جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : علم النفس وعلوم التربية وأورطفونيا

مذكرة بعنوان :

واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية وسبل تطويرها من وجهة نظر المختصين (المشرفين) (المدارس الابتدائية – جيجل)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص : إدارة وإشراف بيداغوجي

تحت إشراف :
د. : بشتة حنان

إعداد الطالبتين :
- بوعرق لبنى
- فدغوش حفصة

لجنة المناقشة :

1- بشتة حنان	مشرفا ومقررا
2-	رئيسا
3-	مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : علم النفس وعلوم التربية وأورطفونيا

مذكرة بعنوان :

واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية وسبل تطويرها من وجهة نظر المختصين (المشرفين) (المدارس الابتدائية – جيجل)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص : إدارة وإشراف بيداغوجي

تحت إشراف :
د. : بشتة حنان

إعداد الطالبتين :
- بوعرق لبنى
- فدغوش حفصة

لجنة المناقشة :

4- بشتة حنان	مشرفا ومقررا
5-	رئيسا
6-	مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

"كن عالما... فإن لم تستطيع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر و لا تحصى و منها توفيقه تعالى على إتمام هذ العمل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بشتة حنان" التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة و على دعمها و توجيهاتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء.

و نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة.

و نرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل المتواضع، و نسأل الله التوفيق والنجاح إنه سميع مجيب.

قائمة الجداول و الأشكال:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عدد فقرات أداة الدراسة حسب المجالات	90
02	جدول يبين مقياس التدرج الثلاثي	91
03	جدول يبين الدرجات التصحيحية لأداة الدراسة	91
04	جدول يبين معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة.(الصدق البنائي)	93
05	جدول يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول(الرقابة)	94
06	جدول يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني(التوجيه)	95
07	جدول يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث(التقويم)	96
08	جدول يبين معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع(التحسن المستمر)	97
09	جدول يبين قيمة معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	98
10	جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة تطبيق المشرفين لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية مجال (الرقابة)	103

11	جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة تطبيق المشرفين لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية في مجال(التوجيه)	105
12	جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة تطبيق المشرفين لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية في مجال(التقويم)	107
13	جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة تطبيق المشرفين لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية في مجال(التحسين المستمر)	108
14	جدول يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين	110
15	التكرارات والنسب المئوية لسبل تطوير الخدمة الإشرافية التربوية	111

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم	31
02	خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	33
03	نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي	48

ملخص الدراسة باللغة العربية

"واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين" المشرفين"

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة حول واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية على مستوى مقاطعات ابتدائيات ولاية جيجل و قد حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما متوسط استجابات المشرفين اتجاه واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية ؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالرقابة من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتقويم من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر من وجهة نظر المختصين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبتان الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، و الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المكونة من (30) فقرة التي تم تطبيقها على جميع المشرفين التربويين بولاية جيجل و البالغ عددهم (31) مشرف بعد التحقق من خصائصها السيكو مترية (الصدق، الثبات)، و قد تم معالجة البيانات المحصل عليها من الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية(spss).

و قد خلصت الدراسة بعد تحليل النتائج المحصل عليها إلى:

- أن معايير إدارة الجودة الشاملة تطبق في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين.

وانتهت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Study summary

The study aimed to know the reality of overall quality management cretria application the service of educational supervision at the level of the districts of jijel star.

This study tried to answer the following question:

What is the average reponses of supervisions in regared of overall quality management criteria application in the supervision service?

Are the overall quality management certeria application of control applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of direction applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of evaluation applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of continuous improvement applied according to the specialists point of view?

That to achieve the study targets the two students used the question as a tool of collecting data. which includes (30) paragraph ,are applied on

all educational supervisor of jijel state including (31) supervisor after verification of it's specification (shoyalty, stability) the data obtained from the questionnaire were treated using social studies statistics package program.

After the results obtained analysis the study concluded/

The overall quality management certeria applied in the educational supervision service from the specialists point of view(the supervisors).

The study resulted of a group of suggestions.

فهرس المحتـــوى

شكر و تقدير

قائمة الجداول و الأشكال

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة بالإنجليزية

العنـــــــوان	رقم الصفحة
مقدمة	(أ–ب)
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
1– الإشكالية	05
2– فرضيات الدارسة	08
3– حدود الدراسة	09
4– أسباب اختيار الموضوع.....	10
5– أهمية الدراسة	10
6– أهداف الدراسة	11
7– مصطلحات الدراسة	11
8– الدراسات السابقة	16
مراجع الفصل	23

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد 28

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 29

2- خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 32

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 34

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 35

5- فوائد إدارة الجودة الشاملة..... 36

6- مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 38

7- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم..... 39

8- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم 41

9- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 44

10- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 45

11- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 46

12-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 47

خلاصة الفصل 49

مراجع الفصل 50

الفصل الثالث: الإشراف التربوي

تمهيد 54

1- تطور مفهوم الإشراف التربوي..... 54

2- خصائص الإشراف التربوي.....	57
3- أنواع الإشراف التربوي.....	59
4- أهمية الإشراف التربوي	61
5- أهداف الإشراف التربوي	62
6- وظائف الإشراف التربوي.....	64
7- أساليب الإشراف التربوي الحديثة.....	65
8- اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة.....	70
9- كفايات المشرف التربوي.....	73
10-معوقات الإشراف التربوي.....	77
خلاصة الفصل	80
مراجع الفصل	81
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد.....	85
أولا: الدراسة الاستطلاعية.....	86
1- إجراءات الدراسة.....	86
2- أهداف الدراسة.....	86
3- عينة الدراسة.....	86
4- أداة الدراسة.....	87

5- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية.....	88
ثانيا: الدراسة الأساسية.....	88
1- منهج الدراسة.....	88
2- عينة الدراسة.....	89
3- أداة الدراسة و خصائصها السيكومترية.....	89
4- الأساليب الإحصائية.....	99
خلاصة الفصل	100
الفصل الخامس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد.....	102
1- عرص نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.....	103
2- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....	112
3- النتائج العامة للدراسة.....	115
الاقتراحات..	116
خلاصة الفصل	117
مراجع الفصل	118
خاتمة.....	121
قائمة المراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

مقدمـــــة

يشهد النظام التربوي تطورا وتحولا في الأهداف وفي التطور التكنولوجي، الذي ألزم العديد من الدول على تغيير نظامها وتبنيها لأنظمة تربوية جديدة ككل، طبقا لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، وإذا ما تحدثنا عن المؤثرين المساهمين في هذا التغيير نجد المشرفين التربويين الذين يعتمد عليهم بشكل أساسي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم، للحصول على نوعية ذات جودة عالية من التلاميذ القادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية إلى تحقيقها.

ويكتسي موضوع الدراسة" واقع تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين (المشرفون)" أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أخذ العمليات الأساسية داخل أي منظومة تسعى إلى ضمان الاستمرارية في تحسين كفاءة طاقمها، وعملا بأبجديات الدراسات الأكاديمية، قسمنا الدراسة إلى مقدمة عامة، ودراسة نظرية، وبحثنا فيه كل ما يتعلق بالأدبيات المعرفية المتعلقة بالمفاهيم المطروحة كمتغيرات.

وقد جاءت هذه الدراسة في جانبيين: الجانب الأول نظري و الثاني تطبيقي، و تضمن الجانب النظري فصلا تمهيديا تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة، أهميتها، أهدافها، متغيراتها، فروض الدراسة، مع التطرق إلى بعض الدراسات السابقة و التي لها علاقة بالموضوع إلى جانب فصلين آخرين، حيث تناول الفصل الثاني موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال إبرازهم العناصر فيه كخطوات و مبادئ وفوائد و مراحل و أهداف و محاور إدارة الجودة الشاملة إضافة لذلك أهم معاييرها و متطلباتها كما تطرقنا إلى مبرراتها و معوقاتها، وختمنا الفصل بمزايا إدارة الجودة الشاملة.

ويتضمن الفصل الثالث موضوع الإشراف التربوي، حيث تطرقنا فيه إلى تطور لمفهوم الإشراف، خصائصه، أنواعه، أهميته، أهدافه، أهم وظائفه، أساليبه، معوقاته، و تطرقنا في الأخير إلى كفايات المشرف التربوي،

أما فيما يخص الجانب التطبيقي(الميداني) فجاء في فصلين، فالفصل الرابع يتضمن الدراسة الاستطلاعية: إجراءاتها، أهدافها، عينتها، أداتها، نتائج الدراسية، و كذلك الدراسة الأساسية التي تضمنت عينة الدراسة، الأداة المستخدمة في الدراسة و خصائصها السيكو مترية، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الخامس فقد خصصنا فيه بذكر و عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، و مناقشة و تفسير النتائج المحصل عليها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، وأخيرا تم ذكر أهم المقترحات بناءا على النتائج المحصل عليها من الدراسة.

الجـــــانب

النظـــري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- الإشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- حدود الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- متغيرات الدراسة

7- فرضيات الدراسة

8- الدراسات السابقة

1 – الإشكالية

لقد شهد القرن الحادي و العشرين تطورات مذهلة في مجال الانفجار المعرفي والثورة العلمية و التقنية في شتى المجالات، و لعل أولها مجال التربية و التعليم، و من هذا المنطلق فإن الإدارة المدرسية تقدم دورا مهما و أساسيا في مواكبة التغيرات المتلاحقة من جهة، و توظيف إمكاناتها المتاحة لاستخدامها بأعلى كفاءة و فاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، و لاسيما و أن الإدارة المدرسية تتولى إعداد الجيل لتأهيله و جعله عضوا فاعلا في المجتمع الذي يتأرجح بين كل التغيرات المتلاحقة، و بين الحفاظ على التراث الأصيل و القيم و العادات و التقاليد السامية من جهة أخرى، مما يدفع بالإدارة المدرسية كجهاز قيادي بالدرجة الأولى إلى ترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية، وبناء شبكة اتصال فاعلة تسير عملية تبادل المعلومات و تأسيس فردي عمل نشط يقظ ليتولى الوقوف على سبيل تحقيق الأهداف التربوية المأمول تحقيقها، و لعل مشروع مدارس المستقبل جاء متزامنا مع ما يشهده القرن الحالي من تطورات هائلة و انجاز معرفي واسع النطاق ليقوم بسد حاجات الميدان التربوي، و التغيرات المتلاحقة. و توظيف التقنية المتطورة، لخدمة العملية التعليمية لإعداد جيل على مستوى راق من التأهيل، و يحقق بلا شك نوعية في مجال التعليم تقود إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة.(رافدة،2011،ص32-33).

إن تحسين نوعية التعليم و الارتقاء به رؤية يسعى الجميع لتحقيق أهدافها و ربط مخرجاتها بالجودة المدرسية التي تؤسس على تقدم التحصيل لدى الطلبة، حيث يعمل التعليم جاهدا من أجل تحقيق مستوى معيشي مرتفع للأفراد و المجتمعات، و لم تبدل جهود من أجل تحقيق ذلك فأن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية، و المطلوب ليس ثورة بقدر ما هو موجود في المدارس من خلال معايير الجودة، وتصميمها في معظم العناصر التعليمية، مثل إعداد المعلم، و صياغة الأهداف التعلمية، و الجودة في التعليم تعتبر من أهم الوسائل و الأساليب الناجحة، في تطوير و تحسين بنية النظام التعلمي بمكوناته المادية والبشرية.)(أحمد،2006ص250).

و يعد الأخذ بنظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، إلى تحديد توقعات المجتمع و المستفيدين من المؤسسات التعلمية و العمل على تلبيتها و المتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة، و مقارنتها مع المستويات العالمية، و التكيف مع المتغيرات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية لملاءمة الخريجين لسوق العمل، و نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة، و استخدام أساليب علمية لتنمية موارد الأداء السليم دون أخطاء من المرة الأولى، مما يقلل من الفاقد ويخفض كلفة التعليم، و تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعتمد على مفهوم النظم التي تنظر للمؤسسة بشكل شامل لإحداث تغييرات ايجابية مرغوب فيها، و ذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة و تطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جودة أفضل.(سوسن ،محمد ،2008،ص13).

و لقد حظيت الجودة الشاملة في التعليم بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر(عصر الجودة الشاملة)، و يعد هذا الأسلوب من أهم الركائز الأساسية لنجاح الإدارة التربوية بشكل عام، و الإدارة المدرسية بشكل خاص باعتبارها نموذجا جيدا يساير المتغيرات الدولية و يحاول التكيف معها، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي التحدي الحقيقي التي ستواجه الأمم في العقود القادمة.(سهى، 2014،ص02).

و عند تطبيق إدارة الجودة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسية في تحقيقها بمراحل التعليم، لعل من بين أهمها الإشراف التربوي، وذلك بكون الإشراف التربوي عملية تعاونية قيادية

و ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعلمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل و أساليب و بيئة و معلم و إدارة. و يرتبط بعمليات الإدارة التي تتحقق من خلال مجموعة وظائف، فتبدأ بوظيفة التخطيط كعملية عقلانية منظمة توضع بغرض ترجمة الأهداف إلى سلسلة من خطوات متتابعة في رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى عملية التنظيم و توزيع الوظائف بين مختلف أفراد النظام، و كذلك الرقابة للتأكد

من أن الأهداف المرسومة يتم تحقيقها وفقا للغاية المنشودة و جميع هذه الوظائف هامة لتحقيق الأهداف المرسومة.

إن الإشراف التربوي يمثل جزءا رئيسا في العملية التعلمية لأنه يؤدي أدوارا مهمة، و يناط به مهام غاية في الأهمية تتعلق بجوانب التطوير و التحديث و التدريب، و التي تهدف في نهاية المطاف لتحسين فاعلية العملية التعلمية.(ايمان، 2009،ص24).

لذلك فإن الإشراف التربوي يقع على عاتقه و ضمن مسؤولياته تحقيق العديد من المحاور في النظام التعلمي، كجودة المعلم و ممارساته داخل الفصل من حيث أساليب تدريسه، و كذلك يقع ضمن مهامه و أهدافه المشاركة في تقويم جودة المناهج، و الارتقاء بأساليب التدريس المستخدمة و الاستفادة من نتائج عمليات التقويم، وصولا لجودة الطالب، و ذلك بتهيئة كل ما يساعده على عملية التعلم في بيئة مناسبة تساعده على تنمية مهاراته و صقل مواهبه، للتغلب على ما يشكل عليه و يحد من تعلمه بطريقة صحيحه و فاعلة.(سعيد، سعيد ،2011،ص18).

قد تكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا التعليمية فيها نتائج إيجابية، و هذا ما أولت به بعض الدراسات اهتماما بهذا الموضوع و من بين هذه الدراسات: دراسة أحمد سعيد درياس(1994) واستهدفت الدراسة التعرف على مدى امكانية الإفادة من إدارة الجودة في نظام التعليم السعودي، (فاروق،2007،ص333) ودراسة Harman(1995) في إدارة الجودة من التعليم، ناقشت إدارة الجودة كنموذج مثالي لإعادة بنية المدرسة. وكذلك دراسة Murray(1996) في تفويض السلطة لمجتمع المدرسة، فإنها توضح دور كل من القيادة، و التطوير في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم و فلسفتها و ممارستها في المدارس الأسترالية الابتدائية.(أحمد 2002، ص186).

و للمشرفين التربويين دور فعال في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهدافها، و يتحسن هذا الدور من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في عملية الإشراف التربوي، و التي ثبت نجاحها في العديد

من الأنظمة التربوية و غير التربوية على مستوى العالم من خلال وضع معايير محددة تظهر مدى النجاح في التنفيذ، و من هنا لابد أن تتوفر في المشرفين الأكاديميين العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ و تطبيق هذا المنهج الجديد، و بالتالي فهم بحاجة إلى مزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات ليكونوا قادرين على تنفيذ و تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وهذا يحتم الاهتمام بالظروف العلمية، و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و المناخية، و التكنولوجية لهم و التي تسهم في رفع روحهم المعنوبة، و تحقيق الرضى الوظيفي.(سوسن ومحمد، 2008، ص 206).

و عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية من قبل المشرفين التربويين وسبل تطويرها؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالرقابة من وجهة نظر المختصين؟

2- هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه من وجهة نظر المختصين؟

3- هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتقويم من وجهة نظر المختصين؟

4- هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر من وجهة نظر المختصين؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين (المشرفين).

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالرقابة من وجهة نظر المختصين.

الفرضية الثانية: تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه من وجهة نظر المختصين.

الفرضية الثالثة: تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتقويم من وجهة نظر المختصين.

الفرضية الرابعة: تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر من وجهة نظر المختصين.

3 – حدود الدراسة:

3-1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى 7 مقاطعات ابتدائية " ولاية جيجل" مديرية التربية و التعليم(انظر الملحق رقم 3).

3-2- الحدود الزمنية:

و نقصد به المجال الزمني المستغرق لإجراء هذه الدراسة، حيث كانت البداية منذ موافقة اللجنة العلمية على موضوع الدراسة إلى غاية الانتهاء من جمع الاستبانات و تحليلها، و بعد جمع الأثر النظري للدراسة بناءا على متغيرات الدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المقاطعات الابتدائية السالفة الذكر بالاعتماد على المقابلة مع بعض المشرفين في بداية الأمر، و قد تم الخلاص إلى مجموعة من النتائج و التي تم على أساسها صياغة فقرات الاستبانة و تم توزيعها 16-03-2017 إلى غاية 15-04- 2017.

3-3- الحدود الموضوعية:

عن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين(المشرفين).

3-4- الحدود البشرية:

و تمثلت في المشرفين حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإشراف بمقاطعات الابتدائية جيجل و مديرية التربية و التعليم و البالغ عددهم(31).

4: أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة و تطبيق تقنيات البحث العلمي عليه.
- ✓ انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية و التربوية.
- ✓ الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، و الإشراف التربوي.

5- أهمية الدراسة:

لا يخلو أي بحث من أهميته لدراسة تجعله أكثر علمية و موضوعية و يشغل حيزا من الدراسات التي تسعى إلى ايجاد، و أبسط الحلول لبعض الظواهر الهامة، و قد جاءت أهمية الدراسة في:

- ✓ أهمية الدراسة باعتبارها ظاهرة تربوية .
- ✓ تعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة و البحث.
- ✓ موضوع الجودة في التعليم من أهم قضايا العصر الراهن.
- ✓ أن هذه الدراسة تسعى إلى وضع تصور مقترح لمعايير إدارة الشاملة في الخدمة الإشرافية.
- ✓ إبراز دور المشرفين التربويين كقادة لهم أعمال تؤثر في جودة التعليم.
- ✓ إن دور الإشراف التربوي في تحقيق معايير الجودة الشاملة تعد نقطة الانطلاق لتطبيق الجودة في التعليم.

6- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين، و تحديدا فإن هذه الدراسة سعت إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ التعرف على ممارسة و تطبيق المشرف التربوي لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية.
- ✓ القيام بدراسة تطبيقية للتعرف على مدى التزام المشرفين التربويين بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية.
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم.
- ✓ التوصل إلى بعض النتائج التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعلمية المنشودة.

7- مصطلحات الدراسة :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي باعتبارها الخلفية أو الأرضية التي ينطلق منها الباحث تحديد مسار بحثه، و ذلك بتناول المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث.

7-1- الواقع:

لغة: الواقع هو الحاصل، قال أبو فراس: و هل يدفع الإنسان ما هو واقع؟ و هل يعلم الإنسان ما هو كاسب؟ و يقال واقع الأمر، أو الحال أي ما حصل منهما- و في الواقع- أي في الحقيقة قال تعالى:" إن عذاب ربك لواقع".

اصطلاحا: الواقع: هو درجة دوام المعاني التي يتم اكتشافها في أية تجربة أو التي تتصل بأي شيء أو شخص، أو فكرة أو قيمة، يقال في مدرسة تحليل النفسي(مبدأ الواقع) ويقصد به اتساع حاجات الكائن العضوي مع مراعاة التوافق مع الواقع. (علي وآخرون 1991،ص1303).

التعريف الإجرائي للواقع:

الواقع هو الوضعية أو الطبيعة الموجودة حاليا أو وذلك من خلال كشفها وإدراكها موضوعيا ضمن دراسة الواقع كما هو عليه في المؤسسات التعلمية.

7-2- **تطبيق** :

مستوى من المستويات المعرفية و التي يستطيع المتعلم فيها أن يطبق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة. حيث تظل قيمة ما تعلمه الشخص في موقف ما تظل قيمته محدودة، إلى أن تتاح الفرصة لتطبيقه في مجالات الحياة اليومية.(سعيدة، ص09).

هو الممارسة الفعلية لمعايير إدارة الجودة الشاملة من قبل المشرفين التربويين.

7-3- المعايير :

معيار: ميزان لمعرفة" الأداء الجيد" من الأداء" غير جيد" هو ذلك الجزء من الهدف الذي يصف السرعة والدقة والقدرة المطلوبة لتنفيذ أداء انتهائي.(نايف، 2010 ،ص365).

اصطلاحا: تمثل القواعد النموذجية، أو الأطر المرجعية أو الشروط التي نحكم من خلالها، أو نقيس عليها سلوكيات الأفراد أو الجماعات، و الأعمال و أنماط التفكير و الإجراءات.(حسين وزينب،2003، ص285).

التعريف الإجرائي:

في ضوء مفهوم المعيار هو ما يجب أن يصل إليه الفرد المتعلم أو المؤسسة بكامل عناصرها، وفي ضوء المحتوى فإنه وصف لما يجب أن يتعلمه المتعلم على مستويات(المعرفة المفاهيمية، المعرفة الإجرائية، حل المشكلات)(ناصر، 2010، ص32).

معايير الجودة الشاملة:

و تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة أو العمل المنجز.(حسين، 2006، ص307).

7-4- إدارة الجودة الشاملة

7-4-1 الإدارة:

لغة: (مادة: دور) أدار الأمور، طلب وجوه مأتاها و عالجها.

اصطلاحا: هي العملية التي يمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم و تنسيق جهود العاملين و القيادة و الرقابة عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر، بحيث يحقق أعلى قدر ممكن من الأهداف المقررة.(فاروق وعبد الفتاح ،2004،ص16)

كذلك تنسيق المجهودات الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر و أقل جهد وأرخص التكاليف.(محمد وسعد، 2006،ص13).

التعريف الإجرائي:

عبارة عن مجموعة من الأعمال و النشاطات و القواعد التي تهدف للوصول إلى الغايات المطلوبة والمخطط لها من خلال العمل و الجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تتضمن تحقيق الأهداف و التي تلي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة و الاستمرارية و هي(التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة). (رابحي 2007،ص13).

7-4-2- الجودة :

لغة: (مادة: جود) أجاد: أتى بالجيد من القول أو العمل، الجودة جعل الشيء جيدا.

اصطلاحا: تشير الجودة في التعليم إلى جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي(طالب، فصل، مدرسة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع (رابحي 2007،ص125).

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الخصائص و السمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية و حالتها، بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات عمليات مخرجات و تغذية راجعة و التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لمجتمع معين.(هناء،2013، ص171).

هو أسلوب عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات و التنظيمات و المعايير التي يتم عن طريقها تقديم الخدمة الإشرافية من قبل المشرف التربوي، بغية تحقيق أهداف الإشراف التربوي بجودة عالية.

7-4-3- إدارة الجودة الشاملة:

نموذج إداري شامل يقوم على الجودة فكرا و تنظيما و ينطلق من استراتيجية تعاونية و مستمرة للتحسين، لضمان تحقيق أهداف الجامعة و المجتمع، و إرضاء العملاء الداخليين على المدى القصير و الطويل.

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلا أو نظاما إداريا شاملا قائما على أساس إحداث تغيرات ايجابية جدرية لكل شيء داخل المنظمة.(أحمد و رداح ،2006،ص35).

7-5- الخدمة الإشرافية التربوية:

7-5-1 الخدمة :

لغة: خدم خدمة فلان عمل له فهو خادم جمع و هي خادم و خادمة.

اصطلاحا: يقصد بالخدمة الخطوات المهنية التي تتم أثناء تقديم مساعدات موجهة للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، و تشمل هذه الخطوات على الدراسة و التشخيص و العلاج.

و يتضح من التعريف السابق أن الخدمة هي تلك الأنشطة أو الإنجازات أو المساعدات المقدمة للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات عند حاجاتهم للخدمة، و قد تكون ملموسة أو غير ملموسة.

التعريف الإجرائي:

هي تلك النشاطات أو الممارسات التي يقدمها طرف لطرف آخر في شكل مساعدات أو منافع يكون مقدم لخدمة مالكا لها، و مستقبل الخدمة بحاجة لها و تكون أما خدمات ملموسة أو غير ملموسة.

7-5-2: الإشراف:

لغة: (مادة: شرف) أشرف على الشيء تولاه و تعهده.

اصطلاحا: الصلاحية التي يتمتع بها المسؤول الإداري في القيام بمراقبة الأعمال ضمن مساحة إدارته، فيوجه و ينبه و يرشد لكي يأتي سير الأعمال ملائما لما هو مخطط و لمصلحة التربية بشكل عام.

التعريف الإجرائي:

جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، و يتضمن إثارة اهتمامهم و تحقيق نموهم المهني و اختبار أهداف التربية وسائل الإشراف و طرق التدريس و مراجعتها و تقويم المعلم.(فاروق وعبد الفتاح ،2004،ص 31).

الخدمة الإشرافية التربوية :

تعني مجموعة العمليات التي تتوحد خلالها الجهود الأهلية و الحكومية وفق سياسة مرسومة لتنفيذ برامج تربوية لتحسين الأحوال الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية للمجتمع موضع توجيه تلك الجهود(فاروق وعبد الفتاح ،2004،ص 31).

7-6- المشرف التربوي :

ذلك الشخص الذي تستند إليه مهمة الإشراف على الطلاب المتدربين أثناء التربية العملية بالمدارس، و يؤدي عمله خلال الزيارات الصفية الميدانية بالاجتماع مع الطلاب المتدربين بهدف توجيههم ومساعدتهم على تعزيز جوانب القوة، و تجنب جوانب القصور فيها و يتصل بأساليب التدريس ومهاراته.(عماد، 2006، ص276).

8-الدراسات السابقة:

8-1- دراسات في إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

8-1-1- دراسات عربية:

دراسة درياس(1994) بعنوان:" إدارة الجودة الكلية مفهومها و تطبيقاتها و إمكانية الإفادة منها في القطاع التعلمي السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مفهوم الجودة في السياق التربوي، و التعريف بنماذج إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في القطاع التربوي مع إشارة خاصة لتجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشيفن الأمريكية في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، و إمكانية تحقيق النماذج و التطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي. و استخدم الباحث المنهج النظري المكتبي بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، و لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الباحث كأدوات للدراسة المقابلة لثلاث مدارس من أصل(54) و قد أشارت أبرز النتائج إلى أن اتفق مديرو المدارس في قابلية التطبيق مبادئ ديمنج في القطاع التربوي.

دراسة الغافري(2004) بعنوان" درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يراها مديرو المدارس، حيث بلغ عدد أفراد العينة(70) مدير و مديرة، و لتحقيق أغراض

الدراسة تم استخدام الاستبيان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، و قد أشارت أبرز النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي جاءت لدرجة كبيرة كما أوجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، و أظهرت أيضا وجود ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة أحمد أبو حصيرة(2008): هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المشرفين، و تكونت عينة الدراسة من (83) مشرفا تربويا، من مجتمع الدراسة البالغ(75) مشرف تربوي بواقع(61) مشرف(14) مشرفة تربوية و هم مجتمع الدراسة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، و هم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث، و تكونت أداة الاستبانة من 5 مجالات هي: فعالية التخطيط، و التنظيم والإشراف التربوي، و التقويم، و العلاقة من المجتمع المحلي، و توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

*كانت فعالية الإدارة من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة من حيث فاعلية التخطيط، التنظيم، التقويم، و الإشراف التربوي.

4-**دراسة عادل بن مشعل الغامدي (2011):** بعنوان:" أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية معايير الجودة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين المتعلقة بالجانب الشخصي و العلمي والمهني و الجانب الاجتماعي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة للدراسة عبارة عن استبانة تتضمن معايير الجودة لمعلمي التربية الإسلامية، أما عينة الدراسة فكانت المجتمع الأصلي التي طبقت عليه الدراسة من مختصين و أعضاء هيئة التدريس المختصين في المناهج و البالغ

عددهم(15) عضو هيئة التدريس و(77) مشرف، و توصلت إلى أهم النتائج أن حظيت معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية بدرجة عالية من وجهة نظر المختصين.

8-1-2- دراسة أجنبية:

دراسة كلوستسكي(2000) (الإخفاق و النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعلمية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الإخفاق و النجاح في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، حيث تم تطبيق أداة البحث على(184) مؤسسة تعلمية في عامي(1991)(1996) لمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لبحثه يشكل أسئلة مفتوحة وزعت على كليات وجامعات خاصة، وبعد تحليل النتائج وجد أن عدد من الكليات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة زاد بين عامي(1991)(1996) ووجد أن 74% من الكليات تم زيارتها عام 1991 مستمرة لتطبيق إدارة ج ش، 86% منها تشجع اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية و الخدماتية و 57% واجهت معوقات في تطبيق أسس الجودة.(ص178).

8-2- دراسات في الإشراف التربوي :

8-2-1- دراسات عربية :

دراسة أيمن بن ناجي سالم(2009) بعنوان:" واقع الممارسات الإشرافية على الأنشطة الطلابية في المرحلة الثانوية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع الممارسات الإشرافية على الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المشرفين و مديري المدارس، و تكونت عينة الدراسة من (126) مشرف و هم مجتمع الدراسة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع البيانات و هي الاستبانة، و توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

أن ممارسة مشرف للمهام الإشرافية داخل المدرسة على المستوى الكلي كانت بدرجة متوسطة.

دراسة منصور بن محمد القاسم(2010) بعنوان: دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، حيث هدفت الدراسة في التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين و مديري المدارس و استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يتناسب مع أهداف الدراسة، و تكونت عينة الدراسة النهائية من_584) مشرفا و مديرا في إدارة التربية و التعليم للبنين، حيث استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة.

و تضمنت(24) فقرة تقيس دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطوري، و يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي، و لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أهمها أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطوري في مدارس التعليم العام الحكومية لمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة.

دراسة فاتن عبد الرزاق(2012): بعنوان:" دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين و المعلمين في المدارس هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين و المعلمين في المدارس في محافظات غزة، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و قامت بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات و المكونة من (79) فقرة موزعة على أربعة مجالات(أهمية تطبيق الإشراف المتنوع، قدرة المشرف التربوي على ممارسة دوره في الإشراف التربوي المتنوع، الصعوبات المتوقعة التي تحد فاعلية الإشراف التربوي المتنوع) و تكونت عينة الدراسة من(710) معلما و(35) مشرفا من الجنسين من أفراد المجتمع الأصلي العاملين في وزارة التربية، و لقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكلية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين جيدة بوزن نسبي(77،1%) من وجهة نظر المشرفين، و (72%) من وجهة نظر المعلمين.

دراسة يسرى زياد صالح(2014) بعنوان:" دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين و المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس من وجهة نظر المديرين و المعلمين، وأثر كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة للمعلم على اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس.

و تكونت مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية و التعليم، إضافة إلى مديري المدارس و البالغ عددهم(227) معلما ومعلمة، إضافة إلى المديرين البالغ عددهم(39) مديرا. وتم بناء استبانة مكونة من(43(فقرة على ثلاث مجالات التخطيط، التنفيذ و التقويم، و تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الذي يتضمن جداول التكرارات و النسب المئوية، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، و توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أهمها وجود أراء متوسطة تميل إلى المرتفعة لدى مديري المدارس نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية.

8-2-2- دراسات أجنبية:

دراسة(robert،1993) و هي بعنوان:" السياسات الخاصة للتواصل الناجح بين المشرف و المعلم في اللقاءات التربوية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة المتأصلة بين كل من المشرفين المستقبلين أو المشرفين الممارسين للمهنة و المعلمين من جهة أخرى خلال اللقاءات التربوية الناجحة، و شملت عينة الدراسة المشرفين و المعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية و الجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة، وتم تسجيل تحليلي ل(100) لقاء بعدي للزيارة بين المشرفين و المعلمين، قد وصلت هذه الدراسة للنتائج التالية: الوصول إلى تفكير عميق و تبادل حرفي في ظروف اللقاءات يصعب تحقيقه، و هو معقد للغاية لعوامل سياسية هناك أربع استراتيجيات أساسية للسياسات الخاصة، تستطيع أن

تعوق أو تسهل اللقاءات و هي التوجهات الشخصية، الانسجام الحواري، السلطة الرسمية، المتغيرات الوظيفية.

في اللقاءات الأقل نجاحا يستخدم المشرفون السلطة الرسمية والمتغيرات الوظيفية كجزء من سياستهم الخاصة.

دراسة أوفاندو و هوقستين، (2003) (Ovando et hukesten) بعنوان:" تصورات حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس"

هدفت إلى بيان تصورات مشرفي المكتب المركزي بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية، و أدائهم لدورهم في المدارس النموذجية في المقاطعات بالإضافة إلى المساهمات التي يقدمونها لتحسين تقدم الطالب أكاديميا، و تكونت عينة الدراسة من(59) مشرفا و مشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس، و استخدم الباحثان استبانة لتحقيق غرض الدراسة تضمنت 12 بعدا للممارسات الإشرافية تضمن كل بعد(48) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك مستوى عال من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية و كانت أعلى أبعاد هي الاتصالات و التخطيط و التغيير

و البرنامج التعليمي، و كان أقلها تنمية العاملين و المناهج و الملاحظات و الاجتماعات، إضافة لذلك أظهر المستجيبون أربعة أدوار للمشرف وهي المسهل و مطور العاملين و مخطط المنهج و مزود بالمصادر، كما يساهم مشرفو المكتب المركزي في تقدم الطلاب بالعمل في مدى واسع من الأعمال التي تهدف لمساعدة المدارس و المعلمين منها إدارة تنمية العاملين و زيارة المدارس و تخطيط الأنشطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أنه اندرج تحت المجال الأول و الخاص بالدراسات السابقة التي تناولت الجودة الشاملة في التعليم متمثلة في دراسة الغافري (2004)، ودراسة

درياس(1994)، ودراسة أحمد(2008)، و دراسة عادل(2011)، و دراسة كلوسنسكي(2000)، أما المجال الثاني المتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الإشراف التربوي و المشرف التربوي، تمثلت في دراسة أيمن(2009)، و دراسة سيرى(2014)، ودراسة منصور(2010) ودراسة فاتن(2012)، وأوفاندو (2003)، و دراسة روبرت(1993).

ورغم اختلاف معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها ومجتمعاتها وإجراءات دراستها، إلا أنها تتفق معها في هدف مهم جدا، هو تحسين أداء المعلم.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختبار المنهج الوصفي التحليلي في دراسة عادل(2011)، ودراسة الغافري (2004)، و دراسة درياس (1994)، ودراسة ناجي (2009)، ودراسة يسرى (2004)، ودراسة منصور(2010)، و دراسة فاتن (2012).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات مع الاختلاف مع المحاور الخاصة لكل استبانة، كدراسة غافري (2004)، ودراسة أحمد (2008)، ودراسة عادل(م)، ودراسة كلوسنسكي (2000)، وأيمن (2009)، و دراسة يسرى (2014)، ودراسة منصور (2010)، ودراسة فاتن (2012)، ودراسة أوفاندو وهوقستين (2003).

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في استخدام نفس عين الدارسة، بخلاف بعض الدراسات التي اعتمدت عينة الدراسة فيها على المديرين و المعلمين، دراسة درياس(1994)، ودراسة أيمن (2009) دراسة منصور(2010) ودراسة يسرى (2014) و دراسة فاتن (2012) و دراسة روبرت (1993) واختلفت دراسة درياس (1994) التي اتبعت المنهج النظري المكتبي، والتي اعتمدت على المقابلة، بالإضافة إلى دراسة روبرت(1993).

كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثين في تكوين تصور حول موضوع الدراسة، وبناء خطة مبدئية حول كيفية القيام بالدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تصميم و تطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف، كما تم الاستفادة منها في الإطار النظري.

وأن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها أولى الدراسات التي ربطت بين إدارة الجودة الشاملة و الإشراف التربوي في آن واحد و دراستنا كانت في الجزائر.

مراجع الفصل:

الكتب:

1- أحمد إبراهيم (2001). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية**. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. الإسكندرية. ط1.

2- أحمد خطيب (2006). **تحديدات تربوية و إدارية**. عالم الكتب. عمان.

3- أحمد خطيب، رداح خطيب (2006). **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية**. عالم الكتب. عمان.

4- ايمان أبو غريبة. **الإشراف التربوي مفاهيم، واقع، آفاق**. دار البداية ناشرون وموزعون. عمان. ط2.

5- هناء محمود القيسي. **فلسفة إدارة الجودة التربوية التعليم العالي**. دار المناهج. عمان. ط1.

6- حسين حريم (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات) الإدارية، وظائف المنظم**. دار حامد. عمان. ط1.

7- محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة (2006). دار الطباعة الحرة. الإسكندرية. ط2.

8- ناصر السيد عبد الحميد (2010). **توكيد الجودة في المناهج التعليمية** . دار التعليم الجامعي. مصر. ط1.

9- سوسن شاكر مجيد. محمد عواد الزيادات (2008). **الجودة في التعليم، دراسات تربوية**. دار الصفاء. عمان. ط1.

10- عماد محمد إبراهيم خليل (2006). **الإشراف التربوي**. دار أسامة. مصر.

11- فاروق عبد الله فليه (2007). **اقتصاديات التعليم(مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة)**. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان. ط2.

12- ريحي مصطفى عليان (2007) **اسس الإدارة المعاصرة**. دار صفاء. عمان. 2007.

13- رافدة عمر الحريري (2011). **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

المذكرات:

1-يسرى زياد صالح(2014).مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور المشرف في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

2-مطر عاهد(2006). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة**. قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

3-سهى أحمد خالد اليمين(2014). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين**. جامعة النجاح. فلسطين.

4-فاطمة عيسى أبو عبيدة (2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المديرين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

5- فاتن عبد الرزاق(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين.** قسم إدارة التربية. لجامعة الأزهر. غزة.

6-عادل بن مشعل(2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **معايير إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين.** قسم المناهج .جامعة أم القرى. السعودية.

7-عبد الفتاح أبو شملة(2009). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم و سبل تطويرها**. قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

المعاجم:

1- حسين شحاتة، زينب النجار (2003). **المصطلحات النفسية والاجتماعية (عربي. انجليزي)**. الدار المصرية للنشر و التوزيع. القاهرة.

2- نايف القيسي (2010). **المعجم التربوي و علم النفس**. دار أسامة. عمان.

3- سعيدة الجهوية. **مصطلحات و مفاهيم تربوية**. المركز الوطني للوثائق التربوية. الجزائر. رقم 33.

4- علي بن هادية و آخرون (1991). **القاموس الجديد للطلاب.** المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر. ط7.

5- فاروق فليه، عبد الفتاح زكي (2004). **معجم مصطلحات التربية لفظا و اصطلاحا**. دار الوفاء للنشر و التوزيع. الإسكندرية.

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تمهيد :

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

2- خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

4- أهداف الجودة الشاملة في التعليم

5- فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم

6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

7- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم

8- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم

9- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

10- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

11- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

12- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

إن التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى و ما يصاحبه من تغير مستمر من حاجات الأفراد، وتطلعاتهم فرض على قطاع التربية و التعليم أدوار جديدة لتلبية متطلبات هذا التغيير ولعل نجاح القطاع الصناعي كالأخذ مفهوم الجودة الشاملة وجه أنظار المهتمين في قطاع التربية و التعليم بصفة عامة، والإشراف بصفة خاصة للاستفادة من تطبيقات الجودة الشاملة، و هو ما حرصت عليه هذه الدراسة حيث يتناول هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في التعليم مفهومها، فوائد تطبيقها، مراحلها، مبررات استخدامها، و أهم مزاياها.

1- تعريف الجودة الشاملة في التعليم:

عرفها رودس بأنها: " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكنها في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في التربية". (أحمد، 2006، ص 124).

من خلال هذا التعريف يتضح أن العمل في الشكل التعاوني لأداء الأعمال يحرك المواهب و القدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر.

وتعرف إدارة الجودة في التربية (2006) بأنها: "استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معنية من المبادئ و ذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي و هو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية و النفسية و الاجتماعية، والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء مطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.(ابراهيم ، ص 216).

يتضح من هذا التعريف أنه ركز على المتعلم باعتباره المستهلك الرئيسي التي تسعى المؤسسة التربوية لإرضائه و تلبية احتياجاته.

ويعرفها خضر (2010) : الحصول على مخرجات أو منتجات تعليمية جيدة بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمتمثلة في خرجيها، بالإضافة إلى مساهمتها الكبيرة في خدمة المجتمع، و تقدمه و تنمية البيئة، وذلك من خلال تحسين مدخلات كل مؤسسة من تلك المؤسسات. (خضر ، ص185).

يتضح من خلال هذا التعريف أن جودة التعليم هي تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام (التلميذ، المعلم، إدارة التعليمية، المجتمع) مما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة التعليمية.

كما **عرفتها ريو سلادو (2006)** : العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين، و النظام والكلية في ظل توقعات الطلاب، من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات، و يستطيع المعلمون والطلاب تطوير جودة التعليم.(مهدي ،2006، ص37).

يتضح من خلال هذا التعريف أن العناية بالمستفيد ألا و هو (المعلم) و العمل على تطويره و تحسين أدائه وفي أساليب عمله سيكون له مردود ايجابي في كافة مناحي العملية التربوية.

هناك تعريف آخر: "أسلوب في الممارسة الإدارية، يتطلب تحولا كبيرا في إدارة مدخلات المؤسسة للعملية التعلمية، بهدف الوصول إلى التحسن المستمر للمخرجات، والخدمات التي تقدمها، بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية، و التعلمية.(محمد ، 2010، ص256).

يتضح من خلال هذا التعريف أن العناية بالتطوير المستمر للعملية التعليمية بجميع أبعادها و تحقيق متكامل للمستفيدين(المعلم و المتعلم) أبرز ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

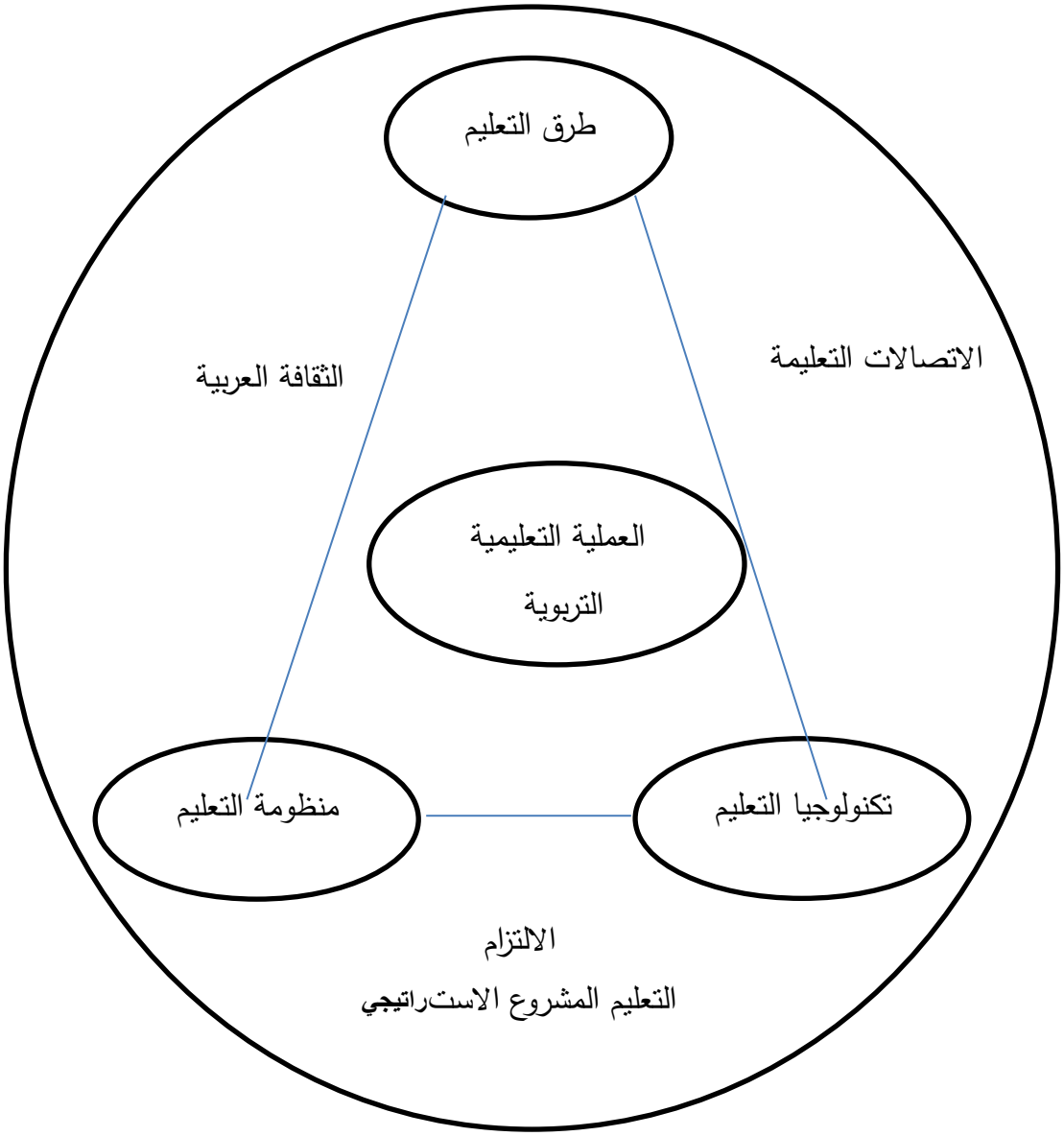
من خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم نستنتج أنها:

- ✓ حشد لجميع طاقات العاملين في المؤسسة بحيث يدفع كل منه بجهده وإبداعه اتجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية الاجتماعية و الجسمية و النفسية و الروحية.
- ✓ تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة التربوية(الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل).
- ✓ تنمية مهارات ومعارف و اتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
- ✓ تحسين العملية التربوية و مخرجاتها بصورة مستمرة.

و في ضوء ما سبق يمكن الخروج بتعريف متكامل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها:

"هي مجموعة من المعايير و السمات التي يجب توفرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده من مدخلات ومخرجات، التي من شأنها إشراك المتعلم في العملية التربوية بكل طاقاته وإمكاناته لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضمن نموا شاملا للمتعلمين في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة.

الشكل رقم (01) : إدارة الجودة في التربية والتعليم



نقلا عن :(فريد ،2007، ص 480.)

2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- ✓ وضع استراتيجية جديدة للتفكير.
- ✓ تعريف احتياجات العملاء الطلاب.
- ✓ صياغة المتطلبات الحقيقية بعد تعرفها.
- ✓ التركيز على تجنب الخطأ، أفضل من الوقوع فيه ثم تصحيحه.
- ✓ تخفيض نسبة الفاقد التعليمي.
- ✓ وضع برنامج لتحسين الجودة.
- ✓ صياغة الأهداف القابلة للتحقيق.
- ✓ الإعداد و التهيئة داخل المؤسسة (جرجس، ص1605).

وكذلك هناك خطوات يتم اتباعها في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم: وهذا الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم 2 : خطوات الإدارة الجودة الشاملة في التعليم

التخطيط للجودة ⇐

- أهداف الجودة
- احتياجات الطالب و المؤسسة وأولياء الأمور والمجتمع

ضبط الجودة ⇐

- تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة
- التركيز على علاج أوجه القصور لمنع الهدر
- المقارنة بين الأداء الفعلي المتوقع من مستوى الجودة

تحسين الجودة ⇐

- تحديد البنية الأساسية في المؤسسة
- تحديد المشاريع المقترحة للتحسين
- تمديد كل العاملين بمقومات النجاح
- وضع نظام مناسب للتوجيه و المراقبة و التقويم ضمن تحسين الجودة

نقلا عن(سهيلة ،2007،ص 64)

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك مجموعة من المبادئ إدارة الجودة في التعليم هي على النحو التالي:

- ✓ التركيز على زهاء و سعادة العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية و المستقبلية كماهي، و كما يجب أن تكون من الناحية الإنسانية.
- ✓ دعم كامل من قيادات المؤسسات التعلمية لقيم و ثقافية واليات الإدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال وجود قائد فعال قادر على تهيئة الظروف المناسبة و تحقيق الأهداف داخل المؤسسات التربوية
- ✓ تشجيع و تبني الأفكار المبدعة و المبدعين وذلك بالاستخدام الأمثل و الفاعل لتقنيات و الوسائل التكنولوجية الحديثة و تنويع أساليب التدريس.
- ✓ التغيير في أسلوب الإدارة من أسلوب التسلط و التخويف إلى أسلوب التفويض و التمكين القائمة على العمل الجماعي، و إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات و التحسين المستمر للمؤسسة التربوية.
- ✓ الاستخدام الأمثل لأليات الإدارة الفعالة للوقت، و التعامل الايجابي مع الصراعات لأن تنظيم الوقت يساعد المؤسسات التعليمية على التغلب على المشاكل قبل وقوعها.
- ✓ تزويد العاملين بثقافة و مهارة " السلوك التوكيدي" (اكسب و ساعد الأخرين على الكسب). (أحمد،2002، ص168).

و كذلك لقد تباينت أراء الباحثين و الكتاب في موضوع الجودة في تحديد المبادئ التي تستند إليها الجودة ولكل باحث وجهة نظر في تحديد هذه المبادئ و من بينها:

3-1- وضوح أهداف المؤسسة و رسالتها:

لأن وضوح الأهداف يساعد على الرؤية السليمة لكافة الإجراءات و الجهود المبذولة، لذلك يجب أن تنبثق الغايات للحياة الإنسانية.

3-2- الالتزام بالتحسين المستمر:

و هذا يشمل جميع عناصر العملية التعليمية و جميع وحدات العمل في المؤسسة التعليمية، و الالتزام بهذا المبدأ على تحسين الانتاجية و الفاعلية في استخدام الموارد، ويقلل من الأخطاء و الوحدات المعيبة في العمل ويساعد على تقديم منتجات جديدة مع تحسين استجابة المؤسسة وفي وقت قياسي.

3-3- مداومة الاتصال بالمستفيدين:

و هذا المبدأ يمكن قائد الفريق أو الإدارة التعلمية من التعرف على المشاكل الداخلية قبل اتساعها، والتعرف على شكاوي فريق العمل، وكذلك شكاوي المستفيدين من الداخل و الخارج، بهدف العمل على تقييم سير العمل داخل المؤسسات التعليمية.

3-4- التنظيم:(النظام الوقائي)

هنا يتأكد مبدأ التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش، بحيث يتعين على المؤسسة التعلمية أن تبادر على المشكلات و توقعاتها قبل حدوثها مع وضع الأنظمة الوقائية التي تمنع حدوثها، مما يساعد على سير المؤسسة التعلمية، وفق خططها الموضوعة دون تأخر أو تعثر.(عادل، 2013، ص94-95).

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أورد أبو ملوح(ب ت2) بعض أهداف إدارة الجودة الشاملة نوردها فيما يلي:

- ✓ حدوث تغيير في جودة الأداء.
- ✓ التحفيز على الإبداع و التميز.
- ✓ تطوير أساليب العمل.
- ✓ الارتقاء بمهارات العاملين.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ الحرص على بناء و تعزيز العلاقات الإنسانية.
- ✓ تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية والتعلمية.
- ✓ تقليل إجراءات العمل الروتينية، واختصارها من حيث: الوقت، و الجهد والتكلفة.
- ✓ تحقيق الجودة (عبير، 2011، ص18-19).
- ✓ العمل على التعرف احتياجات الزبائن، و العمل على تلبيتها.
- ✓ البقاء و الاستمرار و التفوق على الأخرين.
- ✓ رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة.
- ✓ تحسين طرائق التدريس و تطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
- ✓ تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة. (يزيد، 2012، ص52).

5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يمكن تقسيم فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم إلى عدة أنواع من الفوائد، و التي تكون ناتجة عن ضبط الجودة في التعليم.

5-1- فوائد تعود على المجتمع ككل:

- ✓ التحسين السلوكي و الشخصي لدى الطالب و المتمثلة في القيم الدينية و الاجتماعية و الوطنية.
- ✓ التغيرات الثقافية و التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية التي يحدثها التعليم.
- ✓ تحقيق رضا المستفيدين وهم(الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون).
- ✓ تحسين و تطوير المنظومة التعلمية، وذلك من خلال تقييم النظام التعلمي و تشخيص أوجه القصور فيه.

5-2- فوائد تعود على الطالب:

- ✓ قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدة طويلة، بسبب التركيز على طريقة الفهم، و الحفظ والتلقين
- ✓ قدرة الطالب على تكوين معرفة جيدة.
- ✓ رغبة الطالب في معرفة المزيد.
- ✓ قدرة الطالب على تطبيق ما لديه لحل المشكلات، و مواجهة المواقف.(خضر، 2010، ص189،188)
- ✓ وهناك عدد من الفوائد التي يتم الاستفادة منها عند تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي ويمكن إنجازها كالتالي:
- ✓ وجود أدوات قياس مقننة لتحديد جودة الخدمة الإشرافية.
- ✓ يسهم في التركيز على العمليات الأساسية للإشراف التربوي.
- ✓ إزالة الفجوة القائمة بين المشرفين و المعلمين.
- ✓ ايجاد قيادات إشرافية تتسم بالعمل الجماعي. (عبد الله ، 2011، ص64).
- ✓ رفع مستوى المعلمين و الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية.

- ✓ توفر بعض المهارات الأساسية التي يتطلب توفرها في مدير إدارة الجودة الشاملة، ووضع أهداف قابلة للقياس.
- ✓ دعم العمل الجماعي، ووضع معايير للرقابة. (محمد ،2010، ص12).

6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن عملية تطبيق الجودة في المؤسسات التعليم لابد أن تكون عملية مستمرة، وبدون توقف فهي ليست محددة بفترة زمنية معينة، بل هي دورة حلقية، تمر بعدة مراحل تسمى مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهذه المراحل هي:

6-1- مرحلة الوعي ونشر ثقافة الجودة و فوائدها على الجميع :

قبل بدء تطبيق الجودة لابد من نشر الوعي و الأفكار المتعلقة بثقافة الجودة داخل المؤسسات التعلمية وتهيئة البيئة التعلمية، و المجتمع التعلمي لتقبل متطلباتها حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الندوات واللقاءات، التي تضم جميع العاملين بالإدارة و المؤسسات التعلمية للتعريف بثقافة و فلسفة الجودة الشاملة و مبادئها.

6-2- مرحلة الرؤية و التخطيط الاستراتيجي للجودة :

ويتضمن هذه المرحلة وضع رؤية بعيدة المدى و خطة رئيسية للإدارة التعلمية، ووجود استراتيجية قوية لنجاحها ويتضمن الخطة أهداف محددة، تسمى المؤسسات التعلمية لتحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو الأول لإدارة الجودة الشاملة. (مهدي، 2006، ص181).

6-3- مرحلة الفحص و المطابقة :

و يطلق عليها مرحلة التفتيش، وهي تمثل بدايات حركة الجودة ظهرت في أواخر القرن 18 مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية" تايلور" في الإدارة العلمية. و لا تقوم هذه المرحلة على منع الخطأ وإنما تقوم بالكشف عنه لأنه يكون قد وقع فعلا، و لقد اهتم هذا المفهوم إلى قطاع التعليم، فكل مؤسسة تعلمية تتضمن جهاز إشرافي(يسمى تفتيش) في هيكلها يقوم بالتحقيق.

6-4- مرحلة مراقبة الجودة :

بدأت هذه المرحلة منذ أوائل القرن(20)، و بالتحديد عام(1931) مع ظهور الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، و قد صاحب هذه المرحلة آنذاك التركيز على تنميط و توحيد الانتاج كوسيلة لمنع الأخطاء عند تصنيع السلعة، أو تقديم خدمة.(عنابة، 2007، ص 42-43).

7- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم : أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها، ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها:

7-1- جودة الطالب :

يعتبر الطالب محور عملية التعليم و التعلم و هو المستفيد الرئيسي من الجودة، إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات و قيم لتحقق فيه صفات الجودة، وكذلك يتك الاهتمام بالخدمات المتقدمة له، كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تحقق لديه في الجوانب الدراسية و السلوكية.

7-2- جودة المعلم :

يعتبر المعلم الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في القسم و الاختبارات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعلمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبدله، من نشاط و مقدار ما يمتلكه من يمكن في مادته العلمية، و اقتدار في ايصالها ورغبة في إعطائها.

7-3- جودة الإدارة و التشريعيات و القوانين:

تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية و في ظل أفضل العلاقات الانسانية، بحيث تكون التشريعيات و القوانين في المدرسة واضحة لجميع الموظفين، و تسعى لتحقيق رسالة المدرسة بيسر و سهولة، لبناء نظام الجودة، و استمرار العمل على التحسن المستمر.(محمد، 2007، ص280).

7-4- جودة المباني التعلمية و مرافقها و تجهيزاتها :

يجب أن تتوفر المباني الكافية و الآمنة و المرافق الصحية و الملاعب و التجهيزات، والمختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكتبات، و أجهزة حاسوب و غيرها.

7-5- جودة البرامج و المناهج التعلمية :

يجب أن تعكس البرامج و المناهج التعلمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة و المجتمع، و أن تكون واضحة و مستندة لمعايير الجودة و تعكس متطلبات الحاضر و المستقبل في تقدم الطالب.

7-6- جودة الكتاب المدرسي :

ضرورة اتصافه بالحداثة و التجديد الدائم للمعلومات، و احتوائه على الصور الملونة و الخرائط و الأشكال التوضيحية الضرورية للطالب و المعلم، و اتصافه بالوضوح في الكتابة و الطباعة، ووجود دليل للمعلم يرافق الكتاب المدرسي.

7-7- جودة التقويم :

بالنظر لأهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية، فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة محددة ويسهل استخدامها و القياس عليها، إلى جانب الاستفادة من النقدية الراجعة و توظيفها نحو التحسن و التقدم.

7-8- جودة الإنفاق التعليمي :

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، و لاشك أن جودة التعليم، على وجه العموم يمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال. (محمد، 2007، ص281).

8- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعلمي:

8-1- معيار جودة عضو هيئة التدريس:

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس علميا و سلوكيا و ثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعلمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر و يقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات:

- ✓ حجم عضو هيئة التدريس و كفاياتهم المهنية.
- ✓ مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع.
- ✓ مقدار الانتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.
- ✓ احترام المعلمين لطلابهم.

8-2- معيار جودة الطالب :

ويقصد به تأهيل الطالب علميا و اجتماعيا و ثقافيا و نفسيا ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة

و يقوم هذا المعيار على مؤشرات:

- ✓ انتقاء و قبول الطلبة.
- ✓ نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين.
- ✓ متوسط تكلفة الطالب و الخدمات التي تقدم لهم.
- ✓ دافعية الطلاب و استعداداتهم للتعليم.

8-3- معيار جودة المناهج الدراسية :

يتضمن أصالة المناهج و جودة مستواها و محتواها، و مدى ارتباطها بالواقع و التطورات المعرفية و التكنولوجية، بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته، ودراسته وأبحاثه، في جميع أنواع التعليم، كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، و يعمل على خلق اتجاهات و مهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب و من ثم المقدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث و الاطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي (أحمد، 2003، ص175).

8-4- معيار جودة البرامج التعلمية :

ويقصد بجودة البرامج التعلمية شمولها و عمقها و مرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، و مدى تطويرها بما يتناسب مع متغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريبها بعيدة تماما عن التلقين و مثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية.

8-5- معيار جودة الامكانيات المادية :

تتعدد الامكانات المادية في المؤسسة التعلمية حيث تشتمل جميع أنواع الأثاث و التجهيزات والمختبرات و المكتبات إضافة إلى التهوية و الاضاءة و الضوضاء.

وتتضمن جودة هذا المعيار على المؤشرات التالية:

- ✓ مرونة المبنى المدرسي و قدرته على تحقيق الاهداف.
- ✓ مدى استفادة الطلاب من المكتبة و الاجهزة و الادوات.
- ✓ المساعدات و حجم الاعتمادات المالية.

8-6- معيار جودة تقويم الأداء :

و يتضمن المؤشرات التالية :

- ✓ إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم.
- ✓ مدى سلامة إجراءات التقويم و أدواته.
- ✓ شمول عملية التقويم. (نفين وأحمد، 2008، ص64-65).

8-7- معيار جودة الادارة التعليمية :

إن جودة الإدارة في المؤسسة التعلمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، إن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، و يدخل في إطار جودة المؤسسة التعلمية جودة التخطيط الاستراتيجي و متابعة الأنشطة التي تقود لخلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

و من أبرز مؤشرات هذا المعيار:

- ✓ التزام القيادات التعلمية بالجودة.
- ✓ تفويض السلطات.
- ✓ اختبار القيادة الإدارية و تدريبهم.
- ✓ العلاقات الإنسانية الجيدة.

8-8- معيار جودة العلاقة بين المدرسة و المجتمع :

و ذلك من حيث مدى وفاء المدرسة و احتياجات المجتمع المحيط، و المشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع و حاجاته، و التفاعل بين المدرسة و بمواردها البشرية و الفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الانتاجية و الخدماتية. (عبد الله،2012، ص94).

9- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- ✓ توفر الإرادة السياسية، أي توفر القناعة لدى الوزرات التربية و التعليم و الإدارة التربوية المختلفة كأهمية استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- ✓ توفر القناعة بأن الجودة الشاملة هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى خفض التكاليف المالية وإقلال الفاقد التعلمي.
- ✓ تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فاعلة قادرة على الابتكار و التطبيق الفعال بثقة وبدون تردد.(محمد، 2007، ص15).
- ✓ تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم و تغيير الأساليب الإدارية التقليدية.
- ✓ الاستعانة الاستشاريين: لتدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها و يمكن الاستعانة بخبرات خارجية طبقت هذا الأسلوب.
- ✓ يرتبط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.
- ✓ تحتاج الجودة التعلمية إلى استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية.
- ✓ فريق العمل ضروري في تحقيق الجودة فعملية تحيق الجودة و تحسينها عملية صعبة لابد لها من المساندة. (محسن ومحمد،2008، ص182-183).

10- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

- ✓ ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ✓ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- ✓ عالمية نظام الجودة، و سمة من سمات العصر الحديث.
- ✓ ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم، للتعليم في المؤسسات التعلمية.

- ✓ نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعلمية و على مستوى الكثير من أقطار العالم المتقدمة.
- ✓ إن الثروة التكنولوجية الشاملة و القائمة على تدفق علمي و معرفي لم يسبق لها مثيل، يمثل تحديا للعقل البشري و هو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعلمية.
- ✓ إقبال المجتمعات على التوسع في التعليم، باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية.
- ✓ الحاجة لمواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا، من خلال إعداد الفرد لمواجهتها و التعايش معها.
- ✓ تزايد الرغبة عالميا، في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة و الاهتمام بها على المستويين النظري و التطبيقي.(سعيد، 2003، ص215).

11- مزايا تطبيق الجودة الشاملة في التعليم :

- ✓ الوفاء بمتطلبات الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع و العمل على تحقيق رضاهم.
- ✓ مشاركة جمع العاملين في إدارة المؤسسة التعمية لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره ومسؤولياته.
- ✓ ربط أقسام المؤسسة التعلمية ببعضها البعض و جعل عملها متكاملا و منضبطا أكثر.
- ✓ ضمان جودة الخدمات التعلمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- ✓ ايجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ✓ ترسيخ صورة المؤسسة التعلمية لدى الجميع بالتزامه بنظام الجودة في خدماتها.
- ✓ المساعدة على وجود نظام متكامل و مدروس للمؤسسة التعلمية.
- ✓ المساعدة على تحقيق الهدر في إمكانات المؤسسة التعلمية من حيث المارد و الوقت.

- ✓ رفع مستوى الوعي بجودة العمل. و النظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعاشات اليومية.(سلمان، 2010، ص147-149).

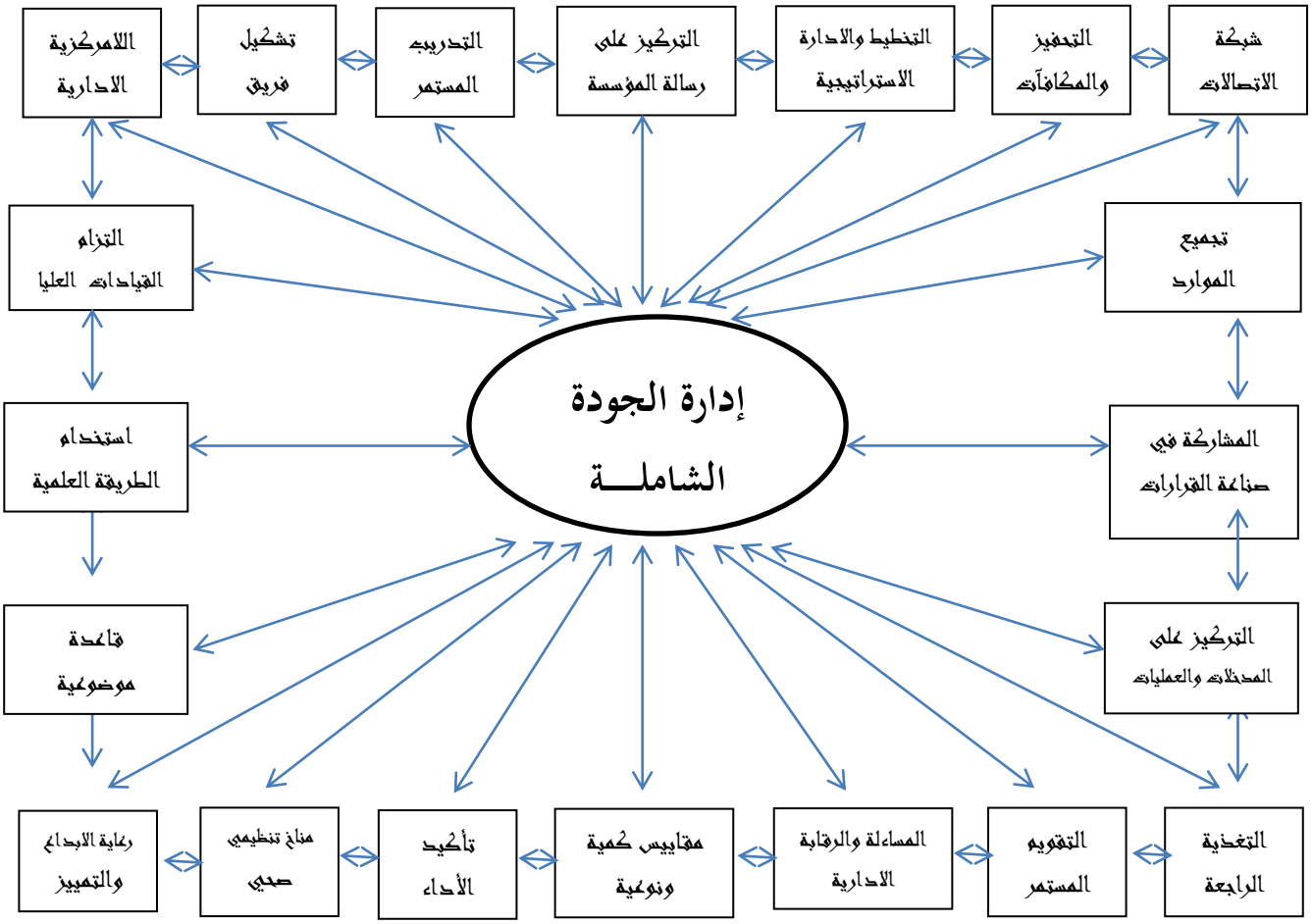
12- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

قد تواجهنا بعض العوائق أثناء تطبيق مفاهيم و أساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة و القيادة القوية القادرة على التحول إلى منحنى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، و من هذه العوائق:

- ✓ ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي في الدول العربية، مع أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على النحو الدقيق و سريع، و تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات و تداولها، و توصيلها إلى صانعي القرار لتربوي، في الوقت المناسب.
- ✓ نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق و أثناءها.
- ✓ المركزية في رسم الساسة التربوية و صنع القرار التربوي، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات و اتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات و المعلومات الصادرة عن القادة أي العاملين في الميدان(المعلمين) و المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، والمجتمع المحل) الذين يشكلون مصادر رئيسية للبيانات إلى جوانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات.(محمد، ص67-68).
- ✓ تسيب بعض العاملين و عدم قيامهم بأدوارهم في المؤسسة.

- ✓ إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل.
- ✓ صعوبة تحديد معايير القياس، مدى جودة الخدمات.
- ✓ عدم استقرار الإدارة، و تغييرها الدائم.
- ✓ التركيز على الأهداف القصيرة المدى.(خيري، 2012، ص59).

الشكل رقم (03) : نموذج الخطيب لإدارة الجودة في القطاع التربوي



نقلا عن: (دلال2007، ص195)

خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعلمية منشآت تجارية أو صناعية، تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها و إنما للاستفادة منها في العملية التدريسية من خلال تطوير الأساليب الإدارية و التعليمية تحقيقا لجودة المخرج التعليمي و سعيا لمضاعفة إفادة المستفيدين من العملية التعلمية.

كما أنه لابد من التطبيق السليم و الشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة و تمكين المؤسسات التعلمية في العالم فكانت نموذجا يقتدي به في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مراجع الفصل:

الكتب:

1- أحمد إبراهيم (2002). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية**. دار الوفاء. الإسكندرية.

2- أحمد إبراهيم أحمد (2003). **الجودة الشاملة**.. دار الوفاء. الإسكندرية. ط 1.

3- أحمد بطاح (2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. دار الشروق. مصر. 2006.

4- مهدي صالح أسمراتي(2006). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي**. دار جرير. عمان. ط1.

5- محمد الدريج (2007). **المعايير في التعليم نماذج و تجارب لضمان الجودة في التعليم**. دار النجاح. عمان. ط1.

6- محمد محمد العربي (2010). **الإدارة التعليمية و المدرسية**. دار الكتاب. القاهرة. ط1.

7- محمد حسين محمد حمادات (2007). **وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان. ط 1.

8- محسن عبد الستار محمود عزب (2008). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**. المكتب الجامعي الجديد الإسكندرية.

9- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان. **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مراكز المعلومات**. دار المسيرة. عمان.

10- سهيلة محسن الفتلاوي (2007). **الجودة في التعليم" المعايير و المواصفات**". دار الشروق. عمان. ط1.

11- سلمان زيدان (2010). **إدارة الجودة الشاملة (فلسفة و مراحل العمل)**. دار المناهج. عمان. ط1.

12- سعيد جاسم الأسدي (2007). **الإشراف التربوي**. دار الثقافة. عمان. ط 1.

13- فريد النجار (2007). **التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم ق21 (آليات الاعتماد إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي)**. دار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية.

14- حضر مصباح الطيطي (2010). **إدارة و صناعة الجودة (مفاهيم إدارية و تقنية تجارية)**. دار حامد. عمان. ط1.

المذكرات:

1-يزيد قادة(2012). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**. جامعة أبو بكر بلقايد. الجزائر.

2-نيفين محمد سعد، أحمد أبو حصيرة(2008). مذكرة لنيل شهادة الماجستير **فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين في ضوء معاييرإدارة الجودة الشاملة**. جامعة الأزهر. غزة.

3-عبد الله جديع(2011). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين**. قسم المناهج و طرق التدريس جامعة أم القرى. السعودية.

4-عنابة محمد حضير(2007). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية و التعليم من وجهة نظر العاملين فيها**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

5-عبير محفوظ محمد آل مداوي(2012). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية**. جامعة الملك سعود. سعودية.

6-عبد الله صالح مريس الحارثي(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين**. جامعة عين الشمس. السعودية.

7-خيري عمران عبد الرؤوف حمودة(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2012.2008 لنظام التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة**. قسم التربية. جامعة الأزهر. فلسطين.

المعاجم:

1-إبراهيم مجدي عزيز(2006). **موسوعة المعارف التربوية**. عالم الكتب. مصر.ط1.

2-جرجس ميشال جرجس. **معجم المصطلحات التربوية و التعليم(عربي. انجليزي)**. دار النهضة العربية. لبنان.ط1.

3-محمد السيد علي(2010). **موسوعة المصطلحات التربوية**. دار المسيرة. عمان.ط1.

الفصل الثالث: الإشراف التربوي

تمهيد:

1- تطور مفهوم الاشراف التربوي

2- خصائص الاشراف التربوي

3-أنواع الاشراف التربوي

4-أهمية الاشراف التربوي

5- أهداف الاشراف التربوي

6- وظائف الاشراف التربوي

7- أساليب الاشراف التربوي

8- اتجاهات الاشراف التربوي

9- كفايات المشرف التربوي

10- معوقات الإشراف التربوي

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

حظي الاشراف التربوي باهتمام العديد من الباحثين و المربين، باعتباره أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية فقد تمحورت العديد من تعريفات الاشراف التربوي حول تحسين العملية التعلمية، والارتقاء بمستوى أداء المعلم، ومع ذلك فقد اختلفت أراء المربين حول تحديد ماهية الاشراف التربوي تبعا لمدى فهمهم له و تعددت المصطلحات التي تدل على طبيعة العملية الإشرافية.

وهو ما حرصت عليه هذه الدراسة حيث يتناول هذا الفصل الاشراف التربوي و تطوره و أهم الخصائص و الأهداف و المعوقات التي تواجهه و الأساليب المتبعة في عملية الإشراف، إلى كفايات المشرف التربوي.

1- تطور مفهوم الإشراف التربوي:

هكذا كانت المرحلة الأخيرة التي مر بها الإشراف هي المرحلة التي يسمى الاشراف بها اليوم إنه الاشراف التربوي، وقد واكب تطور الاشراف تطور ميادين تربوية متعددة، و بدأ تطور الاشراف بتطور مفهومه فتبع تطور المفهوم تطور الملابس و المبادئ و الوظائف، و تبع ذلك وله تطور الأدوار، و قد كان للأدب التربوي اجتهاداته الكثيرة في صوغ المفاهيم و المبادئ و الأسس التي يقوم عليها الإشراف التربوي اليوم، بل إن الأدب التربوي اشتق النظريات التي تحكم العمل الإشرافي شأنه شأن الكثير من النظريات التي تحكم عمليات الإدارة و التدريس، أن التقيد بمفهوم واحد للعملية الإشرافية ربما لا يفيها حقها فتعدد المفاهيم التي تناولت الإشراف التربوي بمضامينه الحديثة وتعدد المعاني يسد النقص و يقدم توضيحا أشمل و أعم للمفهوم الحديث للإشراف التربوي، فقد يغفل أحد المفاهيم جانبا فيهتم به مفهوم آخر، وهكذا لتصبح المفاهيم شبكة من العلاقات المعرفية التي يستل منها القارئ ما يروقه، و المفاهيم التالية هي الأكثر شيوعا في تعريف الإشراف التربوي في القرن الحادي و العشرين.(أحمد ،2008،ص 25).

فكلمة الاشراف تعني مباشرة الأخرين أو مراقبتهم أو توجيههم وإثارة نشاطهم بقصد تحسينهم. فالإشراف في التعليم **يعرف بأنه**" عملية توجيه و تقويم ناقد للعملية التعليمية، و النتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن يكون تزويد الطلاب بخدمات تعليمية أفضل تؤدي إلى زيادة التحصيل لديهم".

يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية فنية و استشارية و إنسانية شاملة تهدف إلى تقويم وتطوير العملية التعليمية و التربوية بكافة محاورها فهو:

عملية استشارية: تقوم على احترام رأي كل من المعلمين و الطلاب و غيرهم من المتأثرين بعملية الاشراف و المؤثرين فيه، و تسعى إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات و تشجيعها على الابتكار و الإبداع من ناحية و المشاركة في صناعة و اتخاذ القرار من ناحية أخرى.

عملية قيادية: تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين و الطلاب و غيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية و تحقيق أهدافها.

عملية إنسانية: تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته انسانا، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه و بين المعلم، ليتحكم في معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد و يتعامل معه في ضوء ذلك.

عملية شاملة: وتهتم بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية و تطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التعليم في المجتمع.(سلامة عبد العظيم حسين،2006،ص 13).

ويرى محمد عدس و رفاقه انه: أن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي التعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم و طالب، و تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف و تقييمها للعمل على تحسينها.

عرف سيد حسن حسين الإشراف التربوي بأنه:" نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن و يهدف إلى خدمة جميع الاملين في مجال التربية و التعليم، لانطلاق قدراتهم و رفع مستواهم الشخصي و المهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية و تحقيق أهدافها"

ويعرفه عبد العزيز البسام بأنه: عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض و المناهج و أساليب التعليم و التعلم و أساليب التوجيه و التقويم و تطابق جهود المدرسين و تتفق و أياهم و تسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات و أسسها النفسية و الاجتماعية و بين أحوال النظام التعليمي في دولة ما و متطلبات إصلاحه و تحسينه.

ويعرفه محمد حامد الأفندي بأنه: العمل على النهوض بعملية التعليم و التعلم.(أحمد ، 2008، ص 27).

ويعرفه كارتر جود في قاموس التربية أن: التربية أن الإشراف التربوي يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.

ويعرف هارولد سبرين: الإشراف التربوي بأنه بيان لأوجه النشاط التي تهتم مباشرة بدراسة و تحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين و بتعليم التلاميذ و غيرهم أو تلك العملية المنظمة المخططة الهادفة إلى مساعدة المديرين و المعلمين على اكتساب مهارات تنظيم تعلم الطلاب بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية و التربوية.

و يرى أحمد حجي: الإشراف التربوي بأنه عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم و تنظيماته ومستوياته الإدارية و كافة جنبات نظمه.(سلامة، 2006، ص14).

كما يعرف الإشراف التربوي أنه: عملية تفاعل اجتماعية انسانية تهدف إلى رفع مستوى المهارات والقدرات التربوية و الكفاءة التعليمية(المهنية) للمعلم، و تسعى لاكتشاف و تفهم أهداف التعليم و غاياته لمساعدة المعلم في تقييم نفسه وتحفيزه لتقبل هذه الأهداف و العمل على تحقيقها بآليات عمل تعاونية مشتركة لتطوير العملية التربوية التعليمية.(حامد، 2009، ص53).

و يعرف أيضا على أنه: نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف يهدف تحسين العملية التعليمية، ويساعد على النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح و التوجيهات من خلال الدورات التدريبية التي تساعد على تحسن أدائهم.(أحمد،2003، ص44).

و يمكن أن نلخص أن: العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية.

- ✓ وتتصف العملية الإشرافية بأنها:
- ✓ عملية تربوية تشخيصية و علاجية.
- ✓ عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.
- ✓ عملية تطوير لنمو المعلمين و تحسين أدائهم.
- ✓ عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي و جميع عناصر العملية التعليمية.

2-خصائص الإشراف التربوي :

كما للتفتيش خصائص و للتوجيه خصائص فإنه حري بالإشراف أن يكون له خصائص تحكي عنه وتضع القارئ أمام صورة متميزة للإشراف بحالتها التي هو عليها الأن و من أهم خصائص الإشراف التربوي أنه:

- ✓ عملية ديمقراطية منظمة قوامها التعاون و الاحترام المتبادل.
- ✓ عملية إنسانية اجتماعية قوامها اعدل و التسامح و العفو و المساواة و أنه أداة من أدوات الاتصال الاجتماعي والتربوي الهادف.
- ✓ عملية قيادية قائمة على التنسيق و تحقيق الأهداف بالتأثير و التأثر من أجل التحسين.

- ✓ الشمولية و الاتساع، العمل الإشرافي عمل يهتم بجميع عناصر و حيثيات الموقف التعليمي التعلمي كنظام، وتتسع دائرة الإشراف لتحيط بكل المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية التعلمية و لا يهتم بجانب على حساب جانب آخر، فمن خصائص و كفايات المعلم إلى سمات المتعلم إلى توظيف الكتاب المدرسي إلى تنظيم البيئة الصفية إلى طرق التدريس و أساليبه إلى إدارة الصف و إلى غيرها من الأمور، كلها تحظى بالاهتمام و تلقي الدعم ضمن أولويات مدروسة للعمل الإشرافي.
- ✓ الإشراف الحديث إشراف متجدد، الإشراف الحديث يهتم بالتجديد المعرفي المستمر و يدعم الإبداع والابتكار و يتبناه و يشجع الانفتاح الواعي على التجارب الإقليمية و العالمية فيأخذ منها الحسن ويتجنب عن الرديء.
- ✓ الإشراف الحديث علم و فن، علم يطبق النظريات و يأخذ بنتائج البحوث العلمية و التربوية ويستند إلى مبادئ و أسس العلم، و فن يفتح الباب واسعا أمام الإبداع و الابتكار و التجديد استنادا إلى أساليب مثيرة ومتشوقة.
- ✓ العمل الإشرافي عمل تشخيصي تحليلي، وقائي علاجي في آن واحد، تشخيصي يدرس الظاهرة دراسة علمية فيستقصي نقاط الضعف فيها و يبرز نقاط القوة أيضا و يخرج بتوصيات فعالة، تحليلي يفسر الوقائع تفسيرا علميا و يضع البرامج المناسبة للعمليات الإشرافية، ووقائي قادر على التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها فيحسن التخطيط و يضع البدائل فيحقق التأهيل المناسب للعاملين، ويوفر الإمكانات و التسهيلات و يرصد الحاجات و يليها بطرق علمية مدروسة، و علاجي يرصد الخطأ لحظة وقوعه أو عند اكتشافه و يضع الحلول المجربة التي تضمن تصحيح المسار و هو في بداياته.
- ✓ العمل الإشراف يعمل تكاملي، لا يعمل المشرف التربوي لمادة دراسية بمعزل عن مشرف لمادة دراسية أخرى، بل تتكامل جهودهما من أجل تحقيق التقارب في وجهات النظر التربوية و الفنية وصولا إلى تنسيق الجهود بما يضمن شمولية الفائدة، و لا يعمل المشرف كذلك، بمعزل عن عمل مدير المدرسة

كمشرف مقيم، بل تتكامل جهودهما تخطيطا وتنفيذا و تقويما ليشعر المعلمين أو الطلبة كمستهدفين للعمل الإشرافي بعدم التضارب في الأفكار و التوجيهات، فيكون من السهل عليهم تنفيذ الأفكار الموحدة بعيدا عن الخلط و الضبابية في الآراء، وصولا إلى الأداء السليم المستند إلى تكامل الخبرات و ليس تضاربهما بل لا يعمل المشرف التربوي بعيدا عن فلسفة المجتمع فهو يتعاون معه ومع بقية الأطراف من أجل تحقيق أمنيات المجتمع و أهدافه.

- ✓ العمل الإشرافي عمل يعتمد على الواقعية المدعمة بالبراهين و الأدلة الميدانية و الممارسة العملية، و على الصراحة التامة في تشخيص نواحي الضعف في العملية التربوية.
- ✓ العمل الإشرافي الحديث عمل يحترم الفروق الفردية بين المعلمين و يقدرها و يتعامل معها بحكمة وشفافية بعيدا عن التسلط أو التشهير أو المس بكرامة المعلم.
- ✓ و الإشراف التربوي الحديث إشراف يهدف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين ليصبح كل معلم مقوم لنفسه مصوب لأخطائه.(محمد، 2008، ص88).

ومما سبق نستنتج أن الاشراف التربوي يتميز بالتواصل المفتوح بين المشرفين والمعلمين، ويقوم على مساعدة المعلمين في النمو المهني، ويتيح لهم فرصة للبحث والتجريب، وهذا بدوره ينعكس بشكل ايجابي على سلوك المعلمين والطلاب مما يخدم العملية التعلمية والتعليمية.

3-أنواع الإشراف التربوي:

هناك أنواع من النشاط، تأخذ مكان الإشراف التربوي، و قد تتسمى باسمه في بعض الأحيان، ولكنها لا تستحق أن يطلق عليها هذا الاسم، و لذلك سوف نعرض عن ذكره. لأن الذي يهمنا هو الحديث عن الإشراف التربوي الجيد، وسنتحدث هنا عن أربعة أنواع عامة الإشراف التصحيحي، والوقائي والبنائي والابداعي.

3-1 - الإشراف التصحيحي:

و يهتم بتصحيح أخطاء المعلم و عدم الإساءة إليه أو الشك في قدرته على التدريس، و المشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة و في نيته مسبقا أن يفتش عن الأخطاء، فمهمته بسيطة ميسورة إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ بسيطا و لا يترتب عليه آثار ضارة و لا يؤثر في العملية التعليمية التعلمية أن يتجاوز عن هذا الخطأ أو أن يشير إليه إشارة عابرة و بأسلوب لبق ذكي بحيث لا يسبب حرجا لمن أخطأ، أما إذا كان الخطأ جسيما يؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيها غير سليم أو يصونهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها، فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقته وقدرته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أم في اجتماع فردي، بحيث يوفر جوا من الثقة والمودة للمدرس.

3-2-الإشراف الوقائي:

ومهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات و العراقيل التي تواجه المعلم و أن يعمل على تلاقيها و التقليل من آثارها الضارة، و أن يأخذ بيد المدرس و يساعده في تقويم نفسه و مواجهة هذه الصعوبات.(جودت، 2004، ص247)

والإشراف الوقائي يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه، عندما تواجهه متاعب، لم يعد نفسه لملاقاتها، و لم يستطع أن يتمكن بأنها توشك أن تحدث، و يمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ، واحترامهم إياه، و على مواصلة النمو في المهنة و مواجهة مواقف جديدة، وهو أكثر شجاعة، وأقدر على التحكم فيها.(سعيد،2007، ص49).

3-3-الإشراف البنائي:

ويكون تركيز المشرف التربوي و المدرس هنا على المستقبل و العمل على النمو و التقدم و مهمات الإشراف البنائي هي:

- ✓ إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة و غير المجدية.
- ✓ العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية و تحسين و تطوير الممارسات الجيدة.
- ✓ إشراك المدرسين في رؤية و تحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- ✓ تشجيع النمو المهني للمدرسين و إثارة روح المناقشة الشريفة بينهم.

3-4-الإشراف الإبداعي:

والإشراف الإبداعي يعمل على تحرير العقل و الإرادة و إطلاق الطاقة عند المدرسين لاستغلال قدراتهم و مواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية

و لكي يكون المشرف التربوي مبدعا عليه أن يتصف بصفات شخصية أهمها:

- ✓ مرونة التفكير.
- ✓ الصبر و اللباقة.
- ✓ الثقة بقدرته المهنية مع التواضع.
- ✓ الرغبة في التعلم من الآخرين و الاستفادة من تجاربهم و خبراتهم.
- ✓ فهم الناس و الإيمان بقدراتهم.
- ✓ الرؤية الواضحة للأهداف التربوية و السير في أي طريق توصل إليها.(سعيد 2007، ص 248).

4- أهمية الإشراف التربوي:

يمكن تحديد أهمية الإشراف التربوي في النقاط التالية:

- ✓ عدم توصيل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب، و المتوقع و إلمامهم بالمعلومات.
- ✓ تطور عمليات إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات السريعة و الطرق الحديثة.
- ✓ عدم علم المعلم بالفروق الفردية بين التلاميذ الأمر الذي يحتاج إلى خبرة.

- ✓ لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التكتيكات و الاستراتيجيات المختلفة في عملية التعليم و التعلم ودراسة المناهج بعمق.
- ✓ لا يوجد إعداد كاف للمعلمين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة.
- ✓ الاختلاف في قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل و تدريب و خبرة.
- ✓ ظهور مشكلات تعليمية تؤيد إلى برنامج سليم للإشراف.
- ✓ وجود المشرف يكون دافع إلى المنافسة الفردية لدى العاملين.(سعيد، 2007، ص 51).

مما سبق نستنتج أن أهمية الإشراف التربوي ضروري للعمليات التربوية حيث يعتبر عمودا من الأعمدة التي ترتكز عليها العمليات التعلمية، فهو الذي يحدد المعالم ويرسم الطرق و ينير السبل أمام العاملين في هذا الميدان لبلوغ الأهداف المنشودة.

5- أهداف الإشراف التربوي:

يسعى الإشراف التربوي عبر عملياته المتكاملة مع بعضها البعض، ووظائفه المتعددة و المسخرة في خدمة المؤسسات التربوية. و لتحقيق التميز للنظام التربوي يسعى الإشراف إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل من أبرزها:

- ✓ تحسين عملية التدريس.
- ✓ مواكبة المستجدات في التخصصات المختلفة.
- ✓ تحقيق النمو المهني للمعلمين.
- ✓ حل مشكلات المعلمين و تلبية احتياجاتهم الوظيفية.
- ✓ مساعدة المعلمين إلى إدراك أهداف التربية و السعي نحو تحقيقها.
- ✓ مساعدة المعلمين إلى إدراك أهداف التربية و التعليم.

- ✓ تنسيق البرامج التعليمية.
- ✓ تقييم عمل المؤسسات التربوية.
- ✓ مساعدة المعلمين على تعرف خصائص طلبتهم و مشكلاتهم.
- ✓ ترغيب المدرسين الجدد في مهنتهم وإكسابهم المهارات التي يحتاجون إليها.(فريد، 2011، ص63).
- ✓ العمل على حسن توجيه الإمكانيات المادية و البشرية و حسن استخدامها.
- ✓ تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس و معلميها.
- ✓ إرشاد المتدرب عمليا إلى طريقة التدريس بشرح جزء من التدريس أو مناقشة التلاميذ فيه أو عرض وسيلة تعليمية على جهاز معين أو غير ذلك.(فؤاد ،2007، ص59).
- ✓ تحسين طرق التعلم، و توفير جو تعليمي مناسب.
- ✓ توفير القيادة لتأمين الاستمرارية و إعادة التكيف الدائم.(ابراهيم، 2011، ص59).

و أخيرا فإن مسؤولية التربية هي دراسة و تحديد الأهداف التعلمية العامة و هذه العملية تتطلب خدمات تربويين مهنيين كالمشرفين، و لكن لا تقتصر مسؤولية الإشراف التربوي على الاشتراك في هذه العملية و حسب، بل تتطلب مسؤولية خاصة هي تسهيل العملية و نشر الإنتاج و توزيعه على مستوى الاختصاص كما ينبغي إشراك المعلمين للعمل مع المشرفين في تطوير الأهداف التربوية لتعزيز التناسق و التعاون فيما بينهم لتحقيق توقعات النظام التربوي.

مما سبق نستنتج أن الأهداف السابقة التي تتناول الاشراف التربوي كعملية متكاملة تمس جميع جوانب العملية التعليمية، من خلال اتجاهها نحو تطوير أداء المعلم، مما يعكس على تحسن مستوى الطلبة فضلا عن تعرضها للمنهاج الدراسي، وابراز دور المشرف التربوي نحو محتوى المنهاج وتدليل العقبات التي تعترض تنفيذه.

6- وظائف الإشراف التربوي:

ويمكن ايضاح أهم هذه الوظائف على النحو التالي:

- ✓ معاونة المعلم في تفهم عمله و مهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسي للمعلم.
- ✓ تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة و الوسائل السمعية والبصرية المعينة و الفعالة في عملية التدريس.
- ✓ مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة و كذلك الأنشطة اللاصفية.
- ✓ توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية، ثم ايضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد و أهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ.
- ✓ العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في مادة التدريس و العمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها و التغلب على الصعوبات التي تعترض العطاء الجيد.
- ✓ تقديم الخبرات المناسبة و نقل التجارب الناجحة و العمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على كالابتكار و التجديد.
- ✓ معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية و الدراسية و النفسية و معاونتهم على النمو المتكامل و إعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة.
- ✓ تبصير المعلم بوسائل التقويم السليم لعملة تلاميذه حتى تتحقق الغاية من عمل المعلم.
- ✓ محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين و الوقوف على استعداداتهم و محاولة تشجيعهم للإفادة منها في مجال العمل، و كذلك معرفة نوعيات المعلمين من حيث القوة أو الضعف والتجديد والجمود لاستخدام أساليب التقويم الملائمة.
- ✓ التنسيق بين أعمال التناسق الشريف وكذلك العمل على الالتزام بأخلاقيات المهنة، و العمل على تعميق الانتماء إليها و الترغيب فيها.

- ✓ تشجيع المعلم على نموه المهني و العلمي و تشجيعه على الاطلاع المستمر، و الوقوف على الجديد في مجال تخصصه.
- ✓ أن يقدم المشرف التربوي ما يراه من مقترحات مناسبة في ضوء ما يلمسه من مواقف تعليمية بحيث لا تشغل كاهل المعلم أو تلاميذه في شخصه أو تعوق نشاطه أو تقلل من تحمسه و إقباله على العمل.
- ✓ أن يضرب المشرف التربوي المثل الأعلى في حسن التعامل و القدوة الحسنة في القيادة التربوية و التوجيه السليم.(عبد العزيز،2007، ص229-230).

7- أساليب الإشراف التربوي :

7-1 الزيارات الصفية:

تعني الزيارة الصفية زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، وهي من أقدم الأساليب الإشرافية، و ما تزال تعد من أهمها مادام الهدف الرئيسي منها جمع المعلومات لدراسة الموقف التعلمي دراسة تعاونية.

وهي أسلوب ضروري للمشرف التربوي يطلع من خلاله ميدانيا على طريقة التدريس، و مستوى التلاميذ، و نقلط القوة و الضعف لدى المعلمين، كي يستطيع تخطيط برامجه الإشرافية.

إن زيارة الصف ضرورة ملحة لا بديل لها فمن خلالها يتوصل المشرف التربوي إلى معلومات عن طريقة التدريس، و مستوى التلاميذ، و مدى المشاركة بين المعلم و طلابه، و الجو الاجتماعي، النفسي الذي ساد الدرس، و درجة تقبل المعلم لطلبته، و لكي يتمكن المشرف التربوي من وضع خططه التي من شأنها الارتقاء بمستوى التعليم.(كريم، 2006، ص 117).

من خلال ما سبق نستنتج أن الزيارات الصفية ضرورية للكشف عن حاجات المعلمين من أجل التخطيط لتحسين أدائهم وتوظيف أساليب إشرافية والوقوف على مدى التحسن الذي طرأ على أداء المعلمين.

7-2 الزيارات المتبادلة:

تعتبر الزيارات المتبادلة بين المعلمين من الأساليب الإشرافية التي يخطط لها المشرف التربوي بالتعاون مع المعلمين، حيث يقوم أحد المعلمين بزيارة زميل له في المدرسة نفسها أو في مدرسة مجاورة، لتحقيق أهداف تعليمية محددة.

وتعمل هذه الزيارات على تقريب وجهات النظر بين المعلمين للمبحث الواحد، و تعمق فهم المعلمين و احترامهم بعضهم بعضا، و تسهل الربط ما هو نظري و ما هو عملي، و تفتح الطريق لتبادل الأفكار و المقترحات و الخبرات و تعمق أواصر الزمالة بين المعلمين.

ويتطلب هذا الأسلوب وجود بعض المرونة في الأنظمة المدرسية بحيث يسمح للمعلم يترك مدرسته يوما دراسيا كاملا في تبادل الزيارات.

ويمكن لمدير المدرسة التغلب على هذه المشكلة بتفريغ المعلم في حصتين متتاليتين أثناء اليوم الدراسي، لتبادل الزيارات مع المعلمين في المدرسة نفسها أو في مدرسة قريبة، مع إكمال المعلم لباقي حصصه.

7-3 توجيه الأقران:

وهو أسلوب يستخدمه المعلمون في تنمية أنفسهم مهنيا معتمدين في ذلك على خبراتهم الذاتية وتبادل هذه الخبرات بصورة تعاونية، و ذلك من خلال قيام أحد المعلمين بملاحظة أداء زميله في أثناء قيامه بعملية التعليم بهدف تقديم المساعدة التي تؤدي إلى تحسين هذا الأداء.

و لنجاح هذا الأسلوب لابد من توفير بعض المتطلبات و هي:

- ✓ جو من الثقة و المحبة و الاحترام بين المعلمين أنفسهم.
- ✓ رغبة المعلمين و الجرأة لديهم في الاستخدام أم هذا الأسلوب.
- ✓ الأدوات و الإمكانات المادية اللازمة للإعداد و التنفيذ.
- ✓ دعم الإدارة المدرسية لهذا الأسلوب وتفريغ المعلم حصة أو أكثر لهذا الغرض.

وعلى الرغم أن هذا الأسلوب لا يتم على أسس تقويمية، و أنه يتم بين المعلمين أنفسهم، إلا أن العديد من المعلمين يتخرج من استخدام هذا الأسلوب، خوفا من التعرض للنقد من الآخرين، أو عدم توفر الجرأة لدى المعلم لبيان حاجته و الاستفادة من الزملاء.

نستنتج مما سبق أن توجيه الأقران من الأساليب الإشرافية الفاعلة التي تسهم في تبادل الخبرات بصورة تعاونية مبنية على الثقة والاحترام.

7-4 - الاجتماعات المدرسية:

هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال تلاقح الأفكار، و الاستعداد لمناقشة قضايا محددة، و يدور فيها النقاش حول عدد من القضايا التربوية التي تهتم المعلمين في الميدان، و يستند على الإيمان بالعمل الجماعي و تقدير المسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف.

وتأتي الاجتماعات المدرسية على نمطين، النمط الفردي و يكون بين المشرف التربوي و أحد المعلمين و يمكن أن يكون بمبادرة من المشرف أو المعلم نفسه، و من خلال التفاعل في الاجتماع يقوم المعلم بطرح ممارساته المختلفة للتعرف على إيجابياته و سلبياته، حيث ينمي هذا الأسلوب عند المعلم الاستعداد لتقبل النقد، ويزيد الثقة بينه وبين المشرف، أما النمط آخر فهو الجماعي حيث" يرى المشرف ضرورة لاجتماعه مع معلمي مادة دراسية معينة، أو معلمي صف أو مرحلة معينة، و يوفر هذا الأسلوب الوقت و يؤدي لتبادل الخبرات و يساعد على النمو المهني للمعلمين.

ويمكن أن يتوفر في هذه الاجتماعات الجو الديمقراطي الصالح المشبع بالعلاقات الانسانية، يستطيع المشرف التربوي أن يصل إلى تحقيق الغرض منها و هذا يتطلب من المشرف أن يتصف بالموضوعية في نقده بعيدا عن الميول الشخصية.

7-5 - الدروس التوضيحية:

يشير مفهوم الدرس التوضيحي كأسلوب إشرافي إلى ذلك الموقف التدريبي المخطط و المنظم و الهادف الذي تتاح فيه الفرصة أمام المعلم لمشاهدة عرض عملي لمهارات تعليمية محددة ليتعلم أدائها، لتحسين كفاياته التدريسية و أساليب تعلم تلاميذه.

و يقوم المشرف بنفسه إعطاء الدرس التوضيحي، أو يقوم بإعطائه معلم متميز، أو يتعاون أكثر من معلم في ذلك من ناحية الإعداد و التنفيذ بحيث يعرف كل منهم الدور المطلوب منه.

وتهدف الدروس التوضيحية إلى إثارة دافعية المعلمين لتجريب طرق و أساليب جديدة واستخدامها، و إكسابها مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة و إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختبار فعالية أفكاره و مقترحاته.

و نستخدم الدروس التوضيحية كأسلوب إشرافي في مجالات متعددة ذكر منها ما يلي:

- ✓ تقديم أسلوب أو طريقة تعلمية في التدريس لتعريف المعلمين بكيفية تطبيقها عمليا.
- ✓ تعريف المعلمين بأساليب استخدام مهارات الاتصال و التفاعل في الموقف التعليمي.
- ✓ توظيف و استخدام نماذج محددة من الوسائط السمعية.
- ✓ توظيف استراتيجيات إثارة الدافعية، و إدارة الصف و حفظ النظام.

من خلال ما سبق نستنتج أن الدروس التوضيحية أسلوب اشرافي مهم لا غنى عنه فهو أسلوب مرن ومتطور يستعين به المشرف التربوي لتجريب أنماط جديدة من الأساليب الإشرافية، وكذلك هذه الدروس

تمنح للمعلم فرصة لتقويم نفسه وتبصيره بمواطن القوة والضعف في ممارساته واساليبه المتبعة، وكل ذلك من أجل تحسين أدائه

6/7- الدورات التدريبية:

هي من الطرق الجماعية للإشراف التربوي و تعقد على أساس تخصصات المعلمين، و يتم فيها تدريب المعلمين على المهارات العلمية و العملية التي تحسن من أساليب تدريبهم، كما يتم فيها عرض لأهم المشكلات العملية للمنهج الدراسي و البرنامج التعلمي و الكتب الدراسية و أساليب التقويم في مادة معينة، و تهدف الدورات التدريبية إلى:

- ✓ تجديد معلومات المعلمين باطلاعهم على الأساليب التعليمية الجديدة
- ✓ التدريب على صنع الوسائل التعليمية و استخدامها.
- ✓ إثارة النمو المهني للمعلمين و دفعهم إلى المتابعة.
- ✓ إطلاع المعلمين على ما يستجد من اتجاهات تربوية حديثة.
- ✓ تزويد المعلمين بمعلومات ثقافية ذات مردود ايجابي.

7-7 - المشغل التربوي:

يعتبر المشغل التربوي أسلوبا إشرافيا مكثفا، يمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية، وينفذ في عدة أساليب كالمحاضرة و الحوار و التطبيق، و يمكن تدريب المعلمين على إنتاج وسائل تعلمية باستخدام خدمات بيئية و محلية، أو إعداد اختيارات أو التدرب على إعدادهما أو وضع خطط التدريس اليومية أو السنوية، و يوفر المشغل التربوي في توفير الثقة بالنفس و إقامة علاقات إنسانية سلمية بين المشاركين من خلال التفاعل و العمل الجماعي.

وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه لابد الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الضوابط:

- ✓ التخطيط التعاوني الجيد للمشغل.

- ✓ تهيئة المعلمين و إقناعهم بأهمية المشكلة قيد البحث.
- ✓ إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة الفاعلة في الأنشطة.
- ✓ الحرص على اختيار الموضوعات تثير حماسة المعلمين و دافعيتهم للعمل.

مما سبق نستنتج أن المشغل التربوي من الأمور الإشرافية الهامة، حيث تشجع المعلمين على الابتكار وتقوي لديهم حب العمل الجماعي، مما ينعكس ايجابيا على غرس هذا المبدأ في نفوس التلاميذ.

8- اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة :

ذكر عايش أن اتجاهات الإشراف الحديث لها مظاهر منها:

- ✓ ديمقراطية الإشراف.
- ✓ قيادية الإشراف.
- ✓ مؤسسة الإشراف.
- ✓ نظمية الإشراف.

و يمكننا تلخيص اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة بحسب المهنة كما يلي:

8-1**الإشراف التربوي(التطوري) :**

وهو يعود إلى 1980م عندما طرح كارل جلكمان الأستاذ في قسم المناهج و الإشراف التربوي بجامعة جورجيا، نظرية الإشراف التربوي التطوري، وذلك من خلال بحث نشر في مجلة القيادة الأمريكية و بنى فرضية الأساس على أن المعلمون يختلفون في مستوى تفكيرهم التجريدي، و مستوى قدراتهم العقلية، و مستوى دافعيتهم للعمل.

وفي عام 1981 نشر جلكمان نظريته في الإشراف التربوي التطوري بعد تطبيقها و نضوجها في كتاب من إصدارات الجمعية الأمريكية للمناهج و الإشراف التربوي.

ومفهوم الإشراف التطوري هو:" اتجاه حديث، يهتم بالفروق الفردية للمعلمين، من خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم(مباشر، تشاركي) تهي له تطور بعيد المدى ليكون قادرا على اتخاذ القرارات. (خالد، 2009، ص13-14).

8-2 الإشراف التربوي(المتنوع):

يرجع تطوير هذا النمط إلى ألان جلاتثورن، و يقوم على فرضية أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف، فهو يعطي ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته و تنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه.

مفهوم الإشراف التربوي المتنوع هو " نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين و تفاوت حاجاتهم و قدراتهم المهنية، فيقدم خيارات متعددة و متنوعة للنمو المهني، و يقدر مهنية المعلمين عن طريق تفعيل دورهم في أنشطة النمو المهني".

8-3الإشراف التربوي العيادي :

برز الإشراف العيادي(الإكلينيكي) في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات الميلادية على يد كل من (موريس كوجان) و(جولد هامر و روبرت أندرس) بهدف تدريب طلبة قسم الفنون في جامعة هارفرد الأمريكية قبل التحاقهم بالتدريس. و ما حققه من نتائج جيدة رأوا تطبيقه أيضا على معلمي الخبرة في الوم أ. وفي الثمانينات شاع تطبيقه في بريطانيا و كندا.

مفهوم الإشراف العيادي هو " هو أسلوب إشرافي موجه نحو سلوك المعلمين الصفي، و ممارستهم التعلمية عن طريق تسجيل الموقف التعلمي الصفي بأكمله، و تحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين تعلم الطلاب". (خالد، 2009، ص15-17).

نستنتج مما سبق أن الاشراف العيادي وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة واثنائها أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ولتزويدهم بمزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عملهم.

8-4 الإشراف بالأهداف :

يعرف الإشراف بالأهداف "عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية و تتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة و قابلة للقياس و التطبيق، و نتائج محددة بدقة و برامج واقعية و تقيما للأداء في ضوء النتائج المتوقعة "

ويقوم على مبدأين رئيسيين:

- ✓ مبدأ المشاركة.
- ✓ مبدأ تحديد الأهداف.

يتضح أن الاشراف بالأهداف يعمل على الرفع من الروح المعنوية، والرضى الوظيفي لدى المعلمين، تحمل المسؤولية والانتماء ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

8-5 الإشراف التشاركي :

هو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف، من مشرفين و مديرين ومعلمين و طلاب في التخطيط و التنفيذ و التقويم و تحقيق الأهداف، و يعد الطالب في الإشراف التشاركي محور العملية الإدارية و التربوية، وهو يعتمد على نظرية النظم التي تتألف من عدة أنظمة فرعية مستقلة، مثل سلوك المشرفين، سلوك مديري المدارس، و سلوك الطلاب، و هذه الأنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها اتصال مفتوح.(خالد، 2009،ص 18-21).

مما سبق نستخلص أن هذا المنحى التشاركي للأهداف يحمل تغييرا في جوانب السلوك والمفاهيم والاتجاهات، ويقدم مفاهيم جديدة في الاشراف وتطبيقه يتطلب الاتجاه نحو العمل التشاركي.

8-6 الإشراف التربوي المباشر :

الإشراف المباشر هو أحد أنواع الإشراف الذي انصهرت فيه جملة من أنواع الإشراف التربوي الشهيرة، فخرجت من بوتقة واحدة باسم(الإشراف التربوي المباشر)، و بالنظر إلى المهام المتعددة المناطة بالمشرف التربوي في إطار هذا النوع يسمى المشرف التربوي(المشرف المنسق)

تعريف الإشراف المباشر: هو عملية يقوم فيها المشرف التربوي، بالإضافة إلى عمله في مجال تخصصه، بالإشراف العام على جميع جوانب العمل في جميع محددة من المدارس، و استهدافها بوصفها مجتمعة وحدة العمل التطوري للمشرف التربوي خلال فترة زمنية محددة" فهو يسعى إلى الرقي بالجانبيين الإداري للضبط، و الجانب الفني للتطوير و الإبداع.(خالد، 2009، ص24).

9- كفايات المشرف التربوي:

الكفاية: هناك تعدد في تعريف الكفاية شأن باقي المصطلحات التربوية حسب نظر من عرفها و أشهر التعاريف شيوعا: قاموسwebester (1984): أن كلمة الكفاية تعني الشخص الكفء لأداء عمل محدد.

توفيق مرعي: هي القدرة على شيء، بكفاءة وفعالية و بمستوى أداء معين.

تعريف الكفاية: هي القدرة المعرفية و الأدائية التي يملكها المشرف التربوي، و يوظفها في تنمية قدرات المعلمين بما ينعكس أثرها على كالتلاميذ.

ولأن المشرف هو من تستند إليه مسؤولية الإشراف على المدارس و متابعة أداء المعلمين داخل الفصل، لتحقيق النمو التربوي و الذاتي لديهم من أجل النهوض بالعملية التعليمية، فوجب لذلك أن تتوفر مجموعة من الكفايات الخاصة تتميز بالأصالة المعاصرة، و مسايرة للتطور المنشود في تحقيق الأهداف التربوية التي يتطلع إليها المجتمع، و هذه الكفايات يكتسبها المشرف بالدراسة الأكاديمية، و بالتربية المستمرة و تتمثل هذه الكفايات في:

9-1- الكفايات الأكاديمية :

- ✓ الاستعداد الذاتي للالتحاق بهنة الإشراف التربوي و الرغبة في ممارستها
- ✓ القدرة على الإبداع و إبداع الأفكار الجديدة.
- ✓ القدرة على تكوين علاقات بناءة و سليمة مع الأخرين.
- ✓ الصفات الشخصية في مثل القدرة على كسب احترام و ثقة الأخرين الذين يتعامل معهم، و القدرة على التأثير في سلوكياتهم.

و حتى يصل المشرف للكفايات الأربع السابقة لابد له من :

- ✓ ممارسة السلوك الإسلامي قدوة للمعلمين والمتعلمين.
- ✓ العمل على تحقيق غايات التعليم و أهدافه.
- ✓ الوعي الكامل بأهدافه مراحل التعليم العام.
- ✓ الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم و تمثلها في المواقف المختلفة.

9-2-الكفايات الشخصية :

- **السمات الجسمية:** كالطول و الوزن و الحجم، حيث أن التطرف فيها تمثل معوقا لسلوك المشرف و قيادته، بينما ميل العمر للحداثة يكسب المشرف حيوية و ديناميكية أكبر.
- **السمات الانفعالية:** كالاتزان العاطفي و النفسي، و الانضباط و تحمل المسؤولية و القدوة الحسنة و اليقظة، و الانتباه و العدل و الموضوعية.
  - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات السلمية و الرشيدة، و الحزم.
  - ✓ الانتماء إلى مهنة التربية و التعليم.

9-3- كفايات أكاديمية و ثقافية:

- ✓ التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها.
- ✓ الإلمام بشكل تام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل و الانسجام.
- ✓ المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي و خصائص نمو المتعلمين.
- ✓ الاطلاع المستمر على ما هو جديد في التربية، و على مشاكل المجتمع المدرسي كونه قائدا تربويا.(فؤاد وداوود، 2009، ص 95).

9-4- كفايات التخطيط:

- ✓ القدرة على رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفقا لحاجات و إمكانات المعلمين المسندين إليهم.
- ✓ القدرة على رسم خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية.
- ✓ القدرة على مساعدة المدير المدرسة في رسم الخطة السنوية للمدرسة و في رسم خطة الأنشطة المتنوعة، و في توزيع جداول المعلمين.

9-5- كفايات إدارية:

- ✓ القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتنظيم و التنسيق و الرقابة و التقويم والاتصال بطريقة فعالة.
- ✓ القدرة على توزيع المهام و الأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية.
- ✓ القدرة على تفويض الصلاحيات.
- ✓ القدرة على استخدام أساليب إدارية حديثة(كالإدارة بالأهداف، و الجودة الشاملة). (فؤاد وداوود، 2009، ص 96).

9-6- كفايات التقويم:

- ✓ القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة.(الصدق، الثبات، الموضوعية، الشمول).
- ✓ القدرة على تحليل المناهج و الكتب الدراسية و تقويمها.
- ✓ القدرة على مساعدة المعلمين على رسم خطط علاجية للمتأخرين دراسيا.
- ✓ القدرة على مساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي حين ممارستها التربوية.

9-7- كفايات المناهج:

- ✓ القدرة على تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي ومقارنته بالمنهج التقليدي.
- ✓ القدرة على الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
- ✓ القدرة على تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها.
- ✓ القدرة على وضع المناهج الدراسية و تعديلها.

9-8- كفايات البحث العلمي:

- ✓ القدرة على تحديد المفهوم الحديث للمنهج.
- ✓ القدرة على الإحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها ثم وضع فرضيات لحلها.
- ✓ القدرة على اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلة بأدوات البحث المعروفة.
- ✓ القدرة على تعميم التوصيات المستخلصة من نتائج البحث ليستفيد منها الباحث.
- ✓ القدرة على توثيق المعلومات بالأسلوب العلمي لتسهيل حفظها و الرجوع إليها وقت الحاجة.(فؤاد وداوود، 2009، ص 97).

10- معوقات الإشراف التربوي :

يرى محمد عبد القادر أحمد أنه توجد معوقات تعيق عملية الإشراف التربوي و ذكر منها:

10-1-الازدواجية في توجهات المشرفين و آرائهم:

ويخص هذا الأمر المعلمين المتكونين في كليات التربية بما يتلقونه في هذه الكليات من تربية عملية لا يطابق ما يجدونه في الميدان ويرجع ذلك إلى اختلاف النظري عن التطبيقي.

10-2- غياب المعلم المتعاون:

إن المعلم المبتدئ يحتاج إلى من يوجهه و يرشده باستمرار و يجيب عن أسئلته و استفساراته الكثيرة، حيث أن المشرف التربوي لا يستطيع أن يستوفي هذه المهمة على أكمل وجه نظرا لوجود أعداد كبيرة مثلا من المعلمين المبتدئين و الذين يحتاجون جميعهم للتوجيه المستمر أو نظرا لظروف ينشغل فيها المشرف عن هذه المهمة نتيجة العبء الوظيفي. ففي هذه الحالة يمكن للمعلم المتعاون و هو معلم خبير ذو كفاءة أن يقوم بهذه المهمة و عدم وجود هذا الأخير يعيق عملية الإشراف التربوي.

10-3- معوقات إدارية:

- ✓ كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي و على المعلم.
- ✓ قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين و المعلمين.
- ✓ ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي.
- ✓ قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.
- ✓ غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- ✓ تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
- ✓ عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات و البرامج.
- ✓ عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.

- ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين و المديرين و المعلمين.
- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

10-4- معوقات اقتصادية:

- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين و للمعلمين.
- قلة توافر المكتبات(أو قلة العتب) في المدارس و قد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل أن من المعلمين من لا يغير النشرات التربوية أي عناية أو اهتمام مع أنها أفضل الأساليب الإشرافية و أبلغها.

10-5-معوقات فنية:

- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.
- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.
- صعوبة المناهج.
- عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
- عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.
- عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

10-6-معوقات اجتماعية :

البيئة المدرسية غير الملائمة أحيانا مثلا وجود المباني المستأجرة التي لا توفر أدوات الأمن والسلامة بها وعدم توافر المعامل و المختبرات اللازمة و عدم توافر الساحات الكبيرة للممارسة الأنشطة الرياضية و عدم توفر المسارح الثقافية و المسرحية.

10-7-معوقات شخصية:

- ✓ عدم قدرة بعض المشرفين و المديرين على اتباع الأساليب القيادية المناسبة.
- ✓ ضعف العلاقة بين كل من المشرفين و المديرين و المعلمين.
- ✓ ظهور بعض المشاكل الشخصية و تأثيرها على العمل أحيانا، زيادة على ذلك تفاوت المعلمين في تأهليهم العلمي و في التجاوب مع المشرف التربوي.
- ✓ ضيق الوقت أمام المشرفين التربويين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل يؤثر سلبا على ممارسات المشرف الإشرافية و التخطيطية.
- ✓ لا توجد تبادل خبرات بين مكاتب الإشراف التربوي و بعضها كما لا تتمكن المشرفة من تطوير قدراتها لعدم وجود مراكز تدريب.(بديع و محمود، 2009، ص 28).

خلاصة الفصل:

يساهم الإشراف بدور كبير في تحسين و تطوير العملية التعلمية، فعليه يتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف ومن خلاله يمكن إعادة النظر إلى المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية وضمان الارتقاء بمستوى الطالب، لذا يعد الإشراف عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعلمية، ولما هناك حاجة إلى الارتقاء بالعملية التعلمية و ذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك تفعيل دور الإشراف التربوي كمحور رئيسي في تحقيق الجودة.

مراجع الفصل:

الكتب:

1- إبراهيم محمد صالح(2011). **الإدارة و الإشراف التربوي**.. دار الشروق. عمان.ط1.

2- أحمد جميل عايش (2008). **تطبيقات في الإشراف التربوي**. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

3- ايمان أبو غريبة (2009).**الإشراف التربوي، مفاهيم، واقع، آفاق**. دار البداية للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

4- بديع محمود مبارك القاسم، محمود عبد الكريم جاسم الزبيدي (2009). **الإشراف التربوي والاختصاصي في الواقع و الآفاق**. مركز البحوث و الدراسات التربوية.

5- جودت عزت عطوي (2004). **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها.** دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان. ط1.

6- حامد سليمان هاشم (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة.** دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

7- كريم ناصر علي (2006). **الإدارة و الإشراف التربوي**. دار الشروق. عمان. ط1.

8- سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض (2006). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. دار الوفاء. مصر.

9- عبد العزيز عطا الله حسين، عوض الله سليمان عوض(2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار حامد. عمان. ط1.

10- فؤاد حسين أبو الهيجاء(2007). **التربية الميدانية، دليل عمل المشرفين والطلاب المعلمين**. دار المناهج للنشر و التوزيع. عمان. ط2.

11- فؤاد علي العاجز، داود درويش حلس. **دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم و التعلم**.

12- خالد بن محمد الشهري (2009). **تجديد الإشراف التربوي**. دار تعليمنا للنشر والتوزيع. عمان.

المذكرات:

1- عبد الله جديع(2011). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين**. قسم المناهج و طرق التدريس جامعة أم القرى. السعودية.

2- فريد غياط (2011). **الإشراف التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم الأفراد و العلاقات الإنسانية. جامعة عنابة. الجزائر.

المعاجم:

أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجميل (2003). **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج و طرق التدريس**. عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة. القاهرة. ط3.

الجـــــانب

التطبيـــقـــي

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا – الدارسة الاستطلاعية

1- إجراءات الدارسة

2- أهداف الدارسة

3- عينة الدراسة

4- أداة الدارسة

5- عرض نتائج الدارسة الاستطلاعية

ثانيا : الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة

2- عينة الدراسة

3- أداة الدارسة وخصائصها السيكو مترية

4- الأساليب الإحصائية

خلاصة

مراجع الفصل.

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية جانبا هاما لاختبار المعلومات الموجودة في الجانب النظري، والوصول إلى الحقائق الخاصة لمجتمع الدراسة، فالدراسة الميدانية تساعد على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتحليلها بطريقة منهجية، والميدان التربوي هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث من التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قمنا بصياغتها منذ بداية الدارسة.

وستتطرق الطالبتان الباحثتان في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، المتضمنة إجراءاتها، أهدافها، عينتها، أدواتها، مناهجها، ثم سنتطرق إلى الدراسة الأساسية والتي تحتوي على منهج الدراسة، وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائصها السكومترية، والأساليب الاحصائية في هذه الدراسة.

أولا : الدراسة الاستطلاعية :"

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم حلقة في سلسلة البحوث العلمية، حيث تساعد على فهم المشكلة المدروسة في الدراسة، وقد مرت الدارسة الاستطلاعية في بحثنا الحالي بالخطوات التالية :

1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثتان بزيارة استطلاعية للمقاطعات الابتدائية التابعة لولاية جيجل والمتمثلة في "بوكروس عبد الحميد" و"ناصري أحمد" وهذا بغرض اختبار عينة الدراسة من المشرفين.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تتحدد أهداف الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث فيما يلي :

- الالمام بتفاصيل موضوع البحث، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.
- اكتشاف الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن نواجهها، وتفاديها في الدراسة الأساسية.
- معرفة أهم المعايير التي يطبقها المشرفون في الخدمة الإشرافية التربوية.
- بناء أدوات الدراسة الأساسية.

3- عينة الدراسة الاستطلاعية :

تشكلت عينة الدراسة الاستطلاعية من (02) مشرفين من مقاطعات الابتدائية تم اختيارهم بطريقة قصدية، والغرض من ذلك التعرف على الآراء الأولية للمشرفين حول المعايير التي يطبقونها في الخدمة الإشرافية التربوية، وهذا محالة لبناء استبياني أولي.

4- أداة الدراسة الاستطلاعية :

للتعرف على عينة الدراسة التي سوف نطبق عليها المقابلة والمتمثلة في المشرفين الذين يطبقون معايير ادارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية وكان عددهم (02).

5- عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية :

فيما يلي ملخص لأهم ما ورد في المقابلات وتفاصيلها "

- بالنسبة لمفهوم الجودة الشاملة : هي قدرة المتعلم على التصرف اتجاه مواقف الحياة انطلاقا مما درسه.
- بالنسبة للمعايير الأكثر تطبيقا في الخدمة الإشرافية التربوية : نعم لأن المعلم قد يكون بحاجة إلى توجيه كما قد يكون ذو أخلاق غير تربوية.
- بالنسبة للإجراءات التي يقوم بها من أجل الرقي بالخدمة الإشرافية في اطار معايير الجودة الشاملة : يرى المشرفون أن الاجراءات هي :
  - المرافقة.
  - التوجيه السلس.
  - القدرة على احتضان وحل قضايا المعلمين.
  - تقييم أداء المعلم ايجابيا.
  - المعاملة الطيبة.

النتائج المتوصل إليها :

من المعروف بأن المقابلة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة، ولقد استفدنا منها في بحثنا هذا من خلال الحصول على مجموعة من النتائج :

- معرفة أراء المشرفين وأهم المعايير التي يطبقونها في الخدمة الإشرافية التربوية.
- معرفة وتحديد أهم المعايير اليت يطبقوها هؤلاء المشرفون.
- تحديد المعايير التي يطبقونها، وهي 04 معايير (التوجيه، التقويم، المتابعة، التحسين المستمر).
- ثم بناء أداة البحث النهائية وهي استبيان بناء على الاستجابات المتحصل عليها من قبل المشرفين.

ثانيا : الدراسة الأساسية :

1- منهج الدراسة :

يتطلب أي بحث علمي توفر المنهج يحدد المسار الذي يتبعه الباحث خلال دراسته و الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها و لكل بحث منهج خاص به و اختبار المنهج الدراسة لا يأتي من الفراغ و إنما يكون وفق لطبيعة الدراسة.

استخدمت الطالبتان الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي و الذي يقوم بتناول ووصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي عليها.

ويعرفه عليم عبد المؤمن(2008):" أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات و البيانات معينة، عن ظاهرة أو مشكلة وتحليلها و تصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ص28).

2- عينة الدراسة:

تعد مرحلة تحديد عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية و الضرورية التي تستدعي من الباحث دقة بالغة يتوقف عليها إجراء الدراسة و تصميمه التي تثبت الصدق كلما زاد إفراد مجتمع الدراسة والعكس صحيح.

و لقد تم اختبار عينة الدراسة الحالية بطريقة قصدية حيث تم التوجه إلى المشرفين، و لقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من (31) مشرف من أصل(34) انظر الملحق رقم (5).

3- أداة البحث و خصائصها السيكومترية :

3-1: أداة الدراسة:

استخدمت الطالبتان الباحثتان الاستبانة بغرض التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين(المشرفين)، حيث تعد الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات و البيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

خطوات بناء الاستبانة :

- ✓ مراجعة الأبحاث و الوسائل الجامعية و الدراسات السابقة و الجانب النظري للدراسة المتعلق بإدارة الجودة الشاملة و المعايير التي يطبقونها المشرفون في الخدمة الإشرافية التربوية.

- ✓ تحديد الغرض العام لأداة وأهداف الاستبانة، حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة هي معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية، بالمقاطعات الابتدائية بولاية جيجل.
- ✓ تحديد محاور القياس لأداة الدراسة، حيث تكونت من (04) مجالات و (42) فقرة في بداية الأمر.
- ✓ صياغة عبارات أداة الدراسة بصورتها الأولية، و بعد تحديد مجالات الاستبانة تمت صياغة عبارات أداة الاستبانة من خلال مراجعة الجانب النظري.
- ✓ عرض أداة الدراسة على محكمين من أعضاء هيئة التدريبية، بعد وضع الاستبانة في صورتها الأولية و البالغ عددهم(04) محكمين.
- ✓ و في ضوء أداء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث إعادة الصياغة أو الحذف أو بالإضافة تستقر الاستبانة في صورتها النهائية على(30) فقرة (الملحق رقم 4)
- ✓ و قد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث صفحات الصفحة(1) تضمنت عنوان الدراسة، غرض الدراسة و التعليمات و في الصفحة الثانية و الثالثة المحاور الأربعة كذلك:

المجال	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
الأول	الرقابة	10(فقرات)
الثاني	التوجيه	07(فقرات)
الثالث	التقويم	07(فقرات)
الرابع	التحسين المستمر	06(فقرات)

الجدول رقم (1): يبين توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المجالات الأربعة

3-2: معيار الحكم على الاستبانة الدراسية:

تم استخدام مقياس التدرج كمعيار حكم على الاستبانة (نعم، لا، أحيانا) و تم اعتماد القيم من 3 إلى 1 درجة لكل اخيار كما هو موضح في الجدول التالي:

الاستجابة	نعم	أحيانا	لا
الدرجة	3	2	1

الجدول رقم(02): مقياس التدرج الثلاثي

ثم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي للاستجابات و الذي يحدد اتجاه استجابات أفراد العينة على بنود هذا المقياس كما هو مبين في الجدول رقم(02) من خلال القانون الاتي:

3: هو عدد البدائل في هذا المقياس $\frac{3 - 1}{3}$

1: الوزن النسبي في هذه الحالة و الخاص بالبديل

3: و هي القيم التوصيفية (مرتفعة، متوسطة، ضعيفة)

1.33: الوزن النسبي لكل قيمة توصيفية

الدرجة التصحيحية	القيم التوصيفية
من 1إلى1.66	ضعيفة
من 1.67إلى 2.33	متوسطة
2.34إلى 3	عالية

الجدول رقم(03): يبين الدرجات التصحيحية لأداة الدراسة

2- صدق أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس لما أعدت لقياسه، مع العلم أن هناك عدة أنواع للصدق، و قد عرف الصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، حيث تكون مفهومة لكل من استخدمها"(عبيدات و آخرون 2001 ص 25)

و قد تم التأكد من صدق الأداة الدراسة من خلال:

2-1- صدق الظاهري لأداة الدراسة(صدق المحكمين) :

عرضت استبانة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أطراف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المتخصصين بقسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا و هذا لأجل التحقق من الصياغة السلمية لبنود و مجالات الاستبانة، و قد استجاب الطالبتان الباحثتان لأداء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات و الملاحظات المقدمة، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية(الملحق رقم 4)

2-2- الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة و الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي يريد الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وللتحقق من الصدق البنائي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال و الدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (04).

الرقم	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الرقابة	0.33**	0.001
02	التوجيه	0.77**	0.001
03	التقويم	0.80**	0.001
04	التحسين المستمر	0.65**	0.001

الجدول رقم (04) معامل ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة

2-3: صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان:

قامت الطالبتان الباحثتان بالتحليل الاحصائي لبنود الاستبيان على عينة الدراسة قوامها(31) مشرف و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود الاستمارة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو مبين في الجداول الآتية:

معامل الارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول(الرقابة):

رقم البند	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	من جودة الخدمة الإشرافية مراقبة أداء المعلم	0.41**	0.020
02	نتبع أخطاء المعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر اتقانا.	0.42	0.16

03	الاعتماد على الأهداف المسطرة في العملية التعلمية تجعل مراقبة تطبيقها مساعدة في الخدمة الإشرافية	0.36	0.44
04	إن متابعة جدول توزيع الدروس سوف يزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية	0.48	0.006
05	الاعتناء يتبع مواظبة المعلم يعطي نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية	0.52	0.002
06	الاهتمام بالمستوى العلمي للمعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر قبولا	0.53	0.002
07	استخدام شبكة الملاحظة أثناء مراقبة أداء المعلم تطور من تقييم الخدمة الإشرافية	0.42	0.17
08	إن بناء قنوات اتصال في المهنة سوف يساعد في استمرار الخدمة الإشرافية	0.43	0.13
09	الاعتناء بتنظيم قنوات الدعم يزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية	0.52	0.002
10	احترام أداء المعلمين يجعل من الخدمة الإشرافية تسير نحو الأفضل	0.46	0.008

: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05:×)

**: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.001:×)

يتضح من الجدول رقم(05) أن معاملات الارتباط في جميع المجالات دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة(0.01) و بذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

معامل الارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني(التوجيه):

11	مساعدة المعلمين على أداء عملهم بنجاح تزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية	0.47	0.007
12	من جودة الخدمة الإشرافية القيام بالعمل الجماعي	0.67	0.001
13	تشجيع المعلمين على تطبيق مهارات التدريس في عملهم التعلمي يساعد في تطوير الخدمة الإشرافية	0.68	0.001
14	الاعتناء بتنظيم دورات تدريبية لصالح المعلمين تزيد من تقدم الخدمة الإشرافية	0.54	0.001
15	إن مساعدة المعلمين على استخدام وسائل التعليم و التعلم يزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية	0.78	0.001
16	التدرب على مهارات التقويم يؤدي إلى نجاح العملية الإشرافية	0.72	0.001
17	حث المعلمين على التنويع في أساليب التدريس يزيد من رقي الخدمة الإشرافية	0.67	0.001

: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05:×)

**: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.001:×)

يتضح من الجدول رقم(06) أن معاملات الارتباط في جميع المجالات دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة(0.01) و بذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

معامل الارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث(التقويم):

رقم البند	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18	مساعدة المعلمين على إثراء رصيدهم المعرفي يحقق نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية	0.43	0.014
19	أرى أن مساعدة المعلمين على الإلمام بأساليب التقويم التربوي تحسن الخدمة الإشرافية	0.55	0.001
20	مساعدة المعلمين في إعداد أسئلة الاختبارات التحصيلية سوف يؤدي إلى تكامل الخدمة الإشرافية	0.51	0.003
21	حث المعلمين على الاستفادة من نتائج الاختبارات التربوية برفع من مردودية الخدمة الإشرافية	0.33	0.006
22	القيام بالزيارات الميدانية دورية للمؤسسات التعلمية يحسن من مسار الخدمة الإشرافية	0.25	0.173
23	الاستفادة من التغذية الراجعة يزيد من رقي الخدمة الإشرافية	0.32	0.079
24	مساعدة المعلمين على اكتساب الكفاءة الذاتية أولوية الخدمة الإشرافية	0.66	0.001

: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05:×)

**: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.001:×)

يتضح من الجدول رقم(07) أن معاملات الارتباط في جميع المجالات دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة(0.01) و بذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

معامل الارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع(التحسين المستمر):

رقم البند	البند	معامل الارتباط	القمة الاحتمالية
25	تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في أوساط المعلمين الأساس في تقييم الخدمة الإشرافية	0.61	0.001
26	إن استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية الإشراف يزيد من ازدهار الخدمة الإشرافية	0.52	0.002
27	من جودة الخدمة الإشرافية المتابعة المستمرة لأداء المعلم	0.58	0.001
28	استفادة المعلمين من أخطائهم يعطي صورة واضحة للخدمة الإشرافية	0.75	0.001
29	الاعتناء بالجودة المستمرة في مكونات النظام التعلمي تحسن أهداف الخدمة الإشرافية	0.75	0.001
30	البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التربوية المطروحة يزيد من نجاح الخدمة الإشرافية	0.65	0.001

: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.05:×)

**: الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة(0.001:×)

يتضح من الجدول رقم(08) أن معاملات الارتباط في جميع المجالات دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى الدلالة(0.01) و بذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- ثبات أداة الاستبيان :

يمكن الثبات من الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة على نفس الأفراد، و في نفس الظروف و بدرجة مقبولة من الاتساق و الثقة.

وتم التأكد من ثبات أداة الاستبيان من خلال معامل ألف كروت باخ عن طريق برنامج(spss) وقد طبق على عينة قوامها،31 مفتش، و يمثل الجدول التالي معاملات الارتباط ألفا كر وتباخ:

رقم المحور	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الرقابة	0.71
2	التوجيه	0.93
3	التقويم	0.84
4	التحسين المستمر	0.88
الأداة ككل		0.94

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل ألف كرو نباخ لأداة الدراسة:

يوضح الجدول رقم(09) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة حسب المحاور و الذي يبن أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.71،0.93) مما يدل أن هاته المعاملات تمتاز بدرجة عالية

من الثبات، في حين تبين أن معاملات معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ(0.94) مما يدل على أن درجة ثبات الدراسة عالية و صالح لأغراض الدراسة الحالية.

4- الأساليب الإحصائية :

وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحثتان على تحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة، و طبيعة الفرضية تتحكم في اختبار الأدوات و الأساليب التي تستعملها الباحثتان للتحقق من فرضيات الدراسة، و تتطلب الدراسة الحالية استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والذي يعتبر من أكثر البرامج استخداما و شيوعا في التحليل الإحصائي، و تم اللجوء في الدراسة الحالية إلى الأساليب الإحصائية التالية:

***المتوسط الحسابي:** و يعد من مقاييس النزعة المركزية و يتم فيه التعرف على متوسط توزيع الدرجات من مجموع الدرجات

***الإنحراف المعياري:** ويعد من مقاييس التشتت و يعرفنا على درجة انحراف الدرجة عن الدرجات الكلية.

***التكرارات و النسب المئوية:** و ذلك لإظهار النتائج عند الحاجة و لتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابة الكلية. و تبين خصائص العينة.

و قد استخدم في حساب صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المجال و الدرجة الكلية

أما في حساب الثبات فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ لمعرفة معاملات الثبات لكل محور وللأداة ككل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا توضيح الأسس المنهجية للدراسة و التعرف على أهم الأدوات التي استخدمت مع جميع البيانات و تحليلها، بالإضافة إلى ذلك التعرف على مجالات الدراسة و ملائمة المنهج المتبع للموضوع، ولقد ساعدتنا هذه الأدوات في الوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل النتائج الدراسة و مناقشتها.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الدراسة

2- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

3- النتائج العامة للدراس

الاقتراحات

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الدراسة و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وهذا بهدف التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية من وجهة نظر المختصين و هذا بناء على متغيرات الدراسة التي ركزت عليها(الرقابة، التوجيه، التقويم، التحسين المستمر).

ولقد تم إجراء أبرز المعالجات الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبانة بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية(spss) للحصول على نتائج الدراسة و التي سيتم عرضها و تحليلها في هذا الفصل.

1-عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة :

1-1- مجال الرقابة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة باستجابة المتفشين على فقرات مجال الرقابة، والجدول (10) يوضح ذلك :

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	01	من جودة الخدمة الإشرافية مراقبة أداء المعلم	2.70	0.58	عالية
08	02	إن بناء قنوات اتصال في المهنة سوف يساعد في استقرار الخدمة الإشرافية	2.67	0.59	عالية
05	03	الاعتماد على الأهداف المسطرة في العملية التعلمية تجعل مراقبة تطبيقها مساعدة في الخدمة الإشرافية	2.64	0.60	عالية
07	04	استخدام شبكة الملاحظة أثناء مراقبة المعلم تطور من تقييم الخدمة الإشرافية	0.64	0.60	عالية
03	05	الاعتماد على الأهداف المسطرة في العملية التعلمية تجعل مراقبة تطبيقها مساعدة في الخدمة الإشرافية	2.61	0.71	عالية
06	06	الاهتمام بالمستوى العلمي للمعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر قبولا	2.61	0.71	عالية
04	07	إن متابعة جدول توزيع الدروس سوف يزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية	2.51	0.72	عالية

10	08	احترام أداء المعلمين يجعل من الخدمة الإشرافية تسير نحو الأفضل	2.51	0.72	عالية
09	09	الاعتناء بتنظيم دروس الدعم يزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية	2.22	0.80	متوسطة
02	10	تتبع أخطاء المعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر إتقانا	1.96	0.79	متوسطة
الأداة ككل			2.25		

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة على معيار الرقابة:

يوضح الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة المشرفين على معيار الرقابة حيث كل عبارة شكلت هذا المحور و يتضح من الجدول أن العبارات(07.05.08.01) جاءت متوسطاتها متقاربة حسب الترتيب (2.70،2.67،2.64،2.64) وبانحرافات معيارية(058،0.59،0.60،0.60) و هي درجات عالية تشير إلى مراقبة أداء المعلم، مع بناء قنوات اتصال في المهنة، و الاعتناء يتبع مواظبة المعلم، و مراقبة أدائه من خلال استخدام شبكة الملاحظة، على خلاف ذلك جاءت العبارات(03،06،04،10) متوسطاتها متقاربة حسب الترتيب(0.71،0.71،0.72،0.72) و هي درجات عالية تشير إلى أن الاعتماد على الأهداف المسطرة في العملية التعليمية التعلمية مع الاهتمام بالمستوى العلمي للمعلمين، و متابعة جدول توزيع الدروس، واحترام أداء المعلمين، كذلك جاءت العبارات(09-02) متوسطاتها متقاربة حسب الترتيب

(2.22،1.96) و بانحرافات معيارية (0.79،0.80) و هي درجات متوسطة تشير إلى أن الاعتناء بتنظيم دروس الدعم، مع تتبع أخطاء المعلمين.

1-2- مجال التوجيه :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة باستجابة المتفشين على فقرات مجال التوجيه، والجدول (11) يوضح ذلك :

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	01	مساعد المعلمين على أداء عملهم بنجاح تزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية	2.83	0.52	عالية
14	02	الاعتناء بتنظيم دورات تدريبية لصالح المعلمين تزيد من تقدم الخدمة الإشرافية	22.8	0.60	عالية
17	03	حث المعلمين على التنويع في أساليب التدريس يزيد من رقي الخدمة الإشرافية	2.74	0.63	عالية
16	04	التدرب على مهارات التكوين يؤدي إلى نجاح الخدمة الإشرافية	2.64	0.70	عالية
12	05	من جودة الخدمة الإشرافية القيام بالعمل الجماعي	2.64	0.66	عالية
13	06	تشجيع المعلمين على تطبيق مهارات التدريس في عملهم التعليمي يساعد في تطوير الخدمة الإشرافية	2.61	0.76	عالية

15	07	إن مساعد المعلمين استخدام وسائل التعليم و التعلم يزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية	2.58	0.76	عالية
الأداة ككل			2.69	0.54	

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على معيار التوجيه:

ويوضح الجدول رقم(11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة المشرفين على معيار التوجيه حيث كل عبارة شكلت هذا المحور، و يتضح من خلال الجدول أن العبارات(17.14.11) جاءت متوسطاتها عالية و متقاربة حسب الترتيب(2.83،2.80،2.70) بانحرافات معيارية(0.52،0.60،0.63) و هي عبارات تشير إلى مساعدة المعلمين على أداء عملهم بنجاح، مع الاعتناء بتنظيم دورات تدريبية لصالحهم، و حثهم على التنويع في أساليب التدريس، على خلاف ذلك جاءت العبارات (15.13.12.16) جاءت متوسطاتها الحسابية عالية الترتيب (2.64،2.64،2.61،2.58) و بانحرافات معيارية (0.70،0.70،0.66،0.76) تشير التدرب على مهارات التقويم مع القيام بالعمل الجماعي، و تشجيع المعلمين على تطبيق مهارات التدريس في عملهم التعليمي، و مساعدتهم على استخدام وسائل التعليم و التعلم.

1-3 مجال التقويم :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة باستجابة المتفشين على فقرات مجال التقويم، والجدول (12) يوضح ذلك :

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	01	مساعدة المعلمين على إثراء رصيدهم المعرفي يحقق نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية	2.74	0.57	عالية
19	02	أرى مساعدة المعلمين على الإلمام بأساليب التقويم التربوي تحسن الخدمة الإشرافية	2.67	0.65	عالية
22	03	القيام بزيارات ميدانية دورية للمؤسسات التعلمية يحسن من مسار الخدمة الإشرافية	2.64	0.70	عالية
20	04	مساعدة المعلمين على إعداد أسئلة الاختبارات التحصيلية سوف يؤدي إلى تكامل الخدمة الإشرافية	2.61	0.66	عالية
21	05	حث المعلمين على الاستفادة من نتائج الاختبارات التربوية يرفع من مردودية الخدمة الإشرافية	2.54	0.67	عالية
24	06	مساعدة المعلمين على اكتساب الكفاءة الذاتية أولوية الخدمة الإشرافية	2.51	0.76	متوسطة
23	07	الاستفادة من التغذية الراجعة يزيد من رقي الخدمة الإشرافية	2.48	0.76	متوسطة
الأداة ككل			2.60	0.49	متوسطة

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على معيار التقويم:

يوضح الجدول رقم(12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة المشرفين على معيار التقويم حيث كل عبارة شكلت هذا المحور ويتضح من الجدول أن العبارات (21.20.22.19.18) جاءت متوسطاتها عالية ومتقاربة حسب الترتيب (2.74،2.67،2.64،2.61،2.54) و بانحرافات معيارية (0.57،0.65،0.70،0.66،0.67) وهي عبارات تشير إلى مساعدة المعلمين إلى إثراء رصيدهم المعرفي وإلمامهم بأساليب التقويم التربوي مع القيام بزيارات ميدانية دورية للمؤسسات التعليمية زد على ذلك مساعدتهم على إعداد أسئلة الاختبارات التحصيلية و حثهم على الاستفادة من نتائج الاختبارات التربوية، و كذلك العبارات(23.24) فجاءت متوسطاتها متوسطة و متقاربة حسب الترتيب(2.51،2.48) و بانحرافات معيارية(0.76،0.76) و كلها درجات متوسطة و هي تشير إلى مساعدة المعلمين على اكتساب الكفاءة الذاتية و استفادتهم من التغذية الراجعة.

1-4- مجال التحسين المستمر :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة باستجابة المتفشين على فقرات مجال التحسين المستمر، والجدول (13) يوضح ذلك :

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	01	تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في أوساط المعلمين الأساس في تقييم الخدمة الإشرافية	2.70	0.64	عالية
27	02	من جودة الخدمة الإشرافية المتابعة المستمرة لأداء المعلم	2.70	0.64	عالية
30	03	البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التربوية المطروحة	2.67	0.74	عالية

		يزيد من نجاح الخدمة الإشرافية			
26	04	إن استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية الإشراف يزيد من ازدهار الخدمة الإشرافية	2.58	0.76	عالية
29	05	الاعتناء بالجودة المستمرة في مكونات النظام التعليمي تحسن أهداف الخدمة الإشرافية	2.54	0.76	عالية
28	06	استفادة المعلمين من أخطائهم يعطي صورة واضحة للخدمة الإشرافية	2.38	0.80	عالية
الأداة ككل			2.60	0.58	عالية

لجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على معيار التحسين المستمر:

يوضح الجدول رقم(13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة المشرفين على معيار التحسين المستمر، حيث أن فقرة شكلت هذا المحور. ويتضح من خلال هذا الجدول أن العبارات(30.27.25) جاءت متوسطاتها عالية و متقاربة حسب الترتيب(2.70،2.70،2.67) و بانحرافات معيارية(0.64،0.64،0.74) و هي عبارات تشير إلى تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في أوساط المعلمين و متابعتهم باستمرار لأداء عملهم مع البحث عن الحلول المناسبة لمشكلاتهم التربوية المطروحة، على خلاف ذلك جاءت العبارات(28.29.26) متوسطاتها عالية و متقاربة حسب الترتيب(2.58،2.54،2.38) و بانحرافات معيارية(0.76،0.76،0.80) و هي عبارات تشير إلى استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية الإشراف مع الاعتناء بالجودة المستمرة في مكونات النظام التعليمي و استفادة المعلمين من أخطائهم.

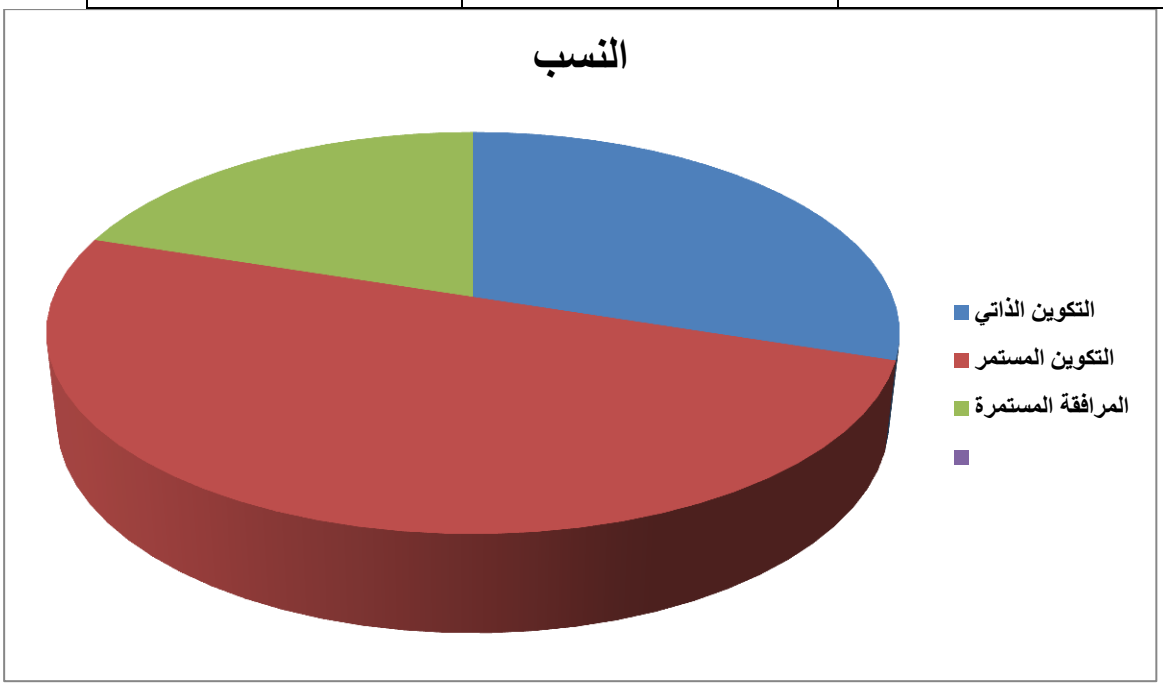
رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
02	01	التوجيه	2.69	0.54	عالية
04	02	التحسين المستمر	2.60	0.58	عالية
03	03	التقويم	2.60	0.58	عالية
01	04	المتابعة	2.25	0.32	متوسطة
الأداء ككل			2.59	0.42	

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة استجابة أفراد العينة على الأداة ككل:

يوضح الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة المشرفين على محاور الأداء ككل حسب كل محور شكل هذه الأداة، و يتضح أن الدرجة الكلية لأداة الدراسة جاء متوسطها الحسابي(2.59) و بانحراف معياري(0.42) و هي درجة عالية تشير إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية من وجهة نظر المختصين(المشرفين) تطبق بدرجة عالية، و قد جاء المحور الأول و الثاني والثالث بمتوسطات متقاربة حسب الترتيب(2.69،2.60،2.60) و بانحرافات معيارية(0.54،0.58،0.58) و هي رتبة عالية تشير إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه و التحسين المستمر و التقويم بنسبة عالية كما جاء المحور الرابع بمتوسط حسابي(2.25) و بانحراف معياري(0.32) و هي درجة متوسطة تشير إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمتابعة و ذلك بنسبة معتبرة.

الجدول رقم (15) يبين سبل تطوير الخدمة الإشرافية:

سبل التطوير	التكرار	النسبة
التكوين الذاتي(المعلم)	06	%30
التكوين المستمر(المشرف)	10	%50
المرافقة المستمرة	04	%20
	20	%100



من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة ركزوا اهتمامهم في تطوير الخدمة الإشرافية على التكوين المستمر الخاص بهم، حيث مثل أعلى بنسبة قدرها50% و ذلك من أجل التغيير في طرق و أساليب اختيار المشرفين التربويين.

يليها التكوين الذاتي للمعلمين و الذي جاء بنسبة30% بقيمة تحديد احتياجاتهم التدريبية و العمل على تلبيتها، و تأتي بعدها المرافقة المستمرة و ذلك بنسبة20% بهدف تحسين أدائه و تطويره.

1- **مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :**

1-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى التي جاءت كما يلي" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالرقابة من وجهة نظر المختصين اتضح أن مجال الرقابة قد حصل على الرتبة الرابعة متوسط حسابي قدره (2.25) وبانحراف معياري(0.32) على الترتيب وهو متوسط حسابي متوسط نسبيا.

وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى كون المشرفون يركزون اهتمامهم في الخدمة الإشرافية على تجويد أداء المعلمين خلال مراقبته و تتبع أخطائهم لأن ذلك يجعلهم محتكين بواقع العمل التربوي وقادرين على التشخيص الدقيق للعوائق و الصعوبات التي تعترضهم، كما لاحظنا أن المشرفون لديهم اهتمام بالمستوى العلمي للمعلمين لأن ذلك سوف يرفع من معنوياتهم بشتى الوسائل ومعهم كموجه لا كمفتش. مع تعزيز قنوات الاتصال لأن ذلك يعطي نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة زياد صالح(2014)، ودراسة عبد الرزاق(2012)، وجود أراء متوسطة نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين.

1-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية التي جاءت كما يلي:" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه من وجهة نظر المختصين اتضح أن مجال التوجيه قد حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(2.69) و بانحراف معياري(0.54) على الترتيب و هو متوسط حسابي مرتفع نسبيا.

وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى أن المشرفون يهتمون بمساعدة المعلمين على أداء عملهم ضمن الفريق الواحد و المتكامل تحت توجيهات المشرف وإعطاء كل عمل تربوي القيمة و الأهمية اللازمة لأنها تزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية وتجعلها تسير نحو الأفضل، و من جانب آخر فإن تنظيم

دورات تدريبية يساعد المعلمون على التدريب على مهارات التقويم و التنويع في أساليبه و هذا لجعل دور المعلم أكثر دراسة في العملية التعليمية التعلمية، ونتائج هذه الدراسة لم تتفق مع أي دراسة.

1-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة التي جاءت كما يلي:" تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتقويم من وجهة نظر المختصين اتضح أن مجال التقويم قد حصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (0.49) على الترتيب وهو متوسط حسابي مرتفع نسبيا.

وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى تركيز المشرفين على مساعدة المعلمين في إثراء رصيدهم المعرفي و الإلمام بأساليب التقويم لأن ذلك يساعدهم على اكتساب الكفاءة الذاتية و يحسن من مسارهم الوظيفي في الجانب المعرفي و التربوي(بيداغوجي) و يلبي احتياجاتهم التدريبية، مع الاستفادة من التغذية الراجعة في الجانب التشخيصي لأن ذلك يحسن من مسار الخدمة الإشرافية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي(2001) في الاهتمام بالجانب الشخصي والعلمي والمهني للمعلمين، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حصيرة (2008) في تطبيقها لمعيار التقويم بدرجة متوسطة.

1-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة التي جاءت كما يلي:" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر من وجهة نظر المختصين.

اتضح أن مجال التحسين المستمر قد حصل على الرتبة الثالثة و هذا بمتوسط حسابي قدره(2.60) وبانحراف معياري(0.58) على الترتيب و هو متوسط حسابي مرتفع نسبيا.

وتعزو الطالبتان الباحثتان هذه النتيجة إلى كون المشرفون يركزون مع استخدام الوسائل التقنية الحديثة من خلال تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في أوساط المعلمين لأن ذلك يساعد على مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان التربوي مع تعزيز و تجديد المعارف مع البحث عن الحلول المناسبة

للمشكلات التربوية لأن ذلك يساعد على تحسين التعليم والتدريب والانتقال بالعملية التعليمية التعلمية من التعليم إلى التعلم و هو بدوره يعمل على تطوير الرؤية الإشرافية للجودة الشاملة من خلال الاعتناء بمكونات النظام التعليمي ككل. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة يسرى(2014) في تحسين أداء المعلمين.

عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال نتائج الفرضية العامة التي جاءت كما يلي:" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين(المشرفون) و التي جاءت بدرجة عالية و بمتوسط حسابي(2.59) حيث أ المشرفين التربويين(المشرفون) لديهم معارف و خبرات نفسها في موضوع الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، و من هنا لا بد أن تتوفر لديهم العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ و تطبيق هذا المنهج الجديد، و بالتالي فهم بحاجة إلى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات و القدرة على تنفيذها.

و من خلال تحليل نتائج المحور الأول: أن معيار الرقابة جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي(2.25) و تعزى هذه النتيجة إلى تزويد المعلمين بمعلومات كافية ذات مردود ايجابي في عملهم التربوي و السعي نحو تحقيقها، مع الاستخدام الأمثل لمهارات الاتصال و التفاعل في الموقف التعليمي، كما جاء المحور الثاني التوجيه بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي قدره(2.69) و تعزى هذه النتيجة إلى خبرة المشرفين أن الرفع من مستوى الوعي بجودة العمل يساعد المعلمين علة إدراك أهداف التربية و السعي نحو تحقيقها، كما جاء المحور الثالث الذي يشير إلى معيار التقويم و الذي جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي(2.60) و تعزى ذلك إلى كون المشرفين يركزون على تجديد معلومات المعلمين باطلاعهم على الأساليب التعليمية الجديدة، كما جاء المحور الرابع الذي يشير إلى معيار التحسين المستمر حيث كانت

درجته مرتفعة و بمتوسط حسابي(2.60) و تعزى ذلك إلى الاعتناء بالتكوين المستمر للمعلمين، و التدرب على صنع الوسائل التعليمية الحديثة و استخدامها.

2- **النتائج العامة للدراسة:**

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في:

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية

ويتبين من خلال التحليل لمجالات الاستبانة أن:

- ✓ إن المجال الأول من الاستبانة" الرقابة" حصل على الرتبة الرابعة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية. حيث بلغ متوسطه الحسابي(2.25) و هو متوسط حسابي" متوسط الدرجة"
- ✓ المجال الثاني من الاستبانة" التوجيه" حصل على الرتبة الأولى في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية، حيث بلغ متوسطه الحسابي(2.69) و هو متوسط حسابي مرتفع الدرجة.
- ✓ المجال الثالث من الاستبانة" التقويم" حصل على الرتبة الثالثة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.60) و هو متوسط حسابي مرتفع الدرجة.
- ✓ المجال الرابع من الاستبانة" التحسين المستمر حصل على الرتبة الثانية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.60) و هو متوسط حسابي مرتفع الدرجة.
- ✓ عدم تركيز المشرفين على رصد و كشف أخطاء المعلمين و هذا ما أوضحته استجابات أفراد عينة الدراسة.

المقترحات:

- ✓ لاعتماد أكثر على الجانب التطبيقي و الابتعاد قدر الإمكان عن الجانب النظري.
- ✓ البحث المستمر عن الجودة في التقويم و أساليب التدريس.
- ✓ المتابعة الدائمة و الإيجابية لمساعدة المدرس على حل المشكلات التي تعترضه.
- ✓ التكوين المستمر وخاصة مع المناهج الجديدة.
- ✓ تغيير طرق و أساليب اختبار المشرفين التربويين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا إبراز أهم النتائج المحصل عليها بعد معالجة البيانات و هذا اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية في الدراسات الاجتماعية(SPSS)، و قد عرضنا أهم النتائج بناءا على فرضيات الدراسة مع مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.

مراجع الفصل :

الكتب :

1- عبيدات وأخرون (2001). **البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه**. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. عمان.

2- عليم معمر عبد المؤون (2008). **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. مكتبة ليديا للنشر والتوزيع**. عمان.

المذكرات:

8-يسرى زياد صالح(2014).مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور المشرف في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

9-مطر عاهد(2006). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة**. قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

10- سهى أحمد خالد اليمين(2014). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين**. جامعة النجاح. فلسطين.

11- فاطمة عيسى أبو عبيدة (2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المديرين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

12- فاتن عبد الرزاق(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين.** قسم إدارة التربية. لجامعة الأزهر. غزة.

13- عادل بن مشعل(2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **معايير إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين.** قسم المناهج .جامعة أم القرى. السعودية.

14- عبد الفتاح أبو شملة(2009). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم و سبل تطويرها.** قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

خاتمة

في نهاية الدراسة يمكن القول أن معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالمشرفين عملية لابد منها، لأن الإشراف التربوي هو المبدأ الأساسي في تحسين العملية التعليمية، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف و من خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، و تحسين أداء الإدارة المدرسية و ضمان الارتقاء بمستوى الطالب، لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية، و لما كان هناك حاجة إلى الارتقاء بالعملية التعلمية و ذللك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك تفعيل دور الإشراف التربوي كمحور رئيسي لتحقيق الجودة، و مساعدة المعلمين في الحقل التربوي لكي يصبحوا ذوي مهارة و كفايات تعليمية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم، فالمعلم الذي يقوم بمهنة كالتدريس يستطيع أن يواجه اختلاف المواقف والتغيير المستمر لأنه مهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة، و مهما توفرت لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم ليبقى للمشرف التربوي الذي يرافق المعلم أثناء الخدمة أثره الكبير في تحسين التعليم و أساليبه، و عليه فإن جودة العملية التعليمية رهن بجودة وكفاءة الإشراف التربوي و فاعلية أجهزته، و من هنا يمكن القول أن الإشراف التربوي و عملياته محور رئيسي في تحقيق إدارة الجودة في التعليم، و خاصة و نحن في عصر المعلومات الذي يتطلب من المعلم مخرجات مبدعة و مفكرة فعلى المشرفين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة و استخدام الأساليب المبدعة في الإشراف التربوي.

المراجع

المراجع:

1- إبراهيم محمد صالح(2011). **الإدارة و الإشراف التربوي**.. دار الشروق. عمان.ط1.

2- أحمد إبراهيم (2001). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية**. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر. الإسكندرية. ط1.

3- ايمان أبو غريبة (2009).**الإشراف التربوي، مفاهيم، واقع، آفاق**. دار البداية للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

4- أحمد إبراهيم (2002). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية**. دار الوفاء. الإسكندرية.

5- أحمد جميل عايش (2008). **تطبيقات في الإشراف التربوي**. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان. ط1.

6- أحمد إبراهيم أحمد (2003). **الجودة الشاملة**.. دار الوفاء. الإسكندرية. ط 1.

7- أحمد بطاح (2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. دار الشروق. مصر. 2006.

8- أحمد خطيب (2006). **تحديدات تربوية و إدارية**. عالم الكتب. عمان.

9- أحمد خطيب، رداح خطيب (2006). **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية**. عالم الكتب. عمان.

10- بديع محمود مبارك القاسم، محمود عبد الكريم جاسم الزبيدي (2009). **الإشراف التربوي والاختصاصي في الواقع و الآفاق**. مركز البحوث و الدراسات التربوية.

11- جودت عزت عطوي (2004). **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، أصولها و تطبيقاتها**. دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان. ط1.

12- جودت عزت عطوي (2004). **الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي، أصولها و تطبيقاتها.** دار الثقافة للنشر و التوزيع. عمان. ط1.

13- حسين حريم (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات) الإدارية، وظائف المنظم.** دار حامد. عمان. ط1.

14- حامد سليمان هاشم (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة.** دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

15- كريم ناصر علي (2006). **الإدارة و الإشراف التربوي.** دار الشروق. عمان. ط1.

16- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان. **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مراكز المعلومات.** دار المسيرة. عمان

17- محسن عبد الستار محمود عزب (2008). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة.** المكتب الجامعي الجديد الإسكندرية.

18- محمد الدريج (2007). **المعايير في التعليم نماذج و تجارب لضمان الجودة في التعليم.** دار النجاح. عمان. ط1.

19- محمد محمد العربي (2010). **الإدارة التعليمية و المدرسية.** دار الكتاب. القاهرة. ط1.

20- محمد حسين محمد حمادات (2007). **وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،** عمان. ط 1.

21- مهدي صالح أسمراتي(2006). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي.** دار جرير. عمان. ط1.

22- محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة (2006). دار الطباعة الحرة. الإسكندرية. ط2.

23- ناصر السيد عبد الحميد (2010). **توكيد الجودة في المناهج التعليمية** . دار التعليم الجامعي. مصر. ط1.

24- سوسن شاكر مجيد. محمد عواد الزيادات (2008). **الجودة في التعليم، دراسات تربوية**. دار الصفاء. عمان. ط1.

25- سهيلة محسن الفتلاوي (2007). **الجودة في التعليم" المعايير و المواصفات**". دار الشروق. عمان. ط1.

26- سلمان زيدان (2010). **إدارة الجودة الشاملة (فلسفة و مراحل العمل)**. دار المناهج. عمان. ط1.

27- سعيد جاسم الأسدي (2007). **الإشراف التربوي**. دار الثقافة. عمان. ط 1.

28- سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض (2006). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. دار الوفاء. مصر.

29- عماد محمد إبراهيم خليل (2006). **الإشراف التربوي**. دار أسامة. مصر.

30- عبد العزيز عطا الله حسين، عوض الله سليمان عوض(2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار حامد. عمان. ط1.

31- عبيدات وأخرون (2001). **البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه**. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع. عمان.

32- عليم معمر عبد المؤون (2008). **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**. مكتبة ليديا للنشر والتوزيع. عمان.

33- فؤاد حسين أبو الهيجاء(2007). **التربية الميدانية، دليل عمل المشرفين والطلاب المعلمين**. دار المناهج للنشر و التوزيع. عمان. ط2.

34- فاروق عبد الله فليه (2007). **اقتصاديات التعليم(مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة)**. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان. ط2.

35- فريد النجار (2007). **التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم ق21 (آليات الاعتماد إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي)**. دار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية.

36- فؤاد علي العاجز، داود درويش حلس. **دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم و التعلم**.

37- رافدة عمر الحريري (2011). **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.

38- ريحي مصطفى عليان (2007) **اسس الإدارة المعاصرة**. دار صفاء. عمان. 2007.

39- خالد بن محمد الشهري (2009). **تجديد الإشراف التربوي**. دار تعليمنا للنشر والتوزيع. عمان.

40- خضر مصباح الطيطي (2010). **إدارة و صناعة الجودة (مفاهيم إدارية و تقنية تجارية)**. دار حامد. عمان. ط1.

المذكرات:

1- يزيد قادة(2012). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**. جامعة أبو بكر بلقايد. الجزائر.

2- يسرى زياد صالح(2014).مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور المشرف في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

3- مطر عاهد(2006). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة**. قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

4- سهى أحمد خالد اليمين(2014). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين**. جامعة النجاح. فلسطين.

5- نيفين محمد سعد، أحمد أبو حصيرة(2008). مذكرة لنيل شهادة الماجستير **فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين في ضوء معاييرإدارة الجودة الشاملة.** جامعة الأزهر. غزة.

6- عبد الله جديع(2011). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين**. قسم المناهج و طرق التدريس جامعة أم القرى. السعودية.

7- عادل بن مشعل(2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **معايير إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين.** قسم المناهج .جامعة أم القرى. السعودية.

8- عنابة محمد حضير (2007). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية و التعليم من وجهة نظر العاملين فيها**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

9- عبير محفوظ محمد آل مداوي(2012). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية**. جامعة الملك سعود. سعودية.

10- عبد الله صالح مريس الحارثي(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين**. جامعة عين الشمس. السعودية.

11- عبد الله جديع(2011). مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين**. قسم المناهج و طرق التدريس جامعة أم القرى. السعودية.

12- عبد الفتاح أبو شملة(2009). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم و سبل تطويرها**. قسم إدارة التربية. جامعة الأزهر. غزة.

13- فاتن عبد الرزاق(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين**. قسم إدارة التربية. لجامعة الأزهر. غزة.

14- فاطمة عيسى أبو عبيدة (2011). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المديرين**. قسم إدارة التربية. جامعة النجاح. فلسطين.

15- فريد غياط (2011). **الإشراف التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية**. مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم الأفراد و العلاقات الإنسانية. جامعة عنابة. الجزائر.

16- خيري عمران عبد الرؤوف حمودة(2012). مذكرة لنيل شهادة الماجستير. **مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2012.2008 لنظام التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة**. قسم التربية. جامعة الأزهر. فلسطين.

من المعاجم:

1- إبراهيم مجدي عزيز(2006). **موسوعة المعارف التربوية**. عالم الكتب. مصر.ط1.

2- أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجميل (2003). **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج و طرق التدريس**. عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة. القاهرة. ط3.

3- جرجس ميشال جرجس. **معجم المصطلحات التربوية و التعليم(عربي. انجليزي)**. دار النهضة العربية. لبنان.ط1.

4- حسين شحاتة، زينب النجار (2003). **المصطلحات النفسية والاجتماعية (عربي. انجليزي)**. الدار المصرية للنشر و التوزيع. القاهرة.

5- محمد السيد علي(2010). **موسوعة المصطلحات التربوية**. دار المسيرة. عمان.ط1.

6- - نايف القيسي (2010). **المعجم التربوي و علم النفس**. دار أسامة. عمان.

7- سعيدة الجهوية. **مصطلحات و مفاهيم تربوية**. المركز الوطني للوثائق التربوية. الجزائر. رقم 33.

8- علي بن هادية و آخرون (1991). **القاموس الجديد للطلاب**. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر. ط7.

9- فاروق فليه، عبد الفتاح زكي (2004). **معجم مصطلحات التربية لفظا و اصطلاحا**. دار الوفاء للنشر و التوزيع. الإسكندرية.

الملاحق

دليل المقابلة

إسم الأستاذ: **– ملحق رقم(01)**

لقب الأستاذ: **– تاريخ إجراء المقابلة**

– ساعة الإجراء

<u>أسئلة المقابلة</u>

- ✓ ما مفهومك للجودة الشاملة؟
- ✓ ما هي المعايير الكثر تطبيقا في مجال عملك (الخدمة الإشرافية)؟
- ✓ هل ترى بأن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية سبيل لتطويرها؟
- ✓ هل تعتبر الرقابة على المعلمين سبيل في تطبيق هذه المعايير؟
- ✓ إذا كان توجيه المعلمين يؤدي إلى جودة شاملة. كيف ذلك؟
- ✓ ما هي الإجراءات التي تقوم بها من أجل الرقي بالخدمة الإشرافية في إطار معايير الجودة الشاملة؟
- ✓ هل تقوم بدور مستمر من أجل تفعيل دور المعلمين و تحسين أدائهم؟

الملحق رقم(02): الاستبيان في حالته الأولية

جامعة الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا

استمارة التحكيم

الأستاذ الفاضل(ة)، الفاضلة(ة):

التخصص:

الدرجة العلمية:

تحية طيبة و بعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علم النفس و علوم التربية، تخصص إدارة و إشراف بيداغوجي بعنوان:" واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين(المشرفين)

آمل التكرم بتحكيم أداة الدراسة و التي تتضمن استمارة تتكون من (45) عبارة موزعة على 04 محاور:

مع العلم أن طريقة الإجابة عن هذه العبارات تكون بوضع(x) أمام العبارة و التي تأخذ 03 مستويات للإجابة(نعم، أحيانا، لا)

آمل تحكيم هذه الاستمارة و ذلك بتحديد ما يلي:

- ✓ مدى مناسبة العبارة للمحور الذي نقيسه.
- ✓ مدى وضوح العبارات.
- ✓ ملاحظات و اقتراحات ترونها.

إعداد الطالبتين:

- بوعرق لبنى
- فدغوش حفصة

إشراف الأستاذة:

بشتة حنان

السنة الجامعية : 2017/2016

العبارة / المحور	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تقيسه		مدى وضوح العبارة		تصحيحها
الرقابة	تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة	
1: هل تراقب أعمال المعلمين وتصيد الأخطاء التي يقعون فيها					
2: هل تقوم بمتابعة جداول التوزيع وترتيب الدروس					
3:هل تقوم بتتبع انتظام المعلمين في المدارس					
4:هل تتابع المستوى العلمي التربوي لأعضاء هيئة التدريس					
05: هل تستخدم شبكة الملاحظة أثناء مراقبة الأداء الصفي للمعلم					
06:هل تحدد أهداف الملاحظة الصفية بالتعاون مع المعلم					

07: هل تقوم بمراقبة الموظفين اللذين تشرف عليهم					
08: هل تقوم ببناء قنوات اتصال فاعلة مع المشاركين لك في العمل					
09: هل تقوم بوضع نظام لدعم التلاميذ علميا					
10:هل تتيح الفرصة لكل أعضاء المجتمع المدرسي لإبداء رأيهم					
المحور الثاني: التوجيه					
01: هل تحفز المعلمين على تطبيق المهارات التي تم تعلمها أثناء التدريب					
02: هل تقوم بتوجيه النمو المهني للمعلمين باستمرار					
03: هل تعمل على إرشاد المعلمين في فهم عملية التعليم لإنجاز أعمالهم بأكثر فعالية					
04: هل تحث المعلمين على العمل					

الجماعي للاستفادة من بعضهم البعض					
05: هل تساعد المعلمين على اكتساب الكفاية الذاتية					
06: هل تساعد المعلمين على اكتساب المهارة التي تمكنهم من تقديم أحسن الخدمات التعليمية					
07: هل توجه برامجك التدريبية لجميع المعلمين					
08: هل تقوم بمساعدة المعلم في تقويم أداء التلاميذ					
09: هل تساعد المعلم على الاستخدام الأمثل الفاعل لتقنيات التعليم و التعلم					
10:هل تقوم بتهيئة الظروف المناسبة للنمو المهني للمعلم في الاتجاهات السليمة					
11: هل تعطي للمعلم تغذية راجعة للآدائه					

12: هل تحث المعلمين على الإبداع وتنويع أساليب التدريس					
13: هل تنصح المعلمين باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لمواجهة التغيرات العالمية الحديثة					
14: هل تشرك المعلمين في تحليل عملية التدريس					
المحور الثالث: التقويم					
01: هل تساعد المعلمين على تحليل الاختبارات					
02: هل تنمي قدرات المعلمين في التعرف على مجالات التقويم					
03:هل تبصر المعلمين بوسائل التقويم السليمة					
04: هل تستخدم التغذية الراجعة بتوظيفها لتطوير العملية التربوية					
05: هل لديك القدرة على تقويم نتاجات					

تعلم التلاميذ في المجالات المعرفية والانفعالية، المهارية					
06: هل لديك القدرة على مساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي					
07: هل تارك في عملية التقويم التربوي في كافة العملية التعليمية					
08: هل تشارك في برامج تقويم التلاميذ وفق معايير دقيقة					
09: هل تعتمد على تقويم الأداء كأساس في تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس					
10: هل تساهم في إعداد بنود أسئلة والاختبارات التربوية و النفسية					
11: هل تقوم بتقويم و متابعة الخطط التربوية و المدرسية					
12: هل تكثف من المتابعة كالقيام بالزيارات الميدانية للمدارس					

المحور الخامس: التحسين المستمر					
01: هل تعمل على تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في زيارتك الإشرافية					
02: هل تتعامل مع الوسائل التقنية الحديثة في العمل الإشرافي					
03: هل لك دور واضح في تحسين العملية الإشرافية					
04: هل تركز على الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي					
05: هل تعمل على المتابعة المستمرة لأداء المعلم					
06: هل تقوم بالإجراءات التصحيحية بشكل مستمر لضمان أداء جيد للمعلم					
07: هل تركز على الجودة المستمرة في جميع مكونات النظام التعليمي (مدخلات، مخرجات، عمليات)					
09: هل تعمل على التطوير طويل					

الأجل المبني على الاستفادة من العمل السابق					
10: على ماذا تركز لإنجاح و تطوير الخدمة الإشرافية في ظل معايير الجودة	مادي	تقني	بشري		

الملحق رقم 03 : الاستمارة في حالتها النهائية

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس والتربية والأرطفونيا

عنوان المذكرة :

واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الاشرافية التربوية وسبل تطويرها من جهة نظر المختصين (المشرفين).

- المدارس الابتدائية، جيجل نموذجا-

حضرة المشرف التربوي ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع **واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الاشرافية التربوية وسبل تطويرها من جهة نظر المشرفين**، وفي هذا السياق أرجو منكم التكرم بمساعدتنا على النجاح في انجاز هذه الدّراسة، وذلك بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع اشارة (x) في الخانة الملائمة للإجابة من وجهة نظركم، ونعدكم بأن المعلومات التي تقدمونها إليها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام.

الباحثتان

السنة الجامعية : 2017/2016

	المحور الأول : الرقابة	نعم	لا	أحيانا
01	من جودة الخدمة الإشرافية مراقبة أداء المعلم			
02	تتبع أخطاء المعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر اتقانا.			
03	الاعتماد على الأهداف المسطرة في العملية التعليمية تجعل مراقبة تطبيقها مُسَاعِدة في الخدمة الإشرافية.			
04	ان متابعة جدول توزيع الدروس سوف يزيد من فاعلية الخدة الإشرافية.			
05	الاعتناء بتتبع مواظبة المعلم يعطي نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية.			
06	الاهتمام بالمستوى العلمي للمعلمين سوف يجعل من الخدمة الإشرافية أكثر قبولا.			
07	استخدام شبكة الملاحظة أثناء مراقبة أداء المعلم تطور من تقييم الخدمة الإشرافية.			
08	إن بناء قنوات اتصال في المهنة سوف يساعد في استمرار الخدمة الإشرافية			
09	الاعتناء بتنظيم دروس الدعم يزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية.			

10	احترام أداء المعلمين يجعل الخدمة الإشرافية تسير نجو الأفضل			
	المحور الثاني : التوجيه			
01	مساعدة المعلمين على أداء علمهم بنجاح تزيد من تعزيز الخدمة الإشرافية.			
02	من جودة الخدمة الإشرافية القيام بالعمل الجماعي.			
03	تشجيع العملين على تطبيق مهارات التدريس في عملهم التعليمي يساعد في تطوير الخدمة الإشرافية.			
04	الاعتناء بتنظيم دورات تدريبية لصالح المعلمين تزيد من تقدم الخدمة الإشرافية			
05	إن مساعدة المعلمين على استخدام وسائل التعليم والتعلم يزيد من فاعلية الخدمة الإشرافية.			
06	التدرب على مهارات التقويم يؤدي إلى نجاح العلمية الإشرافية.			
07	حث المعلمين على التنويع في اساليب التدريس يزيد من رقي الخدمة الإشرافية.			

	المحور الثالث : التقويم			
01	مساعدة المعلمين على اثراء رصيدهم المعرفي يحقق نتائج ايجابية للخدمة الإشرافية.			
02	أرى أن مساعدة المعلمين على الالمام بأساليب التقويم التربوي تحسن العملية الإشرافية.			
03	مساعدة المعلمين في اعداد أسئلة الاختبارات التحصيلية سوف تؤدي إلى تكامل الخدمة الإشرافية.			
04	حث المعلمين على الاستفادة من نتائج الاختبارات التروية يرفع من مردودية الخدمة الإشرافية.			
05	القيام بزيارات ميدانية دورية للمؤسسات التعليمية يحسن من مسار الخدمة الإشرافية.			
06	الاستفادة من التغذية الراجعة يزيد من رقي الخدمة الإشرافية.			
07	مساعدة المعلمين على اكتساب الكفاية الذاتية أولوية الخدمة الإشرافية.			
	المحور الرابع : التحسين المستمر			
01	تفعيل مبدأ التحسينات المستمرة في أوساط المعلمين			

	الأساس في تقييم الخدمة الإشرافية			
02	ان استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية الاشراف يزيد من ازدهار الخدمة الإشرافية.			
03	من جودة الخدمة الإشرافية المتابعة المستمرة لأداء المعلم.			
04	استفادة المعلمين من أخطائهم يعطي صورة واضحة للخدمة الإشرافية			
05	الاعتناء بالجودة المستمرة في مكونات النظام التعليمي تحسن أهداف الخدمة الإشرافية			
06	البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التربوية المطروحة يزيد من نجاح الخدمة الإشرافية.			

- ماهي أحسن السبل التي تراها مناسبة لتطوير الخدمة الإشرافية أكثر فأكثر؟

– .....

.....

.....

.....

الملحق رقم (4)

أسماء الأساتذة المحكمين :

اسم المحكم	التخصص	الجامعة
هاين ياسين	علوم التربية	جامعة جيجل
قرفي محمد	علوم التربية	جامعة جيجل
بوكراع ايمان	علم النفس المدرسي	جامعة جيجل
بن صالحية كريمة	علم النفس المدرسي	جامعة جيجل

الملحق رقم(5)

اسم المقاطعات الابتدائية	عدد المفتشين
بوكروس عبد الحميد	03
شمشم يوسف	03
بشكيط رابح	01
خشة احسن	01
ناصري أحمد	01
ميرادة	01
ابراهيمي مختار	01

ملخص الدراسة باللغة العربية

"واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية و سبل تطويرها من وجهة نظر المختصين" المشرفين"

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة حول واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية التربوية على مستوى مقاطعات ابتدائيات ولاية جيجل و قد حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما متوسط استجابات المشرفين اتجاه واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الإشرافية ؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالرقابة من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتوجيه من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتقويم من وجهة نظر المختصين؟
- ✓ هل تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتحسين المستمر من وجهة نظر المختصين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبتان الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، و الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المكونة من (30) فقرة التي تم تطبيقها على جميع المشرفين التربويين بولاية جيجل و البالغ عددهم (31) مشرف بعد التحقق من خصائصها السيكو مترية (الصدق، الثبات)، و قد تم معالجة البيانات المحصل عليها من الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية(spss).

و قد خلصت الدراسة بعد تحليل النتائج المحصل عليها إلى:

- أن معايير إدارة الجودة الشاملة تطبق في الخدمة الإشرافية التربوية من وجهة نظر المختصين.

وانتهت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:

Study summary

The study aimed to know the reality of overall quality management cretria application the service of educational supervision at the level of the districts of jijel star.

This study tried to answer the following question:

What is the average reponses of supervisions in regared of overall quality management criteria application in the supervision service?

Are the overall quality management certeria application of control applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of direction applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of evaluation applied according to the specialists point of view?

Are the overall quality management certeria application of continuous improvement applied according to the specialists point of view?

That to achieve the study targets the two students used the question as a tool of collecting data. which includes (30) paragraph ,are applied on

all educational supervisor of jijel state including (31) supervisor after verification of it's specification (shoyalty, stability) the data obtained from the questionnaire were treated using social studies statistics package program.

After the results obtained analysis the study concluded/

The overall quality management certeria applied in the educational supervision service from the specialists point of view(the supervisors).

The study resulted of a group of suggestions.