

## تطبيقات ادارة الجودة الشاملة لمعلمي المرحلة الابتدائية

أ.م.د. اخلاص زكي فرج  
وزارة التربية/ مركز البحوث والدراسات  
[eklasfarrraj@gmail.com](mailto:eklasfarrraj@gmail.com)

### ملخص

يهدف البحث التعرف على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة من قبل معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث واشتملت (٣٧) فقرة موزعة على (٩) محاور وتم ايجاد الصدق والثبات لها. وتكونت عينة البحث من (٧٢٣) مشرفا تربويا موزعا على المديریات العامة للتربية في المحافظات كافة. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها حصول جميع فقرات المحاور في البحث على مراتب منخفضة نسبيا، يدل على ضعف في اداء معلمي المرحلة الابتدائية، فضلا عن مجموعة من التوصيات اهمها وضع معايير علمية عند اختيار المديرين والمشرفون والاختصاصيون التربويين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات، المرحلة الابتدائية

## Abstract

The research aims to identify the applications of total quality management by primary school teachers from the point of view of educational supervisors. The researcher adopted the descriptive approach and the questionnaire as a research tool. The research sample consisted of (723) educational supervisors distributed among the general directorates of education in all governorates. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that all the paragraphs of the axes in the research have relatively low ranks, which indicates a weakness in the performance of primary school teachers, as well as a set of recommendations, the most important of which is the development of scientific criteria when selecting principals, supervisors and educational specialists based on new specifications related to scientific competencies and expertise. Associated with the concepts of total quality.

**Keywords:** total quality management applications , applic a tions , primary stage

## الفصل الأول

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

تعاني منظماتنا التربوية من ضعف اداء المعلمين وتدني قدراتهم العلمية والتربوية وقلة مواكبتهم للتطورات العلمية وطرائق التدريس الحديثة، مما اثر سلبا على المستويات العلمية لتلامذة المرحلة الابتدائية وعدم تلقيهم المعلومات التربوية والعلمية المناسبة، وما يترتب عليها من تأثير على العملية التربوية برمتها، لان هذه المرحلة هي الأساس في إعداد النشء الجديد، واللبنة التي تبنى عليها مجمل العملية التربوية.

ولغرض التعرف على جوانب المشكلة والتصدي لها سيكون السؤال الاتي الموجه للبحث:

- ما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كنظام فاعل يساعد في حل المشكلات وتحقيق جودة عالية لأداء معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

**ثانيا: أهمية البحث**

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية انتشاراً. وحقت نجاحاً عظيماً في زيادة رضا المستفيدين والتحسين المستمر في الأداء. إذ تعد الجودة السمة الأساسية للعمل الإداري في الوقت الراهن ليس فقط في المنظمات الربحية بل في المنظمات كافة بما فيها تلك التي لا تهدف إلى الربحية، تتبع أهمية البحث مما يأتي:

- ١- الدور المهم للمعلم في بناء وتنشئة جيل المستقبل الذي سيتولى إدارة وتطوير البلد، وحاجته إلى كل ما من شأنه يزيد من كفاءته وفاعليته.
- ٢- مواكبة التطورات العالمية، بعد أن حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام عالمي كبير للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات التربوية عند تطبيقها.
- ٣- يتناول جزءاً مهماً وإساساً في العملية التربوية وهو دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لمعلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر القائمين على شؤونهم (المشرفين التربويين) .

#### ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث، تم تحديد هدف البحث وكما يأتي:
- الكشف عن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من قبل معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- رابعاً: حدود البحث
- ١- الحدود المكانية: المشرفون التربويون في المديرية العامة للتربية المحافظات كافة
  - ٢- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢
- خامساً: تحديد المصطلحات

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: فلسفة القيادة وثقافة الجودة والتحسين المستمر والابتكار في العمليات التعليمية ومشاركة الموظفين وتطويرهم والجودة والتقدير والمكافأة التي يحركها المستفيدين وتنمية الموارد البشرية والعمل الجماعي المنسق" (Sukumar & Kumar, 2015:276)

"نهج اداري لإيجاد مصادر التحسين المستمر لتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة للمستفيدين" Nawelwa, et al, 2015:717

التعريف الاجرائي " فلسفة ادارية شاملة للتحسين المستمر والعمل الجماعي مستعملة منهج العملية وتقنيات وادوات لتحسين جودة المنتج او الخدمة لتحقيق رضا المستفيدين ."

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم

تعد ادارة الجودة الشاملة اداة مهمة لاعادة بناء النظام التعليمي وزيادة فعاليته (Shahmohammadi, 2018:2433)، اذ يعد التعليم من اكثر الخدمات التي لها قيمة في المجتمع لان جودة التعليم تحدد جودة مخرجات البلد من العاملين في القطاعات كافة(Ozberk, Sharma, Dagli, 2019: 589).

ادى تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة في عقد الثلاثينات بواسطة الامريكي د. ادوار ديمينغ المعروف بالاب الروحي للجودة. وبعد الحرب العالمية الثانية سعت المنظمات الى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وفي مدة الخمسينات جذبت اساليب ديمينغ للسيطرة على الجودة انتباه اليابانيين بشكل كبير واستطاع الاقتصاد الياباني تحقيق نتائج باهرة من تطبيقها (Arcaro,1995:6)

لقد وردت عدد من التعاريف (TQM) منها "نظام إدارة متطور باستمرار ويتكون من القيم، الأساليب، الأدوات التي تسعى إلى زيادة رضا الزبون" (12: Hellsten & 2002). Klefsi,

وعرف "بأنها مجموعة من الجهود على مستوى المنظمة لتطوير مناخ تعمل فيه باستمرار لتحسين قدرتها على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة"(Nasim et al, 2019: 76)

وعرفت ايضا "فن تنظيم الكل لتحقيق التميز، وهي ليست فلسفة فحسب بل مجموعة من الارشادات واللوائح للتحسينات المستمرة للخدمات والمستفيدين" (Billah & Karim,2021:259)

وكذلك عرفت "مفهوم شامل يركز على التحسين المستمر وتلبية احتياجات المستفيدين، وهي طريقة ادارة متكاملة للعمليات التي ينبغي تطبيقها في ادارة المنظمات" ( Alrehaili1, et al, 2022: 198)

وعرفت من منظور تربوي "نموذج اداري لجميع المستويات التعليمية، مستخدماً مبادئ الادارة الحديثة في التربية وتطبيقها على الوحدات التعليمية للعمل بكفاءة لتحقيق الاهداف المتوقعة" (Brinia et,al., 2019:66)

ويتضح من التعريفات اعلاه جميعها ركزت على انها خارطة طريق للتحسين المستمر للعمليات والانشطة والاجراءات باستخدام تقنيات العمل الجماعي وصولاً الى رضا المستفيد

### ثانياً: جودة المدرسة

ان ادارة الجودة الشاملة فلسفة يمكن استخدامها في التعليم معززة بادوات شاملة تستعمل من قبل الطلبة والملاكات التعليمية لتحليل والتعرف على العقبات والعمل على ازالتها لتطوير العملية التعليمية (Davies & West- Burnham, 1997:206) يعمل المعلم والطالب في بيئة شراكة لتحسين فاعلية النظام، ويمكن للمدرسة إرضاء طلبتها من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها، اذ للمدرسة مهمة واضحة ادارة التحسين المستمر نحو معايير الجودة الشاملة، كما ينبغي أن تركز على مقاييس تؤدي الى تطوير قدرات الطلبة لحل مشكلات الحياة الواقعية بدلاً من مجرد حفظ المنهج (Fitzgerald, 2004:2)،

حدد الكثير من الباحثين العوامل الحاسمة في ادارة الجودة الشاملة وهي (القيادة، التعاون الداخلي، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر، عمليات الادارة، مشاركة العاملين والتزامهم، التدريب، جودة الموردين، انظمة المعلومات وتحليل الجودة، استخدام تقنيات الجودة الاحصائية، خطة وسياسة الجودة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البيئة الاجتماعية (المجتمع). (Sihotang & Zebedeus, 2013: 109)

في حين حدد اخرين مكونات ثمانية وهي (الأخلاق، النزاهة، الثقة ، التعليم، فرق العمل، القيادة، الابداع، الاتصال) وهذا يعني ان ادارة الجودة الشاملة طريقة عمل جديدة للمنظمات بأستخدام التحسين المستمر في جميع المستويات والأنشطة، وخلق البيئة المناسبة من خلال فرق العمل والثقة والاحترام. والتعامل مع العمليات بطريقة منهجية ومتسقة ومنظمة. وتطبق تقنيات إدارة الجودة الشاملة اذا كانت المنظمة التعليمية على استعداد دائم لتوجيه جهودها نحو تحسين التعليم (Ravindran & Kamaravel, 2016:60-61).

وبين (Zackowski & Buckley, 2003:43) أن الميزة الاهم القيادة للمدارس عالية الجودة المعلم اذ تم يشبه القائد ينبغي ان يكون قدوة للطلبة.

كما اعتبرت إدارة الجودة الشاملة بناءً تنظيمياً ومدخلاً لحل المشكلات وإيجاد الحلول ويمكن تلخيصها بما يأتي:

- ١- إنشاء والحفاظ على رؤية المدرسة
  - ٢- مساعدة الهيئة التعليمية في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية .
  - ٣- تقديم إرشادات حول أدائهم .
  - ٤- إعطاء التقدير والمكافأة والتغذية الراجعة (Steven, 1994:65)
- في الحقيقة ، إدارة الجودة الشاملة ليست تقنية بل نظام - طريقة جديدة للنظر إلى البيئة المدرسية التي يتم فيها قبول الطلبة كأفراد مهمين لديهم احتياجاتهم الاجتماعية العاطفية والفكرية. يتوقع تقديم أفضل خدمة لكل الطلبة.
- هناك العديد من التفسيرات لجودة التعليم
- ١- تجنب الخلل في العملية التعليمية
  - ٢- التميز في التعليم
  - ٣- اضافة قيمة الى التعليم
  - ٤- مطابقة جودة المخرجات مع جودة الخدمة المقدمة
  - ٥- ملائمة المخرجات مع الاهداف المخططة (Mukhopadhyay, 2021, 15)
- ان تبني إدارة الجودة الشاملة في المدارس يتطلب التكيف مع التغييرات المستمرة ، وتتكون من العناصر الآتية:
- ١- التزام القيادة: تحتاج ادارة الجودة الشاملة الى التزام القيادة برؤية ورسالة المدرسة. وان يقوم بأحتضان المعلمين والتعامل معهم كشركاء لتحقيق الاهداف. كما يتوقع من المديرين أن يصبحوا داعمين للتغيير من أجل تحسين الجودة.
  - ٢- مساهمة المعلمون: يحتاج المعلمون في إدارة الجودة لعملية التحسين واعدادهم وتدريبهم على مفاهيم ومهارات الجودة وتوفير الموارد الكافية، لذا تحتاج الى التزام من إدارة المدارس والمعلمين لتجويد التعليم والتعلم وارضاء المستفيدين (الطلبة والمعلمون وأولياء الأمور).
  - ٣- فرق العمل: يقوم المديرون الذين يطبقون العمل الجماعي بإشراك المعلمين في سياق فريق جيد التصميم للمشاركة بشكل أكبر في عملهم، وتمكينهم من توليد أفكار واقتراحات بناءة أكثر، وأن يكونوا أكثر دعماً لزملائهم في الفريق. مما يجعل البرنامج التعليمي ناجحاً.
  - ٤- التدريب: فرق العمل تحتاج الى برنامجاً تدريبياً مصمماً يعد المعلمين للعمل بشكل فاعل في بيئة الفريق، توظيف تقنيات إنتاجية الفريق بكفاءة مثل تحديد أهداف الفريق وحل مشكلات الفريق، وتطوير مهارات التعامل مع الآخرين وأساليب إدارة الصراع اللازمة

للفرق للعمل بشكل فاعل.

٥- الاتصالات: إن الوظيفة الأساسية للتعليم ، تعتمد على التواصل بين المعلمين والطلبة والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة، أي مديري القيادة ومديري المدارس والمعلمين والطلبة للحفاظ على التحسين المستمر في السعي للتعليم الجيد. يتوقع من المديرين أن يطبقوا اتصالات فاعلة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

(Ejionueme & OluchiOyoyo, 2015: 103-104)

حققت العديد من المدارس فوائد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة

١- مشاركة التلامذة في الانشطة اللاصفية بشكل اكبر

٢- نمو دور مجالس الالباء والمعلمين

٣- طلبات الالتحاق بالمدارس قد ازداد

٤- الحصول على المزيد من الاموال للبرامج والخدمات الجديدة

٦- تطوير المنهج لتحفيز الطلبة على تقديم افضل ما لديهم

٧- اصبح التلامذة يساهمون مع المعلمين في ادارة عملية تعليمهم

٨- اصبح المعلمين متمكنين وتحسنت اخلاقيات العمل وازدادت الروح المعنوية

Masoumeh, et,al 2015:2433”

### الفصل الثالث

#### منهج البحث واجراءاته

##### اولا:مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة المقصودة في البحث، ومن اجل تحقيق أهداف البحث ينبغي أن يوصف مجتمع البحث وصفا دقيقا لان لكل مجتمع صفاته الخاصة (Babbie, 1986:106). وعليه فان مجتمع المشرفين التربويين في جميع انحاء العراق موزع حسب المديريات العامة للتربية في المحافظات هو مجتمع بحثنا،

## ثانياً: عينة البحث

العينة هي جزء من مجتمع البحث، أو هي الجزء الذي يستخدم في الحكم على الكل، وبما أن هدف البحث هو التعرف على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة من قبل معلمي المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، تم استطلاع آراء المشرفين التربويين وهم الشريحة التربوية الأكثر تماسا واحتكاكا بالمعلم، وبذا اخذت عينة مكونة من (٧٢٣) من عدد المشرفين التربويين في كل مديرية عامة للتربية من محافظات العراق للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢، وكما موضح في الجدول (١).

## جدول (١)

### عينة البحث

| ت  | المديرية العامة للتربية في محافظة | عدد المشرفين التربويين |
|----|-----------------------------------|------------------------|
| ١  | نينوى                             | ٢٤                     |
| ٢  | صلاح الدين                        | ٣٥                     |
| ٣  | كركوك                             | ٢٨                     |
| ٤  | ديالى                             | ٢٢                     |
| ٥  | بغداد/ رصافة/١                    | ٣٨                     |
| ٦  | بغداد/ رصافة/٢                    | ١٨                     |
| ٧  | بغداد/ رصافة/٣                    | ٢٤                     |
| ٨  | بغداد/ كرخ/١                      | ٢٦                     |
| ٩  | بغداد/ كرخ/٢                      | ٤٩                     |
| ١٠ | بغداد/ كرخ/٣                      | ٢٦                     |
| ١١ | الانبار                           | ١٦                     |

|    |                |     |
|----|----------------|-----|
| ١٢ | بابل           | ٤٦  |
| ١٣ | كربلاء المقدسة | ٤٣  |
| ١٤ | النجف الاشرف   | ٣٤  |
| ١٥ | القادسية       | ٣٠  |
| ١٦ | المتن          | ١٥  |
| ١٧ | واسط           | ٢٨  |
| ١٨ | ذي قار         | ٨٩  |
| ١٩ | ميسان          | ٨٩  |
| ٢٠ | البصرة         | ٤٣  |
|    | المجموع        | ٧٢٣ |

#### سابعاً: أداة البحث

لتحديد اداة البحث اتبعت الباحثة الخطوات الاتية

#### ١- الجانب النظري:

أ-الرجوع الى الكتب العربية والاجنبية والمقالات والمنشورات التربوية والاطاريح والرسائل الجامعية.

ب-الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية.

٢-الاستبانة: تعد الاستبانة من الوسائل المهمة لأنها تمكن الباحث من جمع الكثير من المعلومات عن تفكير وسلوك أفراد العينة بطريقة اقتصادية وسريعة (فان دالين، ١٩٩٤:

٤٣١). وبناء عليه استخدمت الاستبانة اذ تضمنت مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، تم توجيهها إلى عينة من المشرفين التربويين. تناولت محاور مهمة و اساسية (تخطيط وتصميم المواقف التعليمية، تهيئة وتحفيز التلاميذ للدرس، اسلوب عرض الدرس، اساليب الدعم، الوسائل التعليمية، ادارة الصف، التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الامور.

٣-صدق الأداة: يعد الصدق من الشروط الواجب توفرها في أداة الدراسة كونه يحدد فيما إذا كانت تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، فضلا عن ملائمة فقراتها، ومن أكثر أنواع الصدق الذي يعتمد في هذا المجال (الصدق الظاهري)<sup>١</sup>، والذي يقصد علاقة كل فقرة من فقرات الأداة بالهدف الذي وضعت من اجل تحقيقه، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من الاختصاصيين، وفي ضوء آرائهم تمت إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات في الاستبانة.

٤- ثبات الأداة: يعد الثبات شرطا أساسا من شروط أدوات البحث العلمي لما يوفره من اتساق في نتائج الاختبار عند إعادة تطبيقه عدة مرات، وللتأكد من الثبات استخدمت طريقتان هما كالاتي:

أ-طريقة إعادة الاختبار (Test Re Test): وتعد من الطرق الشائعة الاستخدام والانتشار، ولاسيما في البحوث والدراسات الإنسانية، اذ وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (٥٠) مشرفا تربويا، وبعد (١٥) يوما أعيد توزيع الاستبانة على ذات العينة، ووجد أن هناك ارتباط بين التطبيق الأول والثاني بلغ (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن الأداة تتصف بالثبات.

ب-طريقة الفا-كرونباخ (Cronbach Alpha): وهي احدى الاساليب الاحصائية المستخدمة لقياس ثبات اجابات العينة، اذ بعد القيام بجمع البيانات ادخلت الى الحاسبة لقياس ثبات اجابات العينة وبلغت قيمته (٠.٨٨)، كما تم قياس ثبات كل محور على حدة للتأكد من ثباتها، وكما موضح في الجدول (٢).

---

<sup>١</sup> أ.د حسين سالم مكارن  
أ.م.د اشواق عبد الحسن  
أ.م.د بشرى عبد الكاظم  
م.د محمد عبد الحسن  
أ.م. نغم فلاح خماس

## جدول (٢)

### معامل ارتباط الفا- كرونباخ موزعة وفق المحاور الاساسية

| ت | المحاور                                  | معامل ارتباط الفا- كرونباخ |
|---|------------------------------------------|----------------------------|
| ١ | تخطيط وتصمم المواقف التعليمية            | ٠.٨٩                       |
| ٢ | تهيئة وتحفيز التلاميذ للدرس              | ٠.٨٣                       |
| ٣ | اسلوب عرض الدرس                          | ٠.٩١                       |
| ٤ | اساليب الدعم                             | ٠.٨٨                       |
| ٥ | الوسائل التعليمية                        | ٠.٨٣                       |
| ٦ | ادارة الصف                               | ٠.٨٩                       |
| ٧ | التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الامور | ٠.٩٢                       |
| ٨ | التقويم                                  | ٠.٨١                       |
| ٩ | التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الامور | ٠.٩٠                       |

وبناء على ماتقدم فان معاملات الثبات المحصلة بالطريقتين انفة الذكر (الاختبار واعادة الاختبار ومعادلة الفا\_كرونباخ) والتي بلغت (٠.٨٤ ، ٠.٨٨) على التوالي تعد نسب يطمئن لها ومقبولة احصائيا، اذ ان النسبة المقبولة في مثل هذه البحوث (٧٠%) فما فوق (عودة وملكاوي، ١٩٨٨ : ١٦٦).

### ثامنا:الوسائل الاحصائية

ولغرض تحليل استجابات افراد العينة عن ادوات البحث، استخدمت الوسائل الاحصائية الآتية، مع الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS).

١-معادلة الفا-كرونباخ لحساب معامل الثبات:

$$N \quad \text{مج ع } 2 \text{ ك} \quad ( \quad \quad \quad ) \quad ( \quad \quad \quad ) \quad ( \quad \quad \quad )$$

ع

ن-١

٢-الوسط المرجح

$$ت \times ١ + ٣ \times ٢ + ٢ \times ٢ + ١ \times ١$$

مج ك

٣-الوزن المئوي      الوسط المرجح

$$١٠٠ \times$$

الدرجة القصوى

#### الفصل الرابع

#### عرض النتائج وتحليله

استندت المعلومات الواردة في هذا الفصل على الاستبانة المغلقة للتعرف عن كثر عن اهم تطبيقات المعلمين لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين بعدهم الجهة الأكثر قربا من المعلم. وقد اعتمدت الباحثة على الوسط المرجح والوزن المئوي لوصف استجابة افراد العينة على اداة البحث.

#### اولا:تخطيط وتصميم المواقف التعليمية

يتكون هذا المحور من (٤) فقرات، وبعد اجراء عملية التقويم لعينة البحث حصلت فقرة (يخطط للدرس بناءا على معلوماته عن الموضوع الدراسي)، على المرتبة الاولى اذ حصلت على وسط مرجح بلغ (٢.٢٨) ووزن مئوي مقداره (٧٦)، اما فقرة (يخطط لادارة سلوك التلامذة في الصف بفاعلية) فاحتلت المرتبة الثانية بوسط مرجح (١.٨٤) وبوزن مئوي (٦١)، بينما حصلت فقرة (يخطط لادارة سلوك التلامذة في الصف بفاعلية) على المرتبة الثالثة وبوسط مرجح بلغ (١.٨٠) ووزن مئوي (٦٠)، اما في المرتبة الاخيرة فأتت فقرة

(يشرك التلامذة في مواقف تعليمية متنوعة مراعي الفروق الفردية) بوسط مرجح (١.٦٧) ووزن مئوي (٥٥) وكما موضح في الجدول (٤).

### جدول (٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لاجابات العينة

في مجال تخطيط وتصميم المواقف التعليمية

| الرتبة | ت | الفقرات                                                     | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|--------|---|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١      | ١ | يخطط للدرس وفقا لمعلوماته.                                  | ٢.٢٨         | ٧٦           |
| ٢      | ٣ | يتبنى طرائق التدريس وفقا لطبيعة الاهداف.                    | ١.٨٤         | ٦١           |
| ٣      | ٢ | يخطط لادارة سلوك التلامذة في الصف بفاعلية.                  | ١.٨٠         | ٦٠           |
| ٤      | ٤ | يشرك التلامذة في مواقف تعليمية متنوعة مراعي الفروق الفردية. | ١.٦٧         | ٥٥           |

### ثانيا:تهيئة وتحفيز التلميذ للدرس

يتكون هذا المحور من (٤) فقرات، وقد توزعت الاجابات من وجهة نظر العينة كما موضح في الجدول (٤). ويلاحظ من الجدول حصول فقرة (يطرح اسئلة تمهيدية متنوعة لاثارة تفكير التلميذ على وسط مرجح (٢.٠٨) ووزن مئوي (٦٩) وجاءت بالمرتبة الاولى، في حين احتلت المرتبة الثانية فقرتا (ربط الدرس الحالي بالدروس السابقة وبالحياة العامة اذ حصلنا على درجة حدة متساوية وهي (١.٦٧) وبوزن مئوي (٥٨)، اما فقرة (يشجع التلاميذ على الاكتشاف والمبادأة والابداع) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والاخيرة، ويتبين من اجابات العينة اهمال المعلم لهذا الجانب الحيوي والمهم اذ ان مهمة المعلم لا تقتصر على اصال المعلومات الى التلاميذ، ولكن الجانب الاهم هو استثارة الطاقات الكامنة لديهم وتشجيع التلاميذ ولاسيما الانكفاء منهم على المبادأة والابداع وتقديم افكار جديدة.

### جدول (٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لاجابات العينة الكلية

في مجال تهيئة وتحفيز التلاميذ للدرس

| الرتبة | ت | الفقرات | الوسط | الوزن |
|--------|---|---------|-------|-------|
|--------|---|---------|-------|-------|

| المؤي | المرج |                                                           |   |   |
|-------|-------|-----------------------------------------------------------|---|---|
| ٦٩    | ٢٠٠٨  | يقدم اسئلة تمهيدية متنوعة لاثارة تفكير التلميذ.           | ٧ | ١ |
| ٥٨    | ١.٦٧  | ربط الدرس الحالي بالدروس السابقة وبالحياة العامة.         | ٥ | ٢ |
| ٥٨    | ١.٦٧  | استثارة رغبة التلميذ للتعلم (بقصة، او مشكلة، او خبر،...). | ٨ | ٣ |
| ٥٥    | ١.٦٦  | يشجع التلميذ على الاكتشاف العلمي والمبادأة والابداع.      | ٦ | ٤ |

### ثالثا: اسلوب عرض الدرس

يبين الجدول (٥) الاوساط المرجحة والاوزان المؤية لفقرات محور اسلوب عرض الدرس، وقد جاءت الفقرة (مراعاة التسلسل المنطقي في عرض المادة العلمية) بالمرتبة الاولى وحصلت على وسط مرجح قدره (٢٠٠٨) ووزن مؤي (٦٩). اما الفقرة (توضيح المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدرس) فقد جاءت بالمرتبة الثانية وحصلت على وسط مرجح قدره (٢٠٠٤) ووزن مؤي (٦٧). في حين تراوحت درجات الحدة للفقرات (تحفيز التلاميذ للمشاركة في الدرس) و (ربط المعلومات السابقة بالمعلومات الجديدة) و (توظيف الاسئلة الشفهية توظيفاً فاعلاً)، على وسط مرجح تراوح بين (١.١٩) و (١.٨٨). في حين حصلت الفقرتان (الاهتمام بزيادة الحصيلة المعرفية للطلاب وايضاح قابليتها للتطبيق) و (اعطاء التلاميذ فرصاً في الحوار والمناقشة بشكل متوازن) على وسط مرجح (١.٦٦) ووزن مؤي (٥٥)، واخيراً حصلت فقرة (استخدام اساليب متنوعة في عرض الدرس) على وسط مرجح (١.٦٤) ووزن مؤي (٥٤).

### جدول (٥)

#### الوسط المرجح والوزن المؤي لاجابات العينة الكلية

#### في مجال اسلوب عرض الدرس

| الرتبة | ت | الفقرات | الوسط المرجح | الوزن المؤي |
|--------|---|---------|--------------|-------------|
|--------|---|---------|--------------|-------------|

|    |      |                                                                  |    |   |
|----|------|------------------------------------------------------------------|----|---|
| ٦٩ | ٢٠٠٨ | مراعاة التسلسل المنطقي في عرض المادة العلمية.                    | ١٥ | ١ |
| ٦٧ | ٢٠٠٤ | توضيح المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدرس.                         | ١٤ | ٢ |
| ٦٣ | ١٠٩١ | تحفيز التلاميذ للمشاركة في الدرس.                                | ١٠ | ٣ |
| ٦٢ | ١٠٨٦ | ربط المعلومات السابقة بالمعلومات الجديدة.                        | ١٢ | ٤ |
| ٦٠ | ١٠٨٢ | توظيف الاسئلة الشفهية توظيفاً فاعلاً.                            | ١١ | ٥ |
| ٥٥ | ١٠٦٦ | الاهتمام بزيادة الحصيلة المعرفية للطلاب وإيضاح قابليتها للتطبيق. | ١٣ | ٦ |
| ٥٥ | ١٠٦٦ | إعطاء التلاميذ فرصاً في الحوار والمناقشة بشكل متوازن.            | ١٦ | ٧ |
| ٥٤ | ١٠٦٤ | استخدام أساليب متنوعة في عرض الدرس.                              | ٩  | ٨ |

#### رابعاً: أساليب الدعم

يتكون هذا المحور من فقرتين، ويظهر الجدول (٦) إجابات العينة حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (إبداء الإعجاب والتقدير لإنجازات التلاميذ أمام زملائهم) بوسط مرجح بلغ (٢٠٠٣) وبوزن مؤوي (٥٤.٤)، أما المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة (الدعم المعنوي أو المادي لإنجازات التلاميذ الجيدة) بوسط مرجح (٢٠١٢) وبوزن مؤوي (٥٢).

#### جدول (٦)

##### الوسط المرجح والوزن المؤوي لإجابات العينة الكلية

##### في محور أساليب الدعم

| الرتبة | ت  | الفقرات                                                | الوسط المرجح | الوزن المؤوي |
|--------|----|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١      | ١٧ | إبداء الإعجاب والتقدير لإنجازات التلاميذ أمام زملائهم. | ٢٠٠٣         | ٥٤.٤         |
| ٢      | ١٨ | الدعم المعنوي أو المادي لإنجازات التلاميذ الجيدة.      | ٢٠١١         | ٥٢           |

#### خامساً: الوسائل التعليمية

يتكون هذا المحور من (٤) فقرات حصلت فقرة (توظيف الكتاب والسبورة في الدرس بشكل كفوء وفاعل) على المرتبة الاولى في التقويم، اذ حصلت على وسط مرجح بلغت (٢.٣٢) ووزن مؤوي (٦٢.٨)، اما في المرتبة الثانية فقد جاءت فقرة (التنوع في استخدام الوسائل التعليمية التوضيحية في الدرس)، فقد نالت درجة حدة مقدارها (٢.٢٣) وبوزن مؤوي (٧٧)، في حين احتلت المرتبة الثالثة (يستخدم وسائل معينة لمساعدة التلاميذ ذوي الحاجات الخاصة)، اذ حصلت على درجة حدة (١.٥١) ووزن مؤوي (٥٧.٢)، اما في المرتبة الاخيرة فجاءت فقرة (يوفر طرائق متنوعة لتقسيم التلاميذ الى مجموعات لتحسين تعلمهم) فقد نالت على وسط مرجح (١.٤٨) ووزن مؤوي (٥٣.٢)، والجدول (٧) يوضح تسلسل فقرات هذا المحور.

### جدول (٧)

#### الوسط المرجح والوزن المؤوي لاجابات العينة الكلية في محور الوسائل التعليمية

| الرتبة | ت  | الفقرات                                                      | الوسط<br>المرجح | الوزن<br>المؤوي |
|--------|----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| ١      | ١٩ | توظيف الكتاب والسبورة في الدرس بشكل كفوء وفاعل.              | ٢.٣٢            | ٦٢.٨            |
| ٢      | ٢٠ | التنوع في استخدام الوسائل التعليمية التوضيحية في الدرس.      | ٢.٢٣            | ٦١.٢            |
| ٣      | ٢٢ | يوفر طرائق معينة لمساعدة التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.     | ١.٥١            | ٥٧.٢            |
| ٤      | ٢١ | يوفر طرائق متنوعة لتقسيم التلاميذ الى مجموعات لتحسين تعلمهم. | ١.٤٨            | ٥٣.٢            |

#### سادسا: ادارة الصف

يبين الجدول (٨) الفقرات المتعلقة بادارة الصف وقد اتت في المرتبة الاولى الفقرة (القدرة على ضبط الصف بمهارة ومرونة) حيث حصلت على درجة حدة (٢.٢٣) ووزن مؤوي (٦٨.٨). في حين اتت في المرتبة الثانية الفقرة (الاهتمام بالمظهر والهندام اللائق في عمله)، وقد حصلت هذه الفقرة على درجة حدة مقدارها (٢.٢١) وبوزن مؤوي (٧٣)، ويلاحظ مما ذكر اعلاه الى ان الوسط المرجح لكلا الفقرتين متقاربة مما يشير الى ان المظهر الخارجي وشخصية المعلم جزءان مكملان لصورة المعلم، لذا ينبغي ان يهتم بكلاهما لان اهمال احدهم يؤدي الى ظهور خلل في صورته لدى التلميذ. وجاءت في المرتبة الثالثة فقرة (بث روح الطمأنينة لدى التلاميذ عند المناقشة والاستفسار)، على وسط مرجح (٢.١٨) ووزن مؤوي (٧٢)، في حين جاءت فقرة (يشجع انجازات التلاميذ واسهاماتهم ويساندها ويقدرها) في

المرتبة الرابعة، اذ حصلت على الوسط المرجح بلغ (٢.١٥) ووزن مؤوي (٧١)، بينما جاءت فقرة (يوجه التلاميذ لاحترام آراء الآخرين وان اختلفوا معهم) في المرتبة الخامسة والتي حصلت على درجة حدة بلغت (٢.١٠)، ووزن مؤوي (٧٠)، بينما اتت في المرتبة السادسة فقرة (العمل على تفهم مشكلات التلاميذ ومساعدتهم في التغلب عليها)، كونها حصلت على درجة حدة (١.٨٩) ووزن مؤوي (٦٦).

### جدول (٨)

#### الوسط المرجح والوزن المؤوي لاجابات العينة الكلية

#### في محور ادارة الصف

| الرتبة | ت  | الفقرات                                                  | الوسط المرجح | الوزن المؤوي |
|--------|----|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١      | ٢٣ | القدرة على ضبط الصف بمهارة ومرونة.                       | ٢.٢٣         | ٧٤           |
| ٢      | ٢٤ | الاهتمام بالمظهر والهندام اللائق في عمله.                | ٢.٢١         | ٧٣           |
| ٣      | ٢٦ | بث روح الطمأنينة لدى التلاميذ عند المناقشة والاستفسار.   | ٢.١٨         | ٧٢           |
| ٤      | ٢٥ | يشجع انجازات التلاميذ واسهاماتهم ويساندها ويقدرها.       | ٢.١٥         | ٧١           |
| ٥      | ٢٨ | يوجه التلاميذ لاحترام آراء الآخرين وان اختلفوا معهم.     | ٢.١٠         | ٧٠           |
| ٦      | ٢٧ | العمل على تفهم مشكلات التلاميذ ومساعدتهم في التغلب عليها | ١.٨٩         | ٦٦           |

#### سابعاً: التقويم

اشتمل هذا المحور على (٤) فقرات، جاءت في المرتبة الاولى فقرة (تفعيل سجل الدرجات المدرسية بشكل موضوعي ومنظم)، وحصلت على درجة حدة (٢.٣٦)، وبوزن مؤوي (٧٩)، في حين جاءت في المرتبة الثانية فقرة (متابعة الواجبات والانشطة واخذها بنظر الاعتبار عند تقويم التلاميذ داخل الصف) بوسط مرجح بلغ (٢.٣٣) ووزن مؤوي (٧٧)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة فقرة (يشخص نواحي القوة والضعف لدى التلاميذ) وبدرجة حدة قيمتها (٢.٣١) ووزن مؤوي (٧٦)، اما في المرتبة الاخيرة من حيث استخدامها من قبل المعلمين جاءت فقرة (اتباع ضوابط ونظم موضوعية وموحدة للتقويم داخل الصف) اذ حصلت على وسط مرجح (٢.٢١) وبوزن مؤوي (٧٣)، وكما موضح في الجدول (٩).

### جدول (٩)

الوسط المرجح والوزن المئوي لاجابات العينة الكلية  
في محور التقويم

| الرتبة | ت  | الفقرات                                                                            | الوسط<br>المرجح | الوزن<br>المئوي |
|--------|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| ١      | ٣٢ | تفعيل سجل الدرجات المدرسية بشكل موضوعي ومنظم.                                      | ٢.٣٦            | ٧٩              |
| ٢      | ٣١ | متابعة الواجبات والانشطة واخذها بنظر الاعتبار عند تقويم التلاميذ للتقويم داخل الصف | ٢.٣٣            | ٧٧              |
| ٣      | ٢٩ | يشخص نواحي القوة والضعف لدى التلاميذ                                               | ٢.٣١            | ٧٦              |
| ٤      | ٣٠ | اتباع ضوابط ونظم موضوعية وموحدة للتقويم داخل الصف.                                 | ٢.٢١            | ٧٣              |

ثامنا:التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الأمور

يبين الجدول (١٠) الخاص بأجابات افراد العينة على ان الفقرات الثلاث التي يتضمنها هذا المحور وهي (يتحمل مسؤولية مايتخذه من قرارات، يستمع الى وجهات النظر المختلفة من رؤسائه وزملائه والاختيارات البديلة، يتواصل مع اولياء امور التلاميذ بصورة مستمرة) حصلت جميعها على اوساط مرجحة متقاربة من حيث الاهمية والتأثير تراوحت بين (٢٠.٤٩- ٢٠.٥٢) ووزن مئوي (٦٥.٤-٦٧.٧).

### جدول (١٠)

درجة الحدة والوزن المئوي لاجابات العينة الكلية  
في محور التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الأمور

| الرتبة | ت  | الفقرات                                                               | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|--------|----|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١      | ٣٣ | يستمع الى وجهات النظر المختلفة من رؤسائه وزملائه والاختيارات البديلة. | ٢.٥٢         | ٦٧.٦         |
| ٢      | ٣٤ | يتحمل مسؤولية مايتخذه من قرارات.                                      | ٢.٥٠         | ٦٦           |
| ٣      | ٣٥ | يتواصل مع اولياء امور التلاميذ بصورة مستمرة.                          | ٢.٤٩         | ٦٥.٤         |

تاسعا:التنمية المهنية

حصلت فقرة (يشارك في دورات تدريبية لتنمية مهارته المهنية) على المرتبة الاولى وحصلت على وسط مرجح (١.٣٣) ووزن مؤوي (٥٩.٦)، اما في المرتبة الثانية فجاءت فقرة (يواكب مايستجد من نظريات وممارسات تربوية) (١.٠٣) وبوزن مؤوي (٤٦)، ويلاحظ من تحليل الجدول (١١)

### جدول (١١)

#### الوسط المرجح والوزن المؤوي لاجابات العينة

#### في محور التنمية المهنية

| ت | رقم الفقرة | الفقرات                                      | الوسط المرجح | الوزن المؤوي |
|---|------------|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | ٣٦         | يشارك في دورات تدريبية لتنمية مهارته المهنية | ١.٣٣         | ٥٩.٦         |
| ٢ | ٣٧         | يواكب مايستجد من نظريات وممارسات التربوية    | ١.٠٣         | ٤٦           |

يبين الجدول (١٢) الاوساط المرجحة والاوزان المئوية وقد توزعت وفق المحاور الرئيسة للاستبانة، ويلاحظ ان بعض الفقرات حصلت على اوساط مرجحة واوزان مئوية مقبولة ولكنها متواضعة دون الطموح، اما بعضها الاخر فكانت قيمها منخفضة لاتصل الى الحد المقبول.

### جدول (١٢)

#### الوسط المرجح والوزن المؤوي لاجابات العينة لجميع محاور اجابات العينة

| الرتبة | ت | الفقرات                                   | الوسط المرجح | الوزن المؤوي |
|--------|---|-------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١      | ٧ | التقويم                                   | ٢.٣٠٢        | ٧٦.٢٥        |
| ٢      | ٨ | التعاون مع رؤسائه وزملائه واولياء الامور. | ٢.٥٠٣        | ٧١           |
| ٣      | ٦ | ادارة الصف.                               | ٢.١٢٦        | ٦٦.٣         |
| ٤      | ١ | التخطيط وتصميم المواقف التعليمية          | ٢.١٠١        | ٦٣           |
| ٥      | ٣ | اسلوب عرض الدرس                           | ٢.٠٧٩        | ٦٠.٧٥        |
| ٦      | ٢ | تهيئة وتحفيز التلاميذ                     | ١.٦٢٤        | ٦٠           |
| ٧      | ٥ | الوسائل التعليمية                         | ١.٨٨٥        | ٥٨.٦         |
| ٨      | ٤ | اساليب الدعم                              | ١.٣٦         | ٥٣.٢         |
| ٩      | ٩ | التنمية المهنية                           | ١.١٨         | ٥٢.٨         |

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- ١- حصول جميع فقرات المحاور في البحث على مراتب منخفضة نسبياً، يدل على ضعف في أداء معلمي المرحلة الابتدائية.
- ٢- حصلت فقرة اساليب الدعم على درجة حدة منخفضة مما يشكل قصور كبير في تقديم الدعم المادي والمعنوي.
- ٣- حلت فقرة التنمية المهنية في المرتبة الأخيرة، إذ لاحظت الباحثة بأنه هناك قصور كبير في هذا الجانب الحيوي.
- ٤- قلّة اهتمام وزارة التربية والمديريات العامة للتربية التابعة لها بقياس رضا الطالب والمعلم اللذان يعدان الركيزة الأساسية للعملية التربوية.
- ٥- هناك ضعفاً كبيراً في نظام الرواتب والحوافز للمعلمين، مما يقلل من دافعية الكثير من المعلمين، كما يقلل من مبادرات التحسين التي يمكن أن تقدم.
- ٦- لا تولي وزارة التربية اهتماماً كافياً بالمقارنة المرجعية مع المؤسسات التعليمية في الدول العربية والاجنبية للتعرف على نقاط القوة في أنظمتها والعمل على تطبيقها، فضلاً عن نقاط الضعف في أداءها لمحاولة تجنبها.

#### ثانياً: التوصيات

- ١- الاهتمام بالجوانب التطبيقية في تدريب المعلم، وما لاحظته الباحثة التركيز على أسلوب المحاضرات والنشرات والبحوث التربوية المختلفة، إلا أنها لا تهتم بالحلقات الدراسية وورش العمل والنشاطات وتبادل الزيارات الميدانية التي تساعد على تنمية مهارات المعلم مثل مهارة إدارة الصف، مهارة الاتصال، التعليم الفعال.
- ٢- وضع معايير علمية عند اختيار المديرين والمشرفين والاختصاصيين التربويين بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.
- ٣- وضع آلية محددة من قبل وزارة التربية تتيح الفرصة لمشاركة منظمات المجتمع المحلي في تحقيق الأهداف التعليمية بما يلبي حاجات ورغبات المجتمع والوزارة.

٤- تعاون وزارة التربية مع الجهات العالمية التربوية التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة بشكل ناجح من خلال تبادل الخبرات الإدارية لتزويد وزارة التربية بالخبرة المباشرة في التطبيق.

٥- الاهتمام بمؤشرات جودة الأداء الكلي (رضا المعلمين، جودة الخدمة، رضا التلميذ والطلّاب، الأداء الإستراتيجي) عند صياغة خطط وبرامج التحسين لكي يتسنى للوزارة معالجة المشكلات الحقيقية وتحديد أسبابها.

٦- الاشتراط عند تعيين المعلمين ان يكونوا من حملة الشهادة الجامعية، اذ ان معظم دول العالم عند تعيين معلمي المرحلة الابتدائية ينبغي أن يكونوا من حملة الشهادة الجامعية مقرونة بالأعداد المهني والتربوي للتدريس في مرحلتي الروضة والابتدائية.

٧- استحداث نظام مكافأة وتحفيز جديد للمعلمين يتم من خلاله تكريم المعلمين الذين يحققون نسب نجاح عالية او معدلات رسوب واطئة او معدومة في المادة التي يقوم بتدريسها او المعلمين الذي يقدمون اساليب تعليمية مبتكرة تثبت فاعليتها في اصال المادة العلمية للتلاميذ.

#### المصادر

١- فان دالين، ويوبولد (١٩٩٤) "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.

٢- عودة، احمد سليمان & ملكاوي، فتحي حسين (١٩٩٤) "اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية" الطبعة الثانية، مكتبة المنار للنشر والتوزيع

3-Alrehaili1, Nada, Alothman, Noura, Noura, Shada, Abdulaziz, Abdulaziz (2022), "The Impact of Total Quality Management in E-Learning of Higher Education" International Advanced Research Journal in Science, engineering and Technology ,Vol, 9. Issue 4

4- Arcaro,J. (1995), "Quality in Education: An Implementation" Handbook. St. Lucie press, Delray Beach, Florida

5- Babbie, Earl R (1986) "The Practice of social research", 4<sup>th</sup>, wadsworth Belmont Calif ISBN O-534-05658.X.

- 6- Billah, Md. Masum & Karim Md. Reazull, (2021) **"Implemention of Total Quality Management In Education"** International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 11, Issue 2, February
- 7- Brinia, Vasiliki, Poullou, Vasiliki, Panagiotopoulou, Angeliki-Rafailia (2020) **"The philosophy of Quality in education: a Qualitative approach"** Quality Assurance in Education Vol. 28 NO. 1
- 8- Fitzgerald, R. (2004) **"Total Quality Management in education. Minuteman career and technical high school"** Retievedfrom:<http://www.minuteman.org/topics/tqm.html>
- 9- Masoumeh, Pourrajab, Basari Ramli, Daud Shaffe Mohed, Asimiran, Soaib (2015)**"The resistance to change in implemantation of total Quality management (TQM) in Iranian schools"** The TQM Journal Vol. 27 No.5,
- 10- Mukhopadhyay, Marmar (2021) **"Total Quality Management in Management"** first addition/  
<https://doi.org/10.4135/978935388597>
- 11- Nasim Kanwal, Sikander Arif, Tian, Xiaowen, (2020) **"Twenty years of research on total quality management in Higher Eduucation: Asystematic literature review"** wileyonlinelibrary.com/journal/hequ
- 12- Nawelwa, Joyce, Sichinsambe, Chanda, Mwanza, Bupe Getrude, (2015)**" An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools "A survey of Lusaka District"** The TQM Journal Vol. 27 NO. 6
- 13- Ozberk Ozge, Sharma, Ramesh Chander, Dagli Gokmen,(2019) **"School Teachers & Adminstrators Opinions about Disability Services, Quality of Schools, Total Quality Management And Quality Tools"** international Journal of Disability Devlopment and Education Vol. 66, No. 6.
- 14- Sihotang, Ronny Buha, Zebedeus, Zenyka Viedeyona (2013)**"Realationships between Total Quality Management Practices, Organizational Culuture and Teachers Performance"** international Reasearch Journal of Business Studies Vol 5 No2
- 15- Steven, Cohen,(1994), **"Project – Focused Total Quality Management in New York City Department of parks and Recreation"** Public Administration Review

- 16- Shahmohammadi, Nayereh, (2018), **"The Impact of Total Quality Management on the Effectiveness of Educational Programs Of Karaj First Grade High Schools "** Engineering, Technology & Applied Science Research, Vol 8, No. 1.
- Sukumar, K. Sreeja Kumar, S.Santhosh (2015), **"Problems faced in implementation in higher secondary schools in Kerala India"** Soc. Econ 17(2).
- 17- Zaczkowski, J. & Buckley, E.K. (2003), **"Leadership in Reading Improvement"**Quality Assurance in Education, 11,(3). 35-57