



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم أصول التربية

**أنماط القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية
من التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى جودة التعليم
(دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)**

(مستخلص بحث)

إعداد

على على أحمد محمد جاد

مدرس بالتعليم الأساسي بمحافظة البحيرة

ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية

إشراف :

أ. د/ عبد الناصر سعيد عطايا
أستاذ ورئيس قسم
أصول التربية
كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر

أ. د / لبيب عبد العزيز لبيب متولي
أستاذ الإدارة المتفرغ ووكيل الكلية لشئون
خدمة المجتمع وتنمية البيئة سابقا - كلية
التربية الرياضية - جامعة مدينة السادات

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٨ م

أولاً : مقدمة الدراسة :

تسعى الدول عادةً مع التحولات التاريخية الكبرى إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، والتركيز خاصة على إصلاح الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين عامةً كإدخال نظم الإدارة الحديثة وآلياتها ، وإعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة ، وتحسين مناخ العمل ومصالح الموظفين عبر إصلاح هياكل الأجور ، ونظم التحفيز أو مشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب والتأهيل المهني .

وقد سعت دول العالم مع التحولات العالمية التي يشهدها القرن الحادي والعشرون إلى استشراف جاد لمستقبل هذا القرن ، وما يُسمى " صناعة المدراء " ، حيث تنبئ الإرهافات الملموسة على المستوى العالمي بأن " صناعة المدراء " أو القيادات الإدارية هي سمة العصر الحالي ، وهي الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل . فكثيراً ما يكون إخفاق المنظمات راجعاً لافتقار قيادات ذات كفاءة عالية وذلك لأن النمط القيادي يؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء الأفراد ورضاهم (السيسي ، شعبان ، ٢٠٠٣ ، ص ٣١) .

وقد شغل كثير من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة ، سواء من حيث الأساليب القيادية ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات ، أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة ، والوصول إلى النموذج الفعّال لها نظراً للأهمية التي تقوم عليها القيادة والتي تفرض على شاغلها مسئولية عظيمة ؛ لإنجاح أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ، من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه ، ودفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم ، ومن هنا " تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد والعاملين في المؤسسات وتنمية الولاء نحوها ، وهنا تظهر مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية (حلواني ، ابتسام ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٨) .

فالقيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات ، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف ، وتحدد اتجاهاتهم وولائهم ، إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها ، حتى لو توفرت لديها الإمكانيات المادية ، في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (المخلافي ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩) .

وقد أولت النظم التربوية في الكثير من الدول موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم ، من أجل تطوير العملية التربوية ، وتحسين فعاليتها وكفاءتها (الطعاني ، ١٩٩٩ ص ١٠٧ - ١٣٠) .

ولقد أشارت البحوث التربوية والنفسية إلى أهمية الأنماط القيادية ، واقترانها بدرجة نجاح أو فشل المؤسسات التربوية وتطورها ودرجة تأثيرها المباشر على دافعية المعلمين سلباً أو إيجاباً ، وأن لرضا العاملين عن السلوك القيادي لمديرهم تأثيراً مباشراً على مستويات إخلاصهم ، وأدائهم في المنظمة ؛ إذ لا يُعقل أن يعمل الإنسان بشكل جيد تحت توجيه أو إشراف مديره المباشر الذي لا يرتاح إليه أو يُحسُّ في قرارة نفسه أنه غير متعاون معه ولا يتمنى له النجاح (الطحان ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢) .

ومن هنا نستطيع أن نؤكد أهمية دراسة الأنماط القيادية ؛ حيث إنها تُشكّل الأسلوب أو الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه ؛ حيث يُعدُّ النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامّة ، والمؤسسات التربوية بخاصة لما للقائد من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجوِّ الفعّال في المدرسة (القضاة ، ٢٠٠٥ ، ص ٩) .

ونظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع ، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها ، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم ، وينسق جهودهم ، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المنظمة . ومن هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوؤه مدير المدرسة . وفي ضوء الفكر الإداري الحديث يتعين على مدير المدرسة أن يؤدي دوره قائداً ومشرفاً ، وأن مفهوم القيادة بجدارة ؛ لتعكس آثارها على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي ، وأن تكون له خلفية علمية واسعة بوسائل القياس والتقويم ، باستخدام الاختبارات وخصائصها ، وبدرجة الإنجاز المدرسي ، وبراعة في طرائق التدريس ، وبتطوير القوى البشرية والبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية ، والأسس التي تُبنى عليها العلاقات الإنسانية وبالفلسفة الاجتماعية والاعتزاز بمهنة التربية والتعليم (Pankake&Burret ، ١٩٩٠) .

ويتوقف نجاح المدرسة في أداء مهمتها على جودة الإدارة المدرسية ، والتي عن طريقها يتم السيطرة على تخطيط وتنظيم وتدريب وتقويم عملية التعليم والتعلم ، فإذا كانت إدارة المدرسة غير صالحة فإنها بلاشك تؤثر في نوعية المخرجات (الطلاب) الشعبان ، ٢٠٠٨ ، م ، ص ٣١) .

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تُناط به مهمات حيوية بالغة الأهمية ، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، فهو الذي تُناط به إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تتعامل ضمن إطار عمله ، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يُدير بها المدرسة ، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة والتي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء ، وذلك من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين ، وتحسين ظروف العمل لديهم ، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم ، والعمل على إشباع رغباتهم ، وتحقيق طموحاتهم ؛ مما ينعكس إيجابياً على مستوى جودة التعليم ، وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسات التربوية (العجارمة ، ٢٠١٢ ، ص ٥) .

ويرى كثير من الباحثين أن الأنظمة التربوية غير قادرة على تحقيق الأهداف المرغوبة والمطلوبة منها بما يتناسب مع متطلبات ومستجدات عصر العولمة وثورة المعلومات ، وتكرر النداءات لتطوير عملية التعليم ، وتحسين نوعية مخرجات نظام التعليم ، ومن هنا يُركّز الكثيرون على تفعيل دور الجودة في التعليم إذ أنها صمام أمان إذا تضافرت جهود القائمين على النظام التربوي والمستفيدين منه .

وتعدّ الجودة أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بصفة عامة ، والعملية التعليمية بصفة خاصة ، فمنذ نهاية التسعينات توجّه النظم التعليمية تحدياً كبيراً " هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدّمه المؤسسات التعليمية ، فتحسين جودة التعليم أصبح هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية (D , &D, Osling) . (Andrea, 2001, pp . 7 – 16) .

ويعدّ مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر ، وذلك لاتساع استخدامه ، وازدياد الطلب عليه في كثير من جوانب الحياة المعاصرة ، فالعالم اليوم يعتقد مبدأ الجودة ، والعالم كله مشترك في سوق عالمية واحدة تتنافس فيها كل الدول ، وليس أمامها إلا تحقيق الجودة الذي يتطلب أن ينجح نظام التعليم في تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية (الزواوي ، ٢٠٠٣ ، م ، ص ٤٢) .

إننا نعيش العصر بكل خصائصه ومتغيراته ؛ من تطور تكنولوجي ، ومعلوماتي ، وسرعة الاتصال التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية ، والتي تتميز بالتغيرات السريعة

والمتلاحقة التي تفرض استخدام استراتيجية فعّالة تجاه جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات ؛ لأن الجودة أصبحت من الأمور التي تؤثر في حاضر ومستقبل المؤسسات وتأثير تداعياته (اليحيوى ، ٢٠٠١ ، ٢٠) .

إنّ هذه المتغيرات فرضت أنماطاً جديدة من الفكر المطلوب التعامل معها ومواجهتها ، إنه فكر عصر المعلومات ، فكر غير نمطي ، يتسق مع ظواهر الواقع ، حيث النُّقْلات الفُجائية والتغيرات العشوائية ، ومسارات التفكير المتوازية والمتداخلة ، إنه فكر غير تخصصي قادر على عبور الحواجز بين نوعيات جديدة من الذهنية القادرة على التعامل معها ومواجهتها (الزواوى ، ٢٠٠٣ م ، ص ص ٣٤ - ٣٧) .

ويُعدّ التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية ، والجودة في التعليم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز ؛ لذا دأبت هذه المجتمعات الإنسانية وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع مُعطيات المستقبل (البكر ، ٢٠٠١ م ، ص ٨٣) .

ولقد أكدت كثير من المؤتمرات المحلية والدولية على أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ، ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يُقدّم بجودة عالية (عيد ، عبد العزيز ، ١٩٩٧ ، ص ص ٤٥٣ - ٤٥٤) . وقد نَبَع الاهتمام بالجودة في التعليم في كثير من الدول في عدّة قطاعات لعلّ منها : الحكومة التي هي المسؤولة عن الإنفاق على التعليم في أغلب دول العالم ، و المواطنون الذين يدفعون الضرائب للحكومة ، والقائمون على توظيف الخريجين ، والطلاب وأولياء أمورهم ، وأعضاء هيئة التدريس والقائمون على المؤسسات التعليمية (M , Frazer , 101- 102 , pp . 1994) .

وتُعتبر المرحلة المتوسطة (الحلقة الثانية من التعليم الأساسي) مرحلة مهمة في النظام التربوي ، حيث إنها حلقة الوصل بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي ، ويزداد فيها عدد الطلبة كثيراً عما هو عليه الحال في المرحلة الثانوية ؛ ولذا فإن أهمية إدارة المدارس في هذه المرحلة تُعتبر مهمة للغاية .

ولكي تُحقق المدرسة التطبيق الناجح للجودة فإنها ليست بحاجة إلى قائد بدون إدارة ولا إدارة بدون قائد ، وإنما بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير ، تمتلك رؤية تطويرية مبدعة ، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة ، بما يسهم في تحقيق الجودة لجميع العمليات المدرسية (داغستاني ، ١٤٢٨ هـ ، ص ٤) .

ويستخلص الباحث مما سبق أنّ: الجودة في التعليم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر ، ومرتبطة أيضاً بالقيادة (مدراء المدارس) ، كما أن كلاً من القيادة التربوية ومستوى جودة التعليم لهما أهمية كبيرة في العملية التربوية .

ولهذا فقد أتت هذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى جودة التعليم بمحافظة البحيرة .

مشكلة وأُسئلة الدراسة:

إن أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لها دور مؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية (المدارس) سواءً بالسلب أو الإيجاب ، وينعكس ذلك بالضرورة على درجة تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية ، يقوم عليها إداري

يصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يُسهم بشكل فعّال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يُديرها .

فبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم للنهوض بالعملية التعليمية ، وتحسين نوعية المُخرجات التربوية ، إلا أنه ما زال هناك قصور واضح ، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة لعلّ من أهمها نمط القيادة التربوية السائد في المؤسسات التربوية ، ففي الوقت الذي تُوجد فيه أنماط قيادية تزيد من جودة التعليم بالمدارس ، وتُحقق الأهداف المرجوة نجد في المقابل من مديري المدارس من يسلك أنماطاً أخرى تُضعف من جودة العملية التعليمية ، وتعوقها عن تحقيق الأهداف المنشودة .

وقد أشارت نتائج كثير من الدراسات إلى أن الممارسات القيادية لمديري المدارس مازالت دون المستوى المطلوب ، ويتضح ذلك في ضعف أداء المعلمين وتدنى نتائج الطلاب ، مما يؤكد ضرورة البحث عن أنماط قيادية مناسبة تتفق وطبيعة المرحلة التي تُستخدم فيها .

وقد أشار (الشعبان ، ٢٠٠٨ م ، ص ٣٢) إلى أن القيادة التربوية الفاعلة تستطيع ملاحقة ومواكبة متطلبات العصر ، والعمل من أجل تحقيق التطوير والتقدم ، وإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال حسن اختيار وتقديم البرامج ، واستغلال الإمكانيات البشرية والمادية .

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجدّ ، أن الأبحاث والدراسات تناولت أنماط القيادة لمديري المدارس ومستوى الجودة بالمدارس من زوايا مختلفة ، ووفق نظريات ومقاييس متنوعة ، إلا أنّ تلك الدراسات لم تتناول الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الجودة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في دراسة واحدة لمعرفة مدى العلاقة بينهما وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة لكي تُسلط الضوء على أهمية النمط القيادي الذي ينبغي على مدير المدرسة أن يتبنّاه ، وما يتركه من أثر على أداء العاملين وانعكاس ذلك على مستوى جودة التعليم بالمدرسة .

و تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :
ما علاقة أنماط القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمستوى جودة التعليم ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ١ - ما الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة التربوية ؟
- ٢ - ما الإطار المفاهيمي للجودة في التعليم ؟
- ٣ - ما معايير اختيار مدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وكيفية إعدادهم ، ولاسيما في ضوء معايير الجودة والاعتماد ؟
- ٤ - ما العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، ومستوى جودة التعليم فيها ؟
- ٥ - ما التّصور المقترح لتطوير أنماط القيادة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والتي من شأنها أن تزيد من مستوى جودة التعليم فيها ؟

أهمية الدراسة:

أ - الأهمية النظرية :

تبرز الأهمية النظرية من خلال ما يُمكن أن تُضيفه هذه الدراسة من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول موضوع أنماط القيادة التربوية

وعلاقتها بمستوى جودة التعليم ، ومدى استفادة الباحثين والدارسين مما كُتِبَ من أدبٍ نظري حول موضوع أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم .

ب - الأهمية التطبيقية:

١ - تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تُعالجه ، والأهداف التي تسعى للوصول إليها من خلال أهمية الدور الذي تلعبه أنماط القيادة من حيث انعكاسها على توفير مناخ جيد للعاملين بالمؤسسات التعليمية لممارسة أعمالهم ، ومتا يرتب على ذلك من تحسين جودة التعليم فيها .

٢ - يُعتبر موضوع أنماط القيادة من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتمامًا مُتزايدًا في الآونة الأخيرة ، ورغم كثرة الدراسات التي تناولت الموضوع إلا أنها أهملت جوانب مهمة لابد من تناولها .

٣ - أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في النهوض بها تعليميًا وتربويًا وإداريًا .

٤ - أهمية المؤسسات التربوية والدور الملقي على عاتقها في زيادة الإنتاج ، وتحسين أداء الأفراد وذلك يحدث من خلال نمط قيادي أمثل ، وانعكاس ذلك على مستوى جودة التعليم بالمدارس .

٥ - قد تُوفّر معلومات مهمة لمدراء المدارس عن كيفية تحقيق مستويات الجودة التعليمية بمدارسهم .

٦ - قد تُقدّم فرصة للمديرين لوعي ممارساتهم وأنماطهم القيادية ؛ لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية ، وتمكينهم من تطوير ممارساتهم القيادية .

٧ - قد تُسهم هذه الدراسة في وضع معايير محددة لقياس مستوى جودة التعليم بالمدارس كعنصر مؤثر في العملية التعليمية .

٨ - إنّ التطور الهائل الذي شَمَلَ جميع مناحي الحياة ، ومنها المجال التربوي يفرض على القائد التربوي معرفة النمط القيادي الأمثل الذي ينبغي أن يتبناه من أجل تطوير العملية التعليمية ، ورفع مستوى الجودة بالمدارس .

٩ - قد تُساعد هذه الدراسة القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في وضع خطط وبرامج حديثة من شأنها أن تُطوّر أداء مديري المدارس وما يترتب على ذلك من رفع مستوى جودة التعليم .

١٠ - قد تُفيد المسؤولين عن إعداد القادة التربويين ، والمدراء أنفسهم ، والمعلمين الراغبين في تقلّد الوظائف القيادية .

منهج الدراسة وأداتها :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ، وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة ؛ حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة قيد البحث وهي : أنماط القيادة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها ؛ لاستخلاص النتائج من خلال استبانة مُوجّهة إلى مدراء تلك المدارس بهدف التعرّف على أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى جودة التعليم .

حدود الدراسة :

١ - **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة الحالية على دراسة أنماط القيادة ، وعلاقتها بمستوى جودة التعليم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .

٢- **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت الدراسة على عينة من معلمى ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة .

٣ - **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة على عينة من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة .
مصطلحات الدراسة:

- **مفهوم النمط :** Style Concept : في اللغة هو " الطريقة " (المعجم الوسيط ، ٢٠٠٣) .

وقد عرفه الهوارى (٢٠٠٢م ، ص ٣٤٤) أنه : " عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما " .

- **النمط القيادي :** عرّف النمر (١٩٩٠م ، ص ٢٨٩) السلوك القيادي بأنه : " مجموعة من التصرفات التي يُبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية ، تترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبًا وإيجابًا " .
وقد رأى رسمي (٢٠٠٤ ، ص ٤٣) أن النمط القيادي هو : " سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره " .

- **النمط القيادي :** عرّفه الباحث بأنه : " الأسلوب الذي يتّبعه مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة لتسيير شئون المنظمة التربوية التي يرأسونها وتحقيق الأهداف المنشودة " .

- **القيادة الإدارية التربوية :** يُعرف البدرى (٢٠٠١م) بأنها : " مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يُحفّز الهمم ، ويبعث الرّغبة في العمل الفردي والجماعي النّشط و المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية " .

- **مدير المدرسة :** ويُعرفه البدرى (٢٠٠٥م) بأنه : " الإداري الأول في المدرسة ، وهو المسنول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية بالتعاون مع موجه القسم ، ويقوم بالمشاركة في تنفيذ توجيهات موجهي المواد ومتابعتها وهو المسئول أمام وزارة التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية في المدرسة ، وإتباع الخطط ، والمناهج التعليمية ، واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة ، وهو يُمثّل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصاته .

- **مدير المدرسة :** يُعرفه الباحث بأنه : " كل قائد تربوي يُكفّل للقيام بإدارة المدرسة ، ويدعم التغيير الإيجابي بها ؛ لكي يبلغ الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في ظل علاقات إنسانية حميمة تسود بينه وبين مرؤوسيه " .

- **الحلقة الثانية من التعليم الأساسي** : عرفها الباحث بأنها : " الحلقة التي تلي التعليم الابتدائي وتُعرف بالتعليم الإعدادي ، وتُؤهل الطلاب للالتحاق بالمرحلة الثانوية ، وتكون مدتها ثلاث سنوات " .

- مفهوم الجودة Quality Concept :

- **الجودة في اللغة** : هي ضد الرداءة ، والجيد من كل شيء ، ويُقال جاد جودة وأجاد أي أتى بالجديد من القول أو الفعل ويُقال أجاد فلان في عمله (الفهمي ، ٢٠١١م - ٢٠١٢م) .
أما في اللغة الإنجليزية فهي صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما ، وتعني درجة الامتياز لنوعية من المنتج (الشرقاوي ، ٢٠٠٣م) .

- **الجودة** : " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تُعبر عن وضعية المُدخلات والعمليات والمُدخلات المدرسية ، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يُمكن " (فاروق البوهي ، ٢٠٠١م) .

- **الجودة** : " هي الريادة والامتياز في عمل الأشياء ، فالريادة تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل والامتياز يعني الإتقان (الدقة والضبط والكمال) في العمل (سليم ، ٢٠١١م) .

- **الجودة** : تُفهم على أنها : " التَّحسُّن المستمر " (Carlos Noronha , 2002) .
وقد أورد محجوب (٢٠٠٠ ، ص ١٠٤) تعريف قاموس أكسفورد للجودة بأنها : " درجة الامتياز " .

كما أورد تعريف المنظمة الأوروبية لضبط الجودة التي عرّفت الجودة على أنها : " مجموعة من الصفات التي تُميّز منتج معين تُحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم " (محجوب ، ٢٠٠٠م)

- **الجودة في التعليم Quality in Education** : " أسلوب متكامل يُطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ليُوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم " أو بعبارة أخرى : " فعّالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب (النجار ، ٢٠٠٢م) .

ويتبنى الباحث تعريف ياسر ميمون عباس (٢٠١١م ، ص ٧٠٩) إجرائياً بأنها : " قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رضا المستفيدين وذلك عن طريق مقابلة رغباتهم وتوفّعاتهم واحتياجاتهم ، وتحقيق أهدافها المنشودة لرقى المجتمع " .

ثامناً : الدراسات السابقة :

دراسات تناولت أنماط القيادة :

أولاً الدراسات العربية :

١- دراسة الصائغ ، حسين (١٩٩٤) .

بعنوان : " الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية لمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات " .

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية ، كما يُدركها المدرسون العاملون معهم بمدينة الرياض .
- رصد درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية لعمله ، وعلاقة ولاء المعلم بالأنماط القيادية وبعض المتغيرات كخبرة المدير ومؤهله العلمي ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (٢٨٠) معلماً ومعلمة ، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة لملائمته لطبيعة مشكلة الدراسة ، واعتمد الباحث الاستبانة أداة لدراسته .

وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن :

- **النمط الديمقراطي** : هو أكثر الأنماط شيوعاً وممارسةً من قِبَل المديرين ، يليه النمط الأوتوقراطي ثم التراسلي - أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأي نوع من الأنماط القيادية التربوية الممارسة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - التراسلي) يُعزى للمؤهل العلمي للمدير ، في حين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لعامل الخبرة ، وأنَّ هناك علاقة بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية ، فقد تبين من خلال الدراسة الارتباط الإيجابي بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة الولاء لمهنة التدريس ، بينما كان ذلك الارتباط سلباً بين النمط الأوتوقراطي التراسلي ودرجة الولاء للمهنة .

٢-دراسة المغيدى (١٩٩٦) .

بعنوان : " أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهيرزبيرغ : دراسة ميدانية " .

هدفت الدراسة إلى:

- تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد على مدارس البنين في التعليم العام بمنطقة الأحساء ، إضافة إلى العاملين .
- التعرف على الأساليب القيادية لمديري المدارس ، وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية : (المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - التخصص - مستوى التدريب) .

وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن:

النمط المُشارك هو المُستخدم في المرحلة الابتدائية ، والنمط الإقناعي في المرحلة المتوسطة ، والنمط الإخباري في المرحلة الثانوية .

ثانياً الدراسات الأجنبية :

١-دراسة (Otto 1993)

بعنوان : " العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظف : الالتزام التنظيمي وإدراك الموظف للعدالة التنظيمية " .

هدفت الدراسة إلى :

معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكلّ من ولاء الموظفين ، والتزامهم وإحساسهم بالعدالة التنظيمية ، وقد شملت الدراسة منظمين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشجان الأمريكية .

وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيجابية السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع ، وعدالة التعاملات من جهة أخرى .
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكلّ من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

٢-دراسة بيستا (Bista, 1995)

بعنوان : " مُحددات آثار الأنماط القيادية : التنظيمية والإنسانية والسياسية والرمزية عند مديري المدارس " .

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى وجود الأنماط الإدارية التالية النمط التنظيمي ، والنمط الإنساني (، وقد بحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدّ من استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة .
- كما بحثت في تأثير الأنماط المذكورة على أداء الدراسة ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) مديراً أختيروا عشوائياً من مدارس ولاية كاليفورنيا الأمريكية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- شيوع النمط الإنساني ، وأنّ معظم الوظائف الإدارية في المدرسة تتطلب التركيز على الفرد (الإنسان) .
- ٢- كما تبين أنّ النمط الإداري الماكر (السياسي) يُوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة ، ويُعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المنظمة مع ازدياد عدد الموظفين فيها .

دراسات تناولت الجودة في التعليم :

أولاً الدراسات العربية :

١-دراسة العجمي (٢٠٠٣)

بعنوان : " مُتطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي " .

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد المعالم الرئيسية لفلسفة الجودة الشاملة في التعليم من حيث المفاهيم والأهداف والمبادئ ومراحل وخطوات التطبيق وأهم معوقاته ونماذج التطبيق ومقوماته وأساليبه .
- التعرف على طبيعة بعض الآليات العالمية المعاصرة لضمان تحقيق الجودة التعليمية وأبرز نماذج ترسيخ ثقافتها .

- التوصل إلى بعض مُتطلبات تطبيق مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية لأسلوب الاعتماد المؤسسي / الأكاديمي كأحد أساليب ضمان تحقيق الجودة الشاملة بها .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

١- تأكيد النظرة التحليلية لمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم ، وما لها من أهداف ومبادئ على شمولية مفهوم الجودة في التعليم ومرونتها ، فلم تعد مقصورةً على جودة المنتج التعليمي

فحسب ، وإنما صارت تشمل كافة عناصر النظام التعليمي وعملياته .

٢- أكدت على أهمية وحتمية مراعاة المعايير الخاصة بأهداف التعليم الثانوي ومعايير أبنية وتجهيزات المدرسة الثانوية ومعايير المعلم ومعايير الطالب والمناهج ومعايير الإدارة المدرسية الخاصة بمدارس التعليم الثانوي .

٢-دراسة القاسم (٢٠١٠)

بعنوان : " دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري للمدارس الحكومية في محافظة جدة " .

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

١- درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بأهمية الجودة متوسط وهو دليل على اهتمام

إدارات المدارس بتنمية الوعي بأهمية الجودة كمدخل لإيجاد ثقافة الجودة بالمدارس .

٢- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الحصول على دورات في الجودة لصالح أفراد العينة الحاصلين على دورات في الجودة .

ثانياً الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Others, 1995&Mauriel)

بعنوان : " هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على التعليم والتعلم " .

هدفت الدراسة إلى:

بيان أفضل الممارسات الحالية في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس المقاطعات عبر الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة المفتوحة كأداة لجمع البيانات ، وشملت عينة الدراسة (٢٠٥) مدرسة ، استجاب منهم (٤٣) مدرسة للدراسة ، وشاركت (٣) مدارس أخرى بدون استطلاع ، و(٥) في مقابلات هاتفية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

١- إدارة الجودة الشاملة لها الإمكانيات لإنجاز تغيير هام في المدرسة .

٢- تقوم المدرسة بتوظيف نتائج تقويمها للعمليات والمُخرجات لتحسين الممارسات التعليمية ، والتركيز على الزبون (الطالب) .

٣- أكّد المُستجيبون على ضرورة الاستفادة من البيانات في التخطيط .

٤- أكّد المُستجيبون أنّ حاجات العاملين يتمّ تحديدها بواسطة استبانات .

٢- دراسة كوتان (٢٠٠١ م)

بعنوان : Applying Total Quality Management Principals to Secondary Education , School Improvement Research Services ((SIRS).

هدفت الدراسة إلى:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة في التعليم الثانوي في مقاطعة (Sitika)) بولاية الأسكا، وقد وضعت معيارًا مُحدّدًا لعملية التحسين المُستمر للطلبة في مدرسة (Edgecombe High School). إمكانية تحسين عملية التدريس عن طريق المنهج الذي يتمّ تخطيطه من قبل ، وإمكانية توجيه الطلبة نحو فهم دروسهم ؛ حيث يتأكّد المعلمون من فهم الطلبة لأهداف هذه الدروس ، وأنّ فهم الطلبة لاستراتيجيات التعليم ، وفهم المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة يُساعد في تسهيل عملية التدريس ، وضرورة انخراط المعلمين والإداريين والطلبة في التنمية المهنية المستمرة .

دراسات تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وجودة التعليم :

من الدراسات العربية :

١- دراسة (الطريف ، ٢٠١١)

بعنوان : " تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام " .

هدفت الدراسة إلى:

١- التّعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة في الفكر الإداري المُعاصر .

٢- التّعرف على سمات الإدارة المدرسية الفاعلة وفقًا لمعايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام .

٣- الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

١- وجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظلّ توجّهات وزارة التربية والتعليم وخطتها التربوية .

٢- وجود تفويض من قِبَل الإدارة المدرسية للصلاحيات بما يضمن الإنجاز وتطوير المدرسة وتيسير اتّخاذ القرار بدرجة متوسطة .

٣- افتقار الإدارة المدرسية لبناء رؤية ، ورسالة المدرسة على بعد هما ثقافة جديدة ، وضعف إدراك الثقافات الجيدة .

٤- قلة حرص الإدارة المدرسية على إعداد برامج وخطط تنفيذية لتحسين عمليتي التعليم والتّعلم

٥- قلة تطبيق الإدارة المدرسية لأسس ونظّم ضمان الجودة .

٢ - دراسة (العجاردة ، ٢٠١٢ م)

بغنوان : " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان " .

هدفت الدراسة إلى :

١ - التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، من وجهة نظر المعلمين .

٢ - التعرف على مستوى جودة التعليم بالمدارس الخاصة بمدارس العاصمة عمان ، من وجهة نظر المعلمين .

٣ - التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة ومستوى جودة التعليم في محافظة العاصمة عمان ، من وجهة نظر المعلمين .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

١- أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة ، وقد جاء في الرتبة الأولى النمط الأوتوقراطي ثم الديمقراطي ثم النمط المتسيب .

٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥ و ٠) بين الأنماط القيادية السائدة ، ومستوى جودة التعليم وبدرجة موجبة .

من الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة (Sharma , 2011)

بغنوان : Attributes of School – Capacities&Leadership Qualities: Principals .

هدفت الدراسة إلى:

- اختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مُديرهم وجودة القيادة في تقمُّص الأدوار ، واتخاذ القرار ، وإدارة الوقت ، والراحة . وتمَّ اختيار (٣٠٠) معلم ومعلمة في مدارس ماليزيا ، كما تمَّ تصميم استبانة لأبعاد القيادة وتوزيعها على العينة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- أنَّ لدى المديرين تصوُّراً وإمكانية في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات القيادة ومتوسط أداء بالنسبة لمعايير القيادة ، ومع ذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مُستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وبين إمكانيات المديرين القيادية .

التعليق العام على الدراسات السابقة :

باستعراض الدراسات السابقة والبحوث يتَّضح أنَّ :

١- هناك دراسات تناولت الأنماط القيادية لدى مديري أو مديرات المدارس مثل دراسة (إيمان العيسى ، ١٩٩٦) ، ودراسة (الخطيب ، ٢٠٠٤) ، ودراسة (Bista, 1995) .

٢- وأنَّ هناك دراسات تناولت علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس بولاء المعلم لعمله مثل دراسة (الصانع ، ١٩٩٤) ، ودراسة (Otto , 1993) .

٣- وأنَّ هناك دراسات تناولت علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي مثل دراسة (الخشالي ، ٢٠٠٣) ، ودراسة (الغامدي ، ٢٠٠٩) .

- ٤- وأنَّ هناك دراسات تناولت علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي للمعلمين مثل دراسة (المغيدى ، ١٩٩٦) .
- ٥- وأنَّ هناك دراسات تناولت علاقة الأنماط القيادية بالروح المعنوية للمعلمين مثل دراسة (العتيبي ، نواف بن سفر ٢٠٠٨) .
- ٦- وأنَّ هناك دراسات تناولت النمط القيادي وعلاقته بالمُنَاخ المدرسي مثل دراسة (Hawkins , 2002) .
- ٧- وأنَّ هناك دراسات تناولت الجودة في التعليم مثل دراسة (العجمي ، ٢٠٠٢) ، ودراسة (الشهري ، ١٤٣٤ هـ) ، ودراسة (السيسي ، عشيبه ، ٢٠١١) ، ودراسة (Others&Muriel) .
- ٨- وأنَّ هناك دراسات تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة التعليم مثل دراسة (الطريف ، ٢٠١١) ، ودراسة (Sharma , 2011) ، ودراسة (العجارمة ، ٢٠١٢ م) .

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط منها :

- ١- أهمية الأنماط القيادية ، وأهمية الجودة في التعليم المدرسي .
- ٢- التأسيس النظري لكلِّ من : أنماط القيادة - جودة التعليم بالمدارس .
- ٣- استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة .
- ٤- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

- ١- أنها الدراسة الوحيدة التي ربطت بين أنماط القيادة وجودة التعليم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وهذا في حدود علم الباحث .
 - ٢- الاختلاف في زمان ومكان وبيئة التطبيق .
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

١ - الجانب النظري :

من خلال تكوين خلفية نظرية للدراسة ، وإلقاء الضوء على الأسس النظرية للأنماط القيادية وبعض المفاهيم المرتبطة بها ، وكذلك الأسس النظرية للجودة في التعليم المدرسي ، والمفاهيم المرتبطة بها ، والتعرف على واقع كل منهما لدى المعلمين .

٢ - الجانب الميداني :

عن طريق الاستفادة من الأدوات البحثية التي تضمنتها ، والاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية الواردة لاستخلاص نتائج الدراسة وتفسيرها .

منهج الدراسة وأداتها :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (بالطريقة المسحية) لملائمته للدراسة ، وذلك لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومناسبتها لطبيعتها .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات ، ومديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة (الإعدادية) ، إذ يبلغ عددهم (١٤٤٦٩) معلم ومعلمة ، و(٨٤٥) مدير ومديرة ، يعملون في(٨٤٥) مدرسة حكومية وخاصة (المصدر : وزارة التربية والتعليم -الكتاب الإحصائي السنوي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م) .

أدوات ووسائل جمع البيانات

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي (النظري) لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمفهوم وأهمية أنماط القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من خلال الإطلاع على الدراسات والمراجع العلمية حيث اعتمد الباحث على نوعين من البيانات ، النوع الأول : البيانات الثانوية مثل الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمقالات ومواقع الإنترنت العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، وذلك للوقوف على أحدث ما كُتِبَ حول الموضوع ، والتي ساعدت الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة أما النوع الثاني : البيانات الأولية ، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى جودة التعليم .

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية بتوزيع استمارة الاستبانة على عينتين استطلاعتين (معلمين - مديرين) وذلك للتعرف على درجة فهم واستيعاب المحاور و العبارات التي تحتوى عليها ، ومدى السهولة والصعوبة للعبارات ، والفترة الزمنية التي يستغرقها أفراد العينة للإجابة عليها وذلك في الفترة ١ / ٤ / ٢٠١٧ م ومن خلال المقابلة الشخصية معهم أثناء الإجابة على الاستمارة .

تطبيق استمارات الاستبانة في الصورة النهائية:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية علي عينة الدراسة من (معلمين ومديرين) كما في الجدول (١٨) ، بالإضافة إلي المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث لأفراد عينة الدراسة الذين تمكن الباحث من مقابلتهم والذين لم يتمكن من مقابلتهم اكتفوا فقط بالإجابة علي الاستبانة وتم التطبيق علي العينة الأساسية في الفترة من ٢٣ / ٤ / ٢٠١٧ حتى الفترة ٤ / ٥ / ٢٠١٧ م وبعد الانتهاء من عمليات تطبيق وجمع الاستبانة من العينة الأساسية للبحث قام الباحث بتفريغها في كشوف التفريغ التي أعدها الباحث ، واستخدم ميزان تقدير ثلاثي (موافق / موافق إلى حد ما / غير موافق) بتقدير درجات (٣ / ٢ / ١) علي الترتيب .

الأسلوب الإحصائي المستخدم: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً ، واستعان بالأساليب الإحصائية التي تحقق أهداف الدراسة وتساولاتها حيث استخدم المعالجات التالية :-

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط .
- المجموع التقديري .
- الأهمية النسبية .
- ٢٤ .

نتائج البحث:

توصلت الدراسة لعدة نتائج من الجانب النظري والميداني ويمكن عرضها على النحو التالي :

أولاً النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ١- تُعتبر القيادة التربوية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسات وتصوراتها المستقبلية ، حيث ترسم الخطط اللازمة للعمل ، وتعمل على تعميم القوى الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية ، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- ٢- تبرز أهمية القيادة في المؤسسات التربوية التي تفقد العملية التربوية بشكل فعّال نحو الشمول لمختلف أوجه الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية ؛ لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتتعاظم الحاجة والأهمية من خلال المتغيرات والمستحدثات العلمية ، وتأثيرها على العملية التربوية والتعليمية .
- ٣- تبرز أهمية القائد التربوي الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر .
- ٤- وجود ثلاثة أنماط قيادية هي : النمط الديمقراطي ، والنمط الأوتوقراطي ، والنمط الفوضوي .
- ٥- يُعدُّ النمط الديمقراطي للقيادة من أفضل أنماط القيادة ، وذلك لتركيزه على المشاركة ، وتفويض السلطة ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وتوفير المناخ الملائم للعمل ، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية .
- ٥- الأنماط القيادية مجتمعة تُفسر قدرًا كبيرًا من التباين لمستوى جودة التعليم في المؤسسات التعليمية .
- ٦- وجود وعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية التخطيط في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم ، وخططها التربوية
- ٧- افتقار الإدارة المدرسية لمهارة التخطيط الاستراتيجي ، والتمسك بتقليدية التخطيط .
- ٨- قلة حرص الإدارة المدرسية على إعداد برامج وخطط تنفيذية ؛ لتحسين عمليتي التعليم والتعلم .
- ٩- قلة تطبيق الإدارة المدرسية لأسس ونظم ضمان الجودة .
- ١٠- عدم توافر معايير إدارة الجودة لدى مديري المدارس ، وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم ؛ للمساعدة على اتخاذ قرار يتعلق بتطبيق مدخل إدارة الجودة ، وافتقار المدارس لآليات الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية ، والتوظيف الفعّال للقوى البشرية .
- ١١- عدم توافر نُظم تحقيق الرقابة لدى المدارس على العمليات في جميع مراحلها ، إضافةً إلى عدم توافر آليات للتأكد من كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام .
- ١٢- ضعف الالتزام بنظم الدراسة ، والمحافظة عليها من الطلاب ، وغياب عمليات التجديد والإبداع في عرض المادة التعليمية .
- ١٣- وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة

ثانياً النتائج المتعلقة بالجانب الميداني :

- من أنماط القيادة التربوية المستخدمة في محافظة البحيرة : النمط الأوتوقراطي و النمط الفوضوي وهما لا يساعدان على تحسين مستوى الجودة التعليمية بالمدرسة .
- الإطار المفاهيمي للجودة في التعليم يفتقر إلى أبعاد الجودة .
- العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، ومستوى جودة التعليم فيها : أنه كلما اتجهت أنماط القيادة إلى النمط الديمقراطي تحسّن مستوى الجودة ومؤشراتها بالمدرسة .
- يتم اختيار مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمعيار بالأقدمية ، ولا يتم إعددهم في ضوء معايير الجودة والاعتماد .
- التصور المقترح لتطوير أنماط القيادة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والتي من شأنها أن تزيد من مستوى جودة التعليم فيها .
- أوضحت الدراسة عدم اقتناع القيادات الإدارية ، والعاملين بالمؤسسات التعليمية (المدارس) بتطبيق الجودة التعليمية .
- أوضحت الدراسة عدم الجدية في تدريب القيادات الإدارية ؛ إذ أنّ برامج التدريب غير متطورة وليست فعّالة ، وعدم اختيار المدرء وفق أسس علمية ، وعدم وضع معايير مناسبة للاختيار .
- أوضحت الدراسة عدم الاهتمام بمطالب العملاء ، أو تبنى شكاوهم واقتراحاتهم ، وعدم تطبيق سياسة الباب المفتوح ، وعدم تعميق الاتصال مع العملاء ؛ من أجل تحسين الخدمة التي تقدم لهم .
- أوضحت الدراسة وجود تداخل في الاختصاصات والمسئوليات داخل الهيكل التنظيمي في المدارس ؛ إذ لا توجد قواعد تنظيمية تتلاءم مع نظام إدارة الجودة أو مع احتياجات الأفراد ومطالبهم .
- أوضحت الدراسة وجود البيروقراطية لدى القيادات الإدارية سواء في المدارس أو الإدارات التعليمية .
- أوضحت الدراسة هيمنة أسلوب المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات .

التصور المقترح

أولاً بالنسبة للمديرين :

- الاهتمام بالسلوك القيادي لدى مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، حتى يمكن تبصيرهم بالأساليب المرغوبة نحو تحقيق مستوى جودة التعليم فيها .
- إعداد برنامج (مشاريع - دورات) لزيادة تفعيل أداء مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي
- التدريب على النمط الديمقراطي في القيادة .
- تفعيل الجدارات وإلغاء الأقدمية في الوصول لمنصب المدير .
- وضع برنامج مقترح لإعداد القائد الديمقراطي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
- التقويم التبعي للمدير من خلال مؤشرات واضحة تتضمن المعلم والتلاميذ .
- التدريب المستمر للمدير والتعامل مع آليات الجودة .

- حسن اختيار مدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب معايير علمية مأخوذة من تحليل النظم الإدارية والمدرسية ومتطلباتها ، مع الاهتمام بالعناصر المُعدّة إعداداً جيداً سواء نتيجة الممارسة أو الدراسة .
- النظر إلى الإدارة المدرسية كسلطة مهنية مستقلة تتمتع بحق اتخاذ القرار لخلق جو من الحرية والديمقراطية والثقة بالنفس داخل المدرسة .
- إشاعة روح الديمقراطية بحيث تكون إدارة المدرسة جماعية فيها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مجالس بها كل من المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ، ويُنفذ مدير المدرسة ما تُقرره هذه المجالس .
- إعداد مدراء المدارس قبل ممارستهم لمهام الإدارة عن طريق برامج تأهيل قصيرة الأمد أو طويلة الأمد .
- الاهتمام من قِبَل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية ، وذلك بالاطلاع على الكتب الحديثة والتي تتناول مهام مدير المدرسة ، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة المدرسية .
- الاهتمام بتخطيط البرامج التدريبية في ضوء أسس علمية تقوم على بحوث ودراسات في مجالات بناء البرامج والمتربين والتنفيذ والتقييم .
- تُعدّ التنمية المهنية ضرورية للمديرين والمعلمين على كافة المستويات ، وذلك لأنّ كل مُبادرة للتطوير أساسها هو توافر تنمية مهنية ذات جودة عالية .
- تُوجد دواعي متعددة تفرض تبني التنمية المهنية للقيادات المدرسية ؛ لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة ومنها : التطور التكنولوجي العالمي ، وانعكاساته على عمليتي التعليم والتعلم ، وسيادة فلسفة التعليم مدى الحياة ، والعولمة وتحدياتها ، وقصور برامج التدريب الحالية ، ووجود معايير هيئة الاعتماد والجودة ، وأيضاً معايير عالمية للجودة والأداء والإنجاز .
- مكافأة المتخصصين وتشجيعهم ، سواءً من المعلمين أو المديرين في مجالات التخطيط والتجريب والتقييم

ثانياً : بالنسبة للجودة بالمدارس :

تقع مسؤولية الجودة على عاتق الجهة التعليمية المقدمة للبرامج التعليمية وإنّ المؤسسات التعليمية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، والتي تقوم بتقديم برامج تعليمية هي المسؤولة عن جودة تلك البرامج ، كما أنها مسؤولة عن جودة جميع منشأتها والأنشطة التي تمارسها ، ولهذا فقد قام الباحث بتقديم تصور مقترح من خلال مراحل ينمُّ تطبيقها كالتالي :

أولاً : تبني الإدارة العليا للفكرة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة :

إنّ تبني فكرة تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية رحلة طويلة تقتضي توفير القناعة والتأييد والدعم من قِبَل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم ، والإدارات المساندة في مديرياتها المختلفة ، وإدارات المدارس كافة ، وفي تكوين سياسة الجودة وأهدافها بالمؤسسة والحفاظ عليها ، ومن ثمّ إقناع القياديين جميعهم للمشاركة في تطبيقها ومساندتها ، والتأكيد على أنّ التطبيق من فرضيات العمل الأساسي وليس عملاً إضافياً ، وضمان تشكيل الفرق بقناعة ، وبدعم المسؤول المباشر ، وتقدير ومكافأة فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز ، والعمل على تذليل المعوقات والصعوبات التي تظهر أثناء عملية التطبيق ، وذلك بتوفير الموارد المطلوبة ، وتعמיד الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار

التحسينات والقرارات المُتخذة ، وإشراك مديري المدارس في اختيار العمليات المراد تحسينها ، مع التركيز على الاستفادة عبر المؤسسة ، وضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.

ثانياً : استخدام كافة الوسائل المتاحة لنشر الثقافة التنظيمية لفهوم الجودة :

ويتمُّ ذلك عن طريق قيام الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الإدارات المساندة في مديريات التربية ، وإدارات المدارس بعقد سلسلة من الندوات والحلقات واللقاءات النقاشية التطبيقية والدورات التدريبية بالداخل والخارج بهدف نشر ثقافة الجودة ، والتعرف على أساليبه الفنية ، ومراحل تنفيذها ومقومات نجاحها في إطار خطة عمل على مراحل وخلال فترة زمنية محددة ، وإنشاء رابط إلكتروني للجودة على مواقع المدارس والإدارات ووزارة التربية والتعليم على الإنترنت ، وعمل ورش عمل وندوات ونشرات ومطويات عن الجودة ، والقيام بزيارات ميدانية للمؤسسات التي تُطبق الجودة ، وتوزيع أشرطة فيديو أو أقراص مدمجة (C D) تعريفية عن الجودة ، وتوفير المعلومات على الشبكة الداخلية للمدرسة .

ثالثاً : دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة وإمكانية تطبيقها :

وذلك من خلال استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة ، ودراسة وضع العاملين والمؤسسة ، وإمكانية التطبيق لفلسفة الجودة ، ودراسة اللوائح التنظيمية ، والإمكانات البشرية والمادية والمالية ، والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية ، ووضع رسالة ورؤية تجسّد التصور المستقبلي لتحقيق الجودة ، ووضع معايير لقياس جودة المخرج ، ورصد الانحراف في الأداء ، وتكوين فرق عمل للفحص ، والتدقيق في جودة الأداء بالمؤسسة التعليمية .

رابعاً : تقييم وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية :

يجب تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية ؛ لدعم الإيجابيات ، وتفادي السلبيات ، وذلك من خلال تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية ، وتحديد المواد والأدوات المطلوبة (ميزانية – وأجهزة – ودورات تدريبية) ، وتحديد علاقة المؤسسة التعليمية بالجهات الخارجية الأخرى ، ووضع جدول زمني بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب إنجازها ، وهذا يتمُّ من خلال التركيز على الآتي : المتعلم ، والإدارة التعليمية ، والهيئة التعليمية ، والمبنى التعليمي ، والمناهج التعليمية ، والمجتمع .

خامساً : الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية :

وذلك من خلال تشكيل مجلس للجودة داخل المؤسسة التعليمية ، وإعداد هيكل تنظيمي للتطبيق من خلال فرق العمل ، واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية ، وتعيين ممثل للإدارة العليا ؛ ليكون حلقة الوصل بين القيادة والميدان ، والبحث عن تجربة ناجحة طبّقت نظام الجودة ؛ للاستفادة منها ، وتحديد جهة إشرافية خارجية حال الحاجة تتولى الإشراف على التطبيق .

سادساً : حصر العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها :

إنَّ العمليات هي المحور الرئيس لعملية التغيير والتطوير والتحسين ، وتبرز هنا أهمية اختيار العمليات ، واستخدام آليات عمل مناسبة تُضيف قيمة على المخرج .

سابعاً : تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية :

إنَّ التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل التي تسبق تنفيذ أي عمل من الأعمال ، وهو عملية التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ، ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها ، ورسم السياسات التي تُتبع أثناء عملية التنفيذ ، ووضع برنامج العمل التفصيلي والجدول الزمني اللازمة ، كما أنَّ التخطيط ضرورة حتمية لمعرفة المشكلات المتوقع حدوثها ، والعمل على تلافيتها أو الاستعداد لها قبل حدوثها ، وفي التخطيط يُحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المُحدد ، ويتمُّ التوثيق الشامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية ، (وهذا الدليل يُعدُّ وثيقة شاملة تُبين سياسة الجودة وأهدافها ووصف كامل عن نظام الجودة بالمؤسسة التعليمية) ، وتوثيق الخطوات الإجرائية للعمليات المحددة (وهي تُعدُّ وثيقة توضح خطوات ومراحل إنجاز عمل معين بشكل شامل من بدايته حتى نهايته) ، والوصف الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية جميعهم ، وتوثيق النماذج المستخدمة في العمليات المحددة جميعها ، وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة (وهي تُعدُّ أرشيفاً كاملاً للوثائق تُقدم أدلة لما تمَّ تنفيذه خلال مراحل العمل) .

ثامناً : بدء تطبيق نظام الجودة :

تتمُّ هذه الخطوة بعد إنجاز الخطوات السابقة ، وتقوم هذه الخطوة على الآتي : تحديد المشكلات (فرص التحسين والتطوير) ، وتحديد الأسباب (دراسة وتحليل) ، واختيار أفضل الحلول ، وتطبيق خطة أفضل الحلول ، والتقييم والتدقيق والمتابعة ، وتعديل الإجراءات والعمليات وتوثيقها ، والاستمرار في التعديل والتطوير والتوثيق للعمليات ، ونشر الخبرات والنجاحات والأفكار ونقلها وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها .

تاسعاً : تقييم التنفيذ ومتابعته بالمؤسسة :

وهو فحص نظامي مستقل لتحديد ما إذا كانت نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة منها تتطابق مع التدابير أو الترتيبات المُخططة لها ، وما إذا كانت هذه الترتيبات مُطبقة بفعالية ، وتمت المحافظة عليها ، ومناسبة لإنجاز أو تحقق أهداف الجودة .

عاشراً : مراجعة الإدارة العليا :

تتمُّ مراجعة الإدارة العليا بعد تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة ، ويتمُّ التركيز على الآتي : الحرص على مدى تحقق الأهداف الموضوعية ، ومدى فاعلية نظام إدارة الجودة ، ومدى فاعلية البرامج التطويرية ، والحرص على تدعيم الإيجابيات ومساندتها ، وتجاوز السلبيات والمعوقات ، والحرص على استمرارية التحسين والتطوير .
وينبغي على الإدارة التربوية أن تعمل على مساندة المدرسة التي تعتمد الجودة كنظام إداري وذلك من خلال :

- اعتبار المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة تتبع الإدارة العليا من خلال خطوط إدارية عريضة .
- إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والحرية للمدرسة ؛ لتحقيق التطوير والإبداع في مجالات العمل جميعها .

- تطوير القوانين والأنظمة التي تُنظم العمل المدرسي والمتابعة والإشراف .
- تدريب إدارات المدارس على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي .
- تحديد رسالة المدرسة ، وربط فعاليتها بمتطلبات رؤية التعليم ورسالته .
- تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ؛ حتى تُصبح شراكة فاعلة .
- تبني معايير الجودة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها .
- تعزيز العمل الجماعي (مشروع الفريق) في المدرسة ، وتدريب الإدارات المدرسية على مهارات بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها ، واعتبار ذلك من مكونات وتأهيل الإدارات الجديدة .
- توظيف نُظم المعلومات والتكنولوجيا في تطوير أداء الإدارة المدرسية .
- تفعيل روح الديمقراطية في المدرسة من خلال المجالس المدرسية ومجالس الآباء .
- العمل على ربط عملية اتخاذ القرارات باحتياجات الطلاب والعاملين والمجتمع المدرسي .
- الحد من أساليب التقويم القديمة المبنية على الحفظ والاسترجاع ، وتبني التقويم المتكامل المستمر الذي يقيس قدرات الطالب الحقيقية .
- تطوير وتبسيط المناهج ، وتدريب المعلمين على القيام بذلك كوحدات تطويرية .
- تشجيع المشاركة المجتمعية والجمعيات والمجتمع المدني في مساندة المدرسة في أداء رسالتها .
- وضع معايير واضحة لمُخرجات التعليم المتوقعة والتي يتوقعها المجتمع ، ومقارنتها بالمعايير العالمية .
- تشكيل فرق مُحايدة للتقويم الخارجي .
- التغذية الراجعة ، وإعادة التخطيط والمتابعة .

وينبغي على المدرسة التي تعتمد الجودة كنظام إداري أن تقوم بالآتي:

- تشكيل فريق الجودة والذي يشمل فريق الأداء التعليمي ، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة .
- تحديد معايير الأداء المتميز لأعضاء الفريق السابق كلهم .
- سهولة وفعالية الاتصال ، وانسياب المعلومات في الاتجاهات جميعها .
- تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى ، وتقبُّل النقد والمساءلة بشفافية وديمقراطية .
- تعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة بالوسائل المتاحة للإدارة كلها .
- التدريب المستمر للعاملين على المهارات الجديدة في إدارة المواقف الصفية ، والتركيز على الأسئلة التفكيرية ، وتعريفهم بثقافة الجودة ؛ لرفع مستوى الأداء المهني لديهم .
- نشر روح الجدارة التعليمية ، والتميز وقيم (الثقة ، والصدق ، والأمانة ، والاهتمام بالطلاب) .
- مساعدة المعلمين على تحسين مُخرجات التعليم ، والعمل على إعداد شخصيات قيادية من الطلاب ، وزيادة مشاركتهم في العمل المدرسي .

- تعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها والبناء عليها ، وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي .
- تفعيل دور لتكنولوجيا التعليم ، ونُظْم المعلومات ، والاستفادة من التجارب التربوية محلياً وعربياً وعالمياً .
- التواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغير التعليمية ، والمجتمعية والأهلية .
- ممارسة التقويم الداخلي الذاتي على الأقل مرتين سنوياً والإعلان عن النتائج .

• مقترحات الدراسة : -

- دراسة أوضاع القيادات المدرسية لظهور النمط الفوضوي كأحد أنماط القيادة التربوية التي تسبب العديد من المشكلات .
- دراسة أوضاع المديرين والعمل على حل المشكلات التي تواجههم .
- دراسة دور الجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين .
- دراسة دور النمط الديمقراطي ؛ لتحسين أداء رؤساء الأقسام ، وتدريبهم عليه .
- دراسة رفع كفاية رؤساء الأقسام الإدارية ، ومساعدتهم على تقبل الرأي والرأي الآخر .
- دراسة توزيع الصلاحيات والمسئوليات على المرؤوسين ، والحرص على بناء مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات ، والابتعاد عن الاستبداد بالرأي والتعصب له .
- دراسة تشجيع الأعضاء الجدد على تقبل الأنماط القيادية .
- اهتمام الإدارة المدرسية بالكفاءة الإدارية والأكاديمية على حدٍ سواء .
- اهتمام الإدارة بتوفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن .
- تحسين درجة المصادقية من الجودة في التعليم بالمدارس .

قائمة المراجع

- المراجع العربية:

- ١ - آل ناجي ، محمد بن عبد الله (٥١٤٢٦) : الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ٢- إبراهيم ، مجدي عزيز (١٩٩٠ م) : " منظومة الفكر التربوي وتجلياتها الإنسانية والمادية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو .
- ٣- إبراهيم ، محمد محمد ، (١٩٩٧) . " المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٤- إبراهيم ، محمد محمد ، والصبغ ، شوقي ، (٢٠١٣) الإدارة الأسس والأصول العلمية ، الإطار العلمي لمهنة الإدارة ، القاهرة ، دار الحمد .
- ٥- أبو الفضل ، عبد الشافي (١٩٩٦) ، القيادة الإدارية في الإسلام ، القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي .
- ٦- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٩) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٧- ابن ماجه (ب . ت) . سنن ابن ماجه ، الطبعة الأولى ، حكم على الأحاديث : محمد ناصر الدين الألباني ، اعتنى بها : أبو عبيدة بن حسن آل سلمان ، الرياض : دار المعارف .
- ٨- ابن منظور (٢٠٠٣) . لسان العرب ، الجزء الثاني ، مصر : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٩- أبو المعاطي ، ماهر (٢٠١٥ م) : " الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي " ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، زهراء الشرق .
- ١٠- أبو جلاله ، صبحي حمدان (٢٠٠١ م) : " أصول التربية بين الأصالة والمعاصرة ، الكويت ، مكتبة الفلاح ، ص ٣٨٨ .
- ١١- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٨٨) : " تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني " ، القاهرة ، دار المطبوعات الجديدة .
- ١٢- _____ (١٩٩٨ م) . " تحديث الإدارة التعليمية " ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة للنشر .
- ١٣ _____ (٢٠٠٣) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ١٤- _____ (٢٠٠٣) . " الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية " ، الطبعة الأولى ، القاهرة : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .
- ١٥- أحمد ، حافظ فرج (١٩٩٨ م) : " بحوث ودراسات تربوية ، مشكلات التعليم الأساسي - انعكاساتها على العملية التربوية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٦- أحمد ، حافظ فرج و حافظ ، محمد صبري (٢٠٠٣ م) : " إدارة المؤسسات التربوية " ، القاهرة ، عالم الكتب .
- ١٧- أحمد ، محمد عبد القادر (١٩٨٣ م) : " استراتيجيات التربية العربية لنشر التعليم الأساسي في الدول العربية " ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية .

- ١٨- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، والمرسى ، جمال الدين (٢٠١٤) " السلوك التنظيمي " ، القاهرة ،
الدار الجامعية .
- ١٩- أسعد ، وليد أحمد (٢٠٠٥ م) : " الإدارة التعليمية ، ط ١ ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر .
- ٢٠- الأغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٠ م) : " الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ،
بيروت ، دار النهضة العربية .
- ٢١- الألباني ، محمد (ب . ت) . صحيح الجامع ، تحقيق : زهير الشاويش ، طبعة المكتب الإسلامي .
- ٢٢- الباز ، عفاف (بدون تاريخ) : " دور القيادة في إدارة الأزمات " ، مدرس بقسم الإدارة العامة -
بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة .
- ٢٣- البخاري (١٩٩٧ م) . صحيح البخاري ، الطبعة الثانية ، تحقيق : محمد قطب ، بيروت : المكتبة
العصرية .
- ٢٤- البدرى ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١ م) : " الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات
التعليمية . الأردن . عمّان . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٢٥- البدرى ، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥ م) . " الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية " . الأردن .
عمّان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٢٦- البغدادي ، زين الدين (٢٠٠٤) ، جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع
الكلم ، الطبعة الثانية ، المجلد الأول ، مصر : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٢٧- البنا ، فرناس ، (١٩٨٥) . " أصول القيادة الإدارية ، القاهرة ، دار الكتب المصرية .
- ٢٨- البوهي ، فاروق شوقي (٢٠٠١ م) : " الإدارة التعليمية والمدرسية " ، القاهرة ، دار قباء للنشر
والتوزيع .
- ٢٩- البياع ، محمد حسن عبد الهادي (٢٠٠٣) : القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة ،
دار واسط للنشر ، لندن .
- ٣٠- الحربي ، قاسم بن عائل (١٤٢٥ هـ) : " القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية
الحديثة ، ط ١ ، الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع .
- ٣١- الخطيب ، عامر يوسف والأسود ، فايز على (٢٠١٢) : فكر تربوي معاصر ، فلسطين ، مكتبة
القدس .
- ٣٢- الزواوي ، خالد محمد (٢٠٠٣ م) : " الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن
العربي ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
- ٣٣- السلمي ، على (١٩٩٥ م) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو ، مصر : دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٣٤- السيد ، عبد الحليم ، وفرج ، طريف ، ومحمود ، عبد المنعم (٢٠٠٣) : علم النفس الاجتماعي
المعاصر ، مكتبة إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٣٥- الشافعي ، حسن محمد (١٩٩٦ م) " موسوعة مصر الحديثة للتعليم " المجلد الرابع ، القاهرة ،
الهيئة المصرية للكتب .
- ٣٦- الشرقاوي ، مريم محمد (٢٠٠٣) . " إدارة المدارس بالجودة الشاملة " ، ط ٢ ، القاهرة ، مكتبة
النهضة المصرية .
- ٣٧- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود - كاظم (٢٠٠٥) . نظرية المؤسسة ، عمان : دار المسيرة .
- ٣٨- الشيباني ، عمر محمد التومي (١٩٧٦ م) " دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي " ،
طرابلس ، جامعة الفتح .
- ٣٩- الشيخ ، بدوى (٢٠٠٠) . الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ، الطبعة الأولى ، مصر ، دار الفكر
العربي .
- ٤٠- الصاوي ، محمد وجيه (١٩٩٩ م) : " التعليم الابتدائي الواقع والمأمول ، الطبعة الأولى ، مصر
: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر .

- المراجع الأجنبية :

- 41-Almansour ، Y ، (2012) ، The relationship between Leadership Styles and Motivation of Managers ، BalqaApplied University ، Amman ، Jordan ، Journal of Arts ، Science&Commerce .
- 42-Anderson ، A : Successful Training Practise : A manager Guide to Personnel Development ، Blackwell Publishing ، New York ، 1993.
- 43-Arcaro ، Jerome (1995) . Quality In Education ، (An Implementation Hand Book) ، Florida : State Duci Press .
- 44-Arcaro ، Jerome ، S (1997) Quality in Education : an implementation . HAN Book ، Published by Vanity Books International – New Delhi .
- 45-Bennis ، Werm . (1961) . Revisionist Theory of Leadership ، Harvard : Business Review .
- 46-Carlos noronha(2002): The Theory of culture – specific total quality . Management in Chinese regions . PALGRAVE
- 47-Chuang ، W (2000) : An Innovative Teacher Training Approach : Combine Live Instruction System ، British journal of Educational Techonology ، vol . 2 ، .
- 48-Clair ، Cay (1997) . Total Quality Management in information Services ، London : Bowker Saur .
- 49-Deming ، E . (1982) . Quality ، Productivity ، & Competitive Positive ، Cambridge : Massachusetts Institute of Technology .
- 50-Druker . P (1980) . " The deadly sins in public administration " public administration review ، Vol 40 ، no 2 .
- 51-Ellis ، R . (1993) . Quality Assurance for Teaching ، Duckinghami : Open University Press .
- 52- Farmer ، R .(1997)The Middle School Principal ، Corwin press Inc Company، California ،.
- 53-Fiedler ، R & Brent ، R (1999) . How to Improve Teaching Quality ، Quality Management Journal ، 6 (2) ، 9-21 .
- 54-Frazer ، M (1994) Op . Cit ، pp . 101 – 102 .
- 55-Gosling ، D ، & D ، Andrea V (2001) : Quality Development : Anew Concept for Higher Education . Vol . No .
- 56-Gurr ، D . (1996): conceptualizing school leadership tim to abandon transformation leadership : leading managing . 2 . (3) . 221 – 239 .
- 57-Hamidi ، Y ، (2009) ، Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities ، Australian Journal of Basic and Applied Sciences ، Vol ، 3 ، No . 3.

58– Hunt , James G , Larson , Lary . (1977) , Leadership : The cutting Edge . Southern IllinoisUniversityPtess , CarbondaleIllinois
59-Johns , G , & Saks , A . M . (2001) . Organizational Behavior . Prentice Hall , Canada .