائيون، فقد تم إضافته أيضاً في المحور الرابع المتعلق بالتقويم، و في النقطة الأولى.

٧- المبدأ الحادي عشر المتعلق باستبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية، فإن المكوّن الأول الذي أشار إليه أساتذة الجامعة، و الخاص بتقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات

وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط، قد تم تضمينه في المحور الرابع و هو التقويم، و ذلك في نقطته الأولى أيضاً.

٨- أخيراً المبدأ الثاني عشر الخاص بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، فإن مكوّنه الثاني الذي ينص على إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير، و الذي أشار إليه كل من أساتذة الجامعة و الأخصائيون، فقد تم إضافته للمحور الرابع و هو التقويم، و ذلك في النقطة الرابعة.

ج- مبادئ الجودة الشاملة التي جاءت النتيجة العامة للمشاركين بأنها تتوافر بنسبة ضعيفة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، و الواردة في الجدول رقم ( ١٠ ):

و يتضمّن هذا القسم المكوّن الأول للمبدأ الخامس، و المكون الأول للمبدأ السابع، و المكون الثاني للمبدأ الثامن، و المكون الثاني للمبدأ الثاني عشر. و قد تم الإشارة إلى أماكن إضافتها في الوصف الوظيفي المقترح، و ذلك في (ب)، لأنها من ضمن المبادئ و المكونات الواردة في الجدول رقم (٩).

هذا و تجدر الإشارة إلى أن هذا الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية قد يصلح لأن يكون وصفاً لمدير المدرسة الإعدادية أو الثانوية لتشابه المهام بشكل عام، و لكن ما يميّز هذا الوصف و يعطيه القرب أكثر لمدير المدرسة الابتدائية هو النقطة الرابعة في المحور الأول ( التخطيط ) و المتعلقة بالتأكيد على التعاون بين البيت و المدرسة و تشجيع الهيئات التعليمية و الإدارية على ذلك. بالإضافة للنقطة الخامسة في المحور الثالث ( التنفيذ والمتابعة ) و المتعلقة بالفحص الصحي الدوري على الطلاب لحمايتهم من الأوبئة و الأمراض. حيث أن هاتين النقطتين تتناسبان العمل مع التلاميذ في المرحلة الابتدائية أكثر من غيرها من المراحل الدراسية. كما أن الحكم بأن هذا الوصف المقترح صالح بشكل نهائي لمدير المدرسة الإعدادية أو الثانوية يتركه الباحث للمتخصصين في هذه المراحل التعليمية.

ثانياً: النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث و الرابع:

١ - فيما يتعلق بالسؤال الثالث وهو: هل يتم تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد الاطلاع على آراء الفئات المختلفة من عينة الدراسة، فإنه سيتم تناول النتائج على النحو التالي:

١-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

٢-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.

٣-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ).

٤-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين.

١-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية:

بعد استخلاص نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء مديري المدارس الابتدائية حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين، و التي شارك فيها (٢٥) مديراً فقط، من أصل (٣٠) هم عدد أفراد العينة، جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ١١ ).

جدول (١١): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر المديرين.

| الرقم | المبدأ                                        | مكوناته                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  | المطروحات |                  |                        | ترتيب التوافر |
|-------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------|------------------|------------------------|---------------|
|       |                                               | مكوناته                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  | المتوسط   | الاخلاف المعياري | النسبة المئوية للتوافر |               |
| ١     | - من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.<br>٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.<br>٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.<br>٤- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.<br>٥- تقييم حاجات الطلبة.<br>٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين.<br>٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                                                                                                                                                                                                                          |  |  | ٢,٣٢      | ١,٣١             | % ٤٠                   | ٢١            |
| ٢     | - اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.<br>٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.<br>٣- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.<br>٤- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٥- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.<br>٦- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٧- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها. |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٣     | - إلغاء التقييد.                              | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٤     | - إعلاء تقييم العمل على أساس السعر.           | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٥     | - إيجاد تحسين مستمر للنظام الإنتاج و الخدمات. | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٦     | - التدريب المستمر.                            | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٧     | - تشجيع القيادة الفاعلة.                      | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |
| ٨     | - طرد الحوف.                                  | ١- التركيز على تحسين عمليات التعلم والتعليم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.<br>٢- التخلص من قبول أخطاء الرسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.<br>٣- الحصر على إدخال التغيير الكفافي في أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  | ٢,٦٨      | ١,٤٤             | % ٤٤                   | ١٨            |

| الرقم | المبدأ                                             | مكوناته |                |                        |                        | المديرون |                |                        | ترتيب التوافر |
|-------|----------------------------------------------------|---------|----------------|------------------------|------------------------|----------|----------------|------------------------|---------------|
|       |                                                    | المستط  | الأحرف المعنوي | النسبة المئوية للتوافر | النسبة المئوية للتوافر | المعيار  | الاحرف المعنوي | النسبة المئوية للتوافر |               |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                   |         |                |                        |                        | ٣,٥٢     | ١,٣٣           | % ٨٠                   | ٧             |
| ١٠    | - الإبتعاد عن الشعارات و الناصح.                   |         |                |                        |                        | ٢,٦٨     | ١,٦٠           | % ٥٢                   | ١٣            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العنصرية. |         |                |                        |                        | ٢,٣٢     | ١,٥٧           | % ٣٢                   | ٣٠            |
| ١٢    | - المكافآت والتأخر بالمعلمين و إنجازاتهم.          |         |                |                        |                        | ٢,٦٠     | ١,٧٦           | % ٤٠                   | ٢١            |
|       |                                                    |         |                |                        |                        | ٣,٨٠     | ١,٣٥           | % ٨٠                   | ٧             |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                             |         |                |                        |                        | ٤,١٦     | ١,٣١           | % ٨٤                   | ٦             |
|       |                                                    |         |                |                        |                        | ٤,٢٠     | ١,٢٦           | % ٨٨                   | ٤             |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                   |         |                |                        |                        | ٣,٨٤     | ١,٢٥           | % ٨٨                   | ٤             |
|       |                                                    |         |                |                        |                        | ٢,٧٦     | ١,٥٤           | % ٤٨                   | ١٤            |

١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومتسببها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.

١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.

١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإجازات وأثرها في تحسين جودة المعرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.

١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقرنته بالقرانه في المؤسسة التعليمية.

٢- إخراج نظام لتقييم عمل الموظف برونه مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.

١- الحرص على التطعيم المستمر للوراك التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.

٢- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وكفائه في العمل.

١- التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.

٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين معرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ١١ ) فيما يتعلق بآراء المديرين حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ١٩ ) مكوناً لتسعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (١٢):

جدول رقم ( ١٢ ): مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ %) كحد أدنى من آراء المديرين.

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             | ٢,٣٢    | ١,٣١              | ٤٠ %         | ٢١            |
|       |                                             | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               | ٢,٤٠    | ١,٤١              | ٤٨ %         | ١٤            |
|       |                                             | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 | ٢,٤٨    | ١,٦٩              | ٣٦ %         | ٢٩            |
|       |                                             | ٤- التأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم.                                  | ٢,٤٤    | ١,٣٣              | ٤٤ %         | ١٨            |
|       |                                             | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                               | ٢,٤٠    | ١,٧٣              | ٤٠ %         | ٢١            |
|       |                                             | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. | ٢,٣٦    | ١,٥٥              | ٤٠ %         | ٢١            |
|       |                                             | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       | ٢,٧٦    | ١,٧١              | ٤٨ %         | ١٤            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  | ٢,٦٨    | ١,٤٤              | ٤٤ %         | ١٨            |
|       |                                             | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               | ٢,٧٢    | ١,٨٤              | ٤٨ %         | ١٤            |
| ٣     | إلغاء التفتيش.                              | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  | ٢,٧٦    | ١,٥٦              | ٥٦ %         | ١٢            |

| الرقم | المبدأ                                           | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.                | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                                  | ٢,٣٦    | ١,٥٨              | ٤٤ %         | ١٨            |
|       |                                                  | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                         | ٢,٤٨    | ١,٦١              | ٤٠ %         | ٢١            |
| ٨     | طرد الخوف.                                       | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهوناً بنجاحه في الامتحان.                                                  | ٢,٤٠    | ١,٤٧              | ٤٠ %         | ٢١            |
|       |                                                  | ٢- التنوع في أساليب تقييم أداء المعلمين.                                                                                                | ٢,٢٤    | ١,٥٩              | ٤٠ %         | ٢١            |
|       |                                                  | ٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                           | ٢,٤٠    | ١,٥٨              | ٤٠ %         | ٢١            |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشعارات و النصائح.                | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                 | ٢,٦٨    | ١,٦٠              | ٥٢ %         | ١٣            |
| ١١    | -استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                 | ٢,٣٢    | ١,٥٧              | ٣٢ %         | ٣٠            |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.          | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ٢,٦٠    | ١,٧٦              | ٤٠ %         | ٢١            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                                   | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٢,٧٦    | ١,٥٤              | ٤٨ %         | ١٤            |

وبناءً على الجدول السابق رقم ( ١٢ ) فإن المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج، لم تحصل جميع مكوناته السبعة على النسبة المطلوبة، حيث حصلت هذه المكونات بالترتيب على النسب التالية: ٤٠ - ٤٨ - ٣٦ - ٤٤ - ٤٠ - ٤٠ - ٤٨ %.

أمّا المبدأ الثاني المتعلق باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، و الذي يتكوّن من ثلاثة مكونات، فإن مكونه الأول و الثاني لم يحصلوا على النسبة المطلوبة للتوافر، حيث حصل مكونه الأول على نسبة ٤٤ % ، و مكونه الثاني على نسبة ٤٨ %.

المبدأ الثالث الخاص بإلغاء التفتيش، لم يحصل مكونه الوحيد أيضاً على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٥٦ %.

و المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، لم يحصل مكوناه كذلك على النسبة المطلوبة للتوافر، حيث حصل المكون الأول و الثاني له على النسب التالية على التوالي: ٤٤ % و ٤٠ %.

المبدأ الثامن أيضاً الخاص بطرد الخوف، لم تحصل جميع مكوناته على النسبة المطلوبة، حيث حصلت جميعها على ٤٠ %.

و المبدأ العاشر أيضاً، الخاص بالابتعاد عن الشعارات و النصائح، لم يحصل مكونه الوحيد إلا على نسبة ٥٢ %.

والمبدأ الحادي عشر كذلك حصل مكونه الوحيد على نسبة ضعيفة بلغت ٣٢ %.

المبدأ الثاني عشر الخاص بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، و الذي ينقسم إلى قسمين فإن مكونه الأول فقط لم يحصل على نسبة التوافر المطلوبة، حيث حصل فقط على ٤٠ %.

كذلك المبدأ الرابع عشر الخاص بتحقيق التغيير، فإن المكون الثاني له فقط لم يحصل على النسبة المطلوبة، حيث حصل على ٤٨ % فقط.

٢-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس:

لقد جاءت نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس حول مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، و التي شارك فيها (١٤) أستاذاً فقط، من أصل (١٩) هم عدد أفراد العينة، جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ١٣ ).

جدول (١٣): مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي للمدير ، من وجهة نظر أساتذة جامعة البحرين.

| الرقم | المبدأ                                        | مكوناته                                                                                                                          |                  |                        |               |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|---------------|
|       |                                               | المتوسط                                                                                                                          | الاحراف المعياري | النسبة المئوية للتوافر | ترتيب التوافر |
| ١     | ١- من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج والخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                         | ١,٥٣             | ٣٥,٧ %                 | ١٥            |
|       |                                               | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                           | ٢,٢١             | ٢٨,٥ %                 | ٢٠            |
|       |                                               | ٣- التأكد من رعي الموظفين واستيعابهم الكامل للاهداف.                                                                             | ٢,٢٩             | ٣٥,٧ %                 | ١٥            |
|       |                                               | ٤- التأكد من رعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                                                               | ٢,٤٣             | ٤٢,٨ %                 | ١٣            |
|       |                                               | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                                                                           | ٢,٢٩             | ٣٥,٧ %                 | ١٥            |
|       |                                               | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بمرص التحسين.                                             | ١,٩٣             | ٢١,٤ %                 | ٢٥            |
|       |                                               | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الاهداف.                                                                                   | ٢,٥٧             | ٣٥,٧ %                 | ١٥            |
| ٢     | ٢- اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.              | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المعرجات.                                              | ٢,٢١             | ٢٨,٥ %                 | ٢٠            |
|       |                                               | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                           | ٢,٠٧             | ٢٨,٥ %                 | ٢٠            |
| ٣     | ٣- إلغاء التقنيش.                             | ٣- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة التعليمية.               | ٢,٤٣             | ٨٥,٧ %                 | ٦             |
|       |                                               | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخارجات التعلم فقط.                                             | ٣,٠٠             | ٦٤,٢ %                 | ١١            |
| ٤     | ٤- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.          | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                           | ١,٦٤             | ٢١,٤ %                 | ٢٥            |
|       |                                               | ٢- التخلص من قول أرخص العروض لشراء المعدات والرسائل الضرورية للمؤسسة الدراسية.                                                   | ٢,٢١             | ٣٥,٧ %                 | ١٥            |
| ٥     | ٥- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج والخدمات.  | ١- الحرص على إحلال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بفاعلية وإتقان. | ٢,٥٠             | ٨٥,٧ %                 | ٦             |
|       |                                               | ٢- إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                        | ٤,١٤             | ٩٢,٨ %                 | ٤             |
| ٦     | ٦- التدريب المستمر.                           | ١- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                                   | ٤,٦٤             | ٩٢,٩ %                 | ٢             |
|       |                                               | ٢- التدريب على ضرورة رلد برامج تدريب المعلمين والإداريين بأخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقويم.                      | ٣,٩٣             | ٩٢,٩ %                 | ٢             |
| ٧     | ٧- تدعيم القيادة الفاعلة.                     | ١- اختيار قادة ترويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها ودراسها.               | ٣,٧١             | ٨٥,٧ %                 | ٦             |
|       |                                               | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                             | ١,٨٦             | ٢٨,٥ %                 | ٢٠            |
| ٨     | ٨- طرد الحرف.                                 | ٢- التوزيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                        | ١,٨٦             | ٢١,٤ %                 | ٢٥            |
|       |                                               | ٣- الحرص على كدفع نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                   | ٢,٧١             | ٤٢,٨ %                 | ١٣            |

| الرقم | المبدأ                                             | مكوناته                                                                                                                                                                                                                                       |  |      | أساتذة جامعة البحرين |                        |  | ترتيب التوافر |
|-------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|----------------------|------------------------|--|---------------|
|       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |  |      | الاحرف               | النسبة المئوية للتوافر |  |               |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                   | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنشيتها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.                                                                                                           |  | ٣,٠٠ | ١,٢٤                 | % ٤٩,٩                 |  | ١٢            |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشعارات و<br>النصائح.               | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتقرير مسئوليات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                                                                                                                       |  | ١,٥٠ | ١,٠٩                 | % ١٤,٣                 |  | ٢٨            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العنصرية. | ١- تقديم أداء المعلمين على أساس مضمون الإجازات وأثرها في تحسين جودة الخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                                                                                                                                  |  | ١,٨٦ | ١,٠٣                 | % ٢٨,٥                 |  | ٢٠            |
| ١٢    | - المكافآت والتأخر بالمعلمين وإجازاتهم.            | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إجازاته اللزومية وليس ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.<br>٢- إنتاج نظام لتقييم عمل الموظف بروية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير. |  | ١,٥٠ | ٠,٩٤                 | % ١٤,٢                 |  | ٢٩            |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                             | ١- الحرص على التطعيم المستمر للدورات التدريبية الحاسوبية لموظفي المؤسسة.<br>٢- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وفقراته في العمل.                                                                                   |  | ٤,٧٩ | ٠,٥٨                 | % ١٠,٠                 |  | ١             |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                   | ١- التوضيح للموظفين بأهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.<br>٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخارج التعلم في المؤسسة وارتفاع خدماتها إلى الأفضل.                                          |  | ٣,٢١ | ١,١٢                 | % ٧١,٤                 |  | ١٠            |
|       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |  | ١,٥٠ | ٠,٩٤                 | % ١٤,٢                 |  | ٢٩            |

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ١٣ ) فيما يتعلق بآراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس، حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ٢٠ ) مكوناً لعشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (١٤):

جدول رقم ( ١٤ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ %) كحد أدنى من آراء أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس.

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             | ٢,٢١    | ١,٥٣              | ٣٥,٧ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               | ٢,٢١    | ١,٤٨              | ٢٨,٥ %       | ٢٠            |
|       |                                             | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 | ٢,٢٩    | ١,٦٨              | ٣٥,٧ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٤- التأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم.                                  | ٢,٤٣    | ١,٤٥              | ٤٢,٨ %       | ١٣            |
|       |                                             | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                               | ٢,٢٩    | ١,٥٩              | ٣٥,٧ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. | ١,٩٣    | ١,٥٤              | ٢١,٤ %       | ٢٥            |
|       |                                             | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       | ٢,٥٧    | ١,٥٠              | ٣٥,٧ %       | ١٥            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  | ٢,٢١    | ١,٤٨              | ٢٨,٥ %       | ٢٠            |
|       |                                             | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               | ٢,٠٧    | ١,٥٤              | ٢٨,٥ %       | ٢٠            |
| ٣     | إلغاء التفقيش.                              | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  | ٣,٠٠    | ١,٣٦              | ٦٤,٢ %       | ١١            |

| الرقم | المبدأ                                           | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.                | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                                  | ١,٦٤    | ١,٢٢              | % ٢١,٤       | ٢٥            |
|       |                                                  | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                         | ٢,٢١    | ١,٦٣              | % ٣٥,٧       | ١٥            |
| ٨     | طرد الخوف.                                       | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                                    | ١,٨٦    | ١,٢٣              | % ٢٨,٥       | ٢٠            |
|       |                                                  | ٢- التنوع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                                | ١,٨٦    | ١,٤٦              | % ٢١,٤       | ٢٥            |
|       |                                                  | ٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                           | ٢,٧١    | ١,٧٣              | % ٤٢,٨       | ١٣            |
| ٩     | العمل الجماعي.                                   | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنسوبيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.    | ٣,٠٠    | ١,٢٤              | % ٤٩,٩       | ١٢            |
| ١٠    | الابتعاد عن الشعارات و النصائح.                  | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإيلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                 | ١,٥٠    | ١,٠٩              | % ١٤,٣       | ٢٨            |
| ١١    | -استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                 | ١,٨٦    | ١,٠٣              | % ٢٨,٥       | ٢٠            |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.          | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ١,٥٠    | ٠,٩٤              | % ١٤,٢       | ٢٩            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                                   | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ١,٥٠    | ٠,٩٤              | % ١٤,٢       | ٢٩            |

وبناءً على الجدول السابق رقم ( ١٤ ) فإن المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج، لم تحصل جميع مكوناته السبعة على النسبة المطلوبة، حيث حصلت هذه المكونات بالترتيب على النسب التالية: ٣٥,٧ - ٢٨,٥ - ٣٥,٧ - ٤٢,٨ - ٣٥,٧ - ٢١,٤ - ٣٥,٧ %.

أمّا المبدأ الثاني المتعلق باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، فإن مكونه الأول و الثاني لم يحصلوا على النسبة المطلوبة ، حيث حصل مكونه الأول على نسبة ٢٨,٥ % و مكونه الثاني على نفس النسبة.

المبدأ الثالث الخاص بإلغاء التفتيش، لم يحصل مكونه الوحيد أيضاً على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٦٤,٢ %.

و المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، لم يحصل مكوناه كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل المكون الأول و الثاني له على النسب التالية على التوالي: ٢١,٤ و ٣٥,٧ %.

المبدأ الثامن أيضاً الخاص بطرد الخوف، لم تحصل جميع مكوناته على النسبة المطلوبة، حيث حصل مكونه الأول على ٢٨,٥ % و الثاني ٢١,٤ % و الثالث حصل على ٤٢,٨ %.

المبدأ التاسع الخاص بالعمل الجماعي، لم يحصل مكونه الوحيد كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٤٩,٩ %.

و المبدأ العاشر أيضاً، الخاص بالابتعاد عن الشعارات و النصائح، لم يحصل مكونه الوحيد إلا على نسبة ١٤,٣ %.

والمبدأ الحادي عشر كذلك حصل مكونه الوحيد على نسبة ضعيفة أيضاً بلغت ٢٨,٥ %.

المبدأ الثاني عشر الخاص بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، و الذي ينقسم إلى قسمين فإن مكونه الأول فقط لم يحصل على نسبة التوافر المطلوبة، حيث حصل فقط على ١٤,٢ %.

كذلك المبدأ الرابع عشر الخاص بتحقيق التغيير، فإن المكون الثاني له فقط لم يحصل على النسبة المطلوبة، حيث حصل على ١٤,٢ % فقط.

٣-١ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ):

لقد جاءت نتائج الاستبانة بالنسبة لآراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ) حول مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، و التي شارك فيها (٩) أخصائيين فقط، من أصل (١٢) هم عدد أفراد العينة، جاءت نتائج آرائهم كما يبينها الجدول التالي رقم ( ١٥ ).

جدول (١٥): مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي للمدير ، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين.

| الرقم | المبدأ                                                                                                                                                                                     | مكوناته                                                                                                                 | الأخصائيين التربويين |                  |                        |               |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------------------|---------------|
|       |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                         | المتوسط              | الاحراف المعياري | النسبة المئوية للتوافر | ترتيب التوافر |
| ١     | ١- من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج والخدمات).<br><br>٢- إشراك أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وحثهم على مشاركة طالب مرهون بنجاحه في الامتحان.<br><br>٣- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين. | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                | ٢,٦٧                 | ٢,٠٠             | % ٤٤,٤                 | ١٣            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                                                                  | ٢,٢٢                 | ١,٦٤             | % ٣٣,٣                 | ١٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                                                    | ٢,٠٠                 | ١,٥٨             | % ٣٣,٣                 | ١٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٤- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للتعليم.                                                                    | ١,٨٩                 | ١,٥٤             | % ٢٢,٢                 | ٢١            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                                                                  | ٢,١١                 | ١,٦٩             | % ٢٢,٢                 | ٢١            |
| ٢     | ١- اعتماد فلسفة التطوير الجيدة.<br><br>٢- إشراك أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وحثهم على مشاركة طالب مرهون بنجاحه في الامتحان.<br><br>٣- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.               | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بمرحلة التحسين.                                  | ١,٥٦                 | ١,٣٣             | % ١١,١                 | ٢٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                                                          | ٢,١١                 | ١,٦٩             | % ٢٢,٢                 | ٢١            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.                                     | ١,٦٧                 | ١,٣٢             | % ١١,١                 | ٢٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.                                                  | ٢,٣٣                 | ١,٥٠             | % ٤٤,٤                 | ١٣            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٣- حشد الموارد اللازمة لتدريب المعلمين على مفاهيم السياسات الجديدة ومبادئها وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التعليمية.      | ٣,٥٦                 | ١,٤٢             | % ٧٧,٧                 | ٥             |
| ٣     | ١- إشراك أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وحثهم على مشاركة طالب مرهون بنجاحه في الامتحان.<br><br>٢- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                      | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.                                     | ٢,٢٢                 | ١,٦٤             | % ٣٣,٣                 | ١٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٢- التخلص من قبول أوضاع العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                        | ١,٣٣                 | ١,٠٠             | % ١١,١                 | ٢٦            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعلم وحث الطلبة على استخدامها بفاعلية وإثقال. | ٢,٧٨                 | ١,٤٨             | % ٦٦,٦                 | ٨             |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٢- إدخال أحدث الأفكار والأدوات كرسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                               | ٣,٤٤                 | ١,٠١             | % ٧٧,٧                 | ٥             |
|       |                                                                                                                                                                                            | ١- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                          | ٤,١١                 | ١,٣٦             | % ٨٨,٩                 | ١             |
| ٤     | ١- إشراك أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وحثهم على مشاركة طالب مرهون بنجاحه في الامتحان.<br><br>٢- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                      | ٢- التدريب على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بأخر المستجدات في مجالات التعلم والتعليم والتقويم.             | ٣,٥٦                 | ١,٣٣             | % ٧٧,٧                 | ٥             |
|       |                                                                                                                                                                                            | ١- اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وربامجها.    | ٣,٦٧                 | ١,٢٢             | % ٨٨,٨                 | ٣             |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٢- إشراك أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وحثهم على مشاركة طالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                    | ١,٨٩                 | ١,٥٤             | % ٢٢,٢                 | ٢١            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ٣- التشجيع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                               | ٢,٥٦                 | ١,٦٧             | % ٥٥,٥                 | ١١            |
|       |                                                                                                                                                                                            | ١- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                           | ٢,٧٨                 | ١,٧٩             | % ٥٥,٥                 | ١١            |

| الرقم | المبدأ                                            | مكوناته                                                                                                                                                                                                                                    |  |  | الأخصائيين التربويين |                 |                        | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------|-----------------|------------------------|---------------|
|       |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  | المتوسط              | الاحصاف المعنوي | النسبة المئوية للتوافر |               |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                  | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دولر المؤسسة التعليمية ومشقيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.                                                                                                          |  |  | ١,٦٧                 | ١,٠٠            | % ١١,١                 | ٢٦            |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشعارات و<br>النصائح.              | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوزيع مسئوليات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                                                                                                                    |  |  | ٧,٠٠                 | ١,٣٢            | % ٣٣,٣                 | ١٦            |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                                                                                                                     |  |  | ١,٤٤                 | ٠,٨٨            | % ٢٢,٢                 | ٢١            |
| ١٢    | - المكافآت والتأخر بالمعلمين وإجازاتهم.           | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إجازاته الشهرية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.<br>٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير. |  |  | ١,٨٩                 | ١,٤٥            | % ٣٣,٣                 | ١٦            |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                            | ١- الحرس على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.<br>٢- تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وفقراته في العمل.                                                                                 |  |  | ٤,١١                 | ١,٣٦            | % ٨٨,٩                 | ١             |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                  | ١- الترويج للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.<br>٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و<br>الإبقاء بخدماتها إلى الأفضل.                                 |  |  | ٣,٣٣                 | ١,٥٨            | % ٦٦,٦                 | ٨             |
|       |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  | ٢,١١                 | ١,٤٥            | % ٤٤,٤                 | ١٣            |

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم ( ١٥ ) فيما يتعلق بآراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ٢٢ ) مكوناً لأحد عشر مبداءً، من أصل أربعة عشر مبداءً غير متوافرة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (١٦):

جدول رقم (١٦): مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي (٧٠ %) كحد أدنى من آراء الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ).

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             | ٢,٦٧    | ٢,٠٠              | ٤٤,٤ %       | ١٣            |
|       |                                             | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               | ٢,٢٢    | ١,٦٤              | ٣٣,٣ %       | ١٦            |
|       |                                             | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 | ٢,٠٠    | ١,٥٨              | ٣٣,٣ %       | ١٦            |
|       |                                             | ٤- التأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم.                                  | ١,٨٩    | ١,٥٤              | ٢٢,٢ %       | ٢١            |
|       |                                             | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                               | ٢,١١    | ١,٦٩              | ٢٢,٢ %       | ٢١            |
|       |                                             | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. | ١,٥٦    | ١,٣٣              | ١١,١ %       | ٢٦            |
|       |                                             | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       | ٢,١١    | ١,٦٩              | ٢٢,٢ %       | ٢١            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  | ١,٦٧    | ١,٣٢              | ١١,١ %       | ٢٦            |
|       |                                             | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               | ٢,٣٣    | ١,٥٠              | ٤٤,٤ %       | ١٣            |
| ٣     | إلغاء التفقيش.                              | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  | ٢,٢٢    | ١,٦٤              | ٣٣,٣ %       | ١٦            |

| الرقم | المبدأ                                           | مكوناته                                                                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.                | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                               | ١,٣٣    | ١,٠٠              | % ١١,١       | ٢٦            |
|       |                                                  | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                      | ١,٣٣    | ٠,٧١              | % ١١,١       | ٢٦            |
| ٥     | إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات.       | ١- الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان.      | ٢,٧٨    | ١,٤٨              | % ٦٦,٦       | ٨             |
| ٨     | طرد الخوف.                                       | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهوناً بنجاحه في الامتحان.                                               | ١,٨٩    | ١,٥٤              | % ٢٢,٢       | ٢١            |
|       |                                                  | ٢- التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                            | ٣,٥٦    | ١,٦٧              | % ٥٥,٥       | ١١            |
|       |                                                  | ٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                        | ٢,٧٨    | ١,٧٩              | % ٥٥,٥       | ١١            |
| ٩     | العمل الجماعي.                                   | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنتسبيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع. | ١,٦٧    | ١,٠٠              | % ١١,١       | ٢٦            |
| ١٠    | الابتعاد عن الشعارات و النصائح.                  | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                              | ٢,٠٠    | ١,٣٢              | % ٣٣,٣       | ١٦            |
| ١١    | -استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.              | ١,٤٤    | ٠,٨٨              | % ٢٢,٢       | ٢١            |

| الرقم | المبدأ                                  | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم. | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ١,٨٩    | ١,٤٥              | ٣٣,٣ %       | ١٦            |
|       |                                         | ٢- إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   | ٢,٦٧    | ١,١٢              | ٦٦,٦ %       | ٨             |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                          | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٢,١١    | ١,٤٥              | ٤٤,٤ %       | ١٣            |

بناءً على الجدول السابق رقم ( ١٦ ) فإن المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج، لم تحصل جميع مكوناته السبعة على النسبة المطلوبة، من وجهة نظر الأخصائيين التربويين في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى ) ، حيث حصلت هذه المكونات بالترتيب على النسب التالية: ٤٤,٤ - ٣٣,٣ - ٣٣,٣ - ٢٢,٢ - ٢٢,٢ - ١١,١ - ٢٢,٢ %.

أما المبدأ الثاني المتعلق باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، فإن مكونه الأول و الثاني لم يحصلوا على النسبة المطلوبة ، حيث حصل مكونه الأول على نسبة ١١,١ % و مكونه الثاني على ٤٤,٤ %.

المبدأ الثالث الخاص بإلغاء التفتيش، لم يحصل مكونه الوحيد أيضاً على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٣٣,٣ %.

و المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، لم يحصل مكوناه كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل كلاهما على ١١,١ %.

أما المبدأ الخامس الخاص بإيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات، فإن مكونه الأول فقط المتعلق بالحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم

والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان، لم يحصل على نسبة التوافر المطلوبة، حيث حصل على ٦٦,٦ % فقط.

المبدأ الثامن أيضاً الخاص بطرد الخوف، لم تحصل جميع مكوثاته على النسبة المطلوبة، حيث حصل مكوثه الأول على ٢٢,٢ % و الثاني و الثالث حصلاً على ٥٥,٥ % .

المبدأ التاسع الخاص بالعمل الجماعي، لم يحصل مكوثه الوحيد كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ١١,١ %.

و المبدأ العاشر أيضاً، الخاص بالابتعاد عن الشعارات و النصائح، لم يحصل مكوثه الوحيد إلا على نسبة ٣٣,٣ %.

والمبدأ الحادي عشر كذلك حصل مكوثه الوحيد على نسبة ضعيفة أيضاً بلغت ٢٢,٢ %.

المبدأ الثاني عشر الخاص بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، و الذي ينقسم إلى قسمين، فإن مكوثه الأول حصل فقط على ٣٣,٣ % ، و مكوثه الثاني حصل على ٦٦,٦ % .

كذلك المبدأ الرابع عشر الخاص بتحقيق التغيير، فإن المكون الثاني له فقط لم يحصل على النسبة المطلوبة، حيث حصل على ٤٤,٤ % فقط.

١-٤ مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، من وجهة نظر جميع المشاركين:

لقد جاءت النتائج الأخيرة للاستبانة بالنسبة لآراء جميع المشاركين في عينة الدراسة وهم : مديرو المدارس الابتدائية ، أساتذة جامعة البحرين في كلية التربية قسم المناهج و طرق التدريس، و الأخصائيون التربويون في إدارة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين ( الحلقة الأولى )، حول مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، و التي شارك فيها (٤٨) مشاركاً، كما يبينها الجدول التالي رقم ( ١٧ ).



| الرقم | المبدأ                                            | مكوناته |                   |                        | جميع المشاركين |    |  |  |
|-------|---------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------------|----------------|----|--|--|
|       |                                                   | المتوسط | الاحتراف المعياري | النسبة المئوية للتوافر | ترتيب التوافر  |    |  |  |
| ٩     | - العمل الجماعي.                                  |         | ٣,٠٢              | ١,٤١                   | % ٥٨,٤         | ١١ |  |  |
| ١٠    | - الابتعاد عن الشعارات و النصحائح.                |         | ٢,٢١              | ١,٤٩                   | % ٣٧,٤         | ٢١ |  |  |
| ١١    | - استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العادية. |         | ٢,٠٢              | ١,٣٤                   | % ٢٩           | ٣٠ |  |  |
| ١٢    | - المكافآت و التأخر بالمعلمين و إنجازاتهم.        |         | ٢,١٥              | ١,٥٦                   | % ٣١,٣         | ٢٧ |  |  |
| ١٣    | - تشجيع التعلم الذاتي.                            |         | ٤,٣٣              | ١,١٧                   | % ٨٩,٧         | ٣  |  |  |
| ١٤    | - تحقيق التغيير.                                  |         | ٤,١٥              | ١,٢٠                   | % ٨٧,٥         | ٥  |  |  |
|       |                                                   |         | ٣,٥٦              | ١,٢٩                   | % ٧٩,٢         | ٨  |  |  |
|       |                                                   |         | ٢,٢٧              | ١,٤٥                   | % ٣٧,٥         | ٢٠ |  |  |

يَتَضَح من نتائج الجدول السابق رقم ( ١٧ ) فيما يتعلّق بآراء جميع المشاركين، حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، بأن هناك ( ٢٠ ) مكوناً لعشرة مبادئ، من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. وهذه المبادئ و مكوناتها يبينها الجدول التالي رقم (١٨):

جدول رقم ( ١٨ ) : مبادئ الجودة الشاملة و مكوناتها التي لم تحظ بنسبة التوافر المطلوبة في الاستمارة وهي ( ٧٠ %) كحد أدنى من آراء جميع المشاركين.

| الرقم | المبدأ                                      | مكوناته                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ١     | من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | ١- تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             | ٢,٣٥    | ١,٤٩              | ٣٩,٦ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٢- تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               | ٢,٣١    | ١,٤٥              | ٣٩,٦ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٣- التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 | ٢,٣٣    | ١,٦٤              | ٣٥,٥ %       | ٢٢            |
|       |                                             | ٤- التأكد من وعي الموظفين و استيعابهم الكامل للقيم.                                  | ٢,٣٣    | ١,٣٩              | ٣٩,٦ %       | ١٥            |
|       |                                             | ٥- تقييم حاجات الطلبة.                                                               | ٢,٣١    | ١,٦٥              | ٣٥,٥ %       | ٢٢            |
|       |                                             | ٦- الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. | ٢,٠٨    | ١,٥١              | ٢٩,٢ %       | ٢٩            |
|       |                                             | ٧- استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       | ٢,٥٨    | ١,٦٤              | ٣٩,٦ %       | ١٥            |
| ٢     | اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | ١- التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  | ٢,٣٥    | ١,٤٥              | ٣٣,٣ %       | ٢٥            |
|       |                                             | ٢- توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               | ٢,٤٦    | ١,٧               | ٤١,٦ %       | ١٤            |
| ٣     | إلغاء التفتيش.                              | ١- التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  | ٢,٧٣    | ١,٥١              | ٥٤,٣ %       | ١٢            |

| الرقم | المبدأ                                           | مكوناته                                                                                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | ترتيب التوافر |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|--------------|---------------|
| ٤     | إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.                | ١- الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                                                                                  | ١,٩٦    | ١,٤٣              | ٣١,١ %       | ٢٨            |
|       |                                                  | ٢- التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.                                                         | ٢,١٩    | ١,٥٣              | ٣٣,٤ %       | ٢٤            |
| ٨     | طرد الخوف.                                       | ١- ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهوناً بنجاحه في الامتحان.                                                  | ٢,١٥    | ١,٤١              | ٣٣,٣ %       | ٢٥            |
|       |                                                  | ٢- التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                               | ٢,١٩    | ١,٥٥              | ٣٧,٦ %       | ١٩            |
|       |                                                  | ٣- الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                           | ٢,٥٦    | ١,٦٤              | ٤٣,٩ %       | ١٣            |
| ٩     | العمل الجماعي.                                   | ١- خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنتسبيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع.    | ٣,٠٢    | ١,٤١              | ٥٨,٤ %       | ١١            |
| ١٠    | الابتعاد عن الشعارات و النصائح.                  | ١- تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                                 | ٢,٢١    | ١,٤٩              | ٣٧,٤ %       | ٢١            |
| ١١    | -استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية. | ١- تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                 | ٢,٠٢    | ١,٣٤              | ٢٩ %         | ٣٠            |
| ١٢    | المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم.          | ١- تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      | ٢,١٥    | ١,٥٦              | ٣١,٣ %       | ٢٧            |
| ١٤    | تحقيق التغيير.                                   | ٢- التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. | ٢,٢٧    | ١,٤٥              | ٣٧,٥ %       | ٢٠            |

بناءً على الجدول السابق رقم ( ١٨ ) فإن المبدأ الأول المتعلق بالهدف و هو تحسين الإنتاج، لم تحصل جميع مكوثاته السبعة على النسبة المطلوبة، من وجهة النظر العامة لجميع المشاركين ، حيث حصلت هذه المكونات بالترتيب على النسب التالية: ٣٩,٦ - ٣٩,٦ - ٣٥,٥ - ٣٩,٦ - ٣٥,٥ - ٢٩,٢ %.

أمّا المبدأ الثاني المتعلق باعتماد فلسفة التطوير الجديدة، فإن مكوثه الأول و الثاني لم يحصلوا على النسبة المطلوبة ، حيث حصل مكوثه الأول على نسبة ٣٣,٣ % و مكوثه الثاني على ٤١,٦ %.

المبدأ الثالث الخاص بإلغاء التفتيش، لم يحصل مكوثه الوحيد أيضاً على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٥٤,٣ %.

و المبدأ الرابع المتعلق بإلغاء تقييم العمل على أساس السعر، لم يحصل مكوثاه كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل الأول على ٣١,١ % ، و الثاني على ٣٣,٤ %.

المبدأ الثامن أيضاً الخاص بطرد الخوف، لم تحصل جميع مكوثاته على النسبة المطلوبة، حيث حصل مكوثه الأول على ٣٣,٣ % و الثاني ٣٧,٦ % و الثالث حصل على ٤٣,٩ % .

المبدأ التاسع الخاص بالعمل الجماعي، لم يحصل مكوثه الوحيد كذلك على النسبة المطلوبة، حيث حصل فقط على ٥٨,٤ %.

و المبدأ العاشر أيضاً، الخاص بالابتعاد عن الشعارات و النصائح، لم يحصل مكوثه الوحيد إلا على نسبة ٣٧,٤ %.

والمبدأ الحادي عشر كذلك حصل مكوثه الوحيد على نسبة بلغت ٢٩ % فقط.

المبدأ الثاني عشر الخاص بالمكافآت و التفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم، و الذي ينقسم إلى قسمين، فإن مكوثه الأول حصل فقط على ٣١,٣ % .

كذلك المبدأ الرابع عشر الخاص بتحقيق التغيير، فإن المكون الثاني له فقط لم يحصل على النسبة المطلوبة، حيث حصل على ٣٧,٥ % فقط.

٢- فيما يتعلّق بالسؤال الرابع للدراسة وهو: ما الصيغة المقترحة لاستمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

بعد الاطلاع على النتائج العامة لآراء جميع المشاركين في عينة الدراسة، و التي تبين من خلالها عدم توافر ( ٢٠ ) مكوناً لعشرة مبادئ، من أصل أربعة عشر مبدأً للجودة الشاملة، غير متوافرة في استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية. و بعد مراعاة المقترحات الكتابية لأفراد عينة الدراسة، و التي أكدت على عمومية استمارة التقييم الحالية لمدير المدرسة الابتدائية و عدم توافقها مع المتطلبات الوظيفية الخاصة به في الوصف الوظيفي. بالإضافة للمقترحات المتعلقة بضرورة بناء استمارة تقييم جديدة لأداء مدير المدرسة الابتدائية، يكون قاعدتها الوصف الوظيفي الخاص به، ليتوافر فيها صدق التقييم. يقترح الباحث استمارة التقييم الحالية لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، و التي جاءت مجالات التقييم فيها مطابقة للمحاور العامة الستة في الوصف الوظيفي المقترح، وهي:

أولاً: التخطيط.

ثانياً: التوعية.

ثالثاً: التنفيذ و المتابعة.

رابعاً: التقييم.

خامساً: التدريب و التطوير.

سادساً: المكافآت و الحوافز.

حيث راعى الباحث بالإضافة لهذه المحاور الستة في استمارة التقييم المقترحة، الترتيب و الشكل العام لاستمارة التقييم الحالية الموجودة في الملحق رقم ( ٥ )، من حيث ورودها في صفحة واحدة فقط، و تقسيم التقديرات على شكل جدول. و لكن الباحث استبدل التقديرين الأخيرين في سلم التقدير الخماسي الذي جاء في الاستمارة الحالية كما يلي: ( ممتاز، جيد جداً، جيد، مرض، غير مرض )، ليكون في الاستمارة المقترحة رباعي فقط، كما يلي: ( ممتاز، جيد جداً، جيد، يحتاج إلى تطوير )، و السبب أن معايير الجودة لا تسمح بأقل من جيد أو ( ٧٠ % ) من جودة الأداء كحد أدنى من العمل. فبعد الجيد يكون المدير بحاجة إلى تطوير، و هو مصطلح من وجهة نظر الباحث أفضل من المصطلح الحالي وهو ( غير مرض ) الذي قد يكون له انعكاس نفسي سلبي جداً على المدير.

## استمارة تقييم الأداء الوظيفي المقترحة لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة:

| المجال                    | ممتاز                                                                                                                                                                                      | جيد جداً                                                                                                                                                         | جيد                                                                                                                                                                   | يحتاج إلى تطوير و متابعة                                                                                                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (١)<br>التخطيط            | لديه معرفة متميزة في تحديد حاجات المدرسة الأساسية بشكل دقيق وفقاً لمعايير الوزارة، ووضع الخطط و الجداول المتنوعة لضمان جودة العمل في المدرسة.<br><input type="checkbox"/>                  | لديه المعرفة الكافية في تحديد حاجات المدرسة الأساسية بشكل عام وفقاً لمعايير الوزارة، ووضع الخطط و الجداول المتنوعة لضمان جودة العمل.<br><input type="checkbox"/> | لديه المعرفة الأساسية في تحديد حاجات المدرسة الأساسية، ووضع الخطط و الجداول المتنوعة لضمان جودة العمل، إلا أنه يحتاج أحياناً إلى الإرشاد.<br><input type="checkbox"/> | معرفة محدودة في تحديد حاجات المدرسة الأساسية، ووضع الخطط و الجداول المتنوعة لضمان جودة العمل.<br><input type="checkbox"/>                           |
| (٢)<br>التوعية            | يتأكد دائماً من وعي الموظفين و العاملين الكامل للأهداف و القيم الأساسية و مبادئ فلسفة الجودة التي تسير وفقها المدرسة.<br><input type="checkbox"/>                                          | يتأكد في معظم الأحيان من وعي الموظفين و العاملين للأهداف و القيم الأساسية و مبادئ فلسفة الجودة التي تسير وفقها المدرسة.<br><input type="checkbox"/>              | يبدل جهوداً في بعض الأحيان من أجل توعية الموظفين و العاملين بالأهداف و القيم الأساسية و مبادئ فلسفة الجودة التي تسير وفقها المدرسة.<br><input type="checkbox"/>       | لا يبذل أي جهد من أجل توعية الموظفين و العاملين بالأهداف و القيم الأساسية و مبادئ فلسفة الجودة التي تسير وفقها المدرسة.<br><input type="checkbox"/> |
| (٣)<br>التنفيذ و المتابعة | يتحلى بأعلى درجات الكفاءة في متابعة و تنفيذ الخطط الموضوعية من خلال إدارة و قيادة فرق العمل لتحقيق الأهداف بجودة عالية.<br><input type="checkbox"/>                                        | يتابع و ينفذ الخطط الموضوعية بكفاءة، و يدير فرق العمل لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة.<br><input type="checkbox"/>                                               | يتابع و ينفذ الخطط الموضوعية، و يدير فرق العمل لتحقيق الأهداف بجودة محدودة.<br><input type="checkbox"/>                                                               | ليست لديه متابعة و لا تنفيذ للخطط، و يفتقر للقدرة الإدارية و القيادية.<br><input type="checkbox"/>                                                  |
| (٤)<br>التقويم            | يتميز بالإبداع في تنوع أساليب التقويم، مع توفير التغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين جودة العملية التعليمية.<br><input type="checkbox"/>                                                      | لديه بعض التنوع في أساليب التقويم، و يوفر تغذية راجعة مناسبة لتحسين جودة العملية التعليمية.<br><input type="checkbox"/>                                          | ينوع أحياناً في أساليب التقويم، و يوفر تغذية راجعة بسيطة.<br><input type="checkbox"/>                                                                                 | تفتقر أساليبه التقويمية للتنوع، و لا يوفر التغذية الراجعة.<br><input type="checkbox"/>                                                              |
| (٥)<br>التدريب و التطوير  | يوفر دائماً فرص التدريب و التطوير لمؤوسيه وفقاً للمحكات المعتمدة لضمان الجودة. كما يتابع بشكل دقيق المستجدات التربوية و التجارب التجديدية التي تنتبها الوزارة.<br><input type="checkbox"/> | يوفر غالباً فرص التدريب و التطوير لمؤوسيه. و يتابع المستجدات التربوية و التجارب التجديدية التي تنتبها الوزارة.<br><input type="checkbox"/>                       | يوفر أحياناً فرص التدريب و التطوير لمؤوسيه. و يتابع بشكل محدود المستجدات التربوية و التجارب التجديدية التي تنتبها الوزارة.<br><input type="checkbox"/>                | لا يبذل أي جهد من أجل تدريب و تطوير مؤوسيه، ولا يتابع المستجدات التربوية و التجارب التجديدية التي تنتبها الوزارة.<br><input type="checkbox"/>       |
| (٦)<br>الحوافز و المكافآت | لديه نجاح باهر في تحفيز مؤوسيه و إثارة دافعيتهم لجودة العمل من خلال الحوافز و المكافآت المعنوية و المادية.<br><input type="checkbox"/>                                                     | ناجح في تحفيز مؤوسيه و إثارة دافعيتهم لجودة العمل من خلال الحوافز و المكافآت المتنوعة.<br><input type="checkbox"/>                                               | لديه قدرة محدودة في تحفيز مؤوسيه و إثارة دافعيتهم العمل من خلال الحوافز و المكافآت المتنوعة، و يحتاج إلى إرشاد.<br><input type="checkbox"/>                           | ليست لديه القدرة على تحفيز مؤوسيه و إثارة دافعيتهم لجودة العمل، و لا يوفر الحوافز و المكافآت.<br><input type="checkbox"/>                           |
| التقدير العام             | ممتاز<br><input type="checkbox"/>                                                                                                                                                          | جيد جداً<br><input type="checkbox"/>                                                                                                                             | جيد<br><input type="checkbox"/>                                                                                                                                       | يحتاج إلى تطوير<br><input type="checkbox"/>                                                                                                         |

الملاحظات الهامة المرتبطة بالأداء و التوصيات:

---



---

## الفصل الخامس

### التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### التوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل التوصيات العامة لهذه الدراسة و المقترحات التي يقترحها الباحث لإجراء دراسات و بحوث أخرى في نفس المجال.

#### مقدمة:

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الجودة في الإدارة بشكل عام، و الجودة في التربية و التعليم و الإدارة المدرسية بشكل خاص.

فبالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الجودة في التربية و التعليم و الإدارة المدرسية، و التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني الخاص بالدراسات السابقة، فإنها اختلفت في تناولها لموضوع الجودة. فبعض الدراسات ركز على الجودة كنموذج مثالي لإعادة البنية المدرسية، كدراسة هيرمان و هيرمان (Herman& Herman, 1995). و بعضها ركز على مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم كدراسة موتواني (Motwani, 1995). كما تناول البعض الآخر مدخل الجودة الشاملة كحل للمشكلات التربوية كدراسة أليكسندر و كيلر (Alexander& Keeler, 1995). و في بعض الدراسات تم تناول تعريف الجودة الشاملة في التربية و تحديد المداخل المختلفة لقياسها، كدراسة عابدين ( ١٩٩٢ ). كما تم تناول التطبيقات التربوية للجودة الشاملة ببعض المدارس، كدراسة الوكيل ( ١٩٩٧ )، و المتطلبات التربوية للجودة الشاملة، كدراسة جويلي ( ٢٠٠١ ). و في دراسات أخرى تم تناول أهمية نموذج الجودة الشاملة كإطار فلسفي تنظيمي لتقويم أداء المدرسة، كدراسة فالسكي (Valeskey, 1993)، و استراتيجيات توظيف الجودة الشاملة في المدرسة، كدراسة كوتن (Cotton, 1994)، و فاعلية أداء مديرة المدرسة في ضوء معايير الجودة الشاملة، كدراسة الغنام ( ٢٠٠١ ). أمّا في مملكة البحرين فقد تم تناول متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة

المدرسة الابتدائية، و مدى تطبيق الجودة الشاملة في إدارة هذه المدرسة، و ذلك في الدراسة التي قام بها جلال ( ٢٠٠٢ ).

لذلك، و في حدود علم الباحث فإن موضوع الدراسة الحالية الخاص بتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و الذي تم من خلالها التوصل لوصف وظيفي جديد مقترح لمدير المدرسة الابتدائية، بالإضافة لاقتراح استمارة تقييم الأداء الوظيفي له، هي دراسة جديدة على مستوى مملكة البحرين و الوطن العربي، و حتى على مستوى الدراسات الأجنبية. و عليه فليس هناك نتائج لدراسات أخرى سابقة يمكن مقارنتها بها في هذا الصدد. و لكن، و بشكل عام، فإن الوصف الوظيفي المقترح و استمارة تقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بالإضافة لاحتوائهما على مبادئ الجودة الشاملة التي أكدت عليها الأدبيات التربوية الحديثة، فإنهما أيضاً تضمنتا بشكل كبير المهارات التصورية و الفنية و الإنسانية التي ذكرها الطيّب (١٩٨٨) و التي تجعل مدير المدرسة قائداً مبدعاً و مبتكراً. كما توافقاً مع النظام المقترح لدور مدير المدرسة في إدارة جودة تعليمية شاملة و الذي أورده حجي ( ١٩٩٨ ) .

### التوصيات:

قد تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لريادتها في طرح موضوع تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و اقتراحها وصفاً وظيفياً جديداً له في ضوء هذه المبادئ، بالإضافة لاستمارة تقييم لأدائه، و الذي سيؤسس بلا شك لدراسات مستقبلية لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة التي تم تضمينها بشكل واضح في وصفه الوظيفي، و دراسة السمات الخاصة التي يجب أن تتوفر في من يود التقدم لشغل هذه الوظيفة، و غيرها من الدراسات. و عليه يوصي الباحث بما يلي:

١- أن تتبنى وزارة التربية و التعليم الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية، و ذلك لمراعاته مبادئ الجودة الشاملة التي تسعى الوزارة إلى تعزيزها بشكل عام في المدارس الابتدائية و غيرها، و عدم إغفاله للوظائف الواردة في الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة.

٢- أن تتبنى وزارة التربية و التعليم، و بالتعاون مع ديوان الخدمة المدنية مقترح استمارة تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية الذي قدّمه الباحث، و الذي يتوافق بشكل كبير مع الوصف الوظيفي المقترح للمدير في هذه الدراسة.

٣- أن يتم الاستعانة بمبادئ الجودة الشاملة الواردة في هذه الدراسة، و التي هي من صميم الوصف الوظيفي المقترح لمدير المدرسة الابتدائية، و ذلك عند الرغبة في توظيف مديرين في هذه المدارس.

٤- أن يتم توعية مديري المدارس الابتدائية بمبادئ الجودة الشاملة، تمهيداً لتمكينهم من تطبيقها بفاعلية.

٥- تفويض سلطة أكبر لمدير المدرسة الابتدائية لتفعيل مبادئ الجودة في مدرسته، و التي تحتاج لمساحة أكبر من استقلالية اتخاذ القرار.

٦- توفير مستلزمات تطبيق الجودة في المدارس الابتدائية بشكل أكبر، ليتسنى للمدير تفعيلها بشكل أعمق، في ضوء وصفه الوظيفي المقترح.

#### المقترحات:

لقد لفتت هذه الدراسة لمجموعة من المقترحات لدراسات و بحوث أخرى يمكن للباحثين تناول مشكلاتها مستقبلاً. هذه المقترحات يمكننا سردها كالتالي:

١- دراسة حول فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة التي تم تضمينها بشكل واضح في وصفه الوظيفي، بمملكة البحرين.

٢- دراسة حول السمات الخاصة التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

٣- دراسة حول مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمعلم المرحلة الابتدائية بمملكة البحرين.

٤- دراسة حول اتجاهات مدير المدرسة نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية، بمملكة البحرين.

٥- دراسة حول مدى وضوح مفهوم الجودة الشاملة و مبادئها لدى مدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين.

٦- دراسة حول تقييم مدى جاهزية المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة فيها.

## قائمة المراجع

## قائمة مراجع الدراسة

### المراجع العربية:

أحمد، أحمد إبراهيم. ( ١٩٩٤ ). رفع كفاءة الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.

أحمد، أحمد إبراهيم. ( ٢٠٠٠ ). دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد، أحمد إبراهيم. ( ٢٠٠٣ ). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

أحمد، علي السيد. ( ١٩٩٥ ). الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول. دراسات تربوية واجتماعية، ١ ، (١٤) ، ٩ - ٤٧.

اسكاروس، فيليب. ( ٢٠٠٢ ). الجديد في مناهج البحث التربوي. مصر: المركز القومي للبحوث و التنمية.

البطي، عبد الله بن محمد. ( ٢٠٠٠ ). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي. التوثيق التربوي، ( ٤٢ ) ، ٦٤ - ٨٢ .

البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. ( ١٩٩٩ ). الجودة تصبح شاملة إذا شملت الأساليب الكمية. الشؤون العامة، ( ١ ) ، ١٢١ - ١٣٦ .

بويون، إيف و ليفي، جان بول و هانتوت، ميشيل جان. ( ٢٠٠١ ). أدوات نجاح القائد الإداري. (محمد مرعي مرعي، مترجم). سوريا: دار الرضا للنشر.

جلال، محمود أسامة. ( ٢٠٠٢ ). مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

جويلي، مها عبد الباقي. ( ٢٠٠١ ). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية. بحث منشور في كتاب دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية.

الجيب، فهد إبراهيم. ( ١٩٩٣ ). مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية. مجلة الدراسات التربوية، ٨ ، ( ٥٦ )، ٢٣٣ - ٢٣٧ .

حبيب، محمد علي و الصيّاخ، منصور و الشارخ، أحمد و الصالح، مها محمد و الشيخ، لولوة و كاظم، سيد كاظم صالح و الصغير، محمد. ( ٢٠٠٠ ). دليل التعليم الابتدائي. مملكة البحرين: إدارة التعليم الابتدائي.

حجي، أحمد إسماعيل. ( ١٩٩٨ ). الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

حمام، سليم. ( ٢٠٠٣ ). مدير المدرسة: الأدوار و المهمات. [On-line]. Retrieved October 20, 2004 from the world wide web:  
<[http://www.Schoolarabia.net/asasia/duroos\\_math/asaleb/modeer/modeer1.htm](http://www.Schoolarabia.net/asasia/duroos_math/asaleb/modeer/modeer1.htm)>

الخميس، السيد سلامة. ( ٢٠٠١ ). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية و تطبيقاتها الميدانية و العملية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.

دوهيرتي، جيوفري. ( ١٩٩٩ ). تطوير نظم الجودة في التربية. (عدنان الأحمد، مترجم). دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية.

سلامة، كايد. ( ١٩٨٩ ). القيادة التربوية مهارة أساسية لمدير المدرسة. ورقة بحث غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.

الشال، أمين النبوي. ( ١٩٩٥ ). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية. بحث منشور في مؤتمر إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، في الفترة من ٢١ - ٢٣ يناير ١٩٩٥ م، الجزء الثاني، ٢٨١ - ٣٢٠ .

شفشق، محمود عبد الرزاق. ( ١٩٧٩ ). المدرسة الابتدائية أنماطها الأساسية واتجاهاتها العالمية المعاصرة. الكويت: دار القلم.

شمدة، وارين و فاتجا، جيروم. ( ١٩٩٧ ). مدير الجودة الشاملة. (محمود عبد الحميد مرسي و ناصر محمد العديلي، مترجمان). الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.

الشنواني، مصطفى يوسف وعبد الرزاق، عبد الرزاق إبراهيم و شحاته، سعيد عبد الجواد و حماد، عزت محمود. ( ٢٠٠٤ ). دليل التعليم الثانوي الصناعي. مملكة البحرين: إدارة التعليم الإعدادي و الثانوي.

الصادق، علي توفيق. ( ٢٠٠٥ ). وجهة نظر اقتصادية (الأهداف الإنمائية للألفية و الانجازات العربية). [On-line]. Retrieved January 5, 2005 from the world wide web:  
< <http://www.Daralhayat.com/business/02-2005/Item-20055211>>

الطيب، أيشر حسين. ( ١٩٨٨ ). فلسفة التطوير الإداري و دور القيادة الإدارية في تحقيق فعاليتها. المجلة العربية للإدارة، ٣، (١)، ١٢-٢٤.

عابدين، محمد عبد القادر. ( ٢٠٠١ ). الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: دار الشرق.

عابدين، محمود عباس. ( ١٩٩٢ ). الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسة نقدية. دراسات تربوية، ٧ ، ( ٤٤ ) ، ٦٩ - ١٤٥ .

عبد الله، حسن صادق حسن. ( ٢٠٠٥ ). الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و منطلقاتها. بحث منشور في مؤتمر جودة التعليم الجامعي الخامس، في الفترة من ١١-١٣ أبريل ٢٠٠٥م، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة البحرين.

عبد النبي، سعاد بسيوني. ( ١٩٩٦ ). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر. مجلة كلية التربية، ٣، ( ٢٠ ) ، ٩ - ٤٩ .

عبود، عبد الغني و حجي، أحمد و الصغير، محمد و غانم، أحمد و البهواشي، السيد. ( ١٩٩٢ ). إدارة المدرسة الابتدائية. مصر: مكتبة النهضة المصرية.

العثاوي، موسى محمد. ( ١٩٩٩ ). الإدارة المدرسية. [On-line]. Retrieved January 7, 2005 from the world wide web:  
< <http://www.bhrss.net/edaral.htm>>

عقيلي، عمر وصفي. ( ٢٠٠١ ). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). عمان: دار وائل للطباعة و النشر.

العميرة، محمد حسن. ( ١٩٩٩ ). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.

الغنام، نعيمة بنت إبراهيم بن عبد العزيز. ( ٢٠٠١ ). فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

فهمي، محمد سيف الدين و محمود، حسن عبد الملك. ( ١٩٩٣ ). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ( ط ١ ). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

فوكس، جيمس. ( ١٩٨٣ ). الإدارة المدرسية مبادئها و عملياتها. (وهيب سمعان، مترجم). القاهرة: دار النهضة المصرية.

الكبيسي، عامر خضير. ( ٢٠٠٢ ). إدارة الجودة الشاملة :الماهية والأهمية. الأمن والحياة، ٦، ( ٢٤٢ ) ، ٥٢ - ٥٣ .

الكيلاني، أنمار. ( ١٩٩٨ ). التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية. بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، في الفترة من ١٢ - ١٣ مايو ١٩٩٨، كلية التربية، جامعة حلوان، ٣١٢ - ٣٤١.

ماضي، محمد توفيق. ( ٢٠٠٢ ). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالى الصحة والتعليم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النبوي، أمين. ( ١٩٩٥ ). إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم. مستقبل التربية العربية، ١، ( ٣ ) ، ١٩٣ .

الوكيل، صبري كامل. ( ١٩٩٧ ). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة العليم الأساسي في مصر. بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي: حاضره ومستقبله في الفترة بين ١٣ - ١٤ أبريل ١٩٩٧ ، ١ - ٢٩.

\_\_\_\_\_. النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة. ( ٢٠٠٤ ). [On-line]. Retrieved January9,2005 from the world wide web:  
< <http://www.mmsec.com/tam-s-f.htm>>

Alexander, Gary C. & Keeler, Carolyn M. ( 1995 ). Total Quality Management: The Emperors Tailor. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 387922).

Bonsting, J. J. ( 1992 ). School of quality: An introduction to total Quality Management in education. Alexandria, AV. Association for Supervision and Curriculum Development.

Boyan, N. ( 1988 ). Describing and explaining administrator behavior. In N. Boyan (ED.), Handbook of Research on Educational Administration (pp. 77 - 92). New York, Long man.

Coulson, A.A. ( 1986 ). The managerial work of primary school headteachers. Sheffield Papers in Education Management, No.48. Sheffield Citypolytechnic.

Cotton, K. ( 1994 ). Applying Total Quality Management Principles to secondary education. School Important Research Series, Snapshot #35. OR: Portland.

Davies, Brent & Ellison. ( 1998 ). School Leadership for the 21th Century. Rout leuge.

Deming, W. E. ( 1986 ). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT, center for Advanced Engineering study.

Detert, James R. & Maurial, Joho J. ( 1997 ). Using the lessons of organizational change and Prerious School Reforms We Expect More From T.Q.M. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, March 24 - 22, 1997.

Hallinger, P., & Murphy , J.F . ( 1986 ). The social context of the effective schools. American Journal of Education .94, (3), 328 - 355.

Herman, Janice L. & Herman, Jerry. ( 1995 ). TQM in Education. Educational Technology Journal, 35, (3).

Leithwood, K.A., & Montgomery, D.J. ( 1982 ). The role of the elementary school principal in program improvement. Review of Educational Research, 52(3), 309-339.

Marsh, J. ( 1992 ). The Quality Toolkit Reading. IFS international.

Motwani, Jaideep. ( 1995 ). Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and future Research Directions .Journal of Education for Business,71,(2).

Prawat, R.J. ( 1996 ). Learning Community, commitment and School Reform. Journal of Curriculum Studies, 28 (1), 91-110 (ERIC Document Reproduction Service NO.EJ.541875).

Rallis, Sharon. ( 1988 ). Conditions of Effective School Leadership. Phi Delta Kappaa. 4(10).

Reed, G. ( 1997 ). Important leadership characteristics, associated with principal effectiveness, as perceived by public school teachers in the Second Congressional District of Mississippi. Dissertation Abstracts International . (University microfilms No.AAC 97-13305)

Rowan, B. & Denk, C. ( 1984 ). Management Succession, School Socioeconomic Context and basic skills achievement. American Educational Research Journal. 21, (3), 517 - 537.

Sallis, E. ( 1996 ). Total Quality Management in Education. (Second edition). London: Kogan page.

Sergiovanni, Thames J; Martin Burlingame , Fred S . Coombs & Paul W. Thurston. ( 1980 ). Educational Governance and Administration Englemoad cliffs . N.J: Prentice Hall.

Seymour, D.T. ( 1993 ). Total Quality Management in high reeducation: Clearing the hurdles . A survey on strategies for implementing quality management practices in higher education (A Goal / QPC Application Report). Methuen, MA.

Southworth, G. ( 1995 ). Looking into primary headship: A research-based interpretation. London:The Flamer Press.

Valeskey, T.C. ( 1993 ). Total Quality Management as a philosophical and organizational framework to active outcome based education and effective schools. Paper Presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educationl Research Association, New Orleans, L.A.

Walton, M. ( 1990 ). Deming Management at Work. New York: G. P. Putnam's sons.

Wendt, R.F. ( 1994 ). Learning to "Walk the Talk" A Critical Tale of Micropolitics at a Total Quality University . Management Communication Qarterly , 8 (1),5-45.(ERIC Document Reproduction Service NO . EJ.456199) .

الملاحق

## الملحق ( ١ )

قائمة أسماء المحكمين

## قائمة أسماء المحكمين

| الرقم | الاسم                   | الجهة         |
|-------|-------------------------|---------------|
| ١     | د. أحمد علي الحاج       | جامعة البحرين |
| ٢     | د. خليل الخليلي         | جامعة البحرين |
| ٣     | د. راشد الدوسري         | جامعة البحرين |
| ٤     | د. رافدة الحريري        | جامعة البحرين |
| ٥     | د. رياض البناء          | جامعة البحرين |
| ٦     | د. عابدين محمد شريف     | جامعة البحرين |
| ٧     | د. عبد المنعم محي الدين | جامعة البحرين |
| ٨     | د. محمد النوخذة         | جامعة البحرين |
| ٩     | د. محمد راضي قنديل      | جامعة البحرين |
| ١٠    | د. محمد عبد الرزاق      | جامعة البحرين |
| ١١    | د. منال حسان            | جامعة البحرين |
| ١٢    | د. نعمان محمد الموسوي   | جامعة البحرين |
| ١٣    | د. هند حموري            | جامعة البحرين |
| ١٤    | أ. علي الحرحوش          | مدير مدرسة    |
| ١٥    | أ. عبد الرضا درباس      | مدير مدرسة    |

## الملحق ( ٢ )

الصورة النهائية لاستبانتى الدراسة

مملكة البحرين  
جامعة البحرين  
قسم المناهج و طرق التدريس

عزيزي المشارك،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ( تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة ) و ذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التعليم الابتدائي.

فيرجى التعاون لإنجاز هذا العمل، و ذلك بإبداء رأيك و ملاحظتك في الاستبانتين المرفقتين حول الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية، و استمارة تقييم أدائه الوظيفي. علماً بأن هذه الآراء و الملاحظات ستكون موضع السرية التامة، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: مرفق مع الاستبانتين الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، و استمارة تقييم أدائه الوظيفي.

الباحث: محمد عبد علي جاسم

اسم المشارك ( اختياري ) : \_\_\_\_\_

الوظيفة الحالية: ١- أستاذ جامعي. ٢- أخصائي توجيه بالوزارة. ٣- مدير مدرسة

سنوات الخبرة: \_\_\_\_\_

## استبانة ( ١ )

عزيزي المشارك،

بين يديك مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما أوردتها الأدبيات التربوية الحديثة. أرجو منك التكرم ببيان مدى توافرها في الوصف الوظيفي المرفق لمدير المدرسة الابتدائية المعمول به حالياً في مملكة البحرين.

| المبدأ                                         | مكوناته                                                                             | درجة التوافر في الوصف الوظيفي |          |     |       |           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|-----|-------|-----------|
|                                                |                                                                                     | ممتاز                         | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
| ١- من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | - تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             |                               |          |     |       |           |
|                                                | - تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               |                               |          |     |       |           |
|                                                | - التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 |                               |          |     |       |           |
|                                                | - التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                   |                               |          |     |       |           |
|                                                | - تقييم حاجات الطلبة.                                                               |                               |          |     |       |           |
|                                                | - الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. |                               |          |     |       |           |
| ٢- اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | - استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       |                               |          |     |       |           |
|                                                | - التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  |                               |          |     |       |           |
| ٣- إلغاء التفقيش.                              | - توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               |                               |          |     |       |           |
|                                                | - التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  |                               |          |     |       |           |
| ٤- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.           | - الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                               |                               |          |     |       |           |
|                                                | - التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.      |                               |          |     |       |           |

| المبدأ                                        | مكوناته                                                                                                                             | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----|-------|-----------|
| ٥- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات. | - الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان.      |       |          |     |       |           |
|                                               | - إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                            |       |          |     |       |           |
| ٦- التدريب المستمر.                           | - تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                                       |       |          |     |       |           |
|                                               | - التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقييم.                          |       |          |     |       |           |
| ٧- تدشين القيادة الفاعلة.                     | - اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.                 |       |          |     |       |           |
|                                               | - ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                                 |       |          |     |       |           |
| ٨- طرد الخوف.                                 | - التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                            |       |          |     |       |           |
|                                               | - الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                        |       |          |     |       |           |
| ٩- العمل الجماعي.                             | - خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنتسبيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع. |       |          |     |       |           |
|                                               | - تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                              |       |          |     |       |           |
| ١٠- الابتعاد عن الشعارات و النصائح.           |                                                                                                                                     |       |          |     |       |           |

| المبدأ                                             | مكوناته                                                                                                                                | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----|-------|-----------|
| ١١- استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية | - تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                 |       |          |     |       |           |
| ١٢- المكافآت والتفاخر بالمعلمين و إنجازاتهم.       | - تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      |       |          |     |       |           |
|                                                    | - إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   |       |          |     |       |           |
| ١٣- تشجيع التعلم الذاتي.                           | - الحرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.                                                                 |       |          |     |       |           |
|                                                    | - تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وقدراته في العمل.                                                         |       |          |     |       |           |
| ١٤- تحقيق التغيير.                                 | - التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           |       |          |     |       |           |
|                                                    | - التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. |       |          |     |       |           |

تعليقات إضافية:

---

---

---

---

---

---

---

---

## استبانة ( ٢ )

عزيزي المشارك،

بين يديك مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما أوردتها الأدبيات التربوية الحديثة. أرجو منك التكرم ببيان مدى توافرها في استمارة تقويم الأداء الوظيفي المرفقة لمدير المدرسة الابتدائية المعمول بها حالياً في مملكة البحرين.

| المبدأ                                         | مكوناته                                                                             | درجة التوافر في استمارة التقويم |          |     |       |           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|-----|-------|-----------|
|                                                |                                                                                     | ممتاز                           | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
| ١- من حيث الهدف (وهو تحسين الإنتاج و الخدمات). | - تحديد أهداف أساسية للمؤسسة التعليمية.                                             |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - تحديد قيم أساسية للمؤسسة التعليمية.                                               |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للأهداف.                                 |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - التأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل للقيم.                                   |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - تقييم حاجات الطلبة.                                                               |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - الحصول على التغذية الراجعة من خريجي المؤسسة بخصوص خبراتهم التعليمية بغرض التحسين. |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - استخدام الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف.                                       |                                 |          |     |       |           |
| ٢- اعتماد فلسفة التطوير الجديدة.               | - التركيز على ما ينبغي تغييره داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق أعلى جودة في المخرجات.  |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - توعية الأفراد من معلمين وموظفين كي يمكن تطبيق مبادئ الجودة بفاعلية.               |                                 |          |     |       |           |
| ٣- إلغاء التفتيش.                              | - التركيز على تحسين عمليات التعليم والتعلم بدلاً من التركيز على مخرجات التعلم فقط.  |                                 |          |     |       |           |
|                                                | - الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة وليس أرخص سعر.                               |                                 |          |     |       |           |
| ٤- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر.           | - التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات والوسائل الضرورية للمؤسسة المدرسية.      |                                 |          |     |       |           |

| المبدأ                                        | مكوناته                                                                                                                             | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----|-------|-----------|
| ٥- إيجاد تحسين مستمر لنظام الإنتاج و الخدمات. | - الحرص على إدخال الحاسوب وتقنية التعلم المتطورة في الصف لتحسين عمليات التعليم والتعلم وحث الطلبة على استخدامها بعناية وإتقان.      |       |          |     |       |           |
|                                               | - إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.                                                            |       |          |     |       |           |
| ٦- التدريب المستمر.                           | - تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والإداريين وموظفي المؤسسة.                                                                       |       |          |     |       |           |
|                                               | - التشديد على ضرورة رفد برامج تدريب المعلمين والإداريين بآخر المستجدات في مجالات التعليم والتعلم والتقييم.                          |       |          |     |       |           |
| ٧- تدشين القيادة الفاعلة.                     | - اختيار قادة تربويين يمتلكون الكفاءة في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية، وتحسين جودة مخرجاتها وبرامجها.                 |       |          |     |       |           |
|                                               | - ابتكار أساليب جديدة لتقييم الطلبة، وعدم جعل مصير الطالب مرهون بنجاحه في الامتحان.                                                 |       |          |     |       |           |
| ٨- طرد الخوف.                                 | - التنويع في أساليب تقويم أداء المعلمين.                                                                                            |       |          |     |       |           |
|                                               | - الحرص على كشف نواحي القوة والضعف في أداء المعلم، وتزويده بالتغذية الراجعة.                                                        |       |          |     |       |           |
| ٩- العمل الجماعي.                             | - خلق فرص الاتصال والتعاون المستمر بين دوائر المؤسسة التعليمية ومنتسبيها من طلبة ومعلمين وإدارة مدرسية وبين أولياء الأمور والمجتمع. |       |          |     |       |           |
|                                               | - تحديد أساليب تنفيذ الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها وعدم الاكتفاء بإبلاغ العاملين بضرورة بلوغ الجودة.                              |       |          |     |       |           |
| ١٠- الابتعاد عن الشعارات و النصائح.           |                                                                                                                                     |       |          |     |       |           |

| المبدأ                                             | مكوناته                                                                                                                                | ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | غير موجود |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----|-------|-----------|
| ١١- استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية | - تقييم أداء المعلمين على أساس مضمون الإنجازات وأثرها في تحسين جودة المخرجات والخدمات المدرسية وليس على أساس الكم فقط.                 |       |          |     |       |           |
| ١٢- المكافآت والتفكير بالمعلمين وإنجازاتهم.        | - تقديم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الفردية في ميدان العمل، وليس بمقارنته بأقرانه في المؤسسة التعليمية.                      |       |          |     |       |           |
|                                                    | - إتباع نظام لتقييم عمل الموظف برؤية مستقبلية تركز على تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة وليس على المدى القصير.                   |       |          |     |       |           |
| ١٣- تشجيع التعلم الذاتي.                           | - الحرص على التنظيم المستمر للدورات التدريبية المجانية لموظفي المؤسسة.                                                                 |       |          |     |       |           |
|                                                    | - تشجيع الموظف باستمرار على تطوير وضعه المهني وتحسين مهاراته وقدراته في العمل.                                                         |       |          |     |       |           |
| ١٤- تحقيق التغيير.                                 | - التوضيح للموظفين أهمية إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية.                                                                           |       |          |     |       |           |
|                                                    | - التوضيح للموظفين بأن الجودة الشاملة ليست نزوة إدارية بل التزام مستمر بتحسين مخرجات التعلم في المؤسسة و الارتقاء بخدماتها إلى الأفضل. |       |          |     |       |           |

تعليقات إضافية:

---

---

---

---

---

---

---

---

### الملحق ( ٣ )

نسخة من رد وزارة التربية و التعليم بمملكة البحرين بخصوص توزيع الاستبانة  
في المدارس الابتدائية



الرقم: 218/4-1 م ب ت / 2004

في: 2004/6/2 م

### الموضوع: تسهيل مهمات باحث

اسم الباحث : محمد عبد علي جاسم.

الجهة الطالبة: قسم الأصول والإدارة التربوية - جامعة البحرين.

موضوع البحث: تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة،  
صيغة مقترحة.

المهام المطلوب تنفيذها: تطبيق استبانة على المدارس جميع المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

مرفقات : رسالة الجامعة - استبانة التطبيق.

حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط.

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير:

بعد الاطلاع على الأداة المطلوب تطبيقها لا يرى المركز مانعاً من السماح للباحث بتنفيذ

المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: لطيفة علي المناعي.

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير.

التوقيع:

٢٠٠٤/٦/٢



ختم المركز:

رأي اللجنة المعنية: إدارة التعليم الابتدائي.

بعد الاطلاع على المرفقات وبناء على موافقة مركز البحوث التربوية والتطوير لا ترى

الإدارة مانعاً من السماح للباحث بتنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: نيلة عبد الكبيسي

الوظيفة: رئيسة العلوم الاجتماعية (سبأ)

التوقيع:



ختم الإدارة:

## الملحق ( ٤ )

نسخة من الوصف الوظيفي الحالي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين



Description

Organization Location

١ - الموقع التنظيمي

2. Position Title

مسمى الوظيفة

وزارة التربية والتعليم  
مدارس وزارة التربية والتعليم

مدير مدرسة

Occupation code &amp; grade

مز المهني والدرجة

FOR CSB USE

7-1720

مجال ديوان الخدمة المدنية

3. CSB Approval

٣ - تصديق ديوان الخدمة المدنية

4. Org. &amp; Manpower Code

رمز التنظيم والقوى العاملة

Date

التاريخ: ٢٠١١/١٤/٢٠

5. Purpose of the position

الغرض الرئيسي للوظيفة

قيادة العمل التربوي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة التربوية المعتمدة وتحقيق أهدافها ، ووضع الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة والأهداف ، وتقييم العملية التعليمية والتعلمية ، وإداء الهيئات التعليمية والإدارية والفنية

6. Major Duties &amp; Responsibilities

الواجبات والمسؤوليات الرئيسية

- 1- يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة ويشرف على الجوانب التربوية والإدارية فيها ، يضع الخطة السنوية للمدرسة ، ويشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بها .
- 2- يقود وينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والإجرائية والتربوية .
- 3- ينسق جهود العاملين بالمدرسة ، ويعمل على إثارة الدافعية وتعزيز درجة الرضا لدى العاملين والطلاب .
- 4- يترأس مجلس إدارة المدرسة ويدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية ويتابع تنفيذ توصياته .
- 5- يقوم بمتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية ويتأكد من تطبيق المناهج الدراسية المعتمدة وأنظمة للتقويم والامتحانات ، ويسعى لتطويرها .
- 6- يعمل مع أفراد الهيئة التعليمية على تنمية الوعي الصحي ، وينسق مع الجهات المختصة حول الفحص الصحي الدوري للطلاب بما يساعد على حمايتهم من الأوبئة والأمراض .
- 7- يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية من خلال الزيارات الميدانية.
- 8- يقترح برامج للتدريب التربوي والإداري والأكاديمي للهيئات التعليمية والإدارية والفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي ويعمل على تنفيذ ومتابعة هذه البرامج بصورة مستمرة .
- 9- يشرف على تحليل وتقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي وتحليل نتائج الاختبارات وتشخيص جوانب القوة والضعف وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية من قبل الجهات المختصة.
- 10- يقود عمليات التقويم الذاتي لمؤسسته المدرسية والإشراف على تثبيت ومتابعة وتأسيس التطوير والتجديد ليدخل ضمن العمل اليومي بالمدرسة .
- 11- يشرف على تحديد حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والفنيين وكافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحددها الوزارة .
- 12- يشرف على إعداد الجداول الدراسية وفقاً للأنشطة التدريبية المعتمدة من قبل الوزارة .
- 13- يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة وفي إجراء البحوث التربوية .

Use an extra sheet if necessary

7. This is an accurate Position Description

Supervisor's name, title, signature &amp; date

عائشة محمد علي  
مديرة المدرسة

عائشة محمد علي  
مديرة المدرسة

تخدم ورقة اضافية عند الضرورة

أقر بصحة هذا الوصف الوظيفي

٢٠١٢/١٤/٢٠ التاريخ

تبع :

## مدرسة

- يضع إطار التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع ويشجع الهيئات التعليمية والإدارية على توثيق هذه العلاقة والاهتمام بحاجات المجتمع وسوق العمل ويدعو فعاليته للمشاركة في مختلف ميادين العمل المدرسي .
- يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج الى الاهتمام بالتنسيق مع الاختصاصي الإجتماعي وأولياء الأمور ويقترح الحلول المناسبة ويتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي .
- يقر الجداول الخاصة بتشكيل لجان ضبط وتنظيم الامتحانات .
- يدير الشؤون المالية والمشتريات والمحاسبية للمدرسة ويعتمد ميزانية المدرسة بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة ويتابع وينسق تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة .
- يشارك في اقتراحات تحسين المناهج والكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة والمدرسين .
- يشارك في مقابلة لجان ترقية المدرسين والمرشحين للتوظيف حسب تخصصاتهم وإيداء الرأي فيهم .
- يعتمد خطة الصيانة الشاملة للمدرسة ويتابع المشرف الإداري تنفيذها مع الجهات الرسمية في ديوان الوزارة .
- يشرف على تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسته المدرسية ويسهم في تدريب العاملين وفق المحكات المعتمدة لضمان الجودة ، ويزود مسئوله المباشر بالوزارة بالتقارير الدورية .
- يوفر لفريق التقييم الخارجي للمؤسسة المدرسية جميع الوثائق ومتطلبات عملهم ويشرف على دراسة وتحليل تقارير هذا الفريق وينفذ توصياته .
- يعتمد الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم ويتابع توظيفه بالصورة الفعالة .
- يتابع التجديدات التربوية والتجارب التجديدية التي تتبناها الوزارة ويعمل على رصد خطوات تنفيذها وتوثيقها بالتنسيق مع الوزارة .
- يعمل على توظيف المبنى المدرسي توظيفا فعالا لخدمة العملية التعليمية ومختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة .
- يتابع سجلات العهد المدرسية للأجهزة والمواد في الورش والمعامل المختلفة ويتأكد من سلامتها وصلاحياتها ويرأس لجان الجرد السنوية .
- يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله .

## الملحق ( ٥ )

نسخة من استمارة تقويم الأداء الوظيفي الحالية لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة  
البحرين



## استمارة تقويم الاداء الوظيفي

|                   |         |
|-------------------|---------|
| الرقم الشخصي      | الاسم   |
| الدرجة            | الوظيفة |
| الادارة           | الوزارة |
| الفترة التقويم من |         |

حوظة  
(1) تخصص العناصر من ١ إلى ٦ للوظائف غير الاشرافية والعناصر ١ إلى ٨ للوظائف الاشرافية  
(2) توضع إشارة (✓) في المربع مقابل وصف الاداء ولكل عنصر من العناصر الرئيسية  
(3) يجمع تقدير محقق عندما يحصل الموظف على هذا التقدير في ١ عناصر للوظائف غير الاشرافية و ٦ عناصر للوظائف الاشرافية بحيث لا يقل تقديره في العناصر الأخرى عن مستوى جيد  
(4) يجمع تقدير جيد عندما يحصل الموظف على هذا التقدير في ١ عناصر للوظائف غير الاشرافية و ٦ عناصر للوظائف الاشرافية بحيث لا يقل تقديره في العناصر الأخرى عن مستوى مرضي  
(5) يجمع تقدير جيد عندما يحصل الموظف على هذا التقدير في ١ عناصر للوظائف غير الاشرافية و ٦ عناصر للوظائف الاشرافية  
(6) يجمع تقدير غير مرضي عندما يحصل الموظف على هذا التقدير في أكثر من عنصرين لجميع الوظائف

| عناصر الاداء                    | ممتاز                                                                                                                                              | جيد جداً                                                                                             | جيد                                                                                               | مريض                                                                                                             | غير مرضي                                                                                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (١) الإلمام بالعمل              | لديه معرفة متميزة فيما يخص وظيفته والاعمال الأخرى المرتبطة بها ويواكب آخر التطورات في حقل اختصاصه                                                  | لديه المعرفة الكافية فيما يخص وظيفته والاعمال الأخرى المرتبطة بها ويواكب آخر التطورات في حقل اختصاصه | لديه المعرفة الاساسية فيما يخص وظيفته والاعمال الأخرى المرتبطة بها ويسعى لتطوير معلوماته الوظيفية | لديه المعرفة الاساسية فيما يخص وظيفته إلا أنه أحياناً يحتاج للإرشاد. يهتدل بمخض المعارف لتطوير معلوماته الوظيفية | معرفة محدودة ويحتاج للإرشاد باستمرار. لا يحاول تطوير معلوماته الوظيفية                                       |
| (٢) شعبية العمل                 | يعمل على تحسين العلاقات مع زملائه ويستعمل الوقت بشكل فعال                                                                                          | يعمل على تحسين العلاقات مع زملائه ويستعمل الوقت في أداء العمل                                        | يعمل على تحسين العلاقات مع زملائه ويستعمل الوقت في أداء العمل                                     | يعمل على تحسين العلاقات مع زملائه ويستعمل الوقت في أداء العمل                                                    | إنتاجية نفل كثيراً عن اللاد المطلوب رغم توجبه به وإرشاده باستمرار                                            |
| (٣) نوعية العمل                 | يعمل بدقة ومهارة ويظهر الاهتمام بالتفاصيل                                                                                                          | يعمل بدقة ولا يحتاج إلى التدخل من الاشراف يقدم الاداءات لتحقيق نوعية العمل                           | يعمل بدقة ولا يحتاج إلى التدخل من الاشراف يقدم الاداءات لتحقيق نوعية العمل                        | يعمل بدقة ولا يحتاج إلى التدخل من الاشراف يقدم الاداءات لتحقيق نوعية العمل                                       | يقتصر عمله الى الدقة. يحتاج الى الاشراف والتوجيه باستمرار                                                    |
| (٤) المواظبة والحضور            | يحضر مبكراً ويغيب كل الوقت في أداء العمل وفي موقع العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي عند الحاجة اليه                                                   | يحضر الى العمل مبكراً ويغيب في موقع العمل في المناسبات                                               | يحضر الى العمل مبكراً ويغيب في موقع العمل في المناسبات                                            | يحضر الى العمل مبكراً ويغيب في موقع العمل في المناسبات                                                           | لا يلتزم بأوقات الدوام الرسمي ويترك العمل من غير تصريح                                                       |
| (٥) السلوك الوظيفي              | يحظى بالاحترام والتقدير لما يتمتع به من خلق وتعبير وسعة طيبة. يتفاني في الخدمة ورعاية مصلحة العمل                                                  | يحظى بالاحترام والتقدير لما يتمتع به من خلق وتعبير وسعة طيبة. يتفاني في الخدمة ورعاية مصلحة العمل    | يحظى بالاحترام والتقدير لما يتمتع به من خلق وتعبير وسعة طيبة. يتفاني في الخدمة ورعاية مصلحة العمل | يحظى بالاحترام والتقدير لما يتمتع به من خلق وتعبير وسعة طيبة. يتفاني في الخدمة ورعاية مصلحة العمل                | يخالق قواعد السلوك الوظيفي على الرغم من التنصع المتكرر. يخلق مشاكل للآخرين ولا يتعاون من أجل علاقات عمل طيبة |
| (٦) تحمل المسؤولية              | يتحمل بأعلى درجات الكفاءة والمسؤولية وهو موضع اعتماد وزملاءه ويطلع للقيام بأعمال الآخرين عند الحاجة ويستوعب اعباء الدفة التنظيمية استيعاباً كاملاً | يتحمل بالمعيار العالية ويتحمل المسؤولية وإصافته بتقديم مسؤوليات إضافية                               | يتحمل بالمعيار العالية ويتحمل المسؤولية وإصافته بتقديم مسؤوليات إضافية                            | يتحمل بالمعيار العالية ويتحمل المسؤولية وإصافته بتقديم مسؤوليات إضافية                                           | يتردد من تحمل مسؤولياته ولا يتقبل أية مسؤوليات إضافية على الرغم من توجيهه بها باستمرار                       |
| (٧) الفعالية الإدارية والقيادية | لديه قدرات متميزة في الإدارة والقيادة. يحسن من أداء فريق العمل وتحسين مخرجاته                                                                      | يأخذ في إدارته للعمل وتحسين مخرجاته                                                                  | يأخذ في إدارته للعمل وتحسين مخرجاته                                                               | يأخذ في إدارته للعمل وتحسين مخرجاته                                                                              | يقتصر على العمل الأدنى من القدرات الإدارية والقيادية                                                         |
| (٨) تدريب وتطوير المروءات       | يؤثر دائماً في تحسين وتطوير المروءات                                                                                                               | يؤثر دائماً في تحسين وتطوير المروءات                                                                 | يؤثر دائماً في تحسين وتطوير المروءات                                                              | يؤثر دائماً في تحسين وتطوير المروءات                                                                             | لا يهتدل أي جهد من أجل تدريب وتطوير مروضيه                                                                   |
| التقدير العام للاداء            | ممتاز                                                                                                                                              | جيد جداً                                                                                             | جيد                                                                                               | مريض                                                                                                             | غير مرضي                                                                                                     |

الملاحظات الهامة المرتبطة بالاداء والتوصيات

يمكن كتابة الملاحظات الإضافية بما فيها عدم موافقة الموظف إن وجد ذلك على ورقة متصلة ترافق مع الاستمارة

| الاسم والتوقيع | الوظيفة | التاريخ |
|----------------|---------|---------|
| أحمد بن فهد    |         |         |
| أحمد بن فهد    |         |         |
| أحمد بن فهد    |         |         |

توقيع الموظف: أحمد بن فهد

استمارة تقويم الاداء الوظيفي (١٠)