واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها من وجهة نظر الكادر الاداري في مدارس بغداد وأربيل للمرحلة المتوسطة

د. صادق ستوار sadeghostovar@yahoo.com
جامعة المصطفى العالمية
سمية سلمان جسام الكرخي sumayakarkhy@gmail.com
مديرية شؤون الجنسية

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الجودة الشاملة، التطوير.
Keywords: Administrative schools, Quality Assurance, Development
تاريخ استلام البحث : 2022/7/21
DOI:10.23813/FA/27/2
FA/202306/27D/5/456

الملخص
هدفت الدّراسة الحاليّة إلى التعرّف على واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل الحكومية للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر الكادر الإداري. ولتحقيق ذلك، فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتمثّلت أداة الدّراسة باستبيان جرى تطبيقه على عينة من (185) مدير، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2021-2022م).
خلصت الدّراسة إلى نتائج عديدة من أهمها أنّ درجة توافر معايير الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية للتعليم الحكومي في بغداد وأربيل كانت متوسطة، ويمكن تطوير الأداء الإداري من خلال الدورات التدريبية للكادر الإداري على أفضل التقنيات الحديثة في هذا المجال، كذلك لُوحظ عدم وجود فروق دالّة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدّراسة حول رجة توافر معايير الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية للتعليم الحكومي في بغداد وأربيل تعود إلى متغيّرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.
وعلى ضوء ما سبق، أوصى الباحث بضرورة القيام بورش عمل تطبيقيّة مستمرة حول ممارسات القيادة التربوية الفعّالة، وتبادل الخبرات العالمية المعاصرة في مجال

الأداء الإداري، كما اقترح إجراء دراسات تبين درجة توافر معايير الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية في مراحل دراسية مختلفة.

School Administration Reality on the Bases of Quality Assurance and the Ways to Develop it from the Administrators Viewpoint at Baghdad and Erbil Intermediates

Sadq Stwar
Sumaya Salman Jasim

Abstract

The present study aims at knowing school management state in reality according to quality assurance standards and the ways to develop it in Baghdad and Erbil intermediate schools from their administrative viewpoints. To achieve this, an analytical descriptive method was applied. The study tool was a questionnaire given to (185) administer during the second semester of the academic year (2021-2022).

The study achieved many conclusions and the most important ones are that there are standards of the quality assurance in school administrations at the local education in Baghdad and Erbil intermediate schools. Also, there an opportunity to develop the administrative skills throughout trainings by following the best modern techniques. There were statistical differences between the moderate answers of the sample of the study about the availability of the quality assurance standards of those administers of the local schools in Baghdad and Erbil. These differences are related to the scientific certificate, years of experience, and the trainings attended at.

Furthermore, the researcher recommended to hold workshops aims at applying the effective educational leadership practices. It is also recommended to exchange the modern international experiences within the administrative field. Finally, there is need to do studies that show if there are quality assurance standards in other administrative schools at different levels.

مقدمة الدّراسة

على ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتحولات الهيكلية المعاصرة، وما نتج عنها من تحديات على الصعيدين العالمي والمحلي، جعلت مهمة النظام التربوي والتعليمي تزداد تعقيداً، وبالتالي كان لابد أن تواجه التربية هذه التغيرات بطرائق واستراتيجيات ومناهج حديثة وتكنولوجيا متطوّرة، لإعداد أجيال من المتعلّمين قادرة على التكيّف مع كلِّ المستجدات في هذا المجال، حيث إنّ نجاح أيّ مؤسسة تربوية تعليمية يتوقف على الطريقة التي تُدار بها عناصر النظام في هذه المؤسسة، ومدى قدرة هذه العناصر في الحفاظ على توجيه الجهود والطاقات نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وإنّ تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية يتوقف على إمكانية الاستفادة من طاقاتها البشرية من خلال تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم جهود جميع العاملين في المجال الإداري والتعليمي والخدمي عبر إشراكهم في تحديد الأهداف وصياغتها بوضوح وبشكل يضمن رفع إنتاجية المدرسة بكافة مخرجاتها.

ولعلّ أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو أحد الأساليب الإدارية لتفعيل ذاتها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وإذا رجعنا إلى التاريخ وإلى تجارب الدول الأخرى فإننا نجد أنّ هذه الدول قد أفادت من هذا الأسلوب الإداري في تعظيم إنتاجها، ومنافسة الدول الأخرى بكلّ جدارة (بطاح والطعاني، 2016: 144).

فقد باتت الجودة الشاملة في الأداء المدرسي بشكل عام، والإداري بشكل خاص من أهم مقاييس التميّز والنوعيّة، حيث أصبح توفر معايير الجودة الشاملة دليلاً على تعافي المدرسة وسير عملها بالشكل المطلوب، وعنواناً للتطوير المستمر بحكم متطلبات الجودة في المتابعة المستمرة لكلّ أداء جرى تقويمه.

تبرز الأهمية النّظريّة لهذا البحث من أهمية الادارة المدرسيّة الرشيدة بمقوّماتها المختلفة في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، وضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم من خلال توفّر معاييرها في مختلف الجوانب الإداريّة والتعليميّة، ناهيك عن ندرة الدّراسات في المجتمع العراقي حول الجودة الشاملة في الإدارة المدرسيّة في حدود علم الباحث. أمّا الأهميّة التطبيقيّة تتحدد من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة والتي يمكن أن تكشف عن واقع الإدارات المدرسية العراقية على ضوء معايير الجودة الشاملة، وقد يستفيد من هذه الدّراسة مديرو المدارس ونوابهم والإداريون والمعلّمون وكلّ العاملين في المدرسة في التعرّف على آليات اعتماد الجودة الشاملة وسبل تطوير العمل الإداري وارتقائه إلى أفضل مستوى.
واستجابةً للتطوّرات والمستجدّات التربوية في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، ومسايرةً للاتجاهات المعاصرة والتي تمثل الجودة إحدى مداخلها الرئيسة، جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على درجة توافر معايير الجودة الشاملة في مدارس بغداد وأربيل في العراق وسبل تطويرها.

أولاً- مشكلة البحث

تعد المدارس من أهم المؤسسات التربوية التي تقع على عاتقها مسئولية التربية والتعليم وتهيئة الطلبة للدخول في الجامعة أو الاندماج في سوق العمل بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع، إذ يعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية إلى جانب المعلم والمتعلمين، فهو المسؤول عن تخطيط وتنظيم العمل المدرسي، وتوجيه العاملين في المدرسة إلى تحقيق أهدافها، وتقييم نشاطهم ومتابعة أعمالهم.

فالإدارة المدرسية لن يكتب لها النجاح مالم تحقق معايير الجودة الشاملة من حيث علاقة المدير مع المعلمين والمشرفين التي ينبغي أن تكون قائمة على التشاور فيما بينهم، وعلاقته مع المتعلمين التي يجب أن ترقى إلى علاقة الأب بأبنائه، وعلاقته مع أولياء الأمور القائمة على مبدأ الاحترام المتبادل، إضافة إلى علاقته مع جميع المعنيين بشؤون العملية التعليميّة.

وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية مثل دراسة أبو عبده (2011) التي أكدت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نـابلس، من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، ودراسة العساف والصرايرة (2011) التي قدمت أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة من ستة مجالات: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة .كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.

وبالنظر إلى واقع الإدارات المدرسية الحكومية في العراق بشكل عام قلّما نجد مدرسة تحقق درجة مقبولة من حيث جودة الأداء المدرسي، فأغلب المدارس لا تتوافر فيها مواصفات الجودة الشاملة وفقاً لاستطلاع آراء عدد من المدراء للمدارس المتوسطة حول مدى تطبيق المدير لمعايير الجودة الشاملة، فقد كانت أكثر إجاباتهم أن درجة التطبيق تتراوح بين المتوسطة والضعيفة، متذرعين بقلّة الإمكانيات المتوافرة، وعدم وفاء الوزارة بوعودها في تأمين متطلبات المدارس من التجهيزات المدرسية، وكذلك قلة توافر ثقافة الجودة الشاملة المدرسية لدى عدد منهم.

استناداً إلى ما سبق، وما نتج عن الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة توافر معايير الجودة الشاملة في إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق؟

2- ما سبل تطوير إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق؟

3- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، عدد الدورات التدريبية؟

ثانياً- فرضيّات الدّراسة

1- تتوافر معايير الجودة الشاملة في إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق بدرجة متوسطة.
2- توجد سبل عديدة لتطوير إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق.
3- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، عدد الدورات التدريبية.

ثالثاً- أهداف الدّراسة

تحددت في النقاط الآتية:
1- التعرّف على واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة في مدارس بغداد وأربيل من وجهة نظر المدراء والمشرفين.
2- التعرّف على سبل تطوير المدارس العراقية على ضوء معايير الجودة الشاملة.
3- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والتي ترجع إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، عدد الدورات.

رابعاً- مجالات الدّراسة

المجالات البشرية: عينة من مديري المدارس المتوسطة الرسمية في بغداد وأربيل بالعراق.

المجالات المكانية: مدارس بغداد وأربيل المتوسطة بالعراق.

المجالات الزمانية: تمّ تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.

خامساً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1- الإدارة المدرسية

تُعرّف الإدارة المدرسية بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (مساد، 2005: 25).

ويُعرّف مدير المدرسة إجرائياً بأنّه الشخص الذي يحمل مؤهل أكاديمي يمكن من خلاله ممارسة مهامه في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل المدرسي.

2- معايير الجودة الشاملة

تعبر معايير الجودة عن بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معين، أو التميّز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة (الفتلاوي، 2008: 32).

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنّها جملة المواصفات التي ينبغي توافرها في الإدارة المدرسية في مدارس بغداد وأربيل. في مجالات (القيادة، المناخ المدرسيّ والمجتمع المحلي، أداء المعلّمين والتحصيل الدراسي).

سادساً- الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة والإدارة المدرسية تمّ عرضها في محورين: دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أ - الدراسات العربية

1- دراسة (عيسان والشيدي، 2017): هدفت الدّراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلّمين الأوائل بسلطنة عمان. تم تصميم استبانة مكونة من 53 عبارة موزعة على سبعة مجالات لمعايير الجودة هي: التخطيط، المنهج الدراسي، التعليم والتعلّم، شؤون المتعلّمين، الموارد البشرية، الموارد المادية، والمجتمع المحليّ) . أظهرت نتائج الدّراسة وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية وشؤون المتعلّمين والتخطيط، ودرجة تطبيق متوسطة لمجالات الدّراسة الأخرى، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالّة إحصائيًا في تقديرات أفراد عينة الدّراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة لصالح الإناث في جميع المجالات، ووجود فروق دالّة إحصائياً لصالح المعلّم الأوّل في جميع المجالات، ما عدا مجال المنهج الدراسي.

2- دراسة (المخمري، 2013): هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس الصفين 11_12 من وجهة نظر المديرين والمعلّمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها بسلطنة عمان، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تكونت من (31) عبارة في ثلاثة محاور هي: جودة الخدمات والمناخ المدرسي، وإدارة المدرسة، والإمكانات المادية.

خلصت الدّراسة إلى أنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى فروق دالّة إحصائياً في درجة التطبيق بين متوسط درجات الذكور والإناث لصالح الإناث.

3- دراسة (أبو عبده، 2011): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين

فيها. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانة جرى تطبيقها على عينة مكونة من (132) مدير ومديرة. أسفرت النتائج عن وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نـابلس، من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، ولوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والسلطة المشرفة، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات.

4- دراسة (العساف والصرايرة، 2011): هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، استخدم المنهج التحليلي. وإعداد استبانة جرى تطبيقها على عينة مكوّنة من (120) فرداً. أظهرت النتائج تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن يتكون من ستة عناصر رئيسة هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة .كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.

5- دراسة (الخميسي، 2007): هدفت إلى عرض وتحليل أهم معايير جودة المؤسسات التعليميّة، ومؤشرات الأداء المعبرة عن هذه المعايير من منظور نظمي، استخدم منهج تحليل المضمون، وجرى تحليل الوحدات في فئات كأداة للدّراسة، وخلصت الدّراسة إلى تحديد معايير خاصّة بالمعلّم الفعّال، معايير خاصّة بالمتعلّم، معايير المناهج الدراسية، معايير الإدارة المتميزة، معايير المشاركة المجتمعية، معايير المدرسة الفعّالة.

6- دراسة (المناعمة، 2005): هدفت إلى التعرّف على دور الإدارة المدرسيّة في المدارس الحكوميّة والخاصّة في تحسين العملية التعليميّة في محافظات غزّة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّلت أداة الدّراسة باستبانة لتعرّف دور الإدارة المدرسيّة في تحسين العملية التعليميّة. بينت النتائج أنّ معظم مديري المدارس الحكوميّة والخاصّة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسيّة، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلّمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكوميّة والخاصّة في محافظات غزّة تُعزى لمتغيّرات (الجنس، المنطقة التعليميّة، نوع المدرسة). وكذلك لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلّمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكوميّة والخاصّة في تُعزى لمتغيّرات سنوات الخدمة لصالح المعلّمين القدامى (10 سنوات فأكثر).

ب - الدراسات الأجنبية

1- دراسة ماجنز وبنجت (Maguns and Bengt, 2006): هدفت الدراسة إلى تقويم مشروع التقويم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد، بما في ذلك تقويم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع .ومن أجل

تقويم هذه التجربة أجريت مقابلات مع مدير التعليم الثانوي العالي وعشرة من مديري المدارس، كما طبق استبيان لجمع آراء العاملين التربويين الآخرين.

بينت نتائج الدراسة أن العديد من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيرًا حول ماهية الجودة في البيئة التي يعملون فيها، كما أنّ العديد من المؤسسات تتجه إلى العمل بنظام التقويم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه .إضافة إلى ذلك فإن العمل يتم بدون إعداد وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي يستند إليها العمل.

2- دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2002): هدفت إلى الكشف عن الوضع العام لضمان الجودة في منطقة تكساس بالولايات المتحدة من أجل الجودة ومعاييرها ومدى تحقيقها للأهداف المعتمدة. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد جرى تطبيق الاستبيان على مجموعة من المدارس بلغت (14) مدرسة، وتكونت العينة من المشرفين التربويين، ومديري المكتب المركزي، ومديري المدارس والمعلّمين.
بينت النتائج رضا أفراد العينة عن أداء مديري المكتب المركزي في الطرائق المتبعة لتقييم أداء المتعلّمين، مع وجود بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية ضمان الجودة.
3- دراسة ماريل وآخرون (Mauriel & Others, 1995): هدفت إلى التعرّف على أفضل الممارسات الحالية في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس المقاطعات عبر الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت العينة من (٢٠٥) مدارس، واستعملت الاستبانة المفتوحة كأداة للدّراسة شملت (8) أسئلة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. أظهرت النتائج أنّ إدارة الجودة الشاملة لها الإمكانية لإنجاز تغيير هام في المدرسة، وتتطلب التزاماً طويل الأمد، حيث تقوم المدرسة بتوظيف نتائج تقويمها للعمليات والمخرجات لتحسين الممارسات التعليميّة التعلّمية، والتركيز على الطالب، وأكد المستجيبون على ضرورة الاستفادة من البيانات في التخطيط.

التعليق على الدراسات السابقة: على مستوى لأهـداف: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عبده، 2011) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشـاملة فـي المـدارس الفلسطينية في محافظة نابلس، وعلى مستوى المنهج: تتشابه مع دراسة (عيسان والشيدي، 2017) من حيث اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف مع دراسة (الخميسي، 2007) التي استخدمت منهج تحليل المضمون، وعلى مستوى العينة تختلف مع دراسة ماجنز وبنجت (2006) التي طبقت على الثانوية. وعلى مستوى الأدوات: تتشابه مع دراسة (المخمري، 2013)، ودراسة (المناعمة، 2005) بناءً على ما سبق يتبين للباحث أنّ هذه الدراسة هي من أوائل الدراسات في العراق في حدود علمه، وهذا ما يميزها ويضيف لها قيمة علمية. وتحددت جوانب الإفادة في مساعدته لإعداد الاستبانة وكتابة الأدبيات النظرية للدراسة المتمثل في الجودة الشاملة والإدارة المدرسية.

الدراسات النظرية

متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليميّة

يتطلب تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية مجموعة من الأمور هي:

1- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوية.

2- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربية نزولاً إلى المدرسة.

3- التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد إن كان على مستوى الإدارة التعليمية، أو مستوى المدرسة.

4- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.

5- مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.

6- تأسيس نظام معلوماتي دقيق وفعّال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي.

تؤدي هذه المتطلبات إلى تحقيق الهدف الأساسي للجودة ألا وهو رضا المستفيد والمتمثل بالمتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وسوق العمل، كما تؤدي إلى التحسين المستمر في عناصر العملية التعليمية (حامد، 2016: 205).

وبذلك نجد بأنّ تحقيق الجودة في التعليم، لا بد له من توفير متطلبات كثيرة، يأتي في مقدمتها دعم الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف المرجوة، والعمل على نشر الوعي لدى جميع الأفراد، وضرورة توفّر منظومة مدرسية تتسم بوضوح أهدافها، وشموليتها لجميع عناصر العملية التعليمية، إضافة إلى اعتماد التشاور بين الإدارة والعاملين بالمدرسة بقضايا التخطيط والتنفيذ والتقويم للعمل.

مجالات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

تتعدد مجالات التطوير للإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم وفيما يأتي عرض لأهم المجالات:

1- القيادة المدرسية: وتعرّف بأنّها عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية (عياصرة، 2006: 34).

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توافر المدراء القادرين على التأثير على أفراد مدرستهم من المرؤوسين من أجل زيادة دافعيتهم نحو العمل والاتقان به، وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم تدفعهم إلى تجويد العمل.

2- التخطيط للجودة: حيث يعد التخطيط العنصر الأول في ضمان نجاح الإدارة المدرسية، فمن خلال التخطيط يتم تأمين صنع واتخاذ القرارات بصورة موضوعية ومتسلسلة، وهو العملية الرئيسة للإدارة المدرسية التي يتممن خلالها تحديد الأهداف الأساسية ورسم السياسات التعليمية للمدرسة ووضع البرامج والميزانيات.

وإنّ نجاح عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يتوقف على عدة عوامل متداخلة أهمها:

1- صحة ودقة البيانات والمعلومات والاحصاءات المدرسية.

2- كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة.

3- اتباع أسلوب المشاركة الجماعية في إعداد الخطة.

4- يجب أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يناسب الظروف والمستجدات (عوض الله، 2013: 207).

3- التنظيم للجودة: ويعد التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر فينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، وهو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها، والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الانتاج بأكبر كفاية ممكنة (معوض ورزق، 2013: 118).

4- **التدريب للجودة:** لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري أن يتم التركيز في مجال التدريب على تدريب المعلمين الجدد على جودة الإعداد والتخطيط للدروس اليومية، وتطبيق دروس تدريبية لتطوير وتحسين المهارات التدريسية للمعلمين، وتنفيذ ورش عمل لتدريب المعلمين على العمل الجماعي (فرق العمل)، تدريب المعلمين على تطبيق الأساليب العلمية لحلّ المشكلات، تدريب مديري المدارس والمعلمين على تطبيق أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة (عوض الله، 2013: 215).

5- **رقابة الجودة:** يتم فيها تحديد المعايير التي يتم من خلالها نتائج التنفيذ، أما التقويم هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحديد مدى نجاح المنهاج في تحقيق الأهداف التي

وضع من أجلها، وهو عبارة عن عملية تشخيص للواقع تكشف نواحي القوة أو الضعف، ومحاولة تعرّف أسبابها، واتخاذ القرار المناسب من حيث الاصلاح أو التعديل أو التطوير (بشارة والياس، 2006: 316).

منهج البحث وإجراءاته: ويتضمن خطوات السير بالدراسة من حيث تحديد منهجها ووصفه، والمجتمع الأصلي للدراسة، وعينته والأدوات، والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تنفيذها، والقوانين والأساليب الإحصائية، وعرض النتائج وتفسيرها.

أولاً- منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفيّ التحليلي لأنّه أكثر مناهج البحث ملائمة لهذه الدراسة.

ثانياً - مجتمع الدّراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدّراسة من مدراء مدارس بغداد وأربيل المتوسطة الرسمية ومشرفيها. للعام الدراسي 2021-2022م، وتمّ اختيار عينة عشوائية من (185) مديراً ومشرفاً، وفيما يأتي وصفاً لمتغيرات الدراسة:

1- متغيّر المؤهل العلمي

جدول رقم (1): توزع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	103	%68،55
دبلوم	52	%10،28
ماجستير	30	%22،16
المجموع	185	%100

2- متغيّر سنوات الخبرة

جدول رقم (2): توزع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
دون 5 سنوات	45	%32،24
من 5_10 سنوات	64	%59،34
من 11_19 سنة	33	%85،17
20 سنة فما فوق	43	%24،23

المجموع	185	%100

3- متغيّر عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (3): توزع أفراد العينة وفق الدورات التدريبية

عدد الدورات	العدد	النسبة
أقل من 3 دورات	98	%97،52
من 3_ 7 دورات	72	%92،38
من 7 دورات فما فوق	15	%11،8
المجموع	185	%100

ثالثاً ـ أداة الدّراسة

بعد الاطّلاع على الجانب النظري المتعلّق بالإدارة المدرسية ومعايير الجودة الشاملة، وعرض الدراسات المتعلقة بالدّراسة الحالية، واستطلاع آراء المختصين بإدارة الجودة الشاملة من المشرفين والمدراء تمّ بناء الاستبانة من أربع محاور، وللتأكد من صدق الأداة تمّ عرضها على مجموعة من المختصين في مجال الجودة والإدارة المدرسية ، حيث قاموا بإبداء آرائهم حول مناسبة وملائمة أسئلة الاستبانة، ومدى انتماء هذه الفقرات إلى كلّ محور، إضافة إلى ملاحظاتهم حول الصياغة العلمية واللغويّة لكلّ سؤال، وفي ضوء تلك الآراء تمّ حذف بعض الأسئلة وتعديل بعضها ليصبح عدد الفقرات (20) سؤال موزّع كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): يبين عدد فقرات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات
المحور الأوّل: القيادة التربوية	5

المحور الثاني: أداء المعلمين	5
المحور الثالث: المناخ المدرسي والمجتمع المحلي	5
المحور الرابع: الأنشطة المدرسية	5
الدرجة الكليّة	20

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة معادلة ألفا كرونباخ ، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكلّ محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككلّ، تراوحت قيمة الثبات الكلي (0،86)، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (5): المحك المعتمد في الدّراسة

م	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل لها	تقدير الدرجة
1	من 1- 1،80	من 20 -36	ضعيفة جداً
2	من 1،80- 2،60	من 36 – 52	ضعيفة
3	من 2،60- 3،40	من 52 – 68	متوسطة
4	من 3،40 - 4،20	من 68 – 84	جيدة
5	من 4،20 _ 5	من 84 _ 100	جيد جداً

رابعاً- عرض ومناقشة نتائج البحث

1- الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة توافر معايير الجودة الشاملة في إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكلّ فقرة من فقراته، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات لعدد الفقرات الكلّي

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	**القيادة التربوية**	29،3	78،0	3	متوسطة
2	**أداء المعلمين**	21،3	83،0	4	متوسطة
3	**المناخ المدرسي والمجتمع المحلي**	46،3	0،91	1	جيدة
4	**الأنشطة المدرسية**	37،3	0،66	2	متوسطة
	المجموع الكلي	33،3	0،80		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أنّ الفقرات في المحاور الأربعة متوافقة مع المعايير بمتوسط قدره (3،33)، وبدرجة متوسطة. فقد جاء المحور المتعلق المناخ المدرسي والمجتمع المحلي بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره (3،46) بدرجة جيدة، وهذا دليل

على العلاقات الإنسانية التي تسود البيئة المدرسية العراقية من كافة العاملين بالمدرسة، والقائمة على الاحترام المتبادل، وروح الفريق الواحد، وجاء في المرتبة الثانية المحور المتعلق بالأنشطة المدرسية بمتوسط قدره (3،37) وبدرجة متوسطة، حيث يتم تعزيز الأنشطة العلميّة التي يظهر فيها المتعلّمون قدراتهم ومهاراتهم بتشجيع من الإدارة المدرسية ومكافأتهم، ودعم وتشجيع إصدار النشرات الثقافية التي تعزز الأنشطة بمختلف أنواعها، وجاء في المرتبة الثالثة المحور المتعلق بالقيادة التربوية بمتوسط قدره (3،29) وبدرجة متوسطة، حيث تعمل الإدارة على دعم العاملين بكلّ السبل المتاحة من أجل إحداث التغيير نحو الأفضل، وتطوير رسالة المدرسة باستمرار بما يواكب التغيّرات المتسارعة في المجال التربوي، وجاء في المرتبة الأخيرة المحور المتعلق بأداء المعلمين بمتوسط قدره (3،21) وبدرجة متوسطة، حيث تعمل الإدارة على التعزيز الإيجابي لأداء المعلّمين الأكفّاء، الإشراف على إعداد دروس نموذجية للمعلمين، التشاور مع المعلّمين حول أساليب وطرائق تحسين الأداء التعليمي. وهذه النتيجة تتوافق مع الفرضية الأولى التي تنصّ: تتوافر معايير الجودة الشاملة في إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسان والشيدي، 2017) التي أكدت نتائجها وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير الجودة في مجالات إدارية متعددة.

2- الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:
ما سبل تطوير إدارات مدارس بغداد وأربيل في العراق؟
للإجابة عن هذا السؤال، تمّ توجيهه إلى المدراء بشكل سؤال مفتوح، والجدول الآتي يوضّح النتائج:

جدول رقم (7): سبل تطوير إدارات المدارس

الترتيب	العبارات	النسبة المئوية
1	إعادة النظر في البرامج التدريبيّة المهنية للمدراء وتطوير وسائل تقويمها.	%88
2	تشجيع البحوث المتعلّقة بإيجاد حلول لمشاكل عديدة مثل مشكلّة الصفوف الكثيفة ومشكلة إدارة الوقت.	%85
3	تطوير آليات المتابعة لأداء المعلمين بما يناسب حاجاتهم ويتوافق هذا المجال.	%82
4	تهيئة البيئة المناسبة لنشر ثقافة الجودة بين جميع الأفراد في المدرسة ، والبحث عن طرائق أكثر تطوراً لإدارة العمل.	%77
5	تطوير نظام للمحاسبة والرقابة يخضع له العاملون في المدرسة بما يتناسب مع اختصاص كلّ منهم ووظيفته.	%73
6	تأمين متطلبات تنفيذ الأنشطة من تجهيزات وبرامج تخدم العمل التعليمي وتيسره.	%71

7	اعتماد التشاور في صنع القرار واتخاذه بما يحقق تطويره الأداء التعليمي	%68
8	تعزيز القدرات الإبداعية للمتعلمين والمعلّمين	%66

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين وجود سبل عديدة لتطوير أداء الإدارة المدرسية في العراق تأتي في مقدمتها تطوير البرامج لتدريب المدراء على آليات القيادة الحديثة، واعتماد استراتيجيّة حلّ المشكلات المدرسية بأسلوب علمي منظم، وتشجيع المبدعين من المدراء وجميع العاملين في المدرسة بما يستنهض قدراتهم لتطوير العملية التعليمية، والعمل على زيادة وعي العاملين بالمدرسي بمفاهيم الجودة الشاملة وآليات تطبيقها. وبذلك تتحقق الفرضية الثانية.
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المخمري، 2013) التي بينت نتائجها أنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس سلطنة عمان كانت مرتفعة، مما يدل على وجود تطوير عالي المستوى في المجال الإداري المدرسي.

3- الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، عدد الدورات التدريبية؟

أ- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (8): نتائج اختبار التحليل لدلالة الفروق تعزى متغيّر المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	54،174	2	06،92	26،2	غير دالّة
داخل المجموعات	28،2796	182	11،38		
المجموع الكلّي	82،2970	184			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0،05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويفسّر الباحث ذلك بأنّ المستوى الثقافي والعلمي لدى الكوادر الإدارية من حملة شهادات الليسانس أو الدبلوم أو الماجستير يكاد يكون متقارباً حيال النظرة إلى معايير الجودة في الإدارة المدرسية، وذلك بحكم الخبرة المكتسبة لكلّ إداري من أيّ فئة كان من خلال البرامج التعليمية والإدارية على الشبكة العنكبوتية التي أصبحت متاحة للجميع دون استثناء، لكن يبقى الفارق بسيط في بعض الأحيان لصالح حملة الماجستير نتيجة تميّز الخبرات المكتسبة جرّاء البحوث التي ينجزونها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(أبو عبده، 2011) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

ب- النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (9): نتائج اختبار التحليل لدلالة الفروق تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	85،190	2	38،96	04،3	غير دالّة
داخل المجموعات	2441	182	61،32		
المجموع الكلّي	85،2631	184			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0،05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويُفسّر الباحث هذه النتائج بأنّ السواد الأعظم من الكوادر الإدارية في التعليم الرسمي لديهم نفس الرؤية تجاه مواضيع الإدارة المدرسية المتعلقة بمفاهيم الجودة ومتطلباتها وسبل تطويرها بغض النظر لعدد سنوات الخبرة التي يحملها كل إداري سواء بشكل عام أم في مدرسته، وذلك نظراً لتشابه طبيعة المهام الموكلة والمحددة في النظام الداخلي للمدارس الرسمية العراقية، والذي يعد دليل عمل لكل عامل في المدرسة سواء أكان مستجداً أم كان من ذوي الخدمة الأكبر في المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المناعمة، 2005) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلّمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكوميّة والخاصّة في تُعزى لمتغيّرات سنوات الخدمة لصالح المعلّمين القدامى (10 سنوات فأكثر).

ج- النتائج المتعلقة بمتغير عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (10): نتائج اختبار التحليل لدلالة الفروق تعزى لمتغيّر عدد الدورات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	93،36	2	69،18	69،0	غير دالّة
داخل المجموعات	49،1629	182	37،21		

المجموع الكلّي	1666.42	184			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0،05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الدورات التدريبية والورش التعليميّة التي تقام لتطوير قدرات الكوادر الإدارية في أغلب نتائجها أصبحت في متناول أغلبية العاملين في المجال الإداري والتعليمي.
من الجداول الثلاثة السابقة (8)، (9)، (10) يتبين لنا عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها في مدارس بغداد وأربيل تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، عدد الدورات التدريبية. وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة.

الاستنتاجات

- تتوافر معايير الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية للتعليم الحكومي في بغداد وأربيل بدرجة متوسطة.
- يوجد طرائق وأساليب عديدة لتطوير أداء الإدارة المدرسية.
- عدم وجود فروق دالّة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدّراسة حول رجة توافر معايير الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية للتعليم الحكومي في بغداد وأربيل تعود إلى متغيّرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

مقترحات الدّراسة

على ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها يقترح الباحث إجراء البحوث الآتية:
1- تصوّر مقترح للإدارة المدرسيّة في العراق على ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.
2- تقييم أداء العمل المدرسي على ضوء مخرجات نظريات الإدارة الحديثة.
3- درجة ممارسة المدراء للقيادة التربوية الفعالة وصعوبات تطبيقها.
4- درجة وعي المديرين والمشرفين بمتطلبات الإدارة المدرسية الرشيدة.

توصيات الدّراسة

1- عقد دورات تدريبية على الأساليب المعاصرة في الإدارة الصفيّة والمدرسيّة.
2- إقامة ورش عمل تطبيقية للعاملين في المجال الإداري والتعليمي لتعرّف سلوكيّات الإدارة المدرسية الحديثة.
3- ضرورة تأمين وزارة التربية والتعليم لأحدث البرامج التي ثبت جدواها وفعاليتها في المجال الإداري والإشراف التربوي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية

1- بشارة. جبرائيل والياس. أسما. (2006): *المناهج التربوية*. منشورات جامعة دمشق. كلية التربية.

2- بطاح، أحمد والطعاني، حسن (2016): *الإدارة التربوية _ رؤية معاصرة*، ط1، دار الفكر، عمان.

3- حامد. سليمان. (2016): *الإدارة التربوية المعاصرة*. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

4- عبد المعطي، هشام. (2015): *أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية*، المؤتمر السنوي السابع، الدار البيضاء، المملكة المغربية، 8_7 ديسمبر. ص13.

5- أبو عبده، فاطمة (2011): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيه، *رسالة ماجستير بالإدارة التربوية*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين.

6- العساف، ليلى والصرايرة، خالد. (2011): أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور في *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 27، العدد الثالث والرابع.

7- عوض الله. عصام الدين. (2013): *الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين*. الطبعة الأولى. دار الكتاب الجامعي. العين. الإمارات العربية المتحدة.

8- عياصرة، علي. (2006): *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، دار الحامد للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

9- عيسان، صالحة والشيدي، فائزة. (2017): درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلّمين الأوائل في سلطنة عمان، بحث منشور في *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، مجلد 12، عدد2، ص262_ 281.

10- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2008): *الجودة في التعليم* (المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11- المخمري، حمد بن عبد الله. (2013): درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس الصفين 11_12 من وجهة نظر المديرين والمعلّمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها بسلطنة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.

12- مساد، عمر. (2005): *الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

13- معوض. صلاح الدين ورزق. حنان. (2013): *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. الدار العالمية للنشر والتوزيع. القاهرة.

14- المناعمة، عمر. (2005): دور الإدارة المدرسيّة في المدارس الحكوميّة والخاصّة في محافظات غزّة في تحسين العملية التعليميّة، *رسالة ماجستير في أصول التربية*، كلّية التربية، الجامعة الإسلامية بغزّة.

ثانياً- المراجع الأجنبية

1-Hernandez,): Total quality Manage ment in education: the J,(2002
application of TQM. Texas School District DAI. 62(11) 3639.
2-Mauriel, John j. & Others (1995): Does TQM Affect Teaching Does Paper
presented to the American Educational.
3-Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero (2006): "Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice Quality Assurance in Education. Volume . ،issue 23, p512.

الملاحق

الاستبانة

استبانة موجّهة إلى مديري المدارس المتوسطة الرسمية في بغداد وأربيل بالعراق.

المدير / ة .....المحترم

يُشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي، وهي

بعنوان: **واقع الإدارة المدرسية على ضوء معايير الجودة الشاملة وسبل تطويرها (دراسة ميدانية في مدارس بغداد وأربيل للمرحلة المتوسطة)**

ورغبةً في الاستفادة من خبرتكم وعلمكم الوفير، أرجو التكرّم بوضع إشارة (//) للفقرات المناسبة، وتدوين الملاحظات أمام العبارات التي ترونها غير مناسبة. علماً أنّ الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط. وفيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية: جملة الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

معايير الجودة في التعليم: جملة المواصفات التي ينبغي توافرها في الإدارة المدرسية في مدارس بغداد وأربيل. في مجالات (القيادة التربوية، المناخ المدرسيّ والمجتمع المحلي، أداء المعلّمين، الأنشطة المدرسية).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

بيانات عامة

1- المؤهل العلمي

ليسانس		دبلوم	
ماستر			

2- سنوات الخبرة

دون 5 سنوات		5_10 سنوات	
11_19 سنة		20 سنة فما فوق	

3- عدد الدورات التدريبية

أقل من 3 دورات		من 3-7 دورات	
أكثر من 7 دورات			

تتضمن الاستبانة أربعة محاور:

المحور الأول: القيادة التربوية
المحور الثاني: أداء المعلمين
المحور الثالث: المناخ المدرسي والمجتمع المحلي
المحور الرابع: الأنشطة المدرسية
سؤال مفتوح حول سبل تطوير الإدارة المدرسية

المحور الأوّل: القيادة التربوية

م	السؤال	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	تدعم الإدارة المدرسية جميع العاملين بكلّ الوسائل المتاحة من أجل توجيه التغيير نحو الأفضل.					
2	تزيد من وعي العاملين في ترشيد استخدام المرافق المدرسيّة بما يضمن حسن استخدامها.					
3	تعزز في نفوس العاملين قيم المواطنة الصالحة والعمل البنّاء.					
4	تُعطي الاهتمام الكافي للأعمال الإبداعية التي تثري الأداء المدرسي.					

5	تعمل على تقويم أداء العاملين بكلّ شفافية وموضوعية.					

المحور الثاني: أداء المعلمين

م	السؤال	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	تدعم الإدارة المدرسية أداء المعلّمين الأكفّاء.					
2	تشرف على إعداد دروس نموذجية للمعلمين.					
3	تتشاور مع المعلّمين حول آليات تحسين الأداء المدرسي.					
4	تُهيئ البيئة المدرسية المناسبة لتنفيذ البحوث الإجرائية من قبل المعلّمين والمشرفين.					
5	تُشجّع تنظيم زيارات ميدانية بين المعلّمين لتبادل الخبرات فيما بينهم لتطوير قدراتهم.					

المحور الثالث: المناخ المدرسي والمجتمع المحلي

م	السؤال	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	تشجع الإدارة المدرسية مشاركة المعلّمين والمتعلّمين في الإعداد لتخطيط الأنشطة الخاصّة بهم.					
2	تُشجّع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.					
3	توفّر مناخاً يسوده روح الفريق بين العاملين داخل المدرسة.					
4	تعمل على تهيئة الفرص المناسبة للإفادة من فعاليات المجتمع المحلي بما يخدم العمل المدرسي.					
5	تأخذ باقتراحات أولياء الأمور وملاحظاتهم بكلّ جديّة واهتمام.					

المحور الرابع: الأنشطة المدرسية

م	السؤال	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	تشجّع الإدارة المدرسية الباحثين من ذوي الاختصاص لعقد الندوات العلمية الحديثة.					
2	تعزز الأنشطة المدرسية التي يظهر فيها المتعلّمون مهاراتهم وذكائهم.					
3	توجّه المعلّمين إلى اكتشاف مهارات المتعلّمين الإبداعيّة.					
4	تمنح المتفوقين والمتميزين من العاملين شهادات تقدير وتميّز في الأداء.					
5	تشجّع على عقد لقاءات تشاورية مع المتعلّمين للاستماع إلى مشاكلّهم والمساعدة في حلّها.					

السؤال المفتوح: ما سُبل تطوير الإدارة المدرسيّة على ضوء معايير الجودة الشاملة؟