تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة

د. هالة ابراهيم ادهم مجيد أ.م. د. رعد خلف عطية

وزارة التربية

الملخص :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على اداء مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الاولى، في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحثان أداة لتقويم الاداء في ضوء معايير الجودة الشاملة .

وقد تم التأكد من صدقها وثباتها وفق منهجية البحث العلمي، وطبقت على عينة البحث البالغة (75) مديرة ومدير، وتم معالجة البيانات باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة وبهذا قد حصل مجال (التنظيم الاستراتيجي)على وسط مرجح فيما حصل مجال العلاقات الانسانية على أدنى وسط مرجح وفي ضوء هذه المؤشرات يتضح ان اداء مديري المدارس يعد مقبولا في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة.

الفصل الاول

تعد مشكلة مخرجات النظم التعليمية ونوعيتها ومستوياتها من القضايا التي تثير اهتماما متزايدا لدى معظم الدول والباحثين وباتت تشكل مسألة جديرة بالدراسة والاهتمام والتحليل لايجاد الحلول المناسبة لها.

لذا نرى ان الدول المتقدمة والنامية تبني أمالا كبيرة على النظم التربوية ايمانا منها بان التربية هي العنصر الاساس والحاسم لاحداث التنمية بجميع ابعادها، وعليه شهدت التربية في العصر الحديث مجموعة من المتغيرات شملت فلسفتها ومفهومها واهدافها وبرنامجها نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في المجلات كافة ولاسيما العلوم الانسانية والسلوكية وكان من الطبيعي ان تنعكس هذه التغيرات على العناصر العلمية التربوية. ولاسيما في اعداد مديري المدارس الثانوية الذين هم بمثابة القادة في مدارسهم وتدريبهم (البزاز، 1999: 17).

ان للمدير موقع مهم كونه يقف في اعلى الهرم التنظيمي وهو المسؤول عن سير الامور الادارية كافة وتوفر الاجواء الملائمة للطلبة من خلال متابعة للمناهج الدراسية، محاولا وضع الحلول لمشكلات الطلبة، وتطوير مهارات وقدرات المدرسين ولاشك بأن هذا الموقع يمنح السلطة للمدير وتمكنه من التأثير في الطالب والمدرس والمنهج وبالتالي في تحصيل الطلبة او

مخرجات العملية التعليمية بالكامل، وهناك من يعتقد بأن المدير هو الشخص القادر على قيادة مدرسته وتوجيهها وتفعيلها والانتقال بها نحو المجد والصدارة (Hallinjer،1995:5)

ومن هنا يرى الباحثان ان مسألة توفر القيادات الادارية الفاعلة لادارة المدارس الثانوية يعد مسألة غاية في الخطورة وان تدني المستوى العلمي للطلبة وضعف اداء الهيئات التعليمية انعكس سلبا على العملية التربوية ومخرجاتها التعليمية مما يتطلب توافر معايير ضمان الجودة في مديري ادارات المدارس الثانوية ليكونوا قادرين على احداث التغييرات المطلوبة.

أهمية البحث

تأتي اهمية الجودة الشاملة في التعليم من منطلق اهمية العلمية التعليمية ذاتها. اذ يعد التعليم من اهم المجالات المؤثرة على تحقيق التقدم والرقي في الدول لان التعليم مصدر لتوفير المبدعين والمفكرين الذي يسهم بشكل ايجابي في تقديد وتطوير الامم. ونظرا لكون الجودة الشاملة تركز على تحقيق التحسين المستمر جاء التلازم والارتباط بين كلاهما ومن ثم الحاجة الضرورية والملحة للاخذ باليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (العتبي،2012: 204).

ولغرض تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية نحتاج الى توظيف مبادىء وافكار ادارة الجودة الشاملة في انظمة التعليم ليعود بالنفع على المؤسسات التعليمية اذ يضع حجر الاساس لرؤية فلسفة جديدة لاهداف المؤسسة ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين، تحقيق متطلبات سوق العمل من الاعاد والكفاءات المطلوبةوان للتعليم بشكل عام اهداف عظيمة لابد من تحقيقها في كل مجتمع وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتربية وبناء الانسان الصالح الذي يسعى جاهدا لبناء نفسه وتربيتها ويسعى لاصلاح مجتمعه وامته. ولتحقيق اهدافها العامة وامالها وطموحاتها(شحاتة، 2003 :88)

ان نقطة الانطلاق للتطوير في اي مجال انمائي تمثل في الارتقاء بإدارته والتحديد الواضح لسياسته وتتبع اهمية الادارة من العديد من العوامل والتوفيق بين رغبات العملية التعليمية ورغبات المجتمع المحلي بشكل عادل تتوقف على كفاءة الاداة في تخطيطها وتنفيذها السياسات العامة. ودقة متابعة النتائج في أطار تنظيمي سليم (Hodgette.r.1992)

ومن هنا اصبحت الحاجة ماسة الى التطوير الادارات التربوية بما تمكنها من تسير العملية التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة ، لان اختيار من يمتلكون الكفاءات الادارية اللازمة سيساهم في تطوير وتحسين العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية (الياس،1984 :13)

لذا تعد الادارة التربوية عملية شاملة ومتكاملة دائمة التطور والتحسن تتضمن مجموعة من السياسات والاجراءات التي تصمم لتامين الحد الاقصى من كفاية العملية التعليمية وفعاليتها وتحقيق اهداف السياسة التربوية (ستراك،2004: 531) ان للادارة دورا حاسما في الميدان التربوي كون قوة التربية وفاعليتها تكمن في قدرة الادارة على قيادة المؤسسات التربوية لذا

ظهر الجديد ويظهر دائما في علم الادارة وفي الاونة الاخيرة كثر الحديث عن الجودة الشاملة وكيف يوار هذا النظام الذي ظهر في اربعينيات القرن الماضي على يد الامريكي (ديمينج).ان ادارة الجودة هي ثورة ادارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة والتعرف على المشكلات التربوية وتحليلها بطرق علمية صحيحة من أجل ايجاد الحلول المناسبة لها. وكذلك وضع الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.(الورثان، 2004 :3).

اهداف البحث

يهدف البحث كما يلي:-

1- بناء اداة تقويم اداء مدير المدارس الاعدادية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

2- تقويم اداء مدير المدارس الاعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى في ضوء معايير الجودة الشاملة.

حدود البحث

يتحدد البحث بما يلي بمديري ومديرات المدارس الاعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى للعام الدراسي (2014-2015).

تحديد المصطلحات

التقويم

عرفه (علام، 2000) عملية توفير معلومات موضوعية (هادفة وثابتة) لاجل اصدار حكم.

التقويم: عرفه (الامام، 2003) تنمية القدرة على الحكم واتخاذ القرارات التقويمية استنادا الى تفاصيل ومعلومات اولية تخص موضوعا ما.

وعرفه(عبد القادر،2003) عملية تتم وفق خطة معينة تتوفر فيها شروط عملية يتم في ضوئها اصدار حكم.

المعايير

عرفها(wesber، .538: 1971) انه المستوى الذي يكون على اساسه القرار والحكم .

عرفها(احمد،20: 1984) يعني مسطرة النجار وبموجبه يمكن قبول او رفض عمل ما فهي بمثابة مستوى للحكم على عمل معين.

عرفها(السنبل،2001 : 52) انه المستوى النموذجي المطلوب للاداء او هو الاطار المرجعي الذي يقوم على اساسه للاداء الواقعي ويحدد مدى ابتعاده او اقترابه هذا المعيار.

الادارة

ادارة الجودة الشاملة(total quality management)

عرفها(iam) التغير الجوهري في طريقة اداء الاعمال. باعتبارها ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال اداة صاحب العمل وافراد الادارة العليا فهي عبارة عن مناخ يتضمن الابداع والقيادة الابتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات العلمية (iam،2:1992)

وعرفها الحافظ واخرون: هي مجموعة من البنود من المدخلات والعمليات لنظام التعليم والتي تلبي التطلعات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي (الحافظ واخرون، 53/2000)

وعرفها السعود: هي القدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة.

وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة واولياء الامور واصحاب العمل وغيرهم (السعود،63: 2003)

وعرفها(تايلور، 1963)(هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال ان يعلموه ثم التأكد من انهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة).

وعرفها (موسى 1989) (هي القدرة على الانجاز) (مرسي،19، 1989)

وعرفها سيد الهوار1964 (هي تنفيذ الاعمال بواسطة اخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودهم)(الهواري،10، 1964)

عرفها الدكتور عبد الكريم درويش 1974 (ان الادارة معنها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين)(درويش،1974 : 49).

الاداء

عرفة(bood،1973)

الجهد الذي يقوم به الشخص الانجاز عمل ما بالفعل حسب قدراته واستطاعته) (bood،1973:69)

وعرفة (عاشور، 1979)

(قيام الشخص بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله)(عاشور،159، 1979)

وعرفة (Abrahm،1986)

(السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه للانشطة والمهام في عمله) (abrahm،1986:340)

ومن خلال التعريف الواردة يضع الباحثان تعريفا اجرائياً لاداء مديري المدارس في ضوء معايير الجودة الشاملة:- وهي قدرة المدير على ادارة المدرسة واحداث التغييرات الجوهرية في العمليات الادارية والاساليب التربوية والعمل بروح الفريق الواحد من اجل تحقيق الاتقان والتميز في المخرجات التربوية.

الفصل الثاني

اولاً : الادارة

الادارة بشكل عام هي القدرة والسعي لتهيئة العناصر البشرية والمادية وتحديدها وتوجيهها ومتابعتها نحو تحقيق الهدف المرجو .(القيسي ،2010: 42) .

او هي مجموعة من العمليات التي يتم بقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهاً كافياً لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه، وهذا يشمل الادارة المدنية مثل الادارة التربوية او ادارة المصانع والمستشفيات والمنشآت الصناعية، وكذلك الادارة العسكرية (حسين، 1976 : 9)

اي ان الادارة هي قدرة يمنك ان تكتشف عبر مجموعة من العمليات لغرض توجيه القــوى البشرية والمادية لتحقيق الوصول الى اهداف محددة، ومن خلال ما سبق ان نســتنتج ان الادارة تعني :-

1- تحديد الاهداف .
2- تحديد القوى البشرية التي يمكن ان تتولى تنفيذ المهام .
3- تحديد العمليات اي الوظائف التي تنفذها القوى البشرية لتحقيق هذه الاهداف.
4- تحديد القوى المادية التي يحتاجها العاملون لتحقيق الاهداف . (مرسي، 1984 : 15)

وهناك تعريف للادارة تستند الى الوظائف الادارية، فالادارة هي انجاز الاهداف مــن خــلال الوظائف الادارية المتعددة(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) .

فالتخطيط وهو عملية منظمة واعية لاختيار احسن الحلول الممكنة للوصول الى اهداف معينــة او هو عملية ترتيب الاوليات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة (القيسي، 2010: 42)

وللتخطيط اغراض محددة اهمها :-

1- تنسيق انشطة المنظمة وتوجيهها نحو اهداف مححدة متفق عليها .
2- السماح بوجود المبادرة الهادفة .
3- يساعد في تشكيل ورسم مستقبل المنظمة .
4- يساعد في توفير الموارد لانجاز العمل .
5- يساعد في توفير البديل الامثل . (القيسي، 2010 : 58)

اما التنظيم فهو الوظيفة الادارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكــل اساسي للمهام والصلاحيات .

والتوظيف فهو الاهتمام باختبار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

اما التوجيه هو ارشاد وتحفيز الموظفين بأتجاه اهداف المنظمة .

في حين الرقابة هي مراقبة اداء المنظمة وتحديد اذا كانت قد حققت اهدافها ام لا.

ثانياً : الادارة المدرسية

مفهوم الادارة المدرسية

مجموعة عمليات وظيفية تمارس لغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة اخــرين عــن طريــق تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة جهودهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خــلال التــأثير فــي سلوك الافراد لتحقيق اهداف المدرسة (مصطفى، 1982 : 18) ،وهي مجموعة من العمليــات التي يقوم بها اكثرمن فرد في طريق المشاركة التعاون والفهم المتبادل لتحقيق الاهداف التربوية (العجمي، 2008 : 42) .

ان الادارة المدرسية وان اشتملت على ذات العناصر الأساسية للأدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة، وبكونها تختلف بأختلاف الهدف فأدارة المدرسة تختلف تفاصيلها عن ادارة المشروع الصناعي او ادارة المستشفيات او ادارة البنوك، يذكر (الهواري، 1966 :44) ان النشاط الاداري في الكلية او المدرسة لا يختلف عن النشاط الاداري في اي مؤسسة او منظمة مشروع كانت طبيعة العمل طالما ان هناك رئيساً او قائداً لهذا العمل يشاركه اشخاص في اداء المهمة المطلوبة، لان عموم عناصر الادارة لاتختلف في اي منظمة تربوية عنها مشروع صناعي او زراعي (الهواري، 1966، 499).

بمعنى اخر ان الادارة المدرسية هي فرع من فروع الادارة العامة تشترك معها في الاهداف وان اختلفت معها في التفاصيل يرى الباحثان انه من المفيد التطرق الى النظريات الحديثة في الادارة المدرسية حيث ان النظريات تكشف عن عناصر اخرى تدخل في تحديد مفهوم الادارة مثل مفهوم التفاعل الاجتماعي او اتخاذ القرار او نظرية ابلدور وغيرها من المتغيرات .

وظائف الادارة المدرسية

يتطرق مصطفى 1982 الى وظائف الادارة المدرسية، وعلى غرار الوظائف الاساسية الخمسة للادارة، فانه يقسمها الى خمسة وظائف تشمل كل وظيفة عدداً من الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة وكما يأتي :-

1- **التخطيط** : هو تحديد الوسائل التي يتم بواسطتها الوصول للهدف (دمعة، 1976 : 26).
2- **التنظيم** : هو توزيع الاعمال كل حسب اختصاصه وامكانياته وظروفه الشخصية.
3- **التوجيه** : يعني تنفيذ الاعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً وقيام المدير بتوجيه المدرسين والمعلمين والموظفين والطلبة في اطار التفاهم والاحترام المتبادل.
4- **الاتصال** : هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق من اعلى المستويات الى ادناها وبالعكس (زقوت، 2007: 25)
5- **التقويم** : هو عملية التأكد او الحكم على قيمة الشيء او مقداره باستخدام قياس مقنن (Good, 1973: 220) .

اهداف الادارة المدرسية :

تتغير الاهداف المدرسية وتتطور فقديماً كانت الاهداف المدرسية تتركز على استظهار الطالب للمادة الدراسية واجتيازه للامتحانات المدرسية، اما حديثاًفقد تطورت الاهداف واضيفت اهداف اخرى ترتبط بناء شخصية الطالب ، ويمكن ادراج اهم اهداف الادارة المدرسية فيما يأتي:

- بناء شخصية الطالب بناء متكاملاً.
- تنظيم وتنسيق الاعمال الفنية والادارية داخل المدرسة .

- توفير الية انسانية محفزة لتحقيق الذات.
- تطبيق الانظمة والقواني بشكل يخدم تحقيق الاهداف التربوية والعلمية .
- الاشراف التام على المدرسة وتنسيق الجهود الادارية والفنية لتحقيق الاهداف المدرسية (العنزي، 2011 :21)

وظيفة مدير المدرسة وواجباته :

ان مدير المدرسة هو المسؤول عن انجاز الوظائف الادارية بصيغتها النظرية على ارض الواقع الفعلي وما يحتويه من متغيرات وصعوبات لتحقيق الاهداف المدرسية ضمن الواقع الفعلي وبالتالي يمكن تحديد وظيفة مدير المدرسة بالوظائف الاساسية للعملية الادارية (التخطيط، التوجيه، الرقابة، التنسيق) الا ان قسم من المنظرين يعتقدون ان للادارة المدرسية خصوصيتها وان بعض واجبات مدير يمكن ان تدرج تحت اكثر من وظيفة او ان وظيفة التخطيط مثلاً تكون محددة بالقوانين والتعليمات الرسمية بحيث ان مدير المدرسة لا يمكنه التحرك الا في هامش ضيق ولغيرها من الاسباب فانهم يقدمون تقسيماً اخر وهو :-

1- الواجبات الادارية والتنظيمية .
2- الواجبات الفنية والمهنية .
3- الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة . (مرسي 1985: 71).

اما (دمعة، 1976 :22) فيقسم واجبات المدير الى واجبات ادارية وواجبات فنية، لكنه يضيف بعض التفاصيل وكما ياتي :-

1-الواجبات الادارية . 2- الواجبات الفنية (دمعة، 1976 : 124).

ان هذا الاستعراض الموجز للادارة وللادارة التربوية ولواجبات مدير المدرسة يساعدنا على ايجاد اطار عام يضم واجبات مدير المدرسة مقسمة ضمن مجالات محددة على اساسه يمكن بناء مقياس نتمكن بواسطته من تقويم اداء مديري المدارس المهنية.

هذا وقد اخذ الباحثون بأقتراح احد الخبراء باظافة مجال تحت عنوان العلاقات الانسانية اذ ان نجاح مدير المدرسة في تحقيق الاهداف لابد من ان يرتبط بالمناخ المدرسي والعلاقات الايجابية التي يجب على مدير المدرسة توفيرها، يذكر (سمعان ومرسى، 1985).

تقويم الاداء:-

منذ بدء الخليقة كان الانسان يحاول ان يقوم عمله وفق معيار او قيمة معينة، لكي يحقق هدفه سواء اكان ذلك الهدف ايجابياً او سلبياً ويمكن القول ان تقويم الاداء هو ناتج مقارنة بين العمل المنجز والعمل المطلوب ويمكن النظر الى تقويم الاداء من خلال مقدار او درجة الاقتراب من الهدف المفترض تحقيقه (نوروز، 1999: 18).

ويمكن ان نحقق تقويماً مناسباً للاداء من خلال وجود معيار للاداء ووجود معيار او مقياس موضوعي لمدى كفاءة الفرد في اداء عمله (السامرائي، 2006 :37) .

أهداف تقويم الاداء:-

يذكر (نوروز ،1999) ان لتقويم الاداء اهمية كبيرة سواء للعاملين او للمؤسسة التي عملون بها، فالادارة العليا تحتاج الى معلومات عن مستوى اداء الادارات الفرعية المتصلة بها، والكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه المدرسة او ادارتها.

أما السامرائي فيذكر ان تقويم الاداء يهدف الى :-

1- النهوض بمستوى المنظمة او المدرسة او الادارة المدرسية .

2- تقويم برامج واساليب الادارة، لان التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذا الاداء .

3- دراسة العمل وتحليل مكوناته لوضع معدلات موضوعية عن مستوى اداء العاملين.

أهمية تقويم الاداء :-

تتجلى اهميته في النقاط الاتية :-

1- يساهم في تطوير الاشخاص والادارات والمنظمات.

2- يكشف عن الاشخاص الذين لايتفق قدراتهم مع الدور المنوط بهم .

3- يعزز القدرات الادارية والفنية الجيدة.

4- يقوي العلاقة بين العاملين ومرؤسيهم (حسن ، 1998: 35) .

أساليب تقويم الاداء :-

يمكن تقسيم اساليب تقويم الاداء الى اساليب تقليدية واساليب حديثة :

أولاً : الاساليب التقليدية .

ثانياً : الاساليب الحديثة . (الوظيفي، 2010) .

ويذكر (علام، 2003) ان تقويم الادارة المدرسية تقويماً موضوعياً ينبغي ان يستند الى تحليل لمكونات الوظائف الادارية عن التقسيمات السابقة الا قليلاً، حيث يقسمها الى :

1- التخطيط . 2- التنظيم . 3-القيادة .

4- التقويم والمتابعة . 5- اتخاذ القرارات .

لقد حاول الباحثان تقديم اطار نظري للأدارة التربوية لكي نحدد محتواها ومن ثم قدمنا اطاراً نظرياً لعملية التقويم لكي نتعرف على انسب الطرق لتقويم اداء مدير المدرسة المهنية، وعلى اساس هذا الأطار النظري سيتم بناء المقياس في الفصل الثالث .

ادارة الجودة الشاملة :-

تعد ادارة الجودة الشاملة من اهم الموجات التي استحوذت على الأهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين والأكاديمين كأحدى الانماط الادارية السائدة والمرغوبة حاليا، وقد وصفت بانها الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ، فان المؤسسات باتت تفتش عن السبل التي تكفل لها هذه الميزة وتسعى الى تجريب الافكار والنظريات التي تجنبها الخسارة لانه احد يريد الخسارة لانها تعني الأندثار، وهو امر لم يعد بامكان المجتمعات تقبله (الترتوري، 2004) .

لذا اصبح مصطلح الجودة الشاملة (Tota Quality) وادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM) من اهم المصطلحات والمعايير الشائعة في الادبيات الادارية والتربوية المعاصرة ،وهما يعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وسلوك الادارات على مختلف مستوياتها التنظيمية ولحكم قرارات الادارية في كل مجالات عملها، وهذا المفهوم من المفاهيم الواسعة في العالم اليوم ومن المفاهيم الحديثة التي تهدف الى تحسين و تطوير الاداء (البادي، 2012) .

ومن هنا اصبحت مخرجات النظم التعليمية ونوعيتها ومستوياتها من القضايا التي تثير اهتماما متزايدا لدى الدول والباحثين وباتت تشكل مسالة جديرة بالدراسة وايجاد الحلول المناسبة لها . وفي اطار اهتمام الدول بالتعليم كونه المشروع القومي الاول لمواجه الالفية الثالثة بكل تحدياتها . ونتيجة التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم تملى الدول والمجتمعات تحديات كبيرة يدفعها للمبادرة الى استخدام كل ماتتاح لها من الاساليب الادارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير اساليب التعليم الحالية . واستنباط اساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطوير ومسايرة روح العصر .

وانطلاقا مما سبق حظيت عمليات اصلاح التعليم باهتمام كبيرة مع معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام الى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة بوصفة احدى الركائز الاساسية لنموذج الادارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية (احمد، 2003) .

ان امكانية الافادة من الجودة الشاملة في التعليم ليس بالامر العسير ولا سيما ان خطط التعليم تتضمن في شتى مراحلها الاهتمام بالتوعية والكفاءة في التعليم وجودته كما تتأثر انتاجية الفرد بمقدار نوعية التعليم الذي يحصل عليه .

حتى يصبح لدى الفرد قدرة متميزة وانتاجية مرتفعة تحدد موقع الدولة على الخريطة العالمية (العلمي ، 1996 :1) .

اما في المجال التربوي فانه من المتوقع ان يؤدي تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة الى تطوير النواحي الادارية وتوثيق العمليات وتحسين الاداء الذي سيسلهم في زيادة فاعلية

المخرجات التعليمية . غير انه يحتاج الى دقة في التنفيذ وتهيئة المناخ المناسب الفعال . ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسات التربوية اثناء عملية التطبيق (الشال، 1995:13).

أهداف أدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية :-

تهدف ادارة الجودة الشاملة الى :-

1- تحسين كفاءة عمل الادارة التربوية (احمد،2003 :1) .

2- تحسين وتطوير عملية التعليم من خلال تطبيق المفاهيم المنهجية الصحيحة واستعمال مختلف الوسائل للنهوض بالعملية التربوية . (الصاحب، 2004 :5) .

لذا توقع تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الى تحقيق اهداف واكاديمية تتمثل في تحديد اهداف عملية التعليم وتوثيق العمليات الادارية وتحليل عناصرها وتطويرها . وتوضيح الأجراءات الادارية والادوار المطلوبة وتحسين عملية الاتصال وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتوفير المناسبة للتعلم والتعليم وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة . والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية وزيادة الخبرة وتفعيلها (رسالة الجودة، 2006 :1) .

خطوات ادارة الجودة الشاملة :-

1- التمهيد . 2- التشجيع على المشاركة والمناقشة.

3- تحديد احتياجات المستفيدين الداخلين والخارجين . 4- تحديد معايير الجودة الشاملة.

5- تحديد خطوات العمل واجراءاته بكل دقة ولكل مجال .

6- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الاعمال المختلفة .

7-توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ (عثمان ،1997، 10)

وبناء على ما تقدم فان الجودة لاتقتصر على مجال معين او اكثر داخل المؤسسة بل تشمل جميع مجالات الاعمال، ومما ساعد على انتشار النهج الجديد ضارة الشركات الامريكية والاوربية بجزء من حصصها في الاسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية التي ركزت اهتمامها على مسالة الجودة بوصفها خيرا تعبر من خلال الاسواق العالمية لكسب رضا المستفيد في حين ان الشركات العالمية الاخرى

ولاسيما الشركات الامريكية كانت تولى اهتماما لمسالة العلاقات من الناحية والتكلفة على اساس ان السعر هو حابس المستفيد الاول (معمار، 2008 :54) وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بمدخل الجودة الشاملة تشير الادبيات الى ان اصوله الاولية ترجع الى العديد من الرواد الاوائل الامريكين وهم (ولتر ستيورات Walter Stewart) وادوار ديمنغ (Edward deming) كروسبي (phi lip Crosby) ونعدهم من اللذين ساهموا في صنع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة التي تقوم على فلسفة ارضاء العميل لاهدف اولي للمؤسسات في اواخر القرن الماضي (ابراهيم، 2007 :90).

محاور الجودة الشاملة من خلال منظور التعليم :-

ذكر كلا من (gray،lam، chin، 2008) ان هناك محاور و معايير رئيسية يجب الأهتمام بها وتطبيقها في التعليم ادارة الجودة الشاملة واهم واول الخطوات الرئيسة لتحقيقها هي :-

1- جودة عضو هيئة التدريس . 2- جودة الطالب .

3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس . 4-جودة المباني التعليمية وتجهيزها .

5- جودة الادارة التعليمية والتشريعات واللوائح . 6-جودة الكتاب التعليمي .

7-جودة الانفاق التعليمي . 8-جودة تقويم الاداء التعليمي .

معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :-

واوضح كلا من(james،2003، bolanele. Mary2008، mohammad 1997 ،)

ان معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتسم بالعمومية فكل معيار قد يتضمن جزء عام منجمع المعايير المقترحة ومعنى ذلك ان المهارات والمعارف المحددة يجب وضعها عن طريق مصطلحات عامة وهي تتضمن مايلي :-

1-جودة الادارة. 2- جودة الموارد والامكانيات.

3- جودة المعلم وطرائق التدريس . 4- المنهج (حسين، 2005) .

الدراسات السابقة :-

اولاً:- دراسات عربية

1- دراسة (الكيل، 1997)

(في ادارة الجودة الشاملة في التعليم الامريكي وامكانية تطبيقها في مجال الادارة التعليم الاساسي بمصر) .

هدفت الدراسة الى التعريف على نمط ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ببعض المدارس ولاية نيوتاون الامريكية وكيفية الافادة من هذا النمط في التعليم الاساسي المصري . وشملت الدراسة ببعض مديري ومعلمي التعليم الاساسي في مدارس محافظة كفر الشيخ، واستخدام الباحث المقابلة والملاحظة المباشرة للامكانيات المادية والبشرية بالمدارس، وقد توصلت الدراسة الى مايأتي :

1-التعريف نمط ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمدارس ولاية نيوتاون .

2-وضع بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تطبيق نمط ادارة الجودة الشاملة مع التعليم الاساسي ومنها اعادة صياغة اهداف واستراتيجيات واجراءات التقويم بالتعليم الاساسي على نحو يتلائم مع فلسفة ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة مع وتحسين الامكانيات المادية والبشرية للمدارس (الوكيل، 1997) .

2- دراسة (عبد الخالق، 1998)

(تطوير اساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة القيادة التربوية في مرحلة التعليم الاساسي ومراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الاساسي شملت عينة الدراسة المدرسين الاوائل والقادة التربويين في مرحلة التعليم واعتمد الباحث استبيان اداة البحث واستخدام الوسط المرجع والوزن المئوي ومعامل ارتباط بيرسون كوسائل احصائية .

وخلصت الدراسة الى ابراز النتائج التالية :-

1- يوجد استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الاساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بهدف احداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والبشرية والبيئة لزيادة الانتاجية في تلك المرحلة .

2- ميادين الرقابة في الجودة الشاملة مسؤولية جماعية لكل المشاركين في مرحلة التعليم الاساسي .

3- اقامة برامج تدريبية للنهوض بالعاملين في التعليم الاساس حتى تضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة .

3- دراسة (ابو نبعة ومسعد، 1999)

(نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الاهلية)

هدفت الدراسة الى التعرف على امكانية تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة جامعة عمان الأهلية، بوصفها حالة دراسية، بغية تحديد امكانياتها في التطبيق والوقوف على المعوقات والصعوبات والمشكلات المحتملة اثناء التطبيق، وشملت الدراسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر في جامعة عمان الاهلية والبالغ عددهم (22) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الطالبة بلغ عددهم (600) فرداً واعتمد الباحثان الاستبانة كاداة لبحثهم، واستخدم الباحثان الوسط الحسابي والوزن المئوي ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي كوسائل احصائية .

وخلصت الدراسة الى بعض النتائج اهمها :-

1- ان طلبة جامعة عمان الاهلية غير راضين عن الابعاد التي تناولتها الدراسة ماعدا التجهيز .

2- توفير الرغبة والقناعة لدى ادارة الجامعة في اعتماد ادراة الجودة الشاملة كمنهج اداري يؤدي الى التحسين وزيادة كفاءة مخرجاتها .

4-دراسة (صاصيلا 2007) :-

(تصوير مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال في الجمهورية العربية السورية)

الاهداف :-

يهدف البحث الى رصد واقع البيئة التربوية في رياض الاطفال في مدينة دمشق اهمها:-

1- اقتراح مجموعة من المعايير التي تتضمن جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال .

2- دراسة واقع البيئة التربوية في رياض الاطفال في الجمهورية العربية السورية ودراسة مدى مقارنة هذا الواقع مع معايير الجودة للبيئة التربوية في رياض الاطفال.

2- تعرف الصعوبات والاسباب التي تحول دون تحقيق جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال.

1- مجتمع البحث:- معلمات رياض الاطفال الخاصة بمدينة دمشق .

2-العينة :- بلغت عينة البحث (124) معلمة من معلمات رياض الاطفال الخاصة في مدينة دمشق وتم اختيارهن بصورة عشوئية من المجتمع .

الفصل الثالث

اجراءات البحث

اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل الاجراءات التي اتبعها الباحثان لتحقيق اهداف البحث الحالي المتضمنة وصفاً لمجتمع البحث واختيار العينة وتحديد الخطوات التي اتبعت في اعداد وتصميم اداة البحث فضلاً عن الوسائل الاحصائية الملائمة في معالجة البيانات والتوصل الى النتائج . وفيما يأتي عرض لهذه الاجراءات :

اولاً:- مجتمع البحث

يشير بارك (barg) الى انه لايمكن ان تستخدم ايم وسيلة من وسائل الاختبار مهما أوتيت من دقة مالم يوصف المجتمع الذي تؤخذ من العينة وصفاً دقيقاً لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة. (Barg، 1987، P.170)

ويتكون مجتمع البحث الحالي من جميع معاوني ومعاونات المدارس الاعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى للعام الدراسي (2014-2015) والبالغ عددهم (368) معاون ومعاونة وبواقع (45) معاون (30) معاونة

ثانياً: عينة البحث

تكونت عينة البحث من (75) معاون ومعاونة وبواقع (45) معاون (30) معاونة من المدارس الاعدادية التي اختيرت بالاسلوب العشوائي وبنسبة (20%) من مجتمع البحث

ثالثاً : اداة البحث

ان طبيعة البحث واهدافه هي التي تحدد الاداة المناسبة، اذ ان لكل موضوع بحث ،أداة تناسبه (الهماشي ،2008: 87)

وتعد الاستبانة من اكثر الادوات استخداماً في بحث الظواهر التربوية والنفسية والاجتماعية كأداة لجمع المعلومات (ابو طالب، 1987 : 28)

حيث قام الباحثان بأعداد الاستبانة لتقويم اداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معايير الجودة الشاملة وقد استلزم الامر اتباع الاجراءات الاتية :-

1- مراجعة الادب الاداري والدراسات والبحوث التي تناولت موضوع البحث .

2- تحضير استبيان مفتوح لاستطلاع اراء بعض المعاونين حول الموضوع لجمع بعض من فقرات الاستبانة في ضوء ذلك تم التوصل الى عدد من الواجبات والمهمات الادارية التي يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن تطبيقها وتنفيذها وقد تم صياغتها في استبانة مغلقة احتوت على (80) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما في جدول (1)

الجدول (1)

مجالات وعدد فقرات أستبانة تقويم الاداء بصيغتها الاولية

ت	المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي	15
2	الاختبارات والتقويم الشامل	17
3	التنظيم الاستراتيجي	16
4	العلاقات الانسانية	12
5	اتخاذ القرارات	20
	المجموع	80

وقد عمل الباحثان على تكوين فقرات الاستبانة واضحة وتمثل مهمة ادارية واحدة اي وظيفة واحدة من وظائف مدير المدرسة، وان تكون الفقرات شاملة لجميع المسؤوليات المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة .

صدق الادارة :-

تكون الادارة صادقة اذا قاست المتغير الذي بنيت من اجل قياسة (عيسوي،1974 :27) وقد اعتمد الباحثان اسلوب الصدق الظاهري، حيث قاما بعرض الاستبانة بصيغتها الاولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال التربوي لاستطلاع ارائهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة، وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذفوا المكرر منها وعددها (7) فقرات، كما تم نقل بعض الفقرات من مجال الى اخر، وبذلك اصبح عدد الفقرات (73) فقرة موزعة على (5) مجالات والجدول (2) يوضح ذلك

الجدول (2)

مجالات وعدد فقرات استبانة تقويم الاداء لصيغتها النهائية

ت	المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي	12
2	الاختبارات والتقويم الشامل	15
3	التنظيم الاستراتيجي	15
4	العلاقات الانسانية	10
5	اتخاذ القرارات	21
	المجموع	73

ثبات الادارة :-

عد الثبات من المفاهيم الجوهرية في القياس النفسي ويمثل مع مفهوم الصدق مفهومين اساسين يبنى عليهما المقياس ويتعين توافرهما في المقياس لكي يكون صالحا للاستخدام (فرج 1997: 281) .

وقد تم استخراج ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي (معادلة الفاكرونباخ) وقد بلغ معامل الثبات (0.91) مما يعني ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

تعليمات الاداة والبيانات الخاصة بالمستجيب :-

وضع الباحثان معلومات توضيحية حول اداة البحث، فكلما كانت الاداة واضحة مبسطة قلت الاخطاء في الاجابة، وقد تضمنت الاداة بيانات ومعلومات عن جميع متغيرات الدراسة التي يراد البحث والكشف عنها وهي الجنس ومدة الخدمة كما طلب من المجيب عدم ذكر اسمه او مدرستة وان اجاباته تستعمل لاغراض البحث العلمي فقط .

تطبيق الادارة :-

تم توزيع الاستبيان على معاوني المدارس الاعدادية (لتربية بغداد الكرخ الاولى) والبالغ عددهم (75 مديراً) وبواقع (45 مدير) لمدارس البنين و (30 مديرة) لمدارس البنات

وطلب من كل مدير ان يقوم بالاجابة على الاستبيان ووضع الدرجة الذي يراه انه يقابل اداءه في العمل الاداري .

تصحيح الاداة :-

تم تصحيح استبانات البحث البالغة (75) وفق معيار حدده الباحثان للتصحيح اذ اعطى (1) درجة للبديل الاول، (2) للبديل الثاني ،(3) للبديل الثالث، (4) للبديل الرابع، (5) للبديل الخامس ،والبدائل هي : (قليلة جداً) للبديل الاول، (قليلة) للبديل الثاني (متوسطة) للبديل الثالث (كبيرة) للبديل الرابع (كبيرة جدا) للبديل الخامس ،وفيما يلي الشكل التالي يبين درجات المقياس وبدائل الاجابة

البدائل	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجات	5	4	3	2	1

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج البحث وتحليلها ومناقشتها على وفق اهدافه المذكورة المدرجة في الفصل الاول .

أولا:- عرض النتائج ومناقشتها

الهدف الاول :- بناء اداة تقويم اداء مديرو المدارس الاعدادية في ضوء معايير الجودة الشاملة، تم تفصيل خطوات المقياس في الفصل الثالث .

الهدف الثاني :- تقويم اداء مديرو المدارس الاعدادية في محافظة بغداد تربية الكرخ الاولى في ضوء معايير الجودة الشاملة .

1- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها فأن التقويم العام لاداء مديرو المدارس الاعدادية كانت جيدة، اذ بلغ متوسط الاجابات على القياس (273)، بانحراف معياري قدره (41.7) بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (219)، وباستخدام اختبار (t) المستخرجة تساوي (8.5) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.62) اي ان الفرق بين المتوسط المحسوب من العينة والمتوسط الفرضي لم يكن ناتجا عن الصدفة، وبذلك فان مديرو المدارس الاعدادية (البنين والبنات) يؤدون واجباتهم اداء ناجحا بشكل عام من خلال تقويمهم لاداءهم المهني .

2- لقد اعتمد الباحثان على الوسط المرجح والوزن المئوي لتقدير اجابات مديري المدارس الاعدادية عن كل فقرة من فقرات المقياس، وقد تم ترتيب الاجابات تصاعديا (من الاقل الى الاعلى) ويظهر ان الفقرة (يفوض بعض المهام الى العاملين معه) وهي الفقرة في تسلسل (12) في مجال التنظيم قد جاءت بالمرتبة الاولى بوسط مرجح (4.23) وبوزن مئوي (94.6) في حين حصلت الفقرة (يقدم كتب شكر لمن يستحقها) وهي الفقرة تسلسل (6) مجال العلاقات الانسانية بالمرتبة الاخيرة بوسط مرجح (2.7) وبوزن مئوي (54) .

3- المجالات مرتبة تنازليا بحسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقد احتل مجال (التنظيم الاستراتيجي) المرتبة الاولى بوسط مرجح (4.01) وبوزن مئوي (80.2) يتبعه مجال (اتحاد القرارات) بوسط مرجح (3.84) ووزن مئوي (76.8) ثم مجال (التخطيط الاستراتيجي) بوسط مرجح (3.77) ووزن مئوي (75.4)، فمجال الاختبارات والتقويم الشامل بوسط مرجح (3.6) بوزن مئوي (72) واخيرا مجال العلاقات الانسانية بوسط مرجح (3.48) ووزن مئوي (69.6) والجدول (3) يوضح ذلك .

الجدول (3)

توزيع مجالات لاستبانه تقويم الاداء حسب الوسط المرجح والوزن المئوي

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	التنظيم الاستراتيجي	4.01	80.2
2	اتخاذ القرارات	3.84	76.8
3	التخطيط الاستراتيجي	3.77	75.4
4	الاختبارات والتقويم الشامل	3.6	72
5	العلاقات الانسانيه	3.48	69.6

وفي ادناه تفسير هذه النتائج :-

أ- حصل مجال التنظيم الاستراتيجي على وسط مرجح (4.01) ووزن مئوي (80.2) ويمكن تفسير ذلك بأن مجال التنظيم يتضمن واجبات مهمه لابد لمدير المدرسة من انجازها لتوزيع الدروس على المدرسين او تشكيل اللجان الامتحانية او عقد اجتماعات المدرسين مع الادارة.

ب- وقد حصلت الفقرة يفوض بعض المهام الى العاملين (تسلسل 7) على أعلى وسط (4.73) وهذا نابع من اهمية وجود من يقوم باعمال الادارة سواء كان المدير الاصلي او من ينوب عنه .

ج- اما الفقرة يعمل على (جعل الابنية والمعدات والتجهيزات مطابقة لمعايير الجودة) (التسلسل 6) فقد حصلت على اقل وسط مرجح (3.02) وهذا مؤشر يدل على ان الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في جميع مجالات المدرسة بأخذ المستوى المطلوب وقد جاء مجال اتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (3.84) وبوزن مئوي (76.8) وهذا يعني ان مديري المدارس الاعدادية (بنين وبنات) يرون انهم ينفذون الواجبات المدرجة ضمن هذا المجال بكفاءة تقرب من 77% قد حصلت الفقرة (يلم مفهوم القرار ومواصفات القرار الجيد) تسلسل (1) على أعلى وسط مرجح (4.37) وهذا مؤشر الى اهمية المام المديرون بمعرفة النظم والقوانين التربوية التي من خلالها يستطيع ان يتخذ القرار المناسب الجيد في الوقت المناسب وبشكل كفوء.

اما اقل وسط مرجح فقد حصلت عليه الفقرة (يعتمد مبدا المشاركة الجماعية في عملية صنع القرارات) تسلسل(8) فقد بلغ (3) وهذا مؤشر على عدم الاهتمام من قبل المديرين بمبدأ المشاركة الجماعية في عملية صنع القرارات وعدم مشاركة العاملين معهم في بعض القرارات المتخذة من قبلهم على الرغم من ان هذه المشاركة ترفع من مسؤولية المشاركين تجاه تنفيذ العمل وترفع من تقويمهم الذاتي لأنفسهم واحساسهم بأهميتها .

اما مجال (التخطيط الاستراتيجي) فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (3.77) اي ان مديري المدارس الاعدادية (بنين وبنات) ينجزون واجباتهم التي يتضمنها هذا المجال بكفاءة 75% وحصلت الفقرة (يحدد الأمكانيات المادية والبشرية قبل الشروع بوضع الخطة) تسلسل (7) على أعلى وسط مرجح من بين فقرات المجال اما الفقرة (4) (يضع المعايير اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة) على اقل وسط مرجح (3.21) وهذا يدفعنا للقول بعدم وجود برامج وخطط استراتيجية فاعلة لرفع الكفاءة المهنية والعلمية للهيئات الأدارية لتصبح قادرة على تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التربوية .

اما مجال التقويم فقد جاء بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (3.6) وبوزن مئوي (72) اي ان مديري المدارس الاعدادية (بنين وبنات) ينفذون واجباتهم المدرجة ضمن هذا المجال بكفاءة تصل تقريبا 72% .

وقد حصلت الفقرة (يشجع المدرسين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم) على وسط مرجح (4) ويمكن ان ترتبط هذا على المناخ التعليمي الذي يسوده الرضا والتأييد من قبل الهيئة الأدارية وعلى القرارات المبنية على القواعد الصحيحة البعيدة عن العواطف الشخصية والتأثيرات الجانبية .

اما الفقرة (يستخدم التقويم المستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة) على اقل وسط مرجح من بين فقرات هذا المجال (2.91) وبوزن مئوي (58) وهذا مؤشرعلى عدم اتباع المديرون اساليب الجودة الشاملة من خلال رسم الخطط الفعالة وأجراء التدقيق والتقويم التي لا تتوقف على الاختبارات المعروفة والموجهة الى الطالب فحسب بل الى جميع مفاصل العمل التربوي والاداري اما المجال الاخير فقد كان من حصة (العلاقات الانسانية)، فقد حصل على وسط مرجح (3.48) وبوزن مئوي (69.9) اي ان المديرون يرون انهم ينجزون واجباتهم المتضمنة في هذا المجال بكفاءة تصل الى 70% وان الفقرة (يهتم بحل المشكلات الشخصية والمهنية للعاملين معه) فقد حصلت على أعلى وسط مرجح (3.89) اما الفقرة (يجيد استخدام الحوافز المادية والمعنوية) على اقل وسط مرجح (3.18) وهذا مؤشر على توفر الكفاية لدى مديري المدارس الثانوية .

الفصل الخامس

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي كشف عنها البحث الحالي فأنه يمكن التوصل الى الاستنتاجات الاتية:-

أ- ظهر ان اداء مديري المدارس الاعدادية كان جيداً من وجهة نظر معاونيهم .

ب-اتضح ان اداء مديري المدارس في مجال التنظيم الاداري كان الافضل قياساً بالمجالات الاخرى من الاستبانة .

التوصيات

في ضوء ماتوصل اليه البحث من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي :-

1- ضرورة الأعتماد على مقياس دقيق مبني على أسس علمية كالمقياس الحالي كونه يمثل جميع واجبات مدير المدرسة كما هي بالواقع ويمكن ان يطور ويشذب المقياس أعتمادا على آراء وملاحظات تربويين آخرين كالمشرفين والمعلمين.

2- ضرورة اتباع المديرون الخطوات بتطبيق الجودة الشاملة من خلال رسم الخطط الفعالة وأجراء التدقيق والتقويم لما لها من أهمية ليس للطالب فقط بل على جميع مفاصل العملية التربوية.

3- تشجيع جميع العاملين في المجال التربوي على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم لما لها من أهمية في معرفة كل شخص نقاط القوة لديه وتعزيزها وأكتشاف نقاط الضعف والعمل على معالجتها وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوزها مستندة على القرارات والقواعد الصحيحة البعيدة عن العواطف الشخصية والتأثيرات الجانبية.

المقترحات

يقترح الباحثان أجراء الدراسات الآتية :

1- أجراء دراسة لتقويم أداء مديرو المدارس الأعدادية والثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات.

2- اجراء دراسة للتعرف على حاجة مديرو المدارس للتدريب لأداء مهامهم الأدارية والفنية بسرعة وكفاءة في ظل ادارة الجودة الشاملة.

3- نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في مفاصل العمل التربوي عامة والأدارة بوجه خاص لما له من أهمية كبيرة في اتقان عملهم وأدائها على احسن وجه.

المصادر

1- القرآن الكريم

2- ابراهيم . محمد عبد الرزاق . (2007) منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة .ط2 .دار الفكر ناشرون وموزعون .عمان .الأردن

3- ابو طالب، محمد سعيد (1987)، الاستبيان في البحوث التربوية والنفسية بناءه، حدوده، كفاءة، المجلة العربية للبحوث التربوية المجلة (7)، العدد (1) القاهرة .

4- ابو نبعة، عبد العزيز وفوزية مصر، ديسمبر 1999م، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد (27)، الجامعة المستنصرية، بغداد.

5- احمد، ابراهيم احمد 2003، الجودة الشاملة في الأدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء، للطباعة والنشر، الأسكندرية .

6- البزاز، حكمت عبدالله، 1999، تقويم برامج تدريب المعلمين اثناء الخدمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 32، بغداد .

7- بن سعيد ،خالد بن سعد عبد العزيز (1997) ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي الرياضي :العبيكان للطباعة والنشر 2،بغداد.

8- الترتوري، محمد عوض .(2011) النظريات الحديثة في الأدارة التعليمية (master2008.org).

9- الترتوري ،محمد عوض ،2006ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات .

10- رشدي، هند، 2009، ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات، كنوزللنشر القاهرة .

11- الحلبوسي، سعدون سلمان (2003) دراسات في فلسفة التربية والمناهج منشورات Elga مالطا

12- الربيعي، سعيد بن حمد، 2008 التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر ،عمان
13- السعود، راتب، 2003، ادارة الجودة الشاملة : انموذج مقترح لتطوير الأدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن العدد الثاني، سوريا
14- الشمري، حامد بن صالح، 2007، ادارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سياق التحديات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الثانية، الرياض2008 .
15- العزاوي . محمد عبد الوهاب . (2002) : أنظمة الجودة الشاملة والبيئة . دار وائل للنشر . عمان . الداكة مأمون ولشلبي . طارق . (2002): ادارة الجودة الشاملة صفاء للنشر . عمان .
16- العجمي، محمد حسنين. (2008) الادارة والتخطيط والتربوي .دار المسيرة، عمان الاردن
17- العنزي، اسود بن عبد .(2011) الادارة المدرسية ،اهدافها ،مميزاتها خصائصها، العوامل المؤثرة عليها . (dr.saud.@com)
18- القيسي ،هناء محمود . (2010) الادارة التربوية . دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان .
19- الهواري، سيد محمود (1964)، الادارة العامة . المبادئ والنظريات، بيروت مطبعة الاتصال
20- الهواري، محمد . (1966). الادارة الاصول والاسس العامة، مطابع النقراس، بيروت.
21- الهماشي، حسين رحيم عزيز (2008) تقويم اداء مديري اعداديات الزراعة من وجهة نظر الهيأة التدريسية . رسالة ماجستير ،كلية الآداب، ابن رشد ،جامعة بغداد .
22- الوكيل، صبري كامل ،1997، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الامريكي وامكان تطبيقاتها في مجال ادارة التعليم الاساسي في مصر، بحث منشور في مؤتمر التعليم الاساسي : حاضرة ومستقبله، القاهرة .
23- الوارثان عدنان احمد ،2004،الدليل الارشادي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، ورقة مقدمة الى المؤتمر الوطني الاول للجودة، الرياض.
24- درويش، عبد الكريم .(1974) واخرون، اصول الادارة العامة، الانجلو المصرية، القاهرة .
25- زقوت، نبيل عبدالله (2007) تطوير معايير اختبار مديري المدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، الجامعة الاسلامية . غزة.
26- شحاته، حسن، 2007، استراتجيات التعليم والتعلم الحديثة وصناعة العقل العربي، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية .
27- ستراك، رياض بدري ،2004،دراسات في الأدارة التربوية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ،الاردن.
28- سمعان، وهيب، مرسي ،محمد منير(1983)الادارة المدرسية الحديثة، علم الكتب، القاهرة .
29- صاصيلا . رانية .(2007) : تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال في الجمهورية العربية السورية . مجلة جامعة دمشق – المجلد – العدد الثالث – 2010. كلية التربية.جامعة دمشق
30- عبد الهادي، نبيل (1999) القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريب الصيفي – جامعة القدس . دار وائل للطباعة والنشر
31- عاشور، احمد صقر (1979)، ادارة القوى العاملة والأسس السلوكية وادارات البحث التطبيقي، دار النهضه، العربية ط، بيروت .
32- نوروز، اكرم شريخان (1999) تقويم كفاءة اداء المديريات العامة للتربية في العراق – اطروحة دكتوراه .كلية التربية . الجامعة المستنصرية .
33- مرسي، محمد منير (1989)، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، عالم الكيت، القاهرة
34- مرسي، محمد منير (1984) الادارة التعليمية، اصولها وتطبيقها في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الرياض، دار المسرح للنشر .
35- محمد، مجيد مهدي .(1995) .المناهج وتطبيقاتها التربوية .كلية التربية ،قسم العلوم التربوية والنفسية . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل
36- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1982) .الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر، الرياض ،دار المرح للنشر .

Barg،W.R. (1987)applying Educational research apractial guide for teachers New York.

Abstract

Current research aims to identify the performance of secondary school principals in the Directorate-General for Education in the province of Baghdad Karkh First. In light of the overall quality management standards and to achieve the objectives of the research requests n research requests n researchers to build a tool for performance evaluation in the light of the comprehensive quality standards have been built scientific tool Has been to ensure validity and reliability of the tool according to the statistical analysis and applied research sample of(44)،director and manager، has been processing data using methods appropriate statistical and using methods appropriate statistical and this has earned the field(organization strategic) on the center-weighted what happened to the field of human relations at the lowest center weighted in the light of these indicators it is clear that the performance of the orbital managers longer acceptable in light of the overall quality management standards.