جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها"

إعداد

سهى أحمد خالد يامين

إشراف

أ.د.غسان الحلو

قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس- فلسطين.

2014

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها"

إعداد

سهى أحمد خالد يامين

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2014/8/5 م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
1. أ. د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً	.....
2. د. أحمد فتيحه/ ممتحناً خارجياً	.....
3. أ. د. عبد محمد عساف/ ممتحناً داخلياً	.....
4. د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً	.....

الإهداء

إلى شمس العطاء ونبع الحنان... إلى من تابعتني عَبَراتُها وزفرات أنفاسها قريبة وبعيدة وفارقتني قبل انجازه بأسابيع إلى أن أوصلتني لأنجز هذا العمل متوجة جهدي في ... إليك أمي أهدي هذا المنجز. إلى أوراق الشجر الذين رعوني بظلهم خوفاً وحرصاً على أن أبقى فخراً يتباهون فيَّ وبمنجزاتي على مرّ الأيام.... إخوتي وأخواتي الكرام. إلى من فارقونا بأجسادهم وبقيت أروحهم معانقات لصفحاتي، حياتي وكتبي وأقلامي، وتمّنيا أن يرياني في هذا الموقف الرفيع، ولكن قضاء الله وقدره كان الأسبق لهما.... أبي و أمي. إلى سكينة نفسي وقرارها... إلى قدري... إلى من رأيت في عينيه الأمل وشملني برعاية ورفع معنوية... إلى ملهمي وسندي في الحياة بعد الله والأهل... إلى زوجي العزيز ساري. إلى كل من مرّ على كلماتي وأعجبته وانتفع بها أهدي هذه الدراسة، آملة من العلي القدير أن يجعلها في ميزان حسناتنا جميعاً.

الباحثة

سهى أحمد يامين

الشكر والتقدير

الشكر والتقدير خالقي ومولاي يا من قلت وقولك الحق: " وَفَوقَ كُل ذي علمٍ عَلــيم"، أحمــدك وأشكرك على ما أنعمت علي من فضل وعلم. إلى المنارة الشاهقة التي أنارت لي طريقي فــي إخراج هذا العمل من غير كلل أو ملل ... إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور غسان الحلو... تعجز الكلمات عن وصف صبرك ومجهودك وتوجيهك لي طيلة فترة دراستي وحتى إنجــازي هذا العمل.. إلى كل صاحب فضل علىّ حتى أوصلني لهذا المكان المرموق منجزة عملي هذا... إلى أساتذتي ومعلمي وزملائي. الشكر الجزيل لكم جميعاً.

الباحثة

سهى يامين

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها"

The Degree of Application of Total Quality Management in Educational Supervision in the West Bank public Schools from Supervisors' Point of View

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة، انما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها، لم تقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification .

Student's Name: **اسم الطالبة:**

Signature: **التوقيع :**

Date: **التاريخ :**

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الاقرار	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
ملخص البحث	ك
الفصل الاول: مشكلة الدراسة وخلفيتها	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
فرضيات الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	10
الاطار النظري	11
الدراسات العربية	40
الدراسات الاجنبية	49
التعليق على الدراسات السابقة	52
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	54
منهج الدراسة	55
مجتمع الدراسة	55
عينة الدراسة	55
أداة الدراسة	56
صدق الاداة	57
ثبات الاداة	57
اجراءات الدراسة	58

متغيرات الدراسة	59
المعالجات الاحصائية	60
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	61
النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة	62
النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	66
النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى	66
النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	67
النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	70
النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	73
النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	74
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والفرضيات	79
مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة	80
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى	83
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	84
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	85
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	86
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	86
التوصيات	88
المراجع	89
الملاحق	97
Abstract	b

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	56
(2)	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية.	58
(3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤوية لمجالات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين	63
(4)	نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها(المعيار =3.5)	64
(5)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس	67
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير المؤهل العلمي	68
(7)	نتائج التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	69
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق	71

	معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير سنوات الخبرة.	
(9)	نتائج التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لسنوات الخبرة.	72
(10)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، تبعاً لمتغير التخصص	73
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير المنطقة.	75
(12)	نتائج التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المنطقة.	76
(13)	نتائج اختبار توكي للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال تطوير جودة الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير المنطقة	77

فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
(1)	قائمة أسماء المحكمين	98
(2)	أداة الدراسة (الاستبانة)	99
(3)	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح لوزارة التربية والتعليم بتسهيل المهمة	103
(4)	كتاب وزارة التربية والتعليم لمديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية	104
(5)	كتاب مديرية التربية الى المدارس ،الدراسة الميدانية تعبئة الاستبانة	105
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال التركيز على جودة أداء المعلمين	106
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	107
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية	108
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال جودة عمليات التعلم والتعليم	109
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال جودة المنهاج الدراسي.	110

درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها

إعداد

سهى أحمد خالد يامين

إشراف

أ.د. غسان الحلو

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراؤها على مجتمع يضم جميع المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (512) مشرفاً ومشرفة. وتم اختيار عينة قوامها (373) مشرف ومشرفة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة. وزعت عليهم استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين، وكذلك التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ حيث بلغت القيمة الكلية للثبات (96.5) وهي درجة مرتفعة جداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود درجة تطبيق عالية لمعايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين في جميع المجالات .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المنطقة التعليمية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان من أهمها:

اعتماد وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجية عامة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وإشراك المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية فيما يخص تطبيق معايير الجودة الشاملة والتي تخدم العملية التعليمية.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وخلفيتها.

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة الدراسة:

شاع في العقود الأخيرة استخدام مصطلح "الجودة الشاملة" حتى أضحى واحداً من المفاهيم الأكثر انتشاراً فيما يتعلق بتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات. وأصبحت الجودة الشاملة متطلبا أساسيا في جميع الممارسات والأعمال الفنية والأكاديمية . ويشير مصطلح الجودة الشاملة إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.

ويعد الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تلبيتها، والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية، والتكيف مع المتغيرات الفنية والاجتماعية والاقتصادية لملائمة الخريجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية والمناهج وتقنيات التعليم ، وتبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم دون أخطاء من المرة الأولى مما يقلل من الفاقد ويخفض كلفة التعليم. وتعد إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مفهوم النظم والتي تنظر إلى المؤسسة بشكل شامل لأحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها، وذلك بتناول كل جزء داخل المؤسسة وتطويره بالشكل المرغوب للوصول إلى جودة أفضل (مجيد والزيادات،2008).

وتواجه المؤسسات التعليمية المقبلة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات المتشابكة مثل إعادة النظر في أهداف المؤسسة تحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، وكذلك تخطيط سلسلة متصلة من أعمال التدريب وتنفيذها سواء برامج التنمية المهنية أو السلوك القيادي في المستويات الوظيفية المختلفة، وذلك من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التدريسي، وحتى تكون المؤسسة وسيلة حياة جديدة في المجتمع، فإنها مطالبة ببذل الجهد

وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في تحقيق رضا المستفيد (سليم، 2007).

ويركز تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة كلياً على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، مما يبرر ذلك الإختلاف والتمييز في التنفيذ بين مؤسسة وأخرى. ويعتبر القائد في المؤسسة حلقة الوصل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية داخلها (بدح،2003) .

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي، لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية ربحية، ولكن ما يمكن الاستفادة منه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية هو إدخال أساليب إدارية تعليمية بهدف الحصول على مخرج تعليمي ذي جودة عالية، ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب، وتشجيع المنافسة لتحقيق النتائج المرجوة (علاونة،2004).

ومن خلال تطبيق إدارة الجودة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسية في تحقيقها بمراحل التعليم العام. ولعل من بين هذه المحاور وأهمها الإشراف التربوي وذلك لكون الإشراف التربوي يرتبط بعمليات الإدارة التي تحقق من خلال مجموعة وظائف، فتبدأ بوظيفة التخطيط كعملية عقلانية منظمة توضع بغرض ترجمة الأهداف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى عملية التنظيم وتوزيع الوظائف بين مختلف أفراد النظام، وكذلك الرقابة للتأكد من أن الأهداف المرسومة يتم تحقيقها وفق الغاية المنشودة وجميع هذه الوظائف هامة لتحقيق الأهداف المرسومة (خلف، 1986).

والإشراف التربوي هو عملية ديمقراطية، فنية، قيادية إنسانية، منظمة وشاملة مستمرة، وسيلتها الإتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية من خلال التفاعل الفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم ، والطالب كمحور للعملية التعليمية التعلمية، والمعلم كمحور منفذ للخطة التدريسية (عايش، 2010).

وهناك العديد من التجارب العالمية والمحلية التي أثبتت مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة في النظام التربوي، وقد أولت بعض الدراسات اهتماماً بهذا الموضوع، ومن هذه الدراسات:

دراسة نشوان(2004) التي قدمت تصوراً مقترحاً لتطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ودراسة ذيب وآخرون (2006) والتي هدفت إلى معرفة معايير الجودة الأكثر تطبيقاً في المدارس والأدلة المتوفرة لكل معيار لدى مديري التعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في منطقة شمال عمان التابعة لوكالة الغوث.

وترى الباحثة أن الإشراف التربوي يساهم بدور كبير في تطوير العملية التعليمية التعلمية، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الإرتقاء بمستوى الطالب. لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية.، ولما كان هناك حاجة إلى الإرتقاء بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة في التعليم. فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك تفعيل دور الإشراف التربوي كمحور رئيس في تحقيق الجودة. وانطلاقا من هذا التوجه للإشراف التربوي ولكي يحقق تلك التوجهات بكفاءة عالية تبني لا بد من تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي.

مشكلة الدراسة :

إن تحسين نوعية التعليم والإرتقاء به رؤية يسعى الجميع لتحقيق أهدافها وربط مخرجاتها بالجودة المدرسية التي تؤسس على تقدم التحصيل لدى الطلبة، حيث يعمل التعليم جاهدا من أجل تحقيق مستوى معيشي مرتفع للأفراد والمجتمعات، وما لم تبذل جهود من أجل تحقيق ذلك فأن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية، والمطلوب ليس ثورة بقدر ما هو موجود في المدارس من خلال معايير الجودة الشاملة وتصميمها في معظم العناصر التعليمية، مثل اعداد المعلم، وصياغة الأهداف التعليمية، والمناخ المدرسي، والجودة في التعليم تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، وبما أن المشرفين التربويين

تقع على عاتقهم عمليات تقويم الاداء للمعلمين والمديرين ويشرفون على القصور والإختلالات في العمليه التعليمية وتنفيذ توجيهات وزارة التربية والتعليم العالي في الميدان التربوي فهم الأكثر معرفة بواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة والتي يلجأ قسم كبير منهم لتطبيقها دون التطرق إليها بشكل واضح من وزارة التربية والتعليم العالي بأنها معايير للجودة الشامله .

ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لدي ومن خلال عملي في الميدان كمشرفة في مديرية التربية والتعليم في رام الله والبيرة وضواحي القدس، للتعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي والتركيز على أهمية العمل بمعايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي وذلك للكشف عن نقاط الضعف والتمييز في الأداء المدرسي والذي بدوره يحث المعلمين على العمل بطرق فاعلة تسهم في رفع مستوى الانجاز وتحسين تحصيل الطلبة وتطوير الوسائل المستخدمة في العمل بما يحقق تطوير العملية التعليمية التعلمية برمتها، وعلى المشرف التربوي تقع المسؤوليات الكبيرة لهذه العملية اذ يتطلب منه معرفة وخبرة ودراية في الامور التي تحتاج الى متابعة بالإضافة الى امتلاك مهارات تمكنه من متابعة المعلم والطلبة في الجوانب كافة.

أسئلة الدراسة

استناداً على ما ذكر في مشكلة الدراسة فإنه يمكن توضيح مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها من خلال الاجابة على أسئلتها الاتية :

أولا: ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها؟

ثانياً: هل توجد فروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها تبعاً لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص،المنطقة التعليمية ؟

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1- محاولة الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

2- التعرف إلى وجهات نظر المشرفين التربويين في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لديهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والمنطقة التعليمية).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة (حسب علم الباحثة) من كونها من الدراسات الأولية في هذا المجال و يمكن أن ترفد المكتبة التربوية للإستفادة العلمية ، كما تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1. توضيح مدخل لتطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام الإشرافي في المدارس الحكومية.

2. إفادة صانعي القرارات وخاصة في وزارة التربية والتعليم في تدريب المشرفين التربويين على كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية والفنية في الإشراف على المعلمين.

حدود الدراسة

خضعت هذه الدراسة لعدة حدود وهي كالآتي:

1. **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الجانب العملي (الميداني) لهذه الدراسة خلال العام 2014/2013م

2. **الحدود البشرية:** سيتم إجراء هذه الدراسة على عينة من المشرفين التربويين والبالغ عددهم (512) مشرف ومشرفة في محافظات الضفة الغربية .

3. **الحدود الإجرائية:** تتأثر نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية (الصدق والثبات والموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

4. **الحدود المكانية:** مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية والبالغ عددها 16 مديرية مقسمة إلى ثلاثة مناطق هي: الشمالية، والوسطى، والجنوبية.

مصطلحات الدراسة

الجودة الشاملة: تلبية رغبات العمل نحو تحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء سواء أكانت داخل المؤسسة أم خارجها (عليمات،2008).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: فلسفة علمية ومنهجية إدارية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر في ضوء معايير واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة من أجل إرضاء احتياجات المجتمع.

معايير الجودة: هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعلم التي تتمثل في جودة الإدارة ، وسياسة القبول والبرامج التعليمية من حيث أهدافها وطرائق التدريس المتبعة ونظام تقويم الامتحانات وجودة المعلمين والأبنية والتجهيزات المادية بحيث تؤدي الى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين (السيد،2002).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها المستوى المتوقع أن يتم تحقيقه أو هدف معين يراد الوصول اليه ويحقق قدراً من الجودة في العملية التعليمية التعلمية.

محافظات الضفة الغربية: تقسيمات إدارية مكونة من المحافظات الرئيسية التابعة لحكومة السلطة الفلسطينية وتقسم إلى محافظات الشمال: نابلس، سلفيت, طولكرم, قلقيلية, جنين, طوباس، قباطية ، جنوب نابلس. ومحافظات الوسط: رام الله، ، أريحا، ضواحي القدس، القدس. محافظات الجنوب: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم.

الإشراف التربوي: جهد لإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعياً، من أجل فهم أفضل، وأداء أكثر فاعلية لكافة وظائف التعليم ليكونوا أفراد أو مجموعات أكثر قدرة على إثارة وتوجيه النمو المستمر لكل طالب من أجل مشاركة ذكية وغنية في المجتمع (ربيع،2006).

وتعرف الباحثة الإشراف التربوي إجرائياً بأنه عملية ترمي إلى تقويم العملية التعليمية والتعلمية وتحسينها وتطويرها ، وتساعد المعلمين على تحسين أدائهم وتنظيم التعليم الفعال لدى الطلبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المشرف التربوي : الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العملي ، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وتحسين العملية التعليمية في وزارة التربية والتعليم .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة.

- الإطار النظري.
- الدراسات السابقة
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً: الجودة الشاملة

- ❖ مفهوم الجودة الشاملة
- ❖ مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
- ❖ مبادئ الجودة الشاملة في التعليم معوقات الجودة الشاملة في التعليم

ثانياً: الإشراف التربوي

- ❖ مفهوم الإشراف التربوي
- ❖ مبادئ الإشراف التربوي
- ❖ أهداف الإشراف التربوي
- ❖ الأساليب الإشرافية
- ❖ كفايات المشرف التربوي
- ❖ مجالات الإشراف التربوي

أولاً: الجودة الشاملة

تمهيد:

تستند عملية التربية والتعليم إلى إهتمامات المجتمع وآماله، وآلامه، ومشكلاته، وتطلعاته، وأهدافه، وفلسفته، وذلك أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات مجتمعية تسعى إلى إعداد أفراد المجتمع وتنميتهم وتوجيههم وفق التطلعات والرؤى المستقبلية، ووفق متطلبات الجودة الشاملة التي أصبحت المظلة التي تحتمي بظلالها المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها ناشدة العمل المتميز الذي يضمن لمخرجاتها الجودة النوعية عالية التميز، ولا سيما ونحن نعيش في عصر الثورة المعلوماتية والاتصالية والتقنية ، ونلاحظ التغييرات المتسارعة في كل ميادين الحياة مما يتطلب، إعادة النظر بالعملية التعليمية ككل وتطويعها لتواكب هذه التطورات المتلاحقة التى يشهدها المجتمع ، وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع على كل عناصر النظام التعليمي، إبتداء من الإدارة المدرسية، ومروراً بإعداد المعلم، والمناهج، وطرق التدريس، والمباني المدرسية، والتجهيزات ونظام التسجيل والقبول، وكثافة الفصل وترتيب التلاميذ في حجرات الدراسة ،والإرشاد ، والتوجيه، وعلاقة المدرسة بالأهالي والمجتمع المحلي والإشراف التربوي، حيث لم يكن الاشراف التربوي بصفته شكلاً من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الاخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والإجتماعية ، وقد أثرت عوامل كثيرة في نمو الإشراف التربوي مثل العوامل الإجتماعية الثقافية، كالنمو السكاني، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة والإهتمام بنوعية التعليم الجيد، والعوامل الأخرى الخاصة بالنظريات البحوث في العلوم السلوكية التي فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الاشراف التربوي، وممارساته ، ودور المشرف التربوي، سلطته، ومركزه، (الحريري،2011).

وستتناول الباحثة آراء الباحثين حول مفهوم الجودة ؛ للوصول إلى تحديد له يلائم الواقع التربوي.

مفهوم الجودة لغة:

أجاد: أتى بالجيد من قول أو عمل، يقال أجاد الشيئ وفيه: صيره جيداً..... أجادت فلانة: ولدت ولداً جواداً..... أجادت فلانة النقد والثياب: أعطاه جيادها، وأجاد الجود الأرض: أصابها. أجود: أتى بالجيد من القول والعمل....أجاده. جاوده:غالية في الجود. جود الشيء: أجاده.(محمد،2013)

يشير معجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً وهي مشتقة من الفعل الماضي جاد(الحريري، 2011).

ومن خلال الرجوع إلى أصل كلمة جودة، فقد جاء في معجم المنجد في باب جاد ما يلي:جاد جودة وجوداً: أي صار جيداً وضده الرديء، وجوّد الشيء أي حسنه وجعله جيداً، وأجاد: أتى بالجيد ،تجوّد: أي تخيّر الجيد (دار المشرق، 1992).

كما ورد في لسان العرب ما يلي:

جود: نقيض الرديء، وجاد الشيء: أي صار جيداً، وجاد جودة وأجاد: أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، واستجدت الشيء: أعددته جيدا، واستجاد الشيء: وجده جيدا أو طلبه جيدا (إبن منظور،2003)

الجودة اصطلاحاً:

هي اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة و العاملين بصورة جماعية لتحسين النهج الاداري ومواصفاته، والجودة هي تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر جهود جميع الاعضاء سواء أكانوا داخل المنظمة أو خارجها (عليمات ،2008). والجودة الشاملة هي جهد من أجل التطوير ومعيار للكمال ويتم الحكم عليها بمعرفة ما اذا ادينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد ، والكيفية التي نقرر انها تلائم احتياجات العملاء ، أو المستفيدون سعداء بما قدمنا لهم من خدمة أو منتج أو عمل ، أو الطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة أو العمل، فهذا يعني أننا حققنا أهداف الجودة. والجودة الشاملة مجموعة

من المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها اللى تحقيق درجة من الاهداف المتوخاة للمنظمة والتحسين المتواصل في الاداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المرجوة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين(البيلاوي وآخرون ،2008).

والجودة هي مسار واع وكفاءة عالية لتطبيق صحيح، وعمل واضح، وهي تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته لما تكون عليه الخدمة، ولما لها أبعاد تتفاوت في أهميتها حسب البيئة التي تحيط بضمان الجودة، وهذه الابعاد هي: الكفاءة الفنية أي الاهتمام بالمهارات والقدرات الفنية والأداء الصحيح وسهولة الوصول إلى الخدمات ، والفعاليات التي يقاس مداها بقسمة المخرجات على المدخلات لمعرفة اذا ما كانت الخدمات المقدمة قد أعطت النتائج المطلوبة، والكفاءة باستخدام المواد وتقديم الأفضل وتحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة والاستمرارية (محمد،2007). وترى الجمعية الامريكية لنظام الجودة (American Society for Quality Control) أنها مجموعة من النشاطات والعمليات والخدمات التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والخدمات ستشبع حاجات محددة .وعرفها (Lewis,1994) على انها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو لخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً .

والجودة الشاملة في التعليم هي فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي تهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر ويقوم بها كل العاملين في المؤسسة التربوية بهدف ارضاء وإسعاد الطلبة المستفيدين (الأغبري، 2000) .والجودة الشاملة في التربية هي مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها (مدخلات وعمليات ومخرجات) قريبة وبعيدة وتغذية راجعة ، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الاهداف المرجوة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة (دوهرني,1999).

ويرى (محمد،2013) أن جودة التعليم تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام بما تتضمنه من تلميذ ومعلم وإدارة مدرسية وتعليمية، ومبنى مدرسي، ومرافق صحية، وبيئة عامة، ومناخ عام داخل المدرسة وما يتطلبه ذلك من دعم مالي، وتحسين العملية التعليمية بما تتضمنه

من برامج ومناهج وكتب مدرسية، وتكنولوجيا تعليم وطرائق تدريس وعمليات تقويم وغيرها مما يسهم في تحسين مخرجات التعليم.

وتعرف الجودة على أنها مدخل لنظام كلي يتكامل مع المستويات الاستراتيجية العليا في المنظمة ، بحيث يعمل أفقيا من خلال الوظائف والأقسام المختلفة ليشمل كل العاملين من رأس الهرم إلى قاعدته ومتسعا للخلف والأمام ليضم الممول والعميل مع التأكيد على ضرورة التعلم للتغيير المستمر باعتباره مفتاح النجاح التنظيمي.(Siegel and others,1990).

والجودة هي صفة يمتلكها شيء ما بتفوق، كما انها تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج. والجودة الشاملة في التعليم اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليتيح للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم (الشرقاوي، 2006) . وتعريف آخر ذكره آرثر المشار اليه في (مصطفى،2007) ان الجودة الشاملة هي ثورة تشاركية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة التي تنظر وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج وليست الإدارة التي تنظر إلى النتائج . كما أنها فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الاعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة وذلك لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر. ومن خلال التعريفات السابقة للجودة في التعليم يتضح أنها تركز على المتعلم باعتباره المستهلك الرئيس والذي تسعى المؤسسة التربوية لإرضائه وتلبية احتياجاته .

وترى الباحثة أن الجودة الشاملة في التعليم تعني : مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات ، التي من شأنها إشراك المتعلم في العملية التعليمية بكل طاقاته وإمكاناته ، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تضمن نموا شاملا للمتعلمين في ضوء الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

نظم الجودة الشاملة في التعليم

تعد الجودة الشاملة استراتيجية ادارية تركز على توظيف مواهب وقدرات الأفراد العاملين، واستثمار طاقاتهم الفكرية في مختلف مستويات المؤسسة التعليمية على نحو ابداعي

يحقق التحسين المستمر للمدرسة، حيث يرى (المليجي ،2010) أن الجودة الشاملة تهدف إلى تدعيم قدرة المؤسسة على المنافسة باستمرار من خلال القيادة التشاركية للعاملين في جميع المستويات بعد إكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للعمل على تحسين أدائهم وتحقيق التغيير المطلوب وصولاً إلى الجودة المطلوبة.

ويرى (مجيد والزيادات،2008) أن تحقيق الجودة يتطلب تطوير مجموعة من النظم التي تتصل اتصالاً مباشراً بالبيئة والمناخ التعليمي الذي يتعلم فيه الطلاب ، وأيضاً بتطوير المعتقدات والمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ، فبينما كانت نسبة مشاركة الحكومة في التعليم يتم تقييمها، وقياسها تبعاً للهيكل التعليمي الموجود، وفقاً لعدد المؤسسات التعليمية، وتجهيزاتها، وقد واجهت الدولة مجموعة من التحديات التي تتمثل في المهام الضرورية لتدعيم وتطوير عمليات التعليم والتدريب وتدعيم وبناء المؤسسات التعليمية المختلفة، ويجب ان تعمل السياسات على تزويد المؤسسات التعليمية بالقدرة والسلطة اللازمة لإعادة هيكلة التعليم من خلال استخدام البرامج ونظم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة ، وكذلك تزويد المؤسسة التعليمية بالقدرة على جذب المشاركة المجتمعية في إدارة المؤسسة التعليمية، وتتضمن نظم الجودة الشاملة (المليجي،2010)

أ. ضبط الجودة Quality Control:

يشير ضبط الجودة إلى التقنيات والنشاطات ذات الصلة التطبيقية التي تسمح بإرضاء المتطلبات الخاصة بالجودة،

ب. ضمان الجودة Quality Assurance:

يعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة من الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجه جودة المنتج التعليمي بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة ممكنه وأنسب تكلفة.

ج. الجودة الشاملة TQM:

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تحتوي على مجموعه من الأدوات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق ثقافة للتحسين المستمر بواسطة أعضاء المؤسسة التعليمية ، بحيث تشبع حاجات عملائها.

د. حلقات دوائر الجودة Quality Circles:

ويمثل نظام حلقات الجودة برنامجاً شاملاً ومكثفاً لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية لمختلف المؤسسات ، وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل، وتقديم الحلول المناسبة لها.

هـــ. بيت الجودة Quality House:

تستند فكرة هذا النظام على بعض المبادئ ومنها:

خدمة العميل (الطالب) : ويقوم هذا المفهوم على سؤالين رئيسيين هما ما رسالة المؤسسة التعليمية ؟ وما العميل الذي تقوم بخدمته؟

التحسين المستمر: حيث تهتم الجودة بتطوير كافة الأنشطة والمهام عن طريق تطوير أداء الأفراد.

الإدارة بالحقائق: ويشير هذا المفهوم إلى أهمية جمع المعلومات ذات الصلة وكذلك في المساهمة في التطوير المستمر لمتطلباتهم.

إحترام إنسانية العاملين .

ويوضح (المليجي ،2010) مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي.

- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها: والتي تتلخص في تقديم الخدمة التعليمية، والبرامج المخططة، ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع.
- جودة إدارة المؤسسة :حيث يقع على عاتقها مسئولية تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، والتشكيل المباشر للنظام التعليمي
- جودة الطالب، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل العليم علمياً وثقافياً، حتى يتمكن من استيعاب المعرفة.

- جودة المعلم: يعتبر المعلم أحد العناصر الأكثر تأثيراً في تطبيق الجودة التعليمية، حيث يساهم في تطوير مهارات وقدرات الطلاب الاستيعابية عن طريق تعزيز النظم المدرسية التي تعتمد على المشاركة، وتعني جودة المعلم عدة أمور من أهمها أنها تمكن المعلم من الكفاءات اللازمة لأداء أدواره أداءً متميزاً، والتزامه بأخلاقيات مهنة التعليم، حرصه على تنمية نفسه تنمية مهنية تبدأ بالتنمية الذاتية التدريب داخل المؤسسة التعليمية وبرامج التدريب الأخرى، وحرصه على المشاركة في ادارة المؤسسة التعليمية، والتزامه بإقامة علاقات بناءة مع أولياء الأمور، وحرصه على الاهتمام بالعمل الجماعي التشاركي.

- جودة العمليات الإدارية: يتطلب تحقيق النواتج والمخرجات حدوث بعض العمليات داخل المؤسسة التعليمية، بحيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات ، على اعتبار ان المؤسسة التعليمية نظاماً مفتوحاً،
- جودة الإمكانات والموارد: ويقصد بجودة الموارد والإمكانات كيف تدير وتطور المؤسسة التعليمية معارف وقدرات العاملين بها إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي، أما بالنسبة للمبنى المدرسي وتجهيزاته، فإنه يعد محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني تعتبر بمثابة أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاقاتها البارزة.

- جودة المشاركة المجتمعية: تعتمد عملية تحقيق وتطوير الجودة على توقعات كل الأفراد الموجودين داخل المؤسسة التعليمية، ومدى مشاركتهم في عملية التنمية،

مبادئ الجودة الشاملة في التعليم

توجد مجموعة من المبادئ اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية كم تراها (إبراهيم ،2007) ومنها:

- الالتزام من قبل الإدارة العليا: حيث تعمل الإدارة العليا على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، وترسيخ هذا المفهوم ودعمه، ومقاومة التغيير الذي يمكن أن يحدث من قبل العاملين.
- التركيز على العميل: وتهدف الجودة الشاملة إلى التركيز على الطالب باعتباره يمثل لب العملية التعليمية. وترى الباحثة في القطاع التربوي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية ، وإن تحقيق رغباته هي المهمة الأساسية للمدرسة ، وينبغي على المشرف التربوي عند تصميم الخدمات الإشرافية أن يعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم ؛ لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ، حيث إن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المدرسة.
- تدعيم العلاقات الإنسانية: ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي، وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة.
- التحسين المستمر:ضرورة السعي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء في ضوء بعض المعايير الخاصة بكل جزء في المؤسسة التعليمية، وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات عمل المشرف التربوي إضافة إلى الجوانب المتعلقة بشخصيته وكفاياته ومهاراته .
- القيادة التشاركية الدينامية: يعد وجود القيادة التشاركية غير المستأثرة بالسلطة أهم عناصر تحقيق الجودة .

من وجهة نظر الباحثة يتطلب تحقيق هذا المبدأ من المشرف التربوي من خلال تقييم شامل للثقافة السائدة في المدرسة لمعرفة التغييرات المطلوبة ، وإقناع العاملين في المدرسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه ، وبناء خطة لتنفيذ التغييرات، وتحديد الأفراد الذين يمكنهم دعم

عمليات التغيير وأولئك الذين يتوقع إعاقتها ، وإطلاع العاملين جميعهم على خطة التغيير والأخذ بمقترحاتهم وتصوراتهم ، وتقديم الدعم المادى والمعنوي والتشجيع لجميع أفراد المجتمع المدرسي ، والتأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المدرسة .

- التدريب المستمر: من خلال تنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة التعليمية، فالجودة تبدأ وتنتهي بعملية التدريب التي تمد الأفراد بالوسائل و الأدوات الضرورية لتحسين ما يقومون به من أعمال.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي: تتطلب الجودة الشاملة وجود رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهاً موحداً للمؤسسة التعليمية يتجنب التكرار والتناقض، ويكون هناك تحديداً دقيقاً للمسؤوليات والمهام المناطة إلى كل فرد في المؤسسة التعليمية، بجانب توافر السلطات والصلاحيات المناسبة، ولذا فإن فعالية الأداء ، وجودته تزداد عن طريق العمل بروح الفريق.

ويضيف (عليمات،2008)، أن من المبادئ اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية

- إتباع المنهج العلمي: تعتمد الجودة على إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق، وتبني المفهوم لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.

- الإشراف الجيد:تساعد عملية التقييم الناجحة للجودة الشاملة على تفعيل نمط الإشراف داخل المؤسسة التعليمية بهدف ضمان مدى تطبيق مبادئها في كل وحدات المؤسسة التعليمية.

- مشاركة العاملون: تستند الجودة الشاملة على تعبئة خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة من خلال التفاعل الجماعي، والمشاركة في عملية صنع القرارات.
- التغذية الراجعة المستمرة: وتتم عن طريق رصد نتائج عملية التحسين بصفة مستمرة، وتقييم برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تشير الوقاية من الأخطاء إلى تصحيح مسار العمل من أول مرة، حتى يتم منع حدوث الأخطاء.

وترى ابراهيم (2007) أن الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تشمل مجموعة من المبادئ والتي منها:

التركيز على المستفيد: وذلك بإقناع المستفيدين من المؤسسة التعليمية بحقيقة عملها وتحقيقها لرغبات المستفيد منها، من منطلق أن المؤسسة التعليمية وجدت أصلاً من أجلهم، و التركيز على العمليات: وتعني أن السيطرة على عملية الأداء، وليس جودة المنتج هو قالب نظام إدارة الجودة الشاملة، و القيادة والإدارة: إذ لا يوجد مؤسسة ناجحة بدون قائد ناجح، و تمكين العاملين: بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار، وذلك من خلال إيمانك بما يلي:

- أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكن يأتي من الذين تعرفهم.
- الجودة تبدأ من الداخل، بمعنى الاهتمام بالعاملين، وتعرف حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.
- تفجير الطاقة المخزونة داخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

معوقات الجودة الشاملة في التعليم

ويرى (المليجي،2010) أنه يوجد بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون فعالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات ومنها:

عدم توافر أساس لدى الأفراد العاملين بالأهداف، أو الرؤى المشتركة، حيث أن لكل فرد منهم دور يؤديه بصورة غير مترابطة، أحياناً يكون بصورة متناقضة، وانتشار ثقافة المقاومة، حيث يسعى العاملون إلى مقاومة أي محاولة لإحداث التغيير، أو التجديد داخل المؤسسة التعليمية، وجمود التنظيم المؤسسي، حيث يهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملائمة لظروف واحتياجات العمل، وكذلك يتم التركيز على المبادئ الحاكمة لعملية التطبيق، دون النظر إلى مدى ملاءمتها لظروف التنفيذ، وضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وعدم الاهتمام بأنسنة الإنسان لشيوع الأنماط الإدارية المتسلطة، عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وتطبيق المؤسسات التعليمية لأهدافها بسيطة جداً ومتواضعة ومعتمدة على تطورات وتحسينات تمت ببطء في الأداء الوظيفي مثل التقييم، وعدم مكافأة الأفراد العاملون على عملهم بطريقة جيدة، أو

عدم مكافأتهم على الطريقة التي تناسب عملهم مع الإستراتيجية الكاملة للمؤسسات، وعدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين في المؤسسة الواحدة، مما ينعكس بالسلب على إتاحة الفرصة أمامهم لفهم تطبيق اهتماماتهم المختلفة، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى، تعدد المستفيدين من المؤسسات التعليمية، ويترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات، والخدمات الواجب توافرها مع صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات، انعدام المساواة في الأهداف والأغراض، والتركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق مستوى عال من الأداء، وضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال، وعدم اتصاق سلوكيات القادة في أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وعدم توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته، وذلك لعدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة، وتسيب العاملين بالمؤسسات التعليمية وتخليهم وانصرافهم عن القيام بأعمالهم وأداء واجباتهم جزئياً وكلياً، ومعارضة كثير من العاملين للجودة الشاملة بسبب مضامينها التي يعدونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية.

ويذكر(البستان وآخرون، 2003) أن من هذه الصعوبات " اتباع أنظمة وسياسات لا تتوافق مع أسلوب الجودة الشاملة كتحكم الروتين ، وتقليد ومحاكاة تجارب ناجحة في مؤسسات أخرى دون مراعاة للفروق ، وعدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري ودوره القيادي ، وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم ، وعدم مراعاة التوازن بين الأهداف طويلة الأجل ، وعدم الإنصات للنقد ، وغلبة الطابع العدائي للمؤسسة ، ورفض التغيير، والتركيز على الجوانب المتصلة بالمؤسسة ، وإهمال العلاقات الإنسانية ، وصعوبة توفير المعلومات الكافية عن الإنجازات. "

وتضيف عماد الدين(2004) إلى هذه المعوقات:

توقع نتائج فورية على المدى القريب جدا من قبل المعنيين، مع أن تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برامج الجودة الشاملة قد يتطلب سنة أو سنتين ، وهذا مما قد يصيب هذه الجهات

بالإحباط والتراجع وانخفاض الدافعية ، و مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين أنفسهم ؛ لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييراً جذريا في ثقافة المؤسسة وطرق أداء العمل ومعاييره السائدة في المؤسسة، إضافة إلى تخوف بعض العاملين من تحمل مسئولية التغيير وتنفيذ متطلباته.

وإذا ما نظرنا الى علاقة الاشراف التربوي بالجودة الشاملة ، نلاحظ أن الإشراف بمفهومه الحديث قد تأثر بفلسفة الجودة الشاملة وأهدافها في المجال التعليمي فنجدها في الإشراف التربوي تتمثل في إيجاد التناسق بين أهداف الإشراف وتبني فلسفة الجودة الشاملة في مجال الإشراف وتقليل الحاجة للنمط التفتيشي، و إنجاز الأعمال المتعلقة بالإشراف بطرق جيدة ، وتحسين جودة الإشراف وإنتاجيته والتعليم مدى الحياة، والقيادة في مجال الإشراف وتخليص المعلمين والطلاب ونظام الإشراف من الخوف و إزالة معوقات تحقيق أهداف الإشراف ونجاحه وخلق ثقافة جديدة في الجودة لدى القائمين بالإشراف، وتحسين عمليات الإشراف والإلتزام بمهام الوظيفة والمسئولية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2011).

ثانياً : الاشراف التربوي

المقدمة:

من خلال الرجوع إلى أصل كلمة إشراف، فقد ورد في معجم المنجد في باب شرف ما يلي: شرف: ارتفع، وشارف المكان: علاه، وشرف الشيء: اطلع عليه من فوق، وأشرف الشيء: علا وارتفع (دار المشرق،1992).

وود في لسان العرب: أشرف الشيء:بمعنى علاه، وأشرف الشيء: علوته، وأشرف عليه: اطلعت عليه من فوق (إبن منظور ،1995).

تعريف الإشراف التربوي اصطلاحاً:

هو عملية تفاعل منظمة تسعى إلى إحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها(أبو غربية،2009):

ويرى حجي (2000) الإشراف التربوي بأنه عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظمه.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الإشراف التربوي يركز على جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية ، وما يرتبط بها من ظروف وعوامل، وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الإشراف التربوي : عملية تعاونية قيادية منظمة تعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه ، والعمل على تنظيمها، وتطويرها تقويمها، من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي، وتحقيق الأهداف المنشودة منه.

مبادئ الاشراف التربوي:

ويقوم الإشراف التربوي على مبادئ رئيسة أشير اليها في دراسة زيد(2012)، وهي:

الثقة ، والتي تتم بمصداقية بين المشرف التربوي والمعلم، وتتوافر علاقات عمل جماعية إيجابية تعتمد على مبدأ المساواة وتبادلية المعرفة والاحترام بوصفهم أعضاء وشركاء في المجتمع الواحد. والتمكين الذي يشير الى امتلاك المعلمين المعارف والمهارات والسعي إلى النجاح على الصعيد الشخصي والمؤسسي، وتؤدي مشاركة المعلم في الإبداع والتعامل معهم على أنهم قادة من شأنهم تحقيق نجاحات، لذا يجدر تهيئة الظروف التي تدعم التمكين برفع مكانة المعلم واحترام ذاتيته واستقلاليته ومساعدته ليكون أكثر تقبلاً للمعرفة، والتخلص من العزلة وتشجيعه لتكوين علاقات زمالة مع الآخرين. و التأمل و التركيز بغرض وعي الذات وتطوير مهارات جديدة حول الممارسات المهنية، وهي حوار مع الذات وجهد يبذل للتحسن نحو الأفضل.

وقد ورد في كتاب صليوو(2005) مجموعة من المبادئ التي تحكم الإشراف التربوي وهي:-

الإدارة تعني عادة بتزويد تسهيلات مادية بشكل عام، والإشراف التربوي يعني عادة بتحسين جو التعلم بشكل عام، فالإدارة والإشراف لا يمكن فصلهما من ناحية وظيفية، الإثنان يترابطان ويكملان بعضهما وأن وظيفتهما مشتركة في النظام التربوي وأن هدفهما المشترك توفير شروط صحية للتعلم. والإشراف التربوي الفعال يركز على أسس علمية وفلسفية وديمقراطية، ويوظف الطريقة العلمية ويستثمر نتائج الأبحاث العلمية المتعلقة بعملية التعليم وطبيعة شخصية المتعلم لتحسين وتطوير العملية التربوية، ويتصف بالمرونة فعندما لا يمكنك تطبيق واستخدام الطرق العلمية في مجال الإشراف بمفهومها الدقيق فإنه يمكن أن يوظف طرق حل المشكلات في دراسة وتحسين وتقييم عمليات ونتائج العملية التربوية، وهو أيضاً إشرافاً خلاقاً وليس إشرافاً علاجياً فهو يعتمد على وسائط منظمة ومخطط لها بشكل تعاوني عند تنفيذه لنشاطاته، فيحكم عليه من خلال نتائجه، فالإشراف التربوي الفعال إشراف مهني.

تبين لنا من خلال استعراض الآراء المختلفة حول مبادئ الإشراف التربوي ، أن دور المشرف التربوي هو داعم للمعلم ومحفز له ، ويسعى إلى إشراكة بالعملية التربوية ، كما أنه يسعي لتطوير كفايات المعلم التدريسية ، وترى الباحثة أنه تم إعفال جوانب أخرى لا تقل أهمية عن الجوانب المذكورة. وهنا تقترح الباحثة بعض من المبادئ:

أن الإشراف التربوي عملية إنسانية تسعى للاعتراف بقيمة المعلم ، ولكي يتمكن المشرف التربوي من بناء الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، والكشف عن الطاقات والمواهب الموجودة لديهم ، ويسود الاحترام المتبادل من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية، والمتعلم هو محور العملية التعليمية، والمعلم منظم لهذه العملية وهو العنصر الرئيس، ويقوم بالدور الأساسي فيها . والإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب، وإنما يسعى إلى تطوير الموقف التربوي، من خلال تحليل جميع العناصر المؤثرة في عملية التعليم، وعلى المشرف أن يكون موضوعياً في تقويمه لنفسه أو تقويمه للمعلمين الذين يشرف عليهم.

أهداف الإشراف التربوي

ستعرض الباحثة بعض وجهات النظر حول هذه الأهداف، وتتمل أهدافه كما ذكرها(أبو غربية،2009) برفع أداء النظام التعليمي والسعي وراء تطويره وتحسينه لتحقيق أفضل النتائج المرجوة وكذلك لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وإعداد المعلم وتحضيره للقيام بتحقيق أفضل كم من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية حيث يكون المعلم مشاركاً فيها. ويهدف أيضاً إلى إعطاء المعلم المهارة والخدمة التربوية واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه، ويقوم بمساعدة المعلم لتحليل سلوكه التعليمي والعمل على تشخيص جوانب القوة والضعف والعمل على معالجة من تحسين وتطوير، ويعمل على تنمية المهارات لدى مدير المدرسة والمعلم والقيام بمساعدتهما لرفع مستوى الاداء التعليمي، وينمي المهارات الأساسية لدى المعلم لإدارة المواقف التعليمية بفاعلية، ويعد الدورات والبرامج التدريبية في الوقت الذي يحتاجه المعلم والمدير للمساعدة المهنية والتبصير بما يستجد من أمور تربوية وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة، ويحث المعلمين والمديرين للقيام بعملية البحث العالمي والتربوي وذلك بالتركيز على البحث،

ويعمل على إيجاد البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المشجعة للتعليم والإدارة، ويرفع روح الحماس والتنافس الشريف في عملية التدريس بين المدرسين، ويسير مع المعلم للقيام بالتخطيط والإعداد الجيد لتدريس تخصصه.

ويرى البستان وآخرون(2010) أن أبرز ما يهدف اليه الإشراف التربوي:

تحسين أداء النظام التعليمي أو تطويره نحو تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية وهي العناصر الثلاثة الرئيسية لمفهوم الجودة في التربية.، وتطوير المنهاج المدرسي بكل ما يشمله من الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت اشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء أكان هذا داخل المدرسة أو خارجها، ومساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجوة، وتشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص للنتائج، والتعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراستها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني والشعور بالكفاية، وتحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المعلمين وتنميتهم في مجال العمل ويتم ذلك بالمساعدة التربوية الإشرافية الديمقراطية الفعالة، وإمعان النظر من قبل الموجهين والمشرفين والمعلمين في غايات التربية والأهداف الكبرى للعملية التربوية ومحاولة ربط نشاطاتهم بالمجرى العام للحركة العلمية والثقافية والتربوية في مجتمعاتهم، وإدراك المشكلات الحقيقية التي يعاني منها المعلمون والطلاب وكل من لهم علاقة بالعملية التربوية بصورة عامة والعمل على حلها أو التخفيف من آثارها، والارتقاء بمستويات الأداء المهني والفني والإداري للمعلمين الاكثر ارتباطاً بميول الطلبة وحاجات المجتمع ، وتقويم التلاميذ والتعرف على مستوياتهم في نواحي نموهم المختلفة وتتبع نمو هذه المستويات ورسم الخطط الكفيلة بمعالجة الطلبة المتأخرين فضلاً عن تقويم المعلمين مساعدتهم على النمو السليم.

ويضيف أبو غربية(2009) أن أهداف الإشراف التربوي تحكمها مبادئ:

تسعى إلى تشجيع نمو الطلاب وبالتالي تحسين المجتمع، وتقوم بتوفير القيادة لتأمين الاستمرارية وإعادة التكيف الدائم في البرنامج التربوي عبر السنوات سواء بالنسبة لمجالات

التعلم المختلفة(المحتوى)، والقيام بتحسين طرق التعلم، وتوفير جو تعليمي مناسب، تأمين التكامل في الجهود التربوية والمادية، والتطوير المهني للمعلمين وتنميتهم وحل مشكلاتهم للمساعدة في توفير الإحساس بالأمن مما يخلق أجواء إبداعية.

وقد وضح حسين وعوض الله (2006) ان الاشراف التربوي يستهدف :

مساعدة المعلمين على النمو المهني، وإحداث التغيير والتطوير التربوي، وتحسين الظروف المدرسية، وتوضيح أهداف التربية ، والربط ما بين المواد الدراسية، وبناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين، تقويم نتائج التدريس.

وتستعرض صليوو(2005)الاهداف الرئيسية للإشراف التربوي كما يلي:

تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ، وهذا التحسين لا يكون عشوائياً، بل يكون مخططاً أي أن التوجيه للإشراف يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة، ولا بد في التوجيه من الاهتمام بمساعدة افراد التلاميذ على التعلم في حدود إمكانيات كل منهم بحيث ينمو نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته، ولا يتم التوجيه السليم إلا اذا كان تعاونياً بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عن البحوث، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الاطلاع، والدراسة، والتجريب ، وذلك لتطوير أساليب تدريسهم ويتضمن ذلك النمو المهني للمعلم، كما يتضمن النقص الأكاديمي والمهني، ومساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الاهداف.

ومن خلال اطلاع الباحثة على آراء الباحثين والمربين(أبو غربية ،2009)،(حسين وعوض الله،2006) (صليوو،2005) حول أهداف الإشراف التربوي ، يتبين أن الإشراف التربوي بمفهومه الشامل لم يقتصر على دور المعلم والارتقاء بأدائه ، وإنما تعداه ليشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، وهي كما تراها الباحثة: المعلم، الطالب، المنهاج، الموارد المادية والبشرية،العاملين من مشرفين ومديرين، المجتمع المحلي والبيئة المحلية.

وبناء على ما سبق تقترح الباحثة أهدافا للإشراف التربوي هي:

تطوير النمو المهني لجميع العاملين في النظام التعليمي وقدراتهم في مجالات القيادة والإدارة والتخطيط ، وتزويدهم بآخر المستجدات التربوية، تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر ، ومواكبة التقدم العلمي وتغيرات العصر، التوظيف الفعال لإدارة التعليم والتعلم بما يخدم مصلحة الطلاب وتحقيق أعلى مستوى في التعلم وتلبية حاجات الطلاب ، حسن توظيف الموارد والإمكانات المادية والطاقات البشرية و تحسين السلوكيات المرغوب فيها لدى الطلبة وتزويدهم ببرامج غنية تلبي رغباتهم ، وتطوير الروابط مع المجتمع المحلي وتسهيل عملية التواصل معه.

يقوم المشرف التربوي بإتباع مجموعة من الاساليب لممارسة عمله الميداني حيث انها تتنوع ،فيقوم باستخدام الاسلوب المناسب له لممارسة عملة بالطريقة الناجحة ومن الأساليب الاشرافية:

أولاً : الزيارات الصفية

الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى طبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم لمعرفة التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ وإكتشاف القدرات والمهارات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم.(المعايطة،2012)

ثانياً: المداولات الاشرافية

يوضح كل من المعايطة (2012) وصليوو(2005) أن المداولات الإشرافية هي ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارساتها سواءً كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتب لها.

ثالثا: تبادل الزيارات بين المعلمين.

وهو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها(المساد،1986)

ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الاسلوب أن يلعب دوراً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم بحيث يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين يمكن الإعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهارتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى حد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين.

رابعاً: الدروس التطبيقية

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها و أهمية تجريبها ومن ثم استخدامها.

خامساً: المشغل التربوي (الورش التربوية).

هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو انجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو انتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة واحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بأحدى التجارب، (المعايطة،2012).

سادسًا: النشرات الإشرافية

عرفتها(صليوو،2005) بأنها وسيلة إتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها وتوزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من

التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى الاطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية

سابعاً :القراءة الموجهة

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم اليها توجيهاً منظماً ومدروساً.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات الاشرافية.

اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع المعلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية (حسين وعوض الله، 2006).

تاسعاً : الندوات التربوية.

هي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة المثمرة مع الحاضرين.

عاشراً: البحث الإجرائي

هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها. (صليوو،2005).

إحدى عشر: التعليم المصغر

هو إستراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصبح قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه (المعايطة،2012).

كفايات المشرف التربوي:

عرف (سليم ،2009) الكفايات على أنها(مجموعة الأدوات الوظيفية التي يقوم بها المشرف التربوي من خلال تأديته لأدواره المتعددة) وقد صنفت هذه الكفايات بحسب المهمات المرتبطة بها إلى مجالات عدة منها:

كفايات التخطيط:إن أي عمل يبدأ بفكرة في الذهن ثم تتبلور وتجمع لها المعلومات والبيانات ويخطط لتنفيذها وبالتالي لا بد من : امتلاك كفاية التخطيط للموقف التعليمي والإشرافي بجميع عناصره، القدرة على اشتقاق الأهداف وأساليب التقويم للموقف التعليمي والإشرافي، تحديد الأساليب التعليمية و الإشرافية وأنشطتها وتنظيمها واختيارها، واختيار الوسائل التقويمية وأدواتها وتحديدها للحكم على مدى تحقيق الأهداف.

كفايات متعلقة بالمنهاج: ينبغي على المشرف أن يكون لديه القدرة على اشتقاق الأهداف، تحليل محتوى المناهج التعليمية ومعاييرها في ضوء أهداف المحتوى الجيد، التخطيط لتنفيذ ذلك المحتوى بعد تحليله وتحديد أساليب التدريس وطرقة المتضمنة في المناهج، تحليل أساليب التقويم المتضمنة في المنهاج في ضوء تقويم جيد، إثراء المنهاج وتطويره وتضمينه أحدث المعلومات في مجال التخصص.

كفايات العلاقات الإنسانية: ينبغي أن تتوفر للمشرف كفايات إنسانية تعينه على القيام بواجباته خير قيام، ويقوم بعمله على أتم وجه باعتباره قائداً تربوياً ميدانياً، ومن هذه الكفايات:

احترام الآخرين وتقبل آرائهم، التحلي بالأخلاق الرفيعة ليكون قدوة لمن يتعامل معهم، الحرص والمواظبة والإتقان في العمل، المساواة بين جميع من يتعامل معهم، المبادرة بالأفكار الجيدة، توفير أجواء المحبة والمودة، تشجيع المعلمين وتحفيزهم على الابداع والابتكار والتفكير، القدرة على تلمس مشكلات المعلمين واحتياجاتهم واحترام خصوصياتهم.

كفايات التدريب: ينبغي للمشرف أن تكون لديه القدرة على تحديد أدوات التقويم واختيارها بنوعية التكويني والختامي واختبارهما، ممارسة التقويم الذاتي، تشجيع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي في ممارساتهم التقويمية.

كفايات التواصل: تفرض مهام المشرف عليه أن يكون على تواصل متعدد الاتجاهات مع جميع أفراد العملية التربوية، فالعلاقة الطيبة بين المشرف والمعلم من شأنها أن تهيئ المناخ الملائم لعمل المعلم، ولكن لا ينبغي أن تكون هذه العلاقة بينهما قائمة على حساب الواجبات المطلوبة من أحدهما أم كليهما، فلا بد أن يتوانى المشرف–مثلاً– عن متابعة أعمال المعلمن بالجدية المطلوبة خشية أن يسوء صفو العلاقة بينهما.

كما وضعت (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية،2013) مجالات لكافايات المشرف التربوي فقد أوضحت ان الكفايات للمشرف التربوي تتمثل بالصحة الجسمية، النزاهة والعدالة، سرعة البديهة وحسن التصرف في المواقف، الالتزام بأخلاقيات المهنة، القدرة اللغوية من أجل التواصل وحسن التعبير مع الاخرين وتوضيح التعليمات والإرشادات، والقدرة على القيادة وصناعة القرار للمبادرة وتوجيه الآخرين إلى غايات مستقبلية مهمة.

ومن خلال الإطلاع على ما تم عرضه سابقاً، يرى (سليم،2009) أن الكفايات والمهارات التي ينبغي على المشرف التربوي أن يمتلكها كثيرة ومتنوعة يجمع عليها الكثير من الباحثين ، ثم أن هذه الكفايات يجب أن تتوفر لدى المشرف التربوي لتساعده على القيام بعمله مثل :القدرة على تحقيق الاهداف التربوية الموضوعية، وبناء علاقات إنسانية حسنة مع المعلمين، وإدراك حاجاتهم، ومتابعة ما يستجد في مجال التربية، ومساعدة المعلمين في توظيف الكتاب المدرسي واستخدام الوسائل التعليمية وحل مشكلات الطلاب، وربط المدرسة مع المجتمع المحلي، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين واستخدم أساليب إشرافية متنوعة، بل لا بد من أن يطور نفسه ويعمل جاهداً على تطوير الاخرين بكل الطرق والسبل الممكنة.

مجالات الإشراف التربوي:

يعتبر المشرف التربوي بالنسبة للمعلم هو القائد المهني المسؤول عن نجاحهم في عملهم وتحقيق الامن والاستقرار لهم، حتى يمكن أن يعطي المعلم ثمار جهده للعملية التربوية في تعاون مع زملائه، وهذا يؤثر تأثيراً ايجابياً على تحقيق الاهداف المنشودة، ومجرد شعور المعلم بأن وظيفة المشرف التربوي تهتم أساساً بتنميته وتطويره قد يؤدي إلى تغيير جذري في العلاقة بينهما واللى مزيد من التقارب ، كما يؤدي إلى طلب المشرف واستشارته عند الحاجة (حسين وعوض الله، 2006).

يوضح (سليم 2009) بعض مجالات الاشراف التربوي في الدول المتقدمة من خلال.

- المعلم: تشيع المعلمين على اختيار طرق تدريسية جديدة تتناسب وطبيعة المادة التدريسية، وتشجيهم على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانباً أم آخر من المشكلات التي تهمهم.
- التلميذ: العناية بالتلاميذ من خلال تدريبهم على الأسلوب التعاوني في الحياة وترغيبهم في البحث عن الحقيقة أينما كانت بأسلوب علمي.

فدور المشرف في هذا المجال مشاركه المعلمين في تطبيق مبادئ التربية الحديثة وعلم النفس وإكسابهم المهارات والإتجاهات المفيدة لدراسة ما يواجههم من مشكلات وكيفيه تعاملهم مع التلاميذ.(حسين وعوض الله،2006)

- المنهج: إذا كان أهم أهداف الاشراف ينحصر في تحسين النمو الشخصي والمهني للمعلم، فإن أفضل وسائل تحقيقه ينحصر في دراسة المنهج من كافة نواحيه (سليم،2009).

ويوضح حسين وعوض الله(2006) دور المشرف بالنسبة للمنهج فيما يلي:

الاهتمام بالمناهج الدراسية والعمل على تطوير محتواها وطريقتها وأسلوب تقويمها لتلائم حاجات التلاميذ والمجتمع، و النظر للمناهج من حيث تحقيقها للأهداف العامة للتعليم والأهداف الخاصة ومدى مسايرتها ومواكبته للتطورات القومية، والتربوية ، والاجتماعية وروح العصر،

والتعرف على مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها وتحقيقها للأهداف الخاصة بكل مرحلة تعليمية. والتعرف على الطرق المناسبة لتنفيذ المناهج وتحقيقها للأهداف التعليم ورفع مستوى المسئولية بالمدرسة للتنفيذ الكفء للمناهج.

- طريقة التدريس: يسهم المشرف مع المعلم في ابتكار وتجريب طرق تدريس جديدة ومتعددة يسمح لهم باستخدام أكثر من طريقة تدريس جديدة ومتنوعة، فالمشرف يجب أن لا يلزم المعلم بتطبيق طريقة تدريس واحدة لمجرد إقناعه هو بها، لأن ذلك يحد من إبداع المدرس وقدرته على العطاء(حسين وعوض الله،2006)

- الوسائل التعليمية: تساعد الوسيلة التعليمية التلاميذ على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق وأقصرها، وتتركز مهمة المشرف التربوي في توضيح الوسائل التعليمية وكذلك تشجيعهم على ابتكار وإنتاج وسائل جديدة وبديلة للوسائل التعليمية التي يصعب الحصول عليها(المعايطة،2012).

- الأنشطة التدريسية: يؤمن الفكر التربوي الحديث بأن النشاط المدرسي مجال تعليمي صالح يمارس التلاميذ عن طريقه المواقف التعليمية المختلفة مما يجعله ركناً هاماً من أركان العملية التعليمية ووسيلة لتحقيق أهدافها، (حسين وعوض الله،2006)

- البيئة المحلية :استخدام البيئة المحلية بمواردها كعمل تعليمي، و برامج أولياء الامور التطوعية

ومصادر المجتمع الشخصية، واجتماعات المجالس المحلية لمناقشة القضايا التعليمية، وتحسين صورة وضع المدارس وتوضيح فلسفتها لأفراد المجتمع المحلي، وزيارات أولياء الأمور لعقد المؤتمرات.

ويرى (الخطيب والخطيب ، 2003) أن هناك سبع مجالات لعمل المشرف التربوي ، تنسجم مع جهود قسم الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم الأردنية لتحديد مجالات عمل المشرف التربوي التي حددها في ثمانية مجالات هي:

1 –التخطيط : ويطلب من المشرف التربوي إعداد خطة لعمله ، ومساعدة مديري المدارس والمعلمين في إعداد خططهم المدرسية.

2 –المناهج : ويشارك المشرف التربوي في إعداد المناهج وتقويمها والعمل على تطويرها، وتوضيح الأهداف التعليمية وتحليلها إلى عناصرها المختلفة بالتعاون مع المعلمين.

3 –التعليم : ويقوم المشرف التربوي بعرض وتنفيذ مواد تعليمية وإستراتيجيات تدريسية جديدة، ويساعد في تطوير أساليب التدريس المتبعة في المدارس التي يشرف عليها.

4 –النمو المهني : ويعمل المشرف التربوي على الاطلاع على أحدث المعلومات والأساليب في مبحثه ، ويتبادل مع المعلمين الخبرات المهنية.

5 –الإختبارات : ويسند إليه القيام باختبارات مختلفة وتحليلها وتفسير نتائجها وتقديم اقتراحات بشأن تحسينها.

6 –الإدارة : ويطلب منه التأكد من فعالية التسهيلات المتاحة ، والمشاركة في تقويم أعمال المعلمين وتقديراتهم السنوية.

7 –إدارة الصفوف : ويقوم المشرف التربوي بتقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف، وتقديم التوصيات والمقترحات للمعلم حول مشكلة الضبط والنظام داخل الصف.

8 –العلاقة مع الزملاء والمجتمع : ويعهد إليه بناء علاقات إنسانية مع المعلمين ومديري المدارس ، والعمل معهم بروح الفريق ، والمشاركة في توثيق الصلة مع المجتمع.

وتعد هذه المجالات المذكورة إطارا عاما ، يتمكن المشرف التربوي من خلاله أن يشتق أهدافه ومهماته المحددة بما يتلاءم وظروف العمل وحاجات أفراد المجتمع المدرسي ، وبما يخدم العملية التربوية ويعمل على تطويرها.

وفي رؤية أخرى لهذه المجالات ، يعرض(Ovando & Huckestein , 2003) مهمات المشرف التربوي في ضوء ممارسات إشرافية تتصل بالأبعاد التالية:

الاتصالات، تنمية العاملين ،البرنامج التعليمي ، التخطيط والتغيير، الدافعية والتنظيم، الملاحظة الصفية واللقاءات ،المناهج ، حل المشكلات واتخاذ القرارات، خدمات المعلمين الإشرافية، النمو الذاتي، العلاقات مع المجتمع المحلي ، التقويم.

ويقوم المشرف التربوي بزيارة الصفوف الدراسية لتعرف حاجات المعلمين والطلبة، وعلى ضوء ذلك يخطط لتحسين سلوكيات المعلمين التدريسية بتدريبهم على استراتيجيات التدريس الحديثة، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الفاعلة مثل الزيارة الصفية والمقابلة الإشرافية الفردية والجماعية، والإشراف الاكلنيكي والتعليم المصغر، وورش العمل، والبحوث الإجرائية، والنشرات الإشرافية، كما أنه يشجع المعلمين على تحسين تعلم الطلبة، ويقوم مدير المدرسة والمشرف التربوي بالتخطيط للعمل، وتنفيذ الخطط، وبتقويم الأداء، إلا ان مدير المدرسة يتميز بقدرته على الضبط، في حين يتميز المشرف التربوي في قدرته الفنية، وبالرغم من أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، إلا أن المشرف الاكاديمي هو الذي يضيء له المسارات من أجل تحقيق التفوق والوصول إلى مرحلة الإبداع. (أبو غربية ، 2009).

وترى (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2011) أن مجالات الإشراف التربوي تتعدد وتتنوع لتتفق مع تصورات المشرفين والمعلمين وتوقعاتهم وتنسجم مع طبيعة الدور الإشرافي الذي يقومون به وأبرز هذه المجالات:

- الاتجاهات والقيم التربوية: نجاح نشاط الإشراف التربوي يتوقف على إيمان المعلمين بأهمية الجهد التربوي الذي يبذلونه ودون هذا الإيمان ينعدم التعاون، ويصبح النشاط التعليمي نشاطاً لا روح فيه ولا أمل في أن يتطور ويرقي.(وهو المجال الأساسي لعمل المشرف التربوي)

- الطلبة: وهو المحور الأساسي للعمل التربوي، والطرف الأصيل فيه، وكل موقف تعليمي يعد وسيلة لتحقيق نموه الكامل، وكل إشراف تربوي لا بد أن يدور حوله، فالتعليم لم يعد مجرد تلقين

المعرفة، بل أصبح تغييراً في طبيعة المتعلم وسلوكه من خلال تعرف تحصيله وأحواله وإيقاظ القوى العقلية وتنميتها وتطوير المهارات والاتجاهات نحو اكتساب المعرفة، لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الطالب.

• المعلم: المعلم سيد الموقف التعليمي وأقد الناس على إدراك الظروف المحيطة به؛ لذلك لا بد من أن يهتم المشرفون بملاحظة معلميهم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفتهم بمادة الدرس، وأساليب التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية المختلفة، وعلى المشرف تعرف كفايات معلميه في التعليم، وإدراكهم لأهدافه، وممارستهم للأساليب السليمة في أدائهم، ويعمل المشرف التربوي على أن يلم المعلمون بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسة فيميزون بين المعلومات والحقائق، وبين المبادئ والمفاهيم وبين مجالات العمل والتطبيق ويجعلهم يميزون بين عمليات الحفظ والاستبصار ، والإبداع والابتكار، والاستقراء والقياس، ليتمكنوا من ممارسة تلك المبادئ والعمليات جميعاً.

• المنهاج: وهو يشكل مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم ، قد أصبح بمفهومه الحديث يعني بجميع الخبرات التربوية التي تخطط لها المدرسة داخل جدرانها وخارجها، بقصد مساعدة تلاميذها على النمو الشامل في جميع النواحي لتعديل سلوكهم طبقاً لأهدافه التربوية، والمنهج تبعاً لذلك يتضمن المواد الدراسية العلمية والنظرية والفنية والمعلومات والحقائق والخبرات، ومختلف أوجه النشاط.

• طرق التدريس: ركن من أركان المنهج يعتمد على الدراسة، والبحث، والتجريب، والابتكار، وعملية التعليم مهنة فنية، وطرق التدريس ووسائل تلك العملية لتوصيل محتوى التعليم إلى الطلبة، لذا لا بد أن يحث المشرف التربوي معلميه على البحث والاطلاع، ومناقشة النتائج، واقتراح الحلول للمشكلات التعليمية، والقيام بدراسات ميدانية عليها.

• النشاط المدرسي: يضع المفهوم الحديث النشاط المدرسي في مرتبة لا تقل أهمية عن البرنامج التعليمي، الذي يشغل حصص الدراسة، علماً أن بعض المشرفين لم يتعودوا النظر إلى النشاط المدرسي كونه نشاطاً تعليمياً فاعلاً يستوجب أن يلقي منهم كل عناية ، وقد يجد المشرف

–من ناحية أخرى– أن تحسين الموقف التعليمي العام يمكن أن يتم باستخدام القدرات الخاصة بالمعلمين في جوانب النشاط المدرسي، ولهذا يجب أن تعطى الفرصة للمتعلم لممارسة هواية أو تأدية خدمة خاصة بالعمل المدرسي ، بقدر ما يمكن أن تؤدي إليه تلك الممارسات من نهضة بالتدريس، ولهذا يعد النشاط المدرسي باباً مفتوحاً أمام المشرف يمكن عن طريقه تحسين برنامج التعليم في المدرسة لذا عليه أن ينطلق من أسس توثيق الصلة بين النشاط المدرسي والدراسة ، والتنوع والتعدد في الأنشطة بحيث يجد جميع الطلبة فرصة لإشباع حاجاتهم.

- الوسائل التعليمية: إن التربية الحديثة تعتمد على مبادئ أساسية لتحقيق أهدافها منها التعلم عن طريق العمل والانتقال من المحسوس إلى المجرد والوسيلة التعليمية تساعد التلميذ على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق وأقصرها، ولا بد أن يضمن المشرف التربوي خطته العناية بالوسائل وإنتاجها ويوضح للمعلمين قيمتها ويشجعهم على الاستفادة من الخامات المحلية ويدربهم على حسن استخدامها.

- البناء والمرافق المدرسية: مدى ملاءمته لتنفيذ المقرر المدرسي ومدى استخدامه استخداماً سليماً وناجحاً، بحيث يكون هناك توازن بين قاعات الصفوف والقاعات العلمية، من ملاعب ومسارح ومختبرات. وعلى المشرف أن يعمل على تزويد البناء المدرسي بالأدوات والتجهيزات اللازمة، وأن يوجه المعلمين للاستفادة منه والمحافظة عليه.

- التخطيط للدرس: يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلمين إلى أسس وقواعد تنظيم البرنامج اليومي، ووضع الخطة الدراسية الأسبوعية وتوزيع وحدات المنهاج على أشهر السنة، بحيث تراعي القواعد والأسس والبيئة الطبيعية والاجتماعية.

الدراسات السابقة

لقد عالج كثير من الباحثين موضوع الجودة الشاملة في المجال التربوي من خلال إجراء العديد من الدراسات والبحوث التربوية العربية والأجنبية ، وقد تم مراجعة بعض الدراسات التي لها علاقة بمعايير ضمان الجودة من أجل الوقوف على نتائج هذه الدراسات وتوصياتها وصلتها بالمحور الرئيس للدراسة، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات التي أجريت على الترتيب:

الدراسات العربية :

دراسة أبو عبدة (2011) بعنوان " درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، بالإضافةِ إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك.

وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها؟

ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكلتا السلطتين المشرفتين _ وزارة التربية والتعليم العالي، ووكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (227) مديرًا ومديرة .وتم اختيار عينة قوامها (132) مديرًا ومديرة بالطريقة العشوائية البسيطة، ووزعت عليهم إستبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات. وتم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين، وكذلك التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ حيث بلغت القيمة الكلية للثبات (97.5) وهي درجة مرتفعة جداً.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

دراسة سليم(2011) بعنوان: "مدى تطبيق معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الاردنية لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في منطقة إربد. حيث تكونت عينة الدراسة من (80) مشرفا ومشرفة، أما أداة الدراسة تمثلت بالإستبانة التي تضمنت (73) فقرة ، توزعت على (10) مجالات، وعكست معايير الجودة الشاملة الدولية في التعليم، وقد أشار معاملا الصدق الثبات لهذه الأداة إلى مناسبتها لما صممت لقياسه. وطبقت الدراسة وأجريت المعالجات الإحصائية اللازمة التي أظهرت: بأن المتوسطات الحسابية لدرجات تطبيق المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم تراوحت ما بين متوسطة وعالية، إلا أن المعدل العام لهذه المتوسطات جاء عالياً، وكشفت نتائج فحص الفرضيات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم تعزى لمتغيرات تخصص المشرف وجنسه ومؤهله العلمي والتفاعل بينهما. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بتبني سياسة تعليمية هادفة ترتكز على الإدارة والقيادة الواعية لمتطلبات التغيير، والداعمة لتوجهات الحكومة نحو تطبيق برنامج الاقتصاد المعرفي في التعليم ، وترسيخ ثقافة التغيير والتطوير في المجتمع، على اعتبار أن ذلك مطلب عصري وليس كمالي أو وقتي.

دراسة العواملة (2011) بعنوان "درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من(200) مشرف ومشرفة منهم (139) مشرفا، و (61) مشرفة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية . جرى إعداد استبانة تكونت من ثمانية مجالات هي : شؤون الطلبة، والتعليم والتعلم، والمنهاج، والموارد البشرية ، والقيادة والتخطيط والمجتمع المحلي، والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم . وقد أظهرت النتائج أن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة .أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق معايير ضمان الجودة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي . وأوصى الباحثان بضرورة تبني هذا المشروع وتطبيقه على المدارس في وزارة التربية والتعليم، وضرورة قيام وزارة التربية و التعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء المتصلة بكل منها للمشرفين التربويين والمعلمين والمديرين.

دراسة العمرات و الكريمين (2010) بعنوان"درجة فاعلية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية تطبيق معايير الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب في الأردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام وعددهم (200) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة وفقا للأدب التربوي ، وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في أقليم الجنوب كانت مرتفعة بشكل عام، وأنة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة في المجال الأول والثاني من مجالات الدراسة، في حين يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل متغيرات المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة في المجال الثالث والرابع ولصالح المديرين من حملة الدبلوم العالي فأكثر ممن خبراتهم تزيد عن 10 سنوات.

دراسة الحلاق (2008) بعنوان" :متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانه اشتملت على (78) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: أهداف الإشراف التربوي، ومهام الإشراف التربوي، وأساليب الإشراف التربوي ، واختيار وتعيين المشرف التربوي، وتدريب المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (78) مشرفاً ومشرفة و (112) مديراً ومديرة، يعملون في ست مناطق تعليمية هي :شمال غزة، وغرب غزة، وشرق غزة، والمنطقة الوسطى، وخانيونس، ورفح، في عام 2008م، وكانت أبرز النتائج كما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية(a=0,05) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين ومدري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، تعزى لمتغير الجنس في اختيار وتعيين المشرف التربوي ولصالح الإناث ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية(a=0,05) بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة.

دراسة أبو قمر والمصالحة(2007) بعنوان" :مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين."

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والبالغ عددهم (123) مشرفاً تربوياً، شملت عينة الدراسة (64) مشرفاً تربوياً، بنسبة تمثيل 50% من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج عدم توافر معايير الجودة في برامج الإشراف فيما يتعلق بمجال القياس ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين باختلاف متغيري المرحلة الدراسية ونوع المبحث الدراسي.

دراسة خضير (2007) بعنوان "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها."

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديد أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام استبانة ذات خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة، كما وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم، تعزى لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، بينما اتضح وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها، ولصالح التطبيق، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعرفة لإدارة الجودة الشاملة، تعزى لمتغير الخبرة ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لدرجة التطبيق بين أصحاب

الخبرة (أقل من 6 سنوات) و أصحاب الخبرة (أكثر من 12 سنة)، ولصالح أصحاب الخبرة (أقل من 6 سنوات) .

دراسة صيام (2007)بعنوان:"دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف الى أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة والكشف عت التقديرات المتوقعة لأساليب الاشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية في محافظة غزة وفقاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي ، وسنوات الخدمة والتخصص) وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إن ممارسة المعلمين لمهارة التخطيط للعملية التعليمية داخل الفصول متوسطة، و إن ممارسة المعلمين لمهارة الادارة الصفية في العملية التعليمية متوسطة. و ممارسة المعلمين لمهارة التقويم في العملية التعليمية متوسطة.

دراسة ذيب، و آخرون (2006) بعنوان "تطبيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر مديري التعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في منطقة شمال عمان التابعة لوكالة الغوث "

هدفت الدراسة إلى معرفة المعايير الأكثر تطبيقاً في المدارس والأدلة المتوفرة لكل معيار، وقد تكون مجتمع الدراسة من خمسة آلاف تربوي، في حين كانت عينة الدراسة 500) (تربوي، وأشارت نتائج الدراسة إلى ظهور تدن عام في تطبيق المعايير المتصلة بالمجالات، وكذلك انخفاض مستوى التطبيق لدى كل من المديرين والمعلمين، إضافة إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب لكافة العاملين على بناء المعايير وتوظيفها واستخلاص مؤشرات الأداء،وكذلك

الأساليب الناجحة لجميع الأدلة وكتابة التقارير، وقد أوصت الدراسة إلى عقد مؤتمر لكافة العاملين في وكالة الغوث الدولية.

دراسة الملاح(2005) بعنوان" درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية والبالغ عددهم (1084)، كما واشتملت عينة الدراسة على (346) عضواً، تشكل ما نسبته (32%) من المجتمع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيري النوع الإجتماعي والعمر، وكذلك أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال النمو المهني والدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في المجالين الأكاديمي وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الثقافة التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مجال الثقافة التنظيمية، وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير علاقة الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

دراسة حمدان (2005) بعنوان : "دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة، والكشف عن الفروق في التقديرات التقويمية لهذا الدور من منظور المشرفين التربويين والمديرين تبعاً لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، و سنوات الخدمة، ونوع العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع

الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمديرين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة التعليمية 2005 م، وقامت الباحثة بتصميم استبانه لقياس دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للعام الدراسي 2004 ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانه اشتملت على (44) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي :(القيادة، والإدارة، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية)، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة إحصائياً ما بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف سنوات الخدم، .و توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف نوع العمل لصالح المشرف

دراسة منصور (2005) بعنوان :"تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتوظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (102)مديراً ومديرة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، مستخدمة استبانه مكونة من(60) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي :مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واتجاهات نحو إدارة الجودة ، والتحسن المستمر.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة، وعدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وعدم الاهتمام بعملية التحسن المستمر وعدم استخدام أدوات الجودة الشاملة.

دراسة نشوان (2004) بعنوان "تطوير كفايات المشرفين الاكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في النظام التعليمي الجامعي، ومعرفة مدى ملاءمة النظام التعليمي لجامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف إلى كفايات المشرفين الاكاديمين فيها وتطورها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف إلى كفايات المشرفين الأكاديميين فيها وتطورها في ضوء إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي النظري للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية كالمعلمين والتدريب المستمر للأفراد.

أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة ليست صعبة، وأنه لا بد للمشرف من امتلاك كفايات شخصية كالإتزان وتحمل المسئولية، وكفايات فنية كالتخطيط والتحليل والحوار، وكفايات أكاديمية كالتمكن من المادة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة على عمل أبحاث علمية ، وكفايات ثقافية كسعة الاطلاع ومتابعة المنشورات والمجلات، إدارية كالإشراف، وكفايات إدارة الجودة الشاملة كاتخاذ القرارات والتقويم المستمر والقناعة بالعمل.

الدراسات الأجنبية :

دراسة شيونغ، وبينغ(Cheung & Yiping ,2008) بعنوان " ملائمة أداة النوعية الشاملة في المسؤولية الإدارية في التعليم الصيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم في الصين من وجهة نظر المربين الصينيين، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مربياً موزعين على مستوى خمس مقاطعات صينية، من الذين شاركوا في دورات تدريبية وورش عمل في الولايات المتحدة حول إدارة الجودة الشاملة والآثار المترتبة على تطبيقها . وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال طرح اسئلة مفتوحة النهاية على الفريق، والنقاش في مجموعات صغيرة، ومقابلات فردية واستمطار الأفكار. وأشارت النتائج إلى أن المربين الصينيين يعتبرون مبادئ الجودة الشاملة مفيدة في تعزيز جودة التعليم في الصين، كما تم التوصل إلى خمسة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع الثقافة الصينية.

دراسة جافريئيل وروم (Gavriel and Romar,2006) بعنوان" تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي".

وقد هدفت هذه الدراسة توضيح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك من خلال تحديد وتحليل الأدوار المزدوجة للطلاب والمعلمين .كما ناقشت الدراسة بعض أوجه القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية ماساتشوستس الأمريكية، إضافة إلى تقييم مفهوم الأدوار المزدوجة للطلاب، وتحليل علاقتها وأثرها على تقوية العملية التربوية من خلال التفاعل بين هذه الأدوار .وقد أسهمت الدراسة في فهم أدوار الطالب والمعلم، وكيفية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بصورة أفضل .كما قدمت طريقة لتعزيز عملية التقويم كمقياس لجودة التعليم، وتقديم إجراءات يمكن أن تقوي دافعية الطلاب للبحث عن المعرفة.

دراسة أوفاندو و هكستين (OVANDO & Huckestein,2003) بعنوان"تصورات حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس".

هدفت الدراسة الى التعرف الى التصورات حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس، وتألفت عينة الدراسة من (59) مشرفاً ومشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس، واستخدم الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة كلاً من المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة تحليل المحتوى بالاعتماد على إستبانة تضمنت (12) محوراً للمارسات الإشرافية، وكل محور تضمن (48) فقرة ، بالإضافة الى سؤال مفتوح، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

هناك مستوى عال من الإتتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة، وكانت أعلى ثلاثة أبعاد هي : الاتصالات، والتخطيط، والتغيير، والبرنامج التعليمي.

أن هناك ثلاثة أدوار للمشرف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة وهي أنه : مسهل ومطور للعاملين، ومخطط للمنهج، ومزود بالمصادر.

دراسة ديترت (Detert، 2000) بعنوان:" إدارة الجودة في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العليا ، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور و الطلاب وأعضاء المجالس في (10) مدارس، وتم اختيارها من المدارس التي طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الامريكية. وأشارت النتائج إلى أن المديرين يطبقون أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة . وأن هناك عوامل بيئية تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في توافر وسائل التقنية الحديثة على مستوى المدرسة ، وإتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة.

دراسة كاتي (Cathy,1998) بعنوان " العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمناخ المدرسي و ثقافات المدارس والمعلمين "

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المناخ المدرسي والنشاط الثقافي وخبرات المعلمين .وقام الباحث بإجراء مسح في (26) مدرسة ابتدائية ومتوسطة وعالية في ولاية ميسوري الأمريكية لفرق القيادة، حيث كانت هذه المدارس مشاركة في تنفيذ مشروع تحسين الجودة المدرسية تحت إشراف جامعة ميسوري لقياس المتغيرات التي تشمل القيادة، والبيئة، والثقافة المدرسية، وكذلك دراسة أسلوب المشاركة الجماعية في المدرسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط وثيق بين كفايات المعلم والمناخ المدرسي في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتبين اعتماد نجاح إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها على مدى إدراك مديري المدارس لإجراءات التنفيذ وتطوير النظام المدرسي،وأن أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة تعتمد على تحسين المناخ المدرسي، وثقافة المدرسة، وكفايات المعلمين، ونظام التواصل مع المسئولين في المدرسة.

دراسة كارلي (Carlyle,1998) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النتائج المترتبة على تطبيق تحسينات الجودة المستمرة كفلسفة ومبادئ وأدوات، لتلبية حاجات الطلاب في المدارس الثانوية، كما هدفت الدراسة التعرف على التغيرات الإيجابية في المناخ المدرسي، وتطور المناهج، والمشاركة، والتواصل الفعال، والمستوى العام للطلاب، ومخرجات التعليم .وقام الباحث بتطبيق هذه الدراسة في ولاية نبراسكا الأمريكية، حيث تم تطبيق فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة وفق احتياجات المدرسة، وقام الباحث بإجراء عمليات مسح وجمع البيانات وتوصل إلى وجود تطور في إشباع حاجات الطلاب الصفية ولكن ببطء، ووجود تحسن في المناخ المدرسي من الناحية الإدارية والسلوكية بما يتوافق مع حاجات الطالب، وتم إعداد خطوة متطورة لتوصيف استخدام الحاسب في المدرسة والمنطقة، كما وتم تطوير الحصول على نتائج التعلم للتلاميذ بطريقة تعتمد على جمع المعلومات بأساليب تعتمد على إنجازات الطلاب المختلفة.

دراسة سيرف (Serve,1995) بعنوان ": إدارة الجودة الشاملة بدعة عابرة أم شيء أصيل؟ "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المفاهيم الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة وعرض تجارب وخبرات كل من مواقع القيادة والأطر الهيكلية في إصلاح النظام من خلال التجارب والتصورات للمربين المشاركين .

وتكون مجتمع الدراسة من (6) مدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية للولايات المتحدة الأمريكية التي خضعت لبرنامج التطوير من خلال الرؤية الإقليمية الجنوبية الشرقية للتعليم.واستخدم الباحث المقابلات الفردية للفئة المستهدفة كأداة للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

أن مدرسة الجودة الشاملة كانت تشمل قائدا ملتزما ومساعدا ، وأن أعضاء هيئة التدريس كانوا مؤهلون لتقبل التغيير ،وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يحتاج وقتا للتدريب.

دراسة ماريل وآخرون (Mauriel & Others،1995) "هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على التعليم والتعلم؟."

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أفضل الممارسات الحالية في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس المقاطعات عبر الولايات المتحدة الأمريكية. وشملت عينة الدراسة(205) مدرسة ، استجاب منهم(43) للدراسة وشاركت (3) أخرى بدون استطلاع ، و(5) في مقابلات هاتفية.

واستخدم الباحثون الاستبانة المفتوحة كأداة للدراسة وتألفت من(8)أسئلة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن إدارة الجودة الشاملة كان لها الإمكانية لإنجاز تغيير هام في المدرسة، وأن المدرسة تقوم بتوظيف نتائج تقويمها للعمليات والمخرجات لتحسين الممارسات التعليمية التعلمية ، والتركيز على الزبون (الطالب) ، وأكد المستجيبون على ضرورة الاستفادة من البيانات في التخطيط , وأكد بعض المستجيبين أن حاجات العاملين يتم تحديدها بواسطة استبانات.

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوعات تتعلق بمعايير ضمان الجودة في التعليم، والعلاقة بينها وبين مؤشرات الأداء المختلفة، ، وأنها تعرضت لموضوعين تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من وجهات نظر معلمي ومدراء المدارس وكذلك المشرفين التربويين ومديريات التربية والتعليم في بيئات عربية مختلفة، وقد ركزت في معظمها على المعوقات وحدتها وخطورتها إلا أن هذه الدراسة الحالية أهتمت بدراسة معايير تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين انفسهم في المدراس الحكومية التي لها خصوصيتها في ظل نظام تعليمي جديد .

وعليه تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها حددت المعايير المرتبطة بجوانب العملية التعليمية التعلمية في المدارس الحكومية الفلسطينية، إضافة إلى أنها حاولت توحيد المفاهيم والأطر التي يتم التفاعل في ضوئها بين المشرفين، والمعلمين ، والمجتمع المحلي الأمر الذي يساعد على تسليط الضوء على المهمات التربوية بصورة أدائية ، وأبرزت هذه الدراسة درجة تطبيق معايير الجودة في مجالات :شؤون الطلبة، والتعلم والتعليم، والمنهاج، والموارد البشرية، القيادة والتخطيط، والمجتمع المحلي، والموارد المادية، وأداء التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراســة
- أداة الدراســـة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراســة
- المعالجات الإحصائية

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

المشرفين والمشرفات التربويين في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم(521) مشرف ومشرفة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (373) من والمشرفين والمشرفات في محافظات الضفة الغربية، أي ما نسبته (72,85%) من مجتمع المشرفين والمشرفات في محافظات الضفة الغربية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (1) يبين عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

الجدول (1): توزيع العينة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	212	56.8
	انثى	161	43.2
المؤهل العلمي	دبلوم	7	1.9
	بكالوريوس	228	61.1
	دراسات عليا	138	37.0
التخصص	كلية علمية	138	37.0
	كلية انسانية	235	63.0
سنوات الخبرة	اقل من (5) سنوات	27	7.2
	من (5-10) سنوات	84	22.5
	اكثر من (10) سنوات	262	70.2
المنطقة	شمال	176	47.2
	وسط	65	17.4
	جنوب	132	35.4
المجموع		%100	373

أداة الدراسة:

طورت الباحثة أداة للدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من خمسة مجالات تغطي اثنتان وخمسون فقرة (ملحق رقم 2)، لقياس درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، في محافظات الضفة الغربية، حيث قامت بتطويرها لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- اختيار نموذج لأداة سابقة (المقيد،2006) ووجد أنها تخدم البحث بشكل كبير.

3- اختيار المجالات والبنود الملائمة، وتعديل بعض البنود لتلائم الغرض من الدراسة.

4- عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين .

5- العمل بنصائح السادة المحكمين والقيام بالتعديلات المناسبة.

6- تعميم الاستبانة بصورتها النهائية.

7- قياس مدى ثبات فقرات الاستبانة.

8- توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة ثم جمعها.

9- إجراء التحليل الإحصائي المناسب، والخروج بالنتائج والتعليق عليها.

10- إعداد التوصيات المناسبة في ضوء هذه النتائج.

صدق الاداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعه من المحكمين المختصين في التربية من حملة الدكتوراه، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي صنعت لأجله، إما بالموافقة على أهمية الصعوبة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد تم الأخذ برأي الأغلبية في عملية تحكيم فقرات الأداة ، بحيث أصبحت في صورتها النهائية (ملحق 1) .

ثبات الاداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Crobach) والجدول (2) يبين معامل الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2): معاملات الثبات لمجالات الدراسة ودرجاتها الكلية.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا
التركيز على جودة أداء المعلمين	14	0,87
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	8	0,86
تطوير جودة الإدارة المدرسية	12	0,88
جودة عمليات التعلم والتعليم	11	0,85
جودة المنهاج الدراسي	7	0,88
الدرجة الكلية	**52**	**%96,5**

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة، حيث بلغت درجتها الكلية (96,5) في حين تراوحت قيمها على المجالات بين (0,85-0,88) مما يجعلها مناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية لإجراء هذه الدراسة:

1. إعداد أداة للدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
1. توجيه كتاب خطي من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ملحق رقم (3) إلى وزارة التربية والتعليم العالي، ومن وزارة التربية والتعليم الى مديريات الضفة الغربية ملحق(4) ومن المديريات الى المدارس ملحق رقم (5) لتسهيل تطبيق الدراسة ، حيث تم توزيع (521) استبانة ، وتم استرجاع (380) منها، وتم استبعاد(7) استبانات،

إما لعدم اكتمال الاجابة عليها أو لنمطية الاستجابة ، وبقي (373) استبانة صالحة للتحليل، وهي شكلت عينة الدراسة.

2. إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ومعالجتها باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات دبلوم ، بكالوريوس، ماجستير.
- سنوات الخبرة :ولة ثلاثة مستويات :أقل من 5 سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- التخصص وله مستويان: علوم طبيعية، علوم اجتماعية.
- المنطقة التعليمية: وهي 16 مديرية موزعة على ثلاثة مناطق تعليمية،المديريات الشمالية: (نابلس، سلفيت, طولكرم, قلقيلية, جنين, طوباس، قباطية ، جنوب نابلس). ومحافظات الوسط: (رام الله، ، اريحا، ضواحي القدس، القدس). محافظات الجنوب: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم).

ب. المتغير التابع:

ويتمثل في الإجابة عن سؤال الدراسة والذي يتحدد به درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين .

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، وثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، ومن المعالجات الاحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لفحص استجابات أفراد العينة عن السؤال الاول.
2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test) لفحص الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار=3.5).
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test) لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص،
4. اختبار تحليل التباين الاحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. والمنطقة التعليمية.
5. اختبار توكي للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراســـــة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراســـــة

المقدمة :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في الضفة الغربية، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس،المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المنطقة) على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانه والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

"ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، واعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك كالآتي:

- 80%-100% عالية جداً
- 70%-79.9% عالية
- 60%69.5% متوسطة
- 50%-59.9% منخفضة
- اقل من 50% منخفضة جداً.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	المجال الأول:التركيز على جودة أداء المعلمين	4.11	0.44	82.1	عالية جدا
2	المجال الثاني: تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	3.91	0.59	78.1	عالية
3	المجال الثالث: تطوير جودة الإدارة المدرسية	3.70	0.71	73.9	عالية
4	المجال الرابع: جودة عمليات التعلم والتعليم	4.12	0.50	82.3	عالية جدا
5	المجال الخامس جودة المنهاج الدراسي	4.17	0.59	83.5	عالية جدا
الدرجة الكلية لجميع المجالات		**4.00**	**4.00**	**80.0**	**عالية**

يتضح من الجدول رقم (3) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي عند عينة الدراسة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على لدرجة الكلية بمتوسط(4.00)، وانحراف معياري (4.00). وهذا يدل على درجة عالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق استجابات عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات بين(3.70–4.17)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة عالية في مجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها.

وفيما يتعلق بالمجالات كان في المرتبة الاولى مجال جودة المنهاج المدرسي بمتوسط (4.17)، وبنسبة مئوية (83.5%)، يليه مجال جودة عمليات التعلم والتعليم بمتوسط (4,12) وبنسبة مئوية (82.3%)، يليه مجال التركيز على جودة أداء المعلمين بمتوسط (4.11) وبنسبة مئوية (82.1%) ، يليه مجال تحسين المستوى التحصيلي للطلاب بمتوسط (3.91) وبنسبة مئوية (78.1%) ، ويلية مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية بمتوسط(3.70) وبنسبة مئوية (73.9%).

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample T-test)) حيث اختارت الباحثة المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4): نتائج اختبار "ت" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	4.11	0.44	26.41	0.000*
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	3.91	0.59	13.34	0.000*
تطوير جودة الإدارة المدرسية	3.70	0.71	5.30	0.000*
جودة عمليات التعلم والتعليم	4.12	0.50	24.00	0.000*
جودة المنهاج الدراسي	4.17	0.59	22.23	0.000*
الدرجة الكلية لجميع المجالات	**4.00**	**0.48**	**20.19**	**0.000***

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05) .

يتضح من الجدول (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في

محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المشرفين التربويين في كل المجالات، وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار=3.5).

ولتحديد درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين لفقرات مجالات أداة الدراسة، تو استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال،والملاحق (6،7،8،9،10،11)تبين ذلك.

يشير ملحق (6) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، في مجال التركيز على جودة أداء المعلمين فقد كانت عالية جداً، إذ وصل متوسط الإستجابة عليها إلى (4.11) وانحراف معياري (.44) وهذا يدل على درجة عالية جداً لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال جودة أداء المعلمين.

ويشير ملحق (7) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، في مجال المستوى التحصيلي للطلاب فقد كانت عالية جداً، إذ وصل متوسط الإستجابة عليها إلى (3.91) وانحراف معياري(.59) وهذا يدل على درجة عالية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب.

يشير ملحق رقم (8) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، في مجال تطوير جودة الادارة المدرسية كانت عالية ، إذ وصل متوسط الإستجابة عليها إلى (3.70) و انحراف معياري (.71) وهذا يدل على درجة عالية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال جودة الادارة المدرسية.

يشير ملحق رقم (9) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، في مجال جودة عمليات التعلم والتعليم كانت عالية ، إذ وصل متوسط الإستجابة عليها إلى (4.12) و انحراف معياري (.50) وهذا يدل على درجة عالية جداً لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال جودة عمليات التعلم والتعليم.

يشير ملحق رقم (10) إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، في مجال جودة المنهاج الدراسي كانت عالية ، إذ وصل متوسط الإستجابة عليها إلى (4.17) و انحراف معياري (.59) وهذا يدل على درجة عالية جداً لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال جودة المنهاج الدراسي.

ثانياً النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية ،استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس:

المجال	ذكور(ن=212)		اناث(161)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على جودة أداء المعلمين	4.11	0.45	4.10	0.43	0.24	0.810
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	3.92	0.55	3.89	0.63	0.46	0.646
تطوير جودة الإدارة المدرسية	3.72	0.71	3.66	0.71	0.85	0.397
جودة عمليات التعلم والتعليم	4.14	0.48	4.08	0.51	1.25	0.211
جودة المنهاج الدراسي	4.18	0.60	4.17	0.57	0.17	0.862
الدرجة الكلية	**4.02**	**0.48**	**3.98**	**0.48**	**0.71**	**0.476**

*دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.05)

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من

وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي(One-Way ANOVA) ، ونتائج الجدولين (6) و(7) تبين ذلك.

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على جودة أداء المعلمين	دبلوم	7	4.20	0.39
	بكالوريوس	228	4.08	0.46
	دراسات عليا	138	4.15	0.42
	المجموع	373	4.11	0.44
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	دبلوم	7	3.96	0.45
	بكالوريوس	228	3.91	0.61
	دراسات عليا	138	3.89	0.55
	المجموع	373	3.91	0.59
تطوير جودة الإدارة المدرسية	دبلوم	7	3.75	0.55
	بكالوريوس	228	3.73	0.66
	دراسات عليا	138	3.63	0.80
	المجموع	373	3.70	0.71
جودة عمليات التعلم والتعليم	دبلوم	7	4.04	0.53
	بكالوريوس	228	4.10	0.50
	دراسات عليا	138	4.15	0.49
	المجموع	373	4.12	0.50
جودة المنهاج الدراسي	دبلوم	7	4.24	0.38
	بكالوريوس	228	4.16	0.56
	دراسات عليا	138	4.19	0.64
	المجموع	373	4.17	0.59
الدرجة الكلية	دبلوم	7	4.04	0.39
	بكالوريوس	228	4.00	0.48
	دراسات عليا	138	4.00	0.48
	المجموع	373	4.00	0.48

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جاءت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.48). وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الجدول (7): نتائج التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	0.55	2	0.276	1.409	0.246
	داخل المجموعات	72.54	370	0.196		
	المجموع	73.09	372			
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	بين المجموعات	0.05	2	0.027	0.078	0.925
	داخل المجموعات	128.28	370	0.347		
	المجموع	128.33	372			
تطوير جودة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.96	2	0.479	0.941	0.391
	داخل المجموعات	188.49	370	0.509		
	المجموع	189.45	372			
جودة عمليات التعلم والتعليم	بين المجموعات	0.34	2	0.172	0.696	0.499
	داخل المجموعات	91.19	370	0.246		
	المجموع	91.53	372			
جودة المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.09	2	0.043	0.124	0.883
	داخل المجموعات	127.68	370	0.345		
	المجموع	127.77	372			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.02	2	0.008	0.034	0.967
	داخل المجموعات	85.04	370	0.230		
	المجموع	85.05	372			

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتضح من الجدول(7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في أي من المجالات، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **(α =0.05)** في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها، في أي من المجالات، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الاحادي(One Way ANOVA)ونتائج الجدولين (8) (9) تبين ذلك:

الجدول (8) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على جودة أداء المعلمين	اقل من (5) سنوات	27	4.15	0.46
	من (5–10) سنوات	84	4.17	0.48
	اكثر من (10) سنوات	262	4.08	0.43
	المجموع	373	4.11	0.44
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	اقل من (5) سنوات	27	3.94	0.67
	من (5–10) سنوات	84	4.03	0.66
	اكثر من (10) سنوات	262	3.86	0.55
	المجموع	373	3.91	0.59
تطوير جودة الإدارة المدرسية	اقل من (5) سنوات	27	3.62	0.93
	من (5–10) سنوات	84	3.77	0.78
	اكثر من (10) سنوات	262	3.68	0.67
	المجموع	373	3.70	0.71
جودة عمليات التعلم والتعليم	اقل من (5) سنوات	27	4.24	0.47
	من (5–10) سنوات	84	4.13	0.53
	اكثر من (10) سنوات	262	4.10	0.49
	المجموع	373	4.12	0.50
جودة المنهاج الدراسي	اقل من (5) سنوات	27	4.37	0.47
	من (5–10) سنوات	84	4.23	0.57
	اكثر من (10) سنوات	262	4.14	0.60
	المجموع	373	4.17	0.59
الدرجة الكلية	اقل من (5) سنوات	27	4.06	0.52
	من (5–10) سنوات	84	4.06	0.51
	اكثر من (10) سنوات	262	3.97	0.46
	المجموع	373	4.00	0.48

يتضح من الجدول (8) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، جاءت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.48). وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الجدول (9) : نتائج التباين الاحادي(One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لسنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	0.622	2	0.311	1.588	0.206
	داخل المجموعات	72.466	370	0.196		
	المجموع	73.088	372			
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	بين المجموعات	1.710	2	0.855	2.498	0.084
	داخل المجموعات	126.623	370	0.342		
	المجموع	128.333	372			
تطوير جودة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.621	2	0.311	0.609	0.545
	داخل المجموعات	188.830	370	0.510		
	المجموع	189.451	372			
جودة عمليات التعلم والتعليم	بين المجموعات	0.507	2	0.254	1.031	0.358
	داخل المجموعات	91.026	370	0.246		
	المجموع	91.533	372			
جودة المنهاج الدراسي	بين المجموعات	1.610	2	0.805	2.361	0.096
	داخل المجموعات	126.156	370	0.341		
	المجموع	127.766	372			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.662	2	0.331	1.451	0.236
	داخل المجموعات	84.389	370	0.228		
	المجموع	85.051	372			

•دال إحصائياً عند مستوى (α=0.05)

يبين الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **(α =0.05)** في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها، في أي من المجالات، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

4. **النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين في أي من المجالات، تبعاً لمتغير التخصص.ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين(Independent T-Test) ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الجدول (10): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، تبعاً لمتغير التخصص

المجال	كلية علمية(ن=138)		علوم انسانية(235)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التركيز على جودة أداء المعلمين	4.12	0.46	4.10	0.43	0.85	0.325
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	3.94	0.60	3.88	0.58	0.97	0.935
تطوير جودة الإدارة المدرسية	3.74	0.70	3.67	0.72	0.87	0.845
جودة عمليات التعلم والتعليم	4.13	0.48	4.11	0.51	0.41	0.494
جودة المنهاج الدراسي	4.20	0.57	4.16	0.60	0.96	0.635
الدرجة الكلية	4.03	0.47	3.98	0.48	0.91	0.800

- دال إحصائيا عند مستوى(α=0.05)

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **(α =0.05)** في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها، في أي من المجالات، تبعاً لمتغير التخصص.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **(α =0.05)** في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها، في أي من المجالات، تبعاً لمتغير المنطقة، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الاحادي (One way Anova) لفحص الفرضية، ونتائج الجدولين (11) ، (12) تبين ذلك.

الجدول (11):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفق متغير المنطقة.

المجالات	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة أداء المعلمين	شمال	176	4.13	0.40
	وسط	65	4.11	0.33
	جنوب	132	4.07	0.54
	المجموع	373	4.11	0.44
جودة المستوى التحصيلي للطلاب	شمال	176	3.89	0.52
	وسط	65	3.92	0.48
	جنوب	132	3.92	0.71
	المجموع	373	3.91	0.59
تطوير جودة الإدارة المدرسية	شمال	176	3.64	0.63
	وسط	65	3.59	0.68
	جنوب	132	3.83	0.81
	المجموع	373	3.70	0.71
جودة عمليات التعلم والتعليم	شمال	176	4.13	0.45
	وسط	65	4.18	0.40
	جنوب	132	4.08	0.59
	المجموع	373	4.12	0.50
جودة المنهاج الدراسي	شمال	176	4.18	0.52
	وسط	65	4.19	0.51
	جنوب	132	4.16	0.70
	المجموع	373	4.17	0.59
الدرجة الكلية	شمال	176	3.99	0.40
	وسط	65	4.00	0.39
	جنوب	132	4.01	0.60
	المجموع	373	4.00	0.48

يتضح من الجدول (11) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المنطقة

التعليمية، جاءت بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.48). وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الجدول (12): نتائج التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تبعاً لمتغير المنطقة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التركيز على جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.619	0.539
	داخل المجموعات	72.845	370	0.197		
	المجموع	73.088	372			
تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	بين المجموعات	0.077	2	0.039	0.112	0.894
	داخل المجموعات	128.255	370	0.347		
	المجموع	128.333	372			
تطوير جودة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	3.768	2	1.884	3.754	*0.024
	داخل المجموعات	185.683	370	0.502		
	المجموع	189.451	372			
جودة عمليات التعلم والتعليم	بين المجموعات	0.464	2	0.232	0.942	0.391
	داخل المجموعات	91.069	370	0.246		
	المجموع	91.533	372			
جودة المنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.037	2	0.018	0.053	0.948
	داخل المجموعات	127.729	370	0.345		
	المجموع	127.766	372			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.035	2	0.018	0.076	0.927
	داخل المجموعات	85.016	370	0.230		
	المجموع	85.051	372			

- دال إحصائياً عند مستوى (α=0.05)

يتضح من الجدول(12) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة **(α =0.05)** في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها، في مجالات التركيز على جودة أداء المعلمين و تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب و جودة عمليات التعلم والتعليم و جودة المنهاج الدراسي تبعاً لمتغير المنطقة.

بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في لمدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، في مجال تطوير الإدارة المدرسية

استخدمت الباحثة اختبار توكي (Tukey Post_ Hoc Test) للمقارنة البعدية والجدول 13 يوضح.النتائج.

الجدول (13): نتائج اختبار توكي للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال تطوير جودة الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير المنطقة

المنطقة	شمال	وسط	جنوب
شمال		0.050	*-0.193
وسط			0.107
جنوب			

- دال إحصائياً عند مستوى (α = 0.05)

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة العربية من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق متغير المنطقه التعليمية في مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية بين الشمال والجنوب ولصالح الجنوب .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

ثالثاً : التوصيات.

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة ونصه:

ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أشار الجدول (3) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين في جميع المجالات قد أتت بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (48.) ، وبنسبة مئوية (80.0%)، وهذا يدل على درجة تطبيق عالية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في المرتبة الاولى مجال جودة المنهاج المدرسي بمتوسط (4.17)، وبنسبة مئوية (83.5%)، يليه مجال جودة عمليات التعلم والتعليم بمتوسط (4.12) وبنسبة مئوية (82.3%)، يليه مجال التركيز على جودة أداء المعلمين بمتوسط (4.11) وبنسبة مئوية (82.1%) ، يليه مجال تحسين المستوى التحصيلي للطلاب بمتوسط (3.91) وبنسبة مئوية (78.1%) ، ويلية مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية بمتوسط(3.70) وبنسبة مئوية (73.9%).

يلاحظ مما سبق أن نسب التطبيق للمجالات المختلفة للإستبانة والتي تمثل المجالات المختلفة لعمل الاشراف التربوي جاءت متفاوتة بدرجة طفيفة حيث أن الكفة ترجح نحو مجال التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج الدراسي.وتعتقد الباحثة أن الارتفاع في نسبة الاستجابة لهذه المجالات بأن من مهام المشرف التربوي كما حددته وزارة التربية والتعليم العالي في المجال الفني في تحسين أداء المعلمين ، رفع كفايتهم ، ومساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم عن طريق تقديم حلول واقعية لمشكلاتهم، وإقامة تجارب عملية وورشات تربوية ، إضافة إلى العلاقات الإنسانية وإيجاد قنوات اتصال بين المعلمين ومساعدة المعلمين على تقبل بعضهم البعض. ومن خلال النتائج التي تم الحصول

عليها يتضح أن المشرف التربوي يهتم بتنمية المعلم مهنياً والتركيز على جودة أدائه، حيث أن نظام التعليم في بلادنا بحاجة للأخذ بهذا التوجه باعتباره أحد التحديات التي تفرضها متطلبات الارتقاء بمستوى أداء المعلم الفلسطيني، ومدخلاً مهماً لضمان جودة العملية التربوية. وأما مجال جودة عمليات التعلم والتعليم فكانت النتائج عالية جداً فهذا يرجع إلى أنه من أهداف الاشراف التربوي كما أوضحتها وزارة التربية والتعليم العالي هي تحسين العملية التعليمية التعلمية بالتشارك الفاعل مع الجهات ذات العلاقة لتحقيق الجودة التعليمية، وتوعية المشرفين التربويين بالمهام المنوطة بهم وبمسؤولياتهم، إضافة إلى توفير مواد ونماذج نظرية تعزز دور الاشراف التربوي.حيث تنبع أهمية الاشراف التربوي بالنسبة للعملية التعليمية التعلمية باعتباره وسيلة لتحقق من جودة الإنتاج التعليمي، فهو يهدف إلى تقويم المدخلات والمخرجات التعليمية، حيث يشرف على كل ما يتعلق بأساليب التدريس، والمواد التعليمية المتاحة للإستخدام والمعلم نفسه من حيث التأهيل والتدريب من خلال العمليات الثلاثة المتمثلة في المدخلات وتتعلق بخبرة المعلم والمواد التي يستخدمها والكتب والمراجع المتوفرة والمنهج المستخدم وخطة العمل والعمليات التي تشمل سلوك المعلم والأعمال الكتابية ، وتتمثل المخرجات بنتاجات الطلبة ومستويات تحصيليهم. كما أنه يحدد الطرائق ويرسمها، وينير السبيل أمام العاملين في الميدان، لبلوغ الغايات المنشودة، بل إن نجاح عملية التعلم والتعليم أو فشلها، وحيويتها أو جمودها يعتمد على وجود مشرف تربوي ناجح أو عدم وجوده يعمل على تنفيذ مهام الاشراف التربوي لتحقيق أغراضه.

وجاءت نسبة الاجابة على جودة المستوى التحصيلي عالية، وتفسر الباحثة أن النسبة العالية بالإجابة كانت من دور المشرف التربوي في تحقيق المخرجات التعليمية وهذا هو الهدف الأساسي الذي يسعى الاشراف التربوي لتحقيقه من تطبيق معايير الجودة الشاملة.

أما بالنسبة لجودة المنهاج المدرسي فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بمحتوى المنهاج التعليمي ووضوح غاياته وإمكانية تحقيقه وواقعيته في تلبية رغبات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع)، إلى جانب الاهتمام بطرق التدريس، ووسائل وأساليب التقويم التي يجب أن تكون أولويتها دائماً العمل على التحسين المستمر في عملية التعلم والتعليم

الموجه إلى تحقيق التحسين في قدرات ومهارات الطلاب. وحتى تتحقق جودة المنهج المدرسي ينبغي مراعاة تحقيق المنهج فلسفة المجتمع وأهدافه، وضمان تجريبه من المعلمين قبل الشروع في تعميمه، وتمكين المعلمين من خلال تدريبهم على المناهج الجديدة المطورة. وعند تطبيق مؤشرات الأداء الموجودة في معايير الجودة على المناهج من خلالها سوف نصل إلى "مفهوم التعلم من أجل التمكن" وذلك لأن معايير الجودة تهدف إلى وصول المتعلم والمنهاج إلى مستوى التمكن من خلال تحقيق مؤشرات الأداء المرجوة.

فوزارة التربية والتعليم تحرص على أن تكون المناهج الدراسية التي تعدها تتوافر فيها خصائص الجودة ، ومنها الشمولية بحيث أنها جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويميه، والموضوعية ، والاستمرارية بحيث يمكن تطبيقها وتعديلها، والمرونة بحيث تراعي كافة البيئات والمستويات، والمجتمعية ، أي أنها ترتقي مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياه، وتحقيق مبدأ المشاركة في تصميم المناهج واتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لتطوير الإدارة المدرسية، فقد اقتصرت الاجابات بدرجة عالية وعالية جداً على مشرفين المتابعة الشاملة، فمتابعة الإدارة المدرسية تقتصر على هذا النوع من المشرفين فهي بدرجة عالية ولكنها أقل بقليل من باقي المجالات التي تم ذكرها سابقاً فمن أهداف المتتابعة الشاملة الحكم على مهارة مدير المدرسة في الجانب الفني، وتشخيص واقع المدرسة، لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف التي بحاجة إلى لتحسين ويظهر النجاحات التي حققها المدرسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة مع دراسة سليم (2011) ودراسة العواملة (2011) ودراسة العمرات والكريمين(2010) انها تمت الدراسة على المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم.(Ovando & Huchestein,2003) بأن المشرف التربوي يقوم بأدواره بمعايير الجودة فيما يتعلق بالمعلمين والمنهاج، والعملية التعليمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة خضير (2007) بأن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة للعاملين في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة، على أعتبار أن المشرفين التربوين جزء من العاملين في مديريات التربية والتعليم، ودراسة الملاح (2005) في تحقيق معايير إدارة

الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة قمر والمصالحة(2007) بعدم توافر معايير الجودة في برامج الاشراف التربوي، دراسة ذيب وآخرون(2006) ودراسةصيام (2007)في تدني تطبيق معايير الجودة لكل من المعلمين والمديرين, دراسة ديتيرت (Detert 2000)من حيث أن المديرين يطبقون الجودة الشاملة بنسبة متوسطة ، وتختلف أيضاً مع دراسة موسز وديفيد وستيفن (Moses & David & Stephen,2006) في عدم تمتع مديري المدارس في كينيا بمهارات القيادة اللازمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة،وتختلف أيضاً مع نتائج كريستوفرسون(chrestofferson,1997) في تدني تطبيق أدوات الجودة الشاملة في المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

يتضح من الملحق (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تعزى لمتغير الجنس.في مجالات التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب، ومجال تطوير جودة لإدارة المدرسية، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج المدرسي.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس أن المشرفين التربويين لديهم نفس الامكانيات ويعملون بنفس الظروف سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، علاوة على ذلك يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المشرفين والمشرفات لنفس القدر من الخبرة والمعرفة في مجال الجودة الشاملة ، ولا سيما أن هذا الموضوع يعد حديثاً نسبياً

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سليم(2011)، العواملة (2011) ذيب وآخرون (2006) ، حمدان(2005) في عدم وجود أثر لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي والمؤسسات الحكومية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خضير (2007)، الحلاق (2008) في وجود أثر لمتغير الجنس لصالح الاناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الملحق (7) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.في مجالات التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب، ومجال تطوير جودة لإدارة المدرسية، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج المدرسي.

وتعزو الباحثة ذلك أن إلى أن المؤهل العلمي للمشرفين التربويين لم يشكل تبياناً في كيفية التعامل مع المجالات السابقة ، وتعتقد الباحثة أن المشرفين التربويين تتوفر لديهم معرفة متقاربة في معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي وذلك من خلال الاهتمام الملحوظ في الاونة الأخيرة بالجودة الشاملة في التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ،من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات الخاصة بذلك ،وخاصة أن موضوع الجودة الشاملة حديث نسبياً بالنسبة للمشرفين التربويين مما جعله يحظي باهتمام كبير لديهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سليم (2011)،والعواملة (2011)، وذيب وآخرون (2006)، والحلاق (2008)، وحمدان(2005) في عدم وجود أثر لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي والمؤسسات الحكومية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خضير (2007)، و صيام (2007) في وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الملحق (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في مجال التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب، ومجال تطوير جودة لإدارة المدرسية، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج المدرسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مجال الجودة الشاملة في الإشراف التربوي هو مجال حديث نسبياً بالنسبة للإشراف التربوي بغض النظر عن سنوات عمل المشرفين وسنوات عملهم وخبرتهم في الإشراف التربوي، وعليه نرى أن المشرفين التربويين يتمتعون بنفس الخبرات القصيرة نسبياً في مجال الجودة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات العواملة (2011)، وحمدان(2005)، والحلاق (2008)، وخضير(2007) في عدم وجود أثر لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي والمؤسسات الحكومية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خضير(2007)،وأبو عبده (2011) في وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (أقل من 5 سنوات).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص.

يتضح من الملحق (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تعزى لمتغير التخصص.في مجال التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب، ومجال تطوير جودة لإدارة المدرسية، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج المدرسي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك المشرفين التربويين الإمكانات والخبرات نفسها في موضوع الجودة الشاملة، حيث أنهم يعملون بنفس الظروف ويخضعون لنفس الظروف والقوانين واللوائح بغض النظر عن تخصصاتهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سليم(2011)، والعمرات والكريمين (2010) في عدم وجود أثر لمتغير الجنس في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي والمؤسسات الحكومية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير موقع المديرية.

يتضح من الملحق(10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تعزى لمتغير موقع المديرية. في مجال التركيز على جودة أداء المعلمين، ومجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب، ومجال ، ومجال جودة عمليات التعلم والتعليم، ومجال جودة المنهاج المدرسي. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال تطوير الإدارة المدرسية وفق متغير المنطقة ولصالح الجنوب .

تعزو الباحثة ذلك إلى التدريب على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي كان لجميع المشرفين التربويين في جميع المديريات وبالمناطق الثلاثة الشمال، والوسط ، والجنوب، من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، أما بالنسبة لمجال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة المدرسية فيعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى وجود اهتمام أكبر من مشرفي المنطقة الجنوبية بتنفيذ هذه المعايير على الإدارات المدرسية.

التوصيات

1. اعتماد وزارة التربية والتعليم العالي استراتيجية عامة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
2. وإشراك المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية فيما يخص تطبيق معايير الجودة الشاملة والتي تخدم العملية التعليمية.

الدراسات المقترحة:

تطبيق معايير الجودة الشامل في الاشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس.

مدي استفادة المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي من ورشات العمل والايام الدراسية الخاصة بالجودة الشامل.

كما توصي الباحثة بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في الاشراف التربوي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، لينا(2007). **الجودة الشاملة في التعليم**. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ابن منظور (2003): لسان العرب، الطبعة الاولى، الجزء الثالث، دار الكتب العلمية ، بيروت.
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم (1995) :**لسان العرب**، الجزء ٢٣ ، دار المعارف، القاهرة.
- أبو عبدة ، فاطمة (2011) . درجة تطبيق معايير إدارةالجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها،**(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو قمر والمصالحة،(2007): مدى توافر معايير الجودة في برنامج الاشراف التربوي المقدمة لوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، **المؤتمر التربوي الثالث**: الجودة في التعليم الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو غربية، إيمان(2009). **الاشراف التربوي مفاهيم_واقع_ آفاق**. ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الاردن.
- بدح، أحمد.(2003) .ادارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح للتطوير الاداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الاردنية. **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**.جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- البستان،عبد الجواد، بولس.أحمد، عبد الله ، وصفي (2010).**الإدارة والاشراف التربوي ، النظرية البحث والممارسة**، ط1، مكتبة الفلاح للطباعة والنشر،الكويت.

- البستان ، أحمد وآخرون (2003)"**الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث والممارسة** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت.
- البيلاوي، حسن حسين وطعيمة(2008) **الجودة الشاملة في التعليم** ،عمان، الاردن
- البيلاوي، حسن حسين .(1996)**إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر** .مؤتمر

التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين .جامعة المنوفية، بالتعاون مع مركز إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية.

- حجي، أحمد اسماعيل (2005) **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد (2000).**ادارة بيئة التعليم والتعلم"النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة** دار الفكر العربي ، القاهرة.
- الحريري،رافدة (2011). **الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس**، الطبعة الاولى دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- حسين، سلامة وعوض الله، عوض الله(2006).**إتجاهات حديثة في الاشراف التربوي**.ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- الحلاق، دينا(2008): متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
- حمدان، سناء (2005): دور المشرف التربوي في تطوير الادارة المدرسية بالمرحلة الاساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- خضير، عناية (2007) .واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.(**رسالة ماجستير غير منشورة**) جامعة النجاح الوطنية .نابلس .فلسطين.

- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (2003) "**الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان،لأردن.

- خلف، عمر.(1986):"**أساسيات الإدارة والاقتصاد والتنظيمات التربوية**"، ذات السلاسل، الكويت، الكويت.

- دار المشرق (1992): **المنجد في اللغة والاعلام**، الطبعة الثالثة والثلاثون، دار المشرق، بيروت.

- دوهرني ، جفري(1999) تطوير نظم الجودة في التربية،(عدنان الأحمد وآخرون ،مترجم) الكويت: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف.

- ذيب، فاطمة، الحاج، ميسر، كيالي، ماجدة .(2006). **المدرسة وحدة تطوير تربوي .** المؤتمر التربوي الأول لوكالة الغوث المنعقد في25-2006/4/27،عمان ، الاردن.

- ربيع، هادي(2006) "**الادارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**".مكتبة المجتمع العربي للتوزيع، عمان، الاردن.

- زيد، ثروت (2012). "اتجاهات مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الحكومية والمعلمين في الضفة الغربية نحو الاشراف التربوي المقيم". **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بيرزيت ، فلسطين.

- سليم،حسن(2009) الاشراف الفني في التعليم من منظور الجودة الشاملة ،مكتبة بيروت، سلطنة عمان ،مسقط.

- سليم، حسن(2007) ."**ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**" مكتبة بيروت، القاهرة، مصر.

- سليم، تيسير(2011). "مدى تطبيق معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية الاردنية لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين" **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات** - العدد الرابع والعشرون – (2 تموز2011).

- السيد، نادية.(2002) تصور مقترحلتطوير النظام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، **مجلة مستقبل التربية العربية** ، العدد 27، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة، مصر.

- الشرقاوي، مريم محمد(2006) **الإدارة المدرسية**، مصر: مكتبة النهضة العربية.
- صليوو، سهى(2005). **الإشراف والتنظيم التربوي**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- صيام ، محمد (2007):" دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الاداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة.رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ،فلسطين.

- عايش، أحمد(2010)"**تطبيقات في الاشراف التربوي**" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط2، عمان، الاردن.

- علاونة، معزوز(2004). **مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.** مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين. الفترة من 3–5 تموز

- عليمات، صالح ناصر(2008) **ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية** (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان الاردن.
- عماد الدين ، منى (2004) **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان
- العمرات محمد هاني،الكريمين (2010). "درجة فاعلية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في أقليم جنوب الاردن من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام".**مجلة العلوم التربوية والنفسية** مجلد 11 عدد2،(ص 207–231) يوليو 2011

- العواملة ،محمود (2011) "درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين"**المجلة الاردنية في العلوم التربوية**، مجلد 7عدد 1 ، 59،2011-76.

- الاغبري ، عبد الصمد(2000) **تطبيق ادارة الجودة والاعتماد في المدارس** ، مصر: دار الفكر العربي.
- مجمع اللغة العربية (1972): **المعجم الوسيط**، ط ٢، دار المعارف، القاهرة
- محمد، اشرف السعيد احمد (2007)**الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، مصر.
- المدلل ، نعيمة خليل (2003) تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي

في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الإسلامية – غزة.

- مجيد، سوسن شاكر و الزيادات، محمد عواد :(2008) **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي** دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، ابراهيم (2013)، **جودة الأداء**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة ، مصر.
- المساد،محمود أحمد(1986)، **الاشراف التربوي الحديث واقع وطموح**، دار الامل ، الاردن.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي(2007) **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد** مصر دار الفكر العربي.
- المعايطة، عبد العزيز(2012) **اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي**.ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- الملاح، منتهى (2005) . درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس .**(رسالة ماجستير غير منشورة)** . جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

- المليجي، البزاري رضا، مبارك (2010) **الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي** مكتب عالمية جروب ، القاهرة ،مصر.
- منصور نعمة (2005):"تصور مقترح لتوظيف مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة غزة" ، **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الازهر–غزة.

- نشوان ، جميل (2004). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في

ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين .**مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية** ، العدد السابع ، ص13

- وزارة التربية والتعليم (2013) تقرير الزيارة الاشرافية ، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (2011) دليل الاشراف التربوي، رام الله ، فلسطين.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Carlyle Kilmer Lioyd:"(1998) Total quality management , a tool for school improvement secondary schools", University of Nebraska . **Dal. , Vol. 59 ,10**

- Cathy ,P,L.(1998). Unpublished Doctoral Theses:The relationship between the principles of total quality management and school climate school cultures and teachersEmpowerment. University of Missouri. **Dal. Vol. 59-08A, P.2803.1998**

- Cheung. T. C, Yiping. W. (2008). Educational Planning: **The feasibility of implementing Total Quality Management principles in Chinese education: Chinese educator**''Perspectives.**, 17**(2), 10-2

- Christofferson, M. R.(1997)"**Perception Regarding Total Qualit Management in Iowa Community College and Public-School districts**"**, DAI-A 57/08. p.3333**.

- Detert, T. (2000). **School Leadership:** Quality management U.S. high schools: Evidence from field**., 10,** 158-187 the.

- Gavriel Meirovich and Edward J. Romar (2004) **The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles**", Quality Assurance in Education, Volume 14.issue 4. pp 423-337.

- Lewis, Ralph G. & Smith, Douglas H. (1994) **Total Quality in higher Education**. USA. Florida .St. Lucie Press, Delray Beach.

- Mauriel , John j. & Others (1995) : " Does TQM Affect Teaching &Learning ? " , **Paper presented to the American Educationa Research Association National Meeting** , Minneapolis , MN

- Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero. (2006). **"Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, Quality Assurance in Education**. Volume 14, issue 4.

- Ovando, Marthan. And Huckestein, Ma.Luisa S(2003);Perceptions of the role of central office supervisors in Exemplary Texas school Districts,

Paper presented at the American Educational Research Association Annual conference, Chicago, llinois.

- Serve - The South Eastern Regional Vision for Education (1995): " **Total Quality Management Passing Fad or "The Real Thing"? An Implementation Study** , Serve , Tallahassee, FL , www.eric.ed.gov.

- Siggel,Peggy and Byrne,Sandra (1990)**Using Quality to Redesign School System (U.S.A) Wisconsin**:ASQC Quality press

الملاحق

الملحق(1)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	الدكتور عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	الدكتور نهى اسماعيل	المعهد الوطني.
3	الدكتور ايناس ناصر	جامعة القدس
4	الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس.
5	الدكتور حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
6	الدكتور محمود رمضان	جامعة النجاح الوطنية
7	الدكتور سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
8	الدكتور علي أبو حمدان	جامعة النجاح الوطنية
9	الدكتور موسى الخالدي	جامعة بيرزيت
10	الدكتور عبد الحكيم عامر	المعهد الوطني
11	الدكتور غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية

الملحق (2)

الإستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المشرف التربوي / حضرة المشرفة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "**درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء فيها** " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سهى أحمد خالد يامين

أولاً: البيانات الشخصية

أولاً: البيانات الشخصية

ملاحظة مهمة: أرجو التكرم بوضع اشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك

1)**الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2)**المؤهل العلمي :** ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3)**التخصص:** ☐ كلية علمية ☐ كلية إنسانية

4) **سنوات الخبرة :** ☐ أقل من (5) سنوات ☐ من (5–10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات

5) **المنطقة التعليمية:** ☐ شمال الضفة ☐ وسط الضفة ☐ جنوب الضفة

ثانياً: أرجو وضع إشارة(√) في المربع الذي يتفق ورأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

الجودة الشاملة هي: مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها الى تحقيق درجة من الاهداف المتوخاة للمنظمة والتحسين المتواصل في الاداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المرجوة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.

الرقم	المجالات	بدرجـــة				
	المجال الأول:التركيز على جودة أداء المعلمين	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	أساهم في تحسين أداء المعلمين في التخطيط للتدريس					
2	أشجع المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفي والتدريس.					
3	أراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم.					
4	انفذ نشاطات ترعى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.					
5	أضع معايير لقياس أداء المعلمين المرغوب.					
6	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.					
7	أساعد المعلمين على معالجة الأخطاء حال وقوعها.					
8	أستخدم أساليب إشرافية متنوعة تتناسب و حاجات المعلمين.					
9	أعمل على تصويب وجهة نظر المعلمين عن الإشراف التربوي.					
10	أشجع المعلمين على التفاعل مع مبادرات تطوير الأداء.					
11	أشجع المعلمين للمشاركة في عمل البحوث الإجرائية والمشاريع التطويرية.					

12	أساهم في تحقيق حاجات المعلمين المهنية والاجتماعية.					
13	أنشر ثقافة الجودة الشاملة بين المعلمين.					
14	أقوم أداء المعلمين في ضوء مفهوم الجودة الشاملة.					
المجال الثاني: تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب						
15	أتابع وضع الاختبارات التحصيلية بناءً على جداول مواصفات تقويم الطلبة.					
16	أشارك في برامج اكتشاف الطلاب الموهوبين ورعايتهم					
17	أحدد العوامل التي تؤثر على التدريس إيجابا وسلباً.					
18	أصمم خطط علاجية لمظاهر الضعف واشرف على تنفيذها.					
19	أشارك في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر و التعبير لدى الطلبة.					
20	أساهم في فعاليات تكريم الطلاب المتفوقين.					
21	أناقش المعلمين حول أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.					
22	أطلع المعلمين على أحدث استراتيجيات التدريس والتي تتناسب وحاجات التلاميذ.					
المجال الثالث: تطوير جودة الإدارة المدرسية						
23	أساهم في تحديد الحاجات التدريبية للمديرين.					
24	أوجه القيادة المدرسية نحو تحقيق أهدافها.					
25	أتابع خطط المدرسة وسياساتها وأهدافها.					
26	أتابع إدارة الموارد وكفاءة استخدامها.					
27	أقوم بعمل لقاءات بين الطلبة والمدرسين و الإداريين.					
28	أهتم بوجهات نظر و آراء أولياء الأمور بما يخص العملية التعليمية في المدرسة.					
29	أهتم بتنمية العلاقات الايجابية بين المعلمين ومدري مدارسهم.					
30	أتابع مدى الالتزام بالميثاق الأخلاقي للمهنة وقوانين العمل فيها.					
31	أعالج جوانب الضعف والقصور بالمدرسة باستمرار.					
32	أحدد أوجه التعاون والتنسيق مع مدير المدرسة في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم.					
33	أعمل على تفعيل الزيارات التبادلية بين المديرين.					
34	أساهم في إيصال كل جديد لتطوير أعمال الإدارة					

	المدرسية.					
المجال الرابع: جودة عمليات التعلم والتعليم						
35	أضع خططاً إستراتيجية لتطوير عملية التعلم والتعليم.					
36	أوفر مؤشرات تحقيق النمو المهني.					
37	أتابع جاهزية الكادر التعليمي لعملية التعلم والتعليم باستمرار.					
38	أشخص الموقف التعليمي بكافة عناصره.					
39	أساهم في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية.					
40	أوجه المعلمين لطرائق التدريس وأساليبه الملائمة.					
41	أقدم للمعلمين دروس أنموذجية للتخصص الذي اشرف عليه.					
42	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.					
43	أدرب المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس.					
44	أحرص على إشراك المعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.					
45	أقدم المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.					
المجال الخامس جودة المنهاج الدراسي						
46	أحرص على اشراك المعلمين في اثراء المنهج وتحسينه					
47	أشارك المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية					
48	أقوم بتدريب المعلمين على المنهاج					
49	أشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الابداعية					
50	أنصح المعلمين بربط المنهاج بالبيئة المدرسية					
51	أتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج					
52	اشرك المعلمين في عملية التقويم المختلفة للمنهاج					

الملحق (3)

كتاب كلية الدراسات العليا لتسهيل مهمة الطالبة

ملحق (3)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/10/10م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 00972 – 2 – 2983222
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ سهى احمد خالد يامين، رقم تسجيل (11054446)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة/ سهى احمد خالد يامين، رقم تسجيل 11054446 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، هي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الاشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة على المشرفين التربويين ومدراء المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظات الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس - فلسطين

فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف /2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسيل 2342907(09)(972)
هاتف داخلي (5) 3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (4)

كتاب وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة

ملحق (4)

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/٤٠٢٧/٢٧/٤
التاريخ : ٢٠١٣/١٠/١٠م
الموافق : ٢٧/ذو/١٤٣٤هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية.
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2013/10/10م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير ☑ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " سهى أحمد خالد يامين " باجراء دراستها الميدانية بعنوان" درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها "، وتوزيع الإستبانة المعّدة لهذه الغاية على مشرفي ومشرفات ومديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية. على أن يتم تزويد الوزارة بنسخة من الدراسة المذكورة

مع الاحتـــــــرام،،،

د. جهاد فوزي زكارنة
الوكيل المساعد
رئيس مركز المناهج

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مركز المناهج

نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم
نسخة/ السيد مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملف
ع.ب

114

Ramallah, P.O.Box (576) ص.ب رام الله, Fax:(+970-2-998-3205) فاكس, Tel.:(+972-2-998-3201) هاتف

الملحق(5)

كتاب للمدارس لتسهيل مهمة الطالبة

ملحق(5)

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education Ramallah& AL-Bireh

دولــة فلسطين
وزارة التربية والتعــليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم:2788/1/3
التاريخ:29 / 10 /2013 م
الموافق:1434/12/24 هـ

السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية محافظة رام الله والبيرة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة : كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي
رقم : وت /2088/46/4 بتاريخ 2013/10/28م

لا مانع من قيام الطالبة " سهى احمد خالد يامين " من إجراء دراستها الميدانية بعنوان "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها" وتعبئة الاستبانة الخاصة من قبل مدير مدرستكم على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية

ملاحظة:تعاد الاستبانة معبأة إلى قسم التعليم العام حتى تاريخ أقصاه 2013/11/7 م للضرورة القصوى.
(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان
مدير التربية والتعليم

نسخة / النائب الفني المحترم
نسخة/ النائب الإداري المحترم
التعليم العام
أ/ا/

العنوان: البيرة – حي الجمان هاتف Tel. (+972-2-2404714/5) فاكس Fax (+972-2-2404749) رام الله ص.ب. Ramallah P.O. Box (276)

115

الملحق (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال التركيز على جودة أداء المعلمين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارس	النسبة المئوية	درجة التطبيق
1	أساهم في تحسين أداء المعلمين في التخطيط للتدريس	4.28	0.58	85.7	عالية جدا
2	أشجع المعلمين على استخدام أساليب حديثة في التفاعل الصفي والتدريس.	4.47	0.59	89.5	عالية جدا
3	أراعي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم.	4.33	0.60	86.6	عالية جدا
4	انفذ نشاطات ترعى النمو المهني للمعلمين في المدرسة.	4.01	0.72	80.2	عالية جدا
5	أضع معايير لقياس أداء المعلمين المرغوب.	4.02	0.72	80.4	عالية جدا
6	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.92	0.76	78.4	عالية
7	أساعد المعلمين على معالجة الأخطاء حال وقوعها.	4.21	0.67	84.2	عالية جدا
8	أستخدم أساليب إشرافية متنوعة تتناسب و حاجات المعلمين.	4.21	0.70	84.1	عالية جدا
9	أعمل على تصويب وجهة نظر المعلمين عن الإشراف التربوي.	4.27	0.66	85.4	عالية جدا
10	أشجع المعلمين على التفاعل مع مبادرات تطوير الأداء.	4.22	0.62	84.3	عالية جدا
11	أشجع المعلمين للمشاركة في عمل البحوث الإجرائية والمشاريع التطويرية.	3.89	0.80	77.7	عالية
12	أساهم في تحقيق حاجات المعلمين المهنية والاجتماعية.	4.00	0.71	80.0	عالية
13	أنشر ثقافة الجودة الشاملة بين المعلمين.	3.92	0.68	78.5	عالية
14	أقوم أداء المعلمين في ضوء مفهوم الجودة الشاملة.	3.90	0.74	77.9	عالية
الدرجة الكلية لفقرات مجال التركيز على جودة أداء المعلمين		4.11	0.44	82.1	عالية جدا

الملحق(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
15	أتابع وضع الاختبارات التحصيلية بناءً على جداول مواصفات تقويم الطلبة.	3.99	0.75	79.8	عالية
16	أشارك في برامج اكتشاف الطلاب الموهوبين ورعايتهم	3.79	0.82	75.8	عالية
17	أحدد العوامل التي تؤثر على التدريس إيجابا وسلباً.	4.02	0.67	80.4	عالية جدا
18	أصمم خطط علاجية لمظاهر الضعف واشرف على تنفيذها.	3.76	0.79	75.3	عالية
19	أشارك في برنامج المدرسة لترسيخ حرية الفكر و التعبير لدى الطلبة.	3.75	0.82	75.0	عالية
20	أساهم في فعاليات تكريم الطلاب المتفوقين.	3.67	0.94	73.5	عالية
21	أناقش المعلمين حول أهمية نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في المدرسة.	4.07	1.53	81.3	عالية جدا
22	أطلع المعلمين على أحدث استراتيجيات التدريس والتي تتناسب وحاجات التلاميذ.	4.20	0.70	83.9	عالية جدا
	الدرجة الكلية لفقرات مجال تحسين جودة المستوى التحصيلي للطلاب	3.91	0.59	78.1	عالية

الملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
23	أساهم في تحديد الحاجات التدريبية للمديرين.	3.68	0.89	73.6	عالية
24	أوجه القيادة المدرسية نحو تحقيق أهدافها.	3.80	0.84	75.9	عالية
25	أتابع خطط المدرسة وسياساتها وأهدافها.	3.83	0.83	76.6	عالية
26	أتابع إدارة الموارد وكفاءة استخدامها.	3.57	0.90	71.4	عالية
27	أقوم بعمل لقاءات بين الطلبة والمدرسين و الإداريين.	3.36	1.08	67.2	متوسطة
28	أهتم بوجهات نظر و آراء أولياء الأمور بما يخص العملية التعليمية في المدرسة.	3.61	0.95	72.1	عالية
29	أهتم بتنمية العلاقات الايجابية بين المعلمين ومدري مدارسهم.	3.97	0.78	79.4	عالية
30	أتابع مدى الالتزام بالميثاق الأخلاقي للمهنة وقوانين العمل فيها.	4.01	0.83	80.2	عالية جدا
31	أعالج جوانب الضعف والقصور بالمدرسة باستمرار.	3.72	0.92	74.4	عالية
32	أحدد أوجه التعاون والتنسيق مع مدير المدرسة في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم.	3.73	0.90	74.5	عالية
33	أعمل على تفعيل الزيارات التبادلية بين المديرين.	3.45	1.07	69.1	متوسطة
34	أساهم في إيصال كل جديد لتطوير أعمال الإدارة المدرسية.	3.63	0.95	72.5	عالية
	الدرجة الكلية لفقرات مجال تطوير جودة الإدارة المدرسية	3.70	0.71	73.9	عالية

الملحق (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال جودة عمليات التعلم والتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارس	النسبة المئوية	درجة التطبيق
35	أضع خططاً إستراتيجية لتطوير عملية التعلم والتعليم.	3.77	0.86	75.3	عالية
36	أوفر مؤشرات تحقيق النمو المهني.	3.84	0.77	76.9	عالية
37	أتابع جاهزية الكادر التعليمي لعملية التعلم والتعليم باستمرار.	3.99	0.71	79.8	عالية
38	أشخص الموقف التعليمي بكافة عناصره.	4.19	0.65	83.8	عالية جدا
39	أساهم في معالجة المشكلات الأكاديمية والتعليمية.	4.09	0.65	81.7	عالية جدا
40	أوجه المعلمين لطرائق التدريس وأساليبه الملائمة.	4.34	0.58	86.9	عالية جدا
41	أقدم للمعلمين دروس أنموذجية للتخصص الذي اشرف عليه.	4.09	0.82	81.8	عالية جدا
42	أحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	4.25	0.64	85.0	عالية جدا
43	أدرب المعلمين على تطبيق استراتيجيات حديثة في عملية التدريس.	4.27	0.65	85.5	عالية جدا
44	أحرص على إشراك المعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.	4.18	0.64	83.7	عالية جدا
45	أقدم المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعلم والتعليم.	4.27	0.65	85.3	عالية جدا
الدرجة الكلية لفقرات مجال جودة عمليات التعلم والتعليم		4.12	0.50	82.3	عالية جدا

الملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية النسب المئوية لفقرات مجال جودة المنهاج الدراسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق
46	أحرص على اشراك المعلمين في اثراء المنهج وتحسينه	4.19	0.70	83.8	عالية جدا
47	أشارك المعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية	3.96	0.86	79.1	عالية
48	أقوم بتدريب المعلمين على المنهاج	4.24	0.80	84.7	عالية جدا
49	أشجع المعلمين على تنفيذ المبادرات الابداعية	4.21	0.72	84.2	عالية جدا
50	أنصح المعلمين بربط المنهاج بالبيئة المدرسية	4.40	0.63	88.0	عالية جدا
51	أتابع المعلمين عند تنفيذ برامج تعليمية منهجية مصاحبة للمنهاج	4.16	0.75	83.1	عالية جدا
52	اشرك المعلمين في عملية التقويم المختلفة للمنهاج	4.08	0.77	81.5	عالية جدا
الدرجة الكلية لفقرات مجال جودة المنهاج الدراسي		4.17	0.59	83.5	عالية جدا

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

The Degree of Application of Total Quality Management in Educational Supervision in the West Bank Public Schools from Supervisors' Point of Views

by

Suha Ahmed Khalid Yamin

Supervised

Prof. Ghassan Al Hilo

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An Najah National University Nablus, Palestine.

2014

The Degree of Application of Total Quality Management in Educational Supervision in the West Bank public Schools from Supervisors' Point of Views

By
Suha Ahmed Khalid Yamin
Supervised
prof. Ghassan Al Hilo

Abstract

This study aimed to recognize the degree of application of total quality management (TQM)of educational supervision in basic schools in the West Bank public schools from the perspective of supervisors in these schools, as well as trying to define the effects of the study variables such as gender, educational level, field of study at university, years of experience as a principals, and supervisory authority on this subject from the same perspective.

The study raised this question which determined the research problem: "What is the degree of application of total quality management of educational supervision in the West Bank public schools from the perspective of supervisors in these schools?

To achieve the study objectives, the researcher chose randomly a society of 512 educational supervisors in the West Bank districts both male and female, and chose (373) of them as a representative sample to respond to the questionnaire.

The study utilized a questionnaire that consisted of a (52) items distributed into five domains.

The study questionnaire was validated and tested by a group of experts in the study field. Cronbach test was used to define the questionnaire immutability, which reached (96.5) points. This showed that the study instrument was so suitable for achieving the study goals. The study data was collected and analyzed by (SPSS) program. In the light of the study findings, the following results were noticed:

• The existence of a high degree of application of comprehensive quality standards in educational supervision in public schools in the West Bank from the viewpoint of the supervisors in all areas.

• There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05 = α) in the degree of application of comprehensive quality standards with the supervisors in the public schools in the governorates of the West Bank, according to the variable (sex, qualification, years of experience, specialization, school district In light of the results of the study recommended that the researcher had several recommendations including:

Adoption of the Ministry of Education and Higher Education, a general strategy for the application of comprehensive quality standards in educational supervision in public schools in the West Bank, and the involvement of the supervisors in the decision-making technical and administrative standards with regard to the application of total quality and serving the educational process.