



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة

رسالة ماجستير

إعداد الطالبة

نيفين محمد سعد/أحمد أبو حصيرة

إشراف:

د. محمد هاشم أغا

رئيس قسم أصول التربية
جامعة الأزهر

د. صهيب كمال الأغا

عميد كلية التربية
جامعة الأزهر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في أصول التربية

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾
سورة القلم (١)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى كل الذين وهبوا الحب والحنان و زرعوا في نفوسنا كل معاني

الكرم و الوفاء و أورثوا فينا كل دوافع التضحية والعطاء ...

إلى من نحني لهم هامتنا إجلالا و إكبارا إلى أحب الناس

والذي المعطاء ... أمي الحنونة

إلى من يفرح لفرحي ويسرهم نجاحي ... زوجي العزيز و أولادي

الأحباء

إلى كل مجاهد و شهيد استشهد على ثرى الوطن الحبيب ... وارتقى

إلى العلياء

إليهم جميعا أهدي رسالتي هذه ممزوجة بالدفء و العطاء

شكر وتقدير

الحمد لله الذي قدر كل شيء فأحسن تقديره، وابتلى الإنسان بما يسره، وما يسوءه؛ ليحسن في الحالتين شكره وصبره، وجعل لعبده مما يكره أملاً فيما يحب ومما يحب حذراً مما يكره، فسبحانه وأهب النعم، ومقدر النقم، له الحمد في الأولى والآخرة، لا إله إلا هو كل شيء هالك إلا وجهه، وكل نعيم زائل إلا جنته، وصلى الله وسلم على نبينا محمد الذي أودى في سبيل الله أبلغ الأذى فلم يزد إلا إيماناً ومضاء وعلى آله وصحبه الذين كانوا في السراء حامدين شاكرين، وفي الضراء خاضعين صابرين، وسلم تسليماً كثيراً... وبعد:

فيسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة الأزهر متمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور/ جواد وادي لسعيه الدائم لتحسين وتطوير الجامعة، ولعمادة الدراسات العليا متمثلة بالأستاذ الدكتور/ عبد الخالق الفراء لما يقدمه من تسهيلات وتذليل الصعاب للدارسين وتشجيع البحث العلمي، وكلية التربية وعميدها الدكتور/ صهيب كمال الأغا لما قدمه لي من دعم مستمر منذ بداية دراستي الأكاديمية، ولقسم أصول التربية ورئيسها الدكتور/ محمد هاشم أغا الذي منحني من علمه الكثير، كما أتقدم بالشكر لكل من أعانني في إخراج هذا العمل الذي لم يكتمل إلا بالجهود المخلصة للعديد من الشخصيات التي قدمت يد العون والمساعدة لي فقد حظيت هذه الرسالة بإشراف الدكتور صهيب كمال الأغا والدكتور هاشم أغا فلهما أتقدم بكل الشكر والتقدير فقد منحاني من وقتهم وعلمهم الكثير، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من الدكتور/ نهضة الأغا والدكتور/ جميل نشوان لقبولهما مناقشة رسالتي وأقدم الشكر والعرفان لكل من شارك بطباعة هذا البحث جزاهم الله خير الجزاء وأقدم عظيم شكري وأمتناني للأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وفي النهاية لا يفوتني أن أقدم شكري الخالص "لوالدي محمد أبو حصيرة" لما قدمه لي من الدعم والتشجيع وأخيراً أدعو الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحثة

نيفين أبو حصيرة

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
تد	القران الكريم
ثا	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
ش	ملخص الدراسة باللغة العربية
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
٨-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	فروض الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	حدود الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
٩ - ٤٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٠	مقدمة
١٠	أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف التربوي والإدارة المدرسية
١٠	أ- الدراسات العربية والمحلية
٢٨	ب- الدراسات الأجنبية

٣٤	ثانياً: دراسات تناولت موضوع الجودة الشاملة في التعليم
٣٤	أ- الدراسات العربية والمحلية
٤١	ب- الدراسات الأجنبية
٤٣	التعقيب العام على الدراسات السابقة
٨٤-٤٦	الفصل الثالث: الإطار النظري
٤٧	القسم الأول: الجودة الشاملة
٤٨	مقدمة
٤٨	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٥٠	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
٦١	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٦٣	فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
٦٤	معايير الجودة في التعليم المدرسي
٦٦	القسم الثاني: مهمات مدير المدرسة
٦٧	مقدمة
٦٨	القسم الأول: مهمات مدير المدرسة المتصلة بالجانب الإداري والتنظيمي
٧٢	القسم الثاني: مهمات مدير المدرسة المتصلة بالجانب الفني
٧٤	صفات المدير في المدرسة الفاعلة
٧٤	العمليات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس
٧٤	أ- التخطيط
٧٦	ب- التنظيم
٧٨	ج- التوجيه والإشراف
٧٩	الإشراف التربوي
٨٠	أهداف الإشراف التربوي
٨١	التقويم
٨٢	خصائص المدرسة الفاعلة

٨٣	أهداف المدرسة الفاعلة
٨٣	فلسفة المدرسة الفاعلة
٩٩-٨٤	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
٨٥	مقدمة
٨٦	منهج الدراسة
٨٦	مجتمع الدراسة
٨٧	عينة الدراسة
٨٧	أداة الدراسة
٨٨	صدق الدراسة
٩٦	ثبات الاستبانة
٩٩	المعالجة الإحصائية المستخدمة
١٢٥-١٠٠	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
١٠٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١١٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٢١	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٢٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
١٢٦	توصيات الدراسة
١٢٧	مقترحات الدراسة
١٢٩	المراجع
١٤٤	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٨٦	أعداد المشرفين التربويين بوكالة الغوث الدولية بغزة موزعه حسب الجنس للعام الدراسي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ م	١
٨٨	عدد فقرات استبانة فاعلية مدير المدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة حسب المجال	٢
٨٩	معامل ارتباط درجه كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول " فاعلية التخطيط المدرسي "	٣
٩٠	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني "فاعلية التنظيم المدرسي"	٤
٩١	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "فاعلية الإشراف التربوي.	٥
٩٣	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع "فاعلية مدير المدرسة في التقويم"	٦
٩٤	معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس "العلاقة مع المجتمع المحلي"	٧
٩٥	معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة.	٨

٩٧	معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل	٩
٩٨	معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل	١٠
١٠٢	عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة	١١
١٠٣	المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول (فاعلية التخطيط المدرسي)	١٢
١٠٦	المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (فاعلية التنظيم المدرسي)	١٣
١٠٩	المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (فاعلية الإشراف التربوي)	١٤
١١٢	المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التقويم)	١٥
١١٥	المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (فاعلية العلاقات مع المجتمع المحلي)	١٦
١١٧	ترتيب مجالات الاستبانة حسب الثقل النسبي	١٧
١١٩	نتائج اختبار T.test للتعرف إلى الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لفاعلية مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ن = ٧٣)	١٨
١٢١	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات حسب خبرة المشرفين التربويين	١٩

١٢٣	مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى دلالتها لحساب الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لفاعله مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = ١٨٤)	٢٠
-----	---	----

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
١٤٢	قائمة الملاحق	.١
١٤٣	الاستبانة قبل التحكيم	.٢
١٤٨	قائمة بأسماء المحكمين	.٣
١٥١	الاستبانة بعد التحكيم	.٤
١٥٥	رسائل تسهيل مهمة الباحثة	.٥

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) مشرفاً تربوياً، من مجتمع الدراسة البالغ (٧٥) مشرفاً تربوياً بواقع (٦١) مشرفاً و(١٤) مشرفاً تربوية وهم مجتمع الدراسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة ، وهم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من خمسة مجالات وهي : فاعلية التخطيط ، وفعالية التنظيم ، وفعالية الإشراف التربوي ، وفعالية التقويم ، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي ، وتكونت فقرات الاستبانة من (٧٣) فقرة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

١ - كانت فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة من حيث نتيجة الوسط الحسابي والنقل النسبي .

٢ - كان ترتيب فاعلية المجالات علي النحو التالي :

أ- فاعلية التخطيط (71.5) %

ب- فاعلية الإشراف التربوي (64.1) %

ت- فاعلية التقويم (61.1) %

ث- فاعلية التنظيم (60.9) %

ج- فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي (55.7) %

٣ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (١.٠) و) لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يرجع إلي كل من الجنس والمؤهل وخبرة المشرفين التربويين

Summary:

This study aimed to know the efficiency of headmaster in criteria of achieving the total quality management in the international aid agency schools in Gaza from the supervisors point of view.

- The sample of this study includes (73) educational supervisor from the total of (75), they were divided between (61) supervisor and (14) educational supervisor.
- The researcher used the method of analysis through some application studies, data – collection and some information's from the sample of study, related to the educational supervisors who work in the international aid agency in Gaza.
- In her study she used "Estebana" and it included five different sections.
 - 1) The efficiency of planning.
 - 2) The efficiency of organization.
 - 3) The efficiency of supervision.
 - 4) The efficiency of evaluation.
 - 5) The efficiency of the local society relationship.
- This "Estebana" contained (73) part, and the study revealed some results.
 - 1- The efficiency of administration from the educational supervisors was moderate.
 - 2- The arrangement of several efficiency fields were like this.
 - a. The efficiency of planning (71.5)%.
 - b. The efficiency of educational supervision (64.1)%
 - c. The efficiency of evaluation (61.1)%
 - d. The efficiency of local society relation ship (55.7)%
 - e. The efficiency of organization (60.9)%
 - 3- Differences self of evidence do not create the statistical stubborn even evidence (1,0) for responses of sample studies around the efficiency management school returns to all form they type and qualified and experience of the prospects educational.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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

المقدمة :

يشهد القرن الحادي والعشرون قفزات نوعية وكمية في العملية التربوية والتعليمية وذلك نظراً للتطورات الحاصلة عليها نتيجة للنظريات المستحدثة في التربية والتي أوجدت مفاهيم مغايرة للعملية التربوية والتعليمية التقليدية ومما أدى إلى هذه القفزات النوعية الثورة المعلوماتية نتيجة ما يُعرف بالانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية في عصر أصبحت فيه المعرفة توصيلية لا توصيلية والعالم كوكبية لا انفرازية، حتى أصبح العالم قرية صغيرة من منظور تلك التقنية.

(أبو عودة: ٢٠٠٥، ٢)

لقد أصبح التعليم والاستثمار فيه دخر الأمة الناهضة، والتي تصبو إلى التقدم نحو البناء في كافة المجالات على أسس علمية صحيحة لتحقيق الرفاهية والازدهار لأفرادها ومؤسساتها.

"ويجمع كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تدخر جهداً لأجل رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية وذلك انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل و إن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود. (العاجز: ٢٠٠٤، ١٢٩)

وتعد عملية تطوير التعليم في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية التي تسعى لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدربة والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة النواحي الحياتية وقيادة المؤسسات وتوجيهها بالشكل العلمي القادر على إحداث التنمية الشاملة والسليمة ، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات العلمية والتربوية إلى تحقيقها .

" والمدرسة كمؤسسة تعليمية هي وسيلة تغير فاعلة في أنماط السلوك في المجتمع ، فهي تهيئ الناس لتقبل التغيرات الجديدة بالتوافق مع فلسفة وقيم وثقافة المجتمع ، وهذا يتطلب مد الجسور بينها وبين البيئة الاجتماعية بشكل عام والبيئة المحلية بشكل خاص(النل،١٩٩٧:١٠٥).

وإن مصطلح الجودة ليس سلعة أبو بضاعة يمكن أن تستوردها، إنما هو نظام يشمل جميع مكونات النظام الإداري في أية مؤسسة، وما يرتكز عليه من أسس فلسفية واجتماعية واقتصادية وعلمية وتكنولوجية ومعلوماتية لذلك يجدر التنبيه إلى أن المحاولات التي تقوم بها بعض وزارات التربية في الوطن العربي لتطبيق هذا النظام الإداري، دون توفير الظروف والإمكانات والقدرات والتطلبات البشرية والمادية والتكنولوجية فإنها ستعتبر جهوداً عابثة

وضائفة ولن يكتب لها النجاح وبخاصة إذا كان الهدف منها دعائياً وإعلامياً لتلميع صورة المؤسسة.

ولا يقتصر نظام إدارة الجودة الشاملة على تطوير معايير الأداء والتركيز على تحسين أداء المدراء والمعلمين والطلاب وتطوير البرامج والخطط الدراسية وتحسين عمليات التقويم التربوي حيث أن التركيز على مدخلات و عمليات النظام التربوي هو وحده الذي يكفل لنا جودة مخرجات هذا النظام، والارتقاء كمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

(الخطيب وآخرون: ٢٠٠٥، ١٧)

ويعتبر الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمديرين والمعلمين على أساس الاحترام والتقدير ، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة ؛ مما يزيد من كفاءة العائد التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة .

وفي ضوء تطبيق مفهوم ومبادئ ومعايير الجودة الشاملة على جميع عناصر النظام التعليمي بما فيها المعلمين الذين هم أهم هذه العناصر باعتبارهم القوي البشرية القادرة على الاستخدام الأمثل لكافة المدخلات التعليمية لابد من وجود معايير ومؤشرات يظهر من خلالها دور المشرفين التربويين في توجيه المديرين والمعلمين نحو زيادة فعاليتهم التنظيمية داخل المدرسة وخارجها من خلال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم .

ولقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من اهتمام العالم اليوم إلي الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة الشاملة) (ديان بون ، ١٩٩٥: ٩) .

ويعد هذا الأسلوب من أهم الركائز الأساسية لنجاح الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص باعتبارها نموذجاً جيداً يساير المتغيرات الدولية ويحاول التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلي الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي التي ستواجهه الأمم في العقود القادمة " (أبو سعدة ، ٢٠٠٠: ١٣٥) .

وللمشرفين التربويين دور فعال في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهدافها ، ويتحسن هذا الدور من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في عملية الإشراف التربوي والتي ثبت نجاحها في العديد من الأنظمة التربوية وغير التربوية على مستوى العالم من خلال وضع معايير محددة تظهر مدي النجاح في التنفيذ .

وترى الباحثة أن للمشرفين التربويين دوراً هاماً في عمليات التطبيق والتنفيذ والإشراف على البرامج التعليمية التي تطبق في المدارس بمساعدة المديرين لتحسين مستوى المخرجات التعليمية وهم الطلاب الذين يعتبرون محور العملية التعليمية ، لذلك يظهر أهمية دور المشرفون التربويين في تقويم أداء وأدوار المديرين وزيادة فعاليتهم في المدارس ، ومن هنا لا بد من وجود دلائل ومؤشرات تظهر دور المديرين على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة من خلالها تظهر مدى التقدم والنجاح في التطبيق وزيادة فاعلية المديرين في أداء المهام المطلوبة.

مشكلة الدراسة:

رغم الجهود الحثيثة التي تبذلها وكالة الغوث الدولية بهدف تحسين وتجويد الإدارات المدرسية ورفع كفاءتها من خلال تبني مفاهيم الجودة في برامجها التعليمية المقدمة لكل من المشرفين التربويين والمعلمين بما يساعد على تحسين مخرجات العملية التعليمية المتمركزة حول الطالب وإعداده إعداداً متكاملًا، إلا أنها مازالت بحاجة إلى المزيد من التطوير من أجل إدراك المديرين لمهامهم بصورة أفضل.

وعلى الرغم من انتشار ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية بشكل عام ، ومحاولة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة تعزيزها لدى الموظفين العاملين لديه خصوصاً في المستويات الإدارية العليا ، إلا أن ممارسات المشرفين التربويين لا تتسجم مع دور الإشراف التربوي الحديث ، وهذا ما أشار إليه (عبد اللطيف ، ١٩٩٢ : ٢٤-٢٥) من أن الممارسات الإشرافية لم تبلغ صفة الكمال ولا تتسجم في معظمها مع أهداف الإشراف التربوي من هنا كان لا بد أن يتعرف المديرين على معايير الجودة الشاملة والسعي إلى استخدامها كنموذج لتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم بما يواكب متطلبات هذا العصر، وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة؟

وينفرع من هذا السؤال عدة أسئلة هي:-

١- ما المهام الإدارية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة طبقاً لمعايير الجودة الشاملة؟

٢- ما القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟

٣- هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس؟ (ذكور - إناث)

٤ - هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير لسنوات الخدمة؟ (أقل من ٥) (٥-١٠) (أكثر من ١٠).

٥ - هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي (دبلوم - جامعي - دراسات عليا) .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف إلى:-

١ - المهام الإدارية لدي مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة طبقاً لمعايير الجودة الشاملة

٢ - القيمة المتوقعة لفاعلية مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين طبقاً لمتغير الجنس - الخبرة - المؤهل .

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى:

١ - قد تساعد نتائج الدراسة الحالية مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة أكثر فاعلية من أجل تطوير وتحسين أداء المديرين لإنجاز مهامهم.

٢ - قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث حول أساليب تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على جميع مستويات الإدارة التربوية في محافظة غزة.

٣ - قد تستفيد من البحث إدارة التعليم ومركز التطوير التربوي في الوكالة في برامجها المقدمة للمديرين والمشرفين التربويين في كيفية الاستفادة من نتائج البحث .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة .

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على فاعلية مديري ومديرات المدارس في وكالة الغوث الدولية وفق معايير الجودة الشاملة ضمن المجالات التالية (التخطيط -

التنظيم - الإشراف التربوي - التقويم - العلاقة مع المجتمع المحلي)

- الحد الزماني: ستطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (٢٠٠٧-٢٠٠٨)

- الحد المكاني: المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

مصطلحات الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تتطلب التعرف إلى مفاهيم عدة من أهمها:

• الجودة:

يعرف أحمد الجودة (١٩٩٥م، ٦٦ ، ٥٥) "هي العملية البنائية التي تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ولا يمكن اعتبارها عملية خيالية أو معقدة حيث تستند إلى الإحساس العالم للحكم على الأشياء".

وتبنت الباحثة مفهوم الجودة أنه: الوصول إلى النتيجة الأفضل جراء إتمام فعل أو إنجاز مهمة حسب مواصفات ومعايير موضوعية ومحددة في مراحل مختلفة.

• الجودة الشاملة في التربية:

يعرف (الحوالي) مفهوم الجودة الشاملة في التربية: "تشمل مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة" (الحوالي، ٢٠٠٤ : ١٠)

وعرفها (ديمنج): "إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين (المدرء) واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة التربوية (المدرسة) على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (الحوالي : ٢٠٠٤ : ٧)

تبنت الباحثة تعريف الحولي لشموليته وتعلقه بالتعليم .

• معايير:

هو وصف للمجال أو مستوي الأداء المثالي ويحدد (المستوى الذي نرغب فيه لتحقيق المجال، ويأخذ صورة الهدف العام)

• معايير الجودة الشاملة:

عرفه (رمضان) بأنه: تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في النظام وتشمل الأهداف والمدخلات بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين من هذا النظام (رمضان، ٢٠٠٥ : ٣٠).

• مدير المدرسة:

عرفه (العجمي) أنه "المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها. (العجمي، ٢٠٠٠ : ٢٣٧).

وتعرفه " شيرير " بأنه " هو المسئول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها " (شيرير، ٢٠٠٣ : ٩).

وتقدم الباحثة تعريفاً إجرائياً تتبناه في هذه الدراسة مدير المدرسة : هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء في ظل مفاهيم الجودة الشاملة التي تسعى إلى سهولة تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة.

• مؤشرات الأداء:

هي سلوكيات تعبر عن النجاح في التحقيق للأهداف، وستبقى ضمن معيار الحكم الأساسي الذي يحتم على النجاح.

• المشرف التربوي:

عرفه "حامد الأفندي" بأنه " الشخص الذي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم (الأفندي، ١٩٩٨ : ٣٠).

ويعرفه "حمدان" المشرف التربوي بأنه "هو شخص متخصص ميولاً ووظيفةً للقيام بمهام الإشراف وملاحظة وتقييم الواقع المدرسي ، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه البشرية والسلوكية والمهنية والنفسية والمادية ، تمهيدا لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى " (حمدان ، ١٩٩٢ : ٥)

ويعرفه "زقوت" بأنه "أحد عناصر النظام التعليمي الذي تعينه وكالة الغوث بغزة للإشراف المبثي على المعلمين والمعلمات في مدارسها ، ويسعى لتحسين العملية التعليمية بكافة عناصرها ، وبالتعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة بهذه العملية تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي (زقوت، ٢٠٠٦ : ٥) .

وتقدم الباحثة تعريفاً إجرائياً تتبناه في هذه الدراسة بأن المشرف هو: " الشخص الذي يقوم بوضع خطة تهدف إلي تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين بالمدرسة والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للتدريس واستخدام الإمكانيات المتوفرة بشكل فعال يؤدي إلي نمو الطلاب فكريا وعلميا واجتماعيا وثقافيا " .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات العربية
- دراسات تناولت موضوع الإشراف التربوي والإدارة المدرسية
- دراسات تناولت موضوع الجودة الشاملة في التعليم
- ثانياً: الدراسات الأجنبية
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة:

حظي موضوع الإدارة المدرسة باهتمام من الباحثين وقد أجرى العديد منهم دراسات حول هذا الموضوع بهدف تطوير العملية التعليمية بما يواكب متطلبات هذا العصر وبما يحقق احتياجات الجودة الشاملة وللتعرف إلى دور مديري المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة ودور المشرف التربوي في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم من قبل المديرين ، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي لها علاقة بالمدير والمشرف التربوي وكذلك بعض الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وتطبيقات في مجالات الإدارة المدرسية للإفادة من نتائجها ، فإن هذه الدراسة تحاول تدعيم ما توصل إليه الإطار النظري في مجال الجودة الشاملة وتقديم توصيات في تدعيم الجانب النظري ومن خلال النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

لذلك سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين رئيسيين هما :

١ - دراسات تتعلق بالإشراف التربوي للمشرفين التربويين والإدارة المدرسية.

٢ - دراسات تتعلق بالجودة الشاملة في مجال التعليم .

أولاً : دراسات تناولت الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية.

الدراسات العربية:

١ - دراسة (شاهين ، ١٩٩١) ، وهي بعنوان " واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية العلمية والمهنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف إلى الجهود المبذولة من قيادات الإشراف في التنمية المهنية للمعلم .
 - الكشف عن أوجه القصور في الإشراف الحالي .
 - الكشف عن توقعات المعلمين لدور قيادات الإشراف في التنمية المهنية لهم .
- واشتملت عينة الدراسة على (٢١٠) معلمين ومعلمات من منطقة مصر الجديدة وشمال وشرق القاهرة بواقع مدرستين في كل منطقة ، وقد أجاب على الاستبيانات المرسله (١٦١) معلما ومعلمة ، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة (١٣١) استبانته فقط .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات مستخدمة الاستبانة والمقابلة الشخصية محددة الأسئلة واعتمدت أسلوب الملاحظة للمعلم في بعض جوانبها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- الإشراف القائم في المدارس لا يتيح للمعلم فرص النمو العلمي والمهني سواء عن طريق تزويده بالخبرات الجديدة أو الإفادة من إمكانات مؤسسات البيئة المحيطة أو توفير الكتب والمصادر وغيرها .
 - اقتصر دور الإشراف على جانب التشجيع فقط.
 - برامج التدريب غير كافية لمتطلبات نمو المعلم العلمية والمهنية.
 - ٢- دراسة (فرج ، ١٩٩٢) ، وهي بعنوان " بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان " .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى :

- العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري المدارس .
 - أهم الممارسات الإشرافية التي ينبغي أن يقوم بها مديرو المدارس .
 - الأثر المحتمل لكل من النوع (ذكر ، أنثى) ، والمؤهل الدراسي ومدى الخبرة ونوعية برامج التدريب على الممارسات الإشرافية لمديري المدارس .
- تم اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات مدارس التعليم العام من مختلف المناطق التعليمية في سلطنة عمان ، وقد بلغ مجموع عينة الدراسة (٢٣٤) من المديرين والمديرات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم مشكلة الدراسة وتفسير العلاقة بين مجالات البحث المختلفة في إطار وصفي ، واعتمدت بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .
- واستخدم الباحث مقياس الممارسات الإشرافية المعد مسبقا والذي يضم (٧٠) بندا موزعة على ثلاثة أقسام بعضها مرغوب فيه وبعضها غير مرغوب فيه .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- عدم وجود فروق بين الجنسين في التمكن من ممارسة مختلف جوانب العملية الإشرافية.
- يلعب المؤهل دورا في تمكن المديرين والمديرات من ممارسة بعض المجالات وعدم تمكنهم لذا يجب إعطاء الفرصة الكافية للحصول على الدبلوم الخاص والتأهيل ، وإعادة النظر في

بعض المقررات التي تدرس في المعاهد العلمية المتخصصة وإضافة مقررات أخرى خاصة بالإدارة والإشراف التربوي .

- تلعب الخبرة دوراً في تمكن المديرين والمديرات من ممارسة بعض المجالات وعدم تمكنهم لذا يجب مراعاة التدرج الوظيفي والأقدمية عند اختيار القادة التربويين.

٣- دراسة أحمد الشحرور (١٩٩٣) بعنوان : "واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، بواسطة مقياس الكفاءة الإدارية الذي يشمل الممارسات الإدارية ، والممارسات الفنية والشؤون الطلابية ، والعلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرار ، المجتمع المحلي ، والتخطيط المستقبلي . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الواقع الوظيفي والمؤهل التربوي والخبرة الإدارية والتدريب المهني وشملت العينة (٩٠) مديراً ومديرة (١٤٢) معلماً وجميعهم يعملون في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الزرقاء بالأردن ، وأستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- يوجد قصور في عملية اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي حيث حصلت على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى حسب تقديرات جميع الفئات المنفردة أو مجتمعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لكل من أثر المؤهل والجنس على واقع الكفاءة الإدارية والعمليات التي تتعلق بكل من العلاقات الإنسانية والتخطيط المستقبلي

٤- دراسة خالد الشبلي (١٩٩٣): بعنوان " درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي في المجالات التالية :

آلية التخطيط، اتخاذ القرار، التشكيلات، الموازنة، الإحصاء.

وكانت عينه الدراسة مكونة من (٢٣) مديراً للتربية والتعليم في جميع محافظات عمان وأيضاً (٧٠) مديراً إدارياً ورئيساً لقسم التخطيط والإحصاء، بالإضافة إلى مدير التخطيط في الوزارة وأداة الدراسة الاستبتيان وهو مكون من (٩٠) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن متوسطات تقديرات فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط أعلى متوسطات وتقديرات العاملين معهم ، لممارسة هؤلاء المديرين لهذه العملية في جميع المجالات دون استثناء .
- يوجد أثر لذوي الخبرة في مستوى الفهم والممارسات لعملية التخطيط التربوي لصالح الأكثر خبرة
- - دراسة (عيسان ، ١٩٩٣) ، وهي بعنوان " واقع الإشراف التربوي للطلاب المعلمين في سلطنة عمان واتجاهات تطويره " .
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى :

- مفهوم الإشراف التربوي والمراحل التي مر بها.
 - أهداف عملية الإشراف التربوي والمجالات الرئيسية المتضمنة فيها.
 - الكفايات والمهارات اللازمة للمشرف التربوي والأساليب المستخدمة.
 - واقع الإشراف التربوي في التعليم العام بوزارة التربية والتعليم .
 - مضمون وأساسيات الإشراف التربوي بكلية التربية والعلوم الإسلامية بجامعة السلطان قابوس .
 - التوجهات المستقبلية لتطوير الإشراف التربوي .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي وخاصة المسح المدرسي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- فيما يتعلق بالإشراف التربوي واتجاهاته وأساليبه وأدواته ، يحاول المعنيون بالتخطيط والتنفيذ وضعها موضع التنفيذ وضمن الإمكانيات المتاحة.
- التقويم الدوري لنشاط أي مؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاحها.
- لا بد من أخذ الخصائص النفسية والسمات الشخصية بعين الاعتبار عند تعيين المشرفين التربويين لما لها من دور بارز في إنجاح عملية الإشراف التربوي.

- التأكيد على مبدأ الاستمرارية والتكامل والترابط بين الإشراف التربوي قبل الخدمة وأثناءها ، مع ضرورة متابعة خريجي الكليات في الميدان .

٦- دراسة بالنور الدوكاني بن قصورة (١٩٩٥) بعنوان : "واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة ، وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة ، وتقديم مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة ، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) وشملت عينه الدراسة (١٣٢) مديراً ومديرة ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مديري المدارس غير حريصين على الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق
- إن مديري المدارس لا يتابعون الجديد في مجالهم عن طريق الإطلاع وحضور الندوات والدورات التدريبية .
- إن مديري المدارس لا يستخدمون التقنيات الإدارية في تسيير إدارة المدرسة مثل الحاسب.

٧- دراسة محمد إسماعيل (١٩٩٥): بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس لعملية التخطيط التربوي في مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية وتحسين المناهج وتطويرها " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لعملية التخطيط التربوي في مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية وتحسين المناهج وتطويرها، وشؤون الطلبة وتنمية المعلم مهنيًا والاهتمام بالمجتمع المحلي.

تمثلت عينة الدراسة (٢٥٥) مديراً ومديرة، و (٢٧٠) معلمة ومعلم، وكانت أداة الدراسة (الاستبيان) ومكون من (٨٠) فقره، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن ممارسة عملية التخطيط كانت بدرجة (متوسطة) بشكل عام من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات.

• أفضل مجال يمارس فيه التخطيط في مجال الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية

٨ - دراسة (محمود ، ١٩٩٧) ، وهي بعنوان : " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ومدى تأثير ذلك بكل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ونوع المؤسسة المشرفة .

وتكونت عينة الدراسة من (٦٨٨) معلما ومعلمة ، منهم (٣٣٦) يعملون في مدارس وكالة الغوث، و(٣٥٢) يعملون في المدارس الحكومية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وأعد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة متضمنة أربعة محاور .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- هناك تباين كبير بين درجات ممارسات المشرفين التربويين الإشرافية التي تهدف إلى تنمية كفايات المعلمين يرجع إلى كل من الجنس والمؤهل العلمي والمؤسسة المشرفة .
- يعتبر تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها أكثر المجالات ممارسة من قبل المشرفين التربويين ، بينما توظف البيئة المحلية في العملية التعليمية التعلمية هو الأقل ممارسة .

٩ - دراسة (أبو عودة ، ١٩٩٨) ، وهي بعنوان : " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في لواء غزة في ضوء المتغيرات التالية : نوع المدرسة (ذكور/إناث) ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في لواء غزة وعددهم (٤٩) مديرا ومديرة ، كما تكون من جميع المعلمين والمعلمات الواقعين تحت إدارتهم وعددهم (١٣٧٣) معلما ومعلمة .

وتكونت عينة الدراسة من جميع فئة مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي غزة وخانيونس بلواء غزة ، وتكونت عينة المعلمين من (٢٤٧) معلما ومعلمة ممن يعملون في تلك المدارس ، أي ما نسبته (١٨%) من المجتمع الأصلي للمعلمين .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها موظفا الاستبانة كأداة للدراسة وتضمنت (٨٦) فقرة موزعة في ستة مجالات.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

- يقدر المديرون درجة ممارساتهم الإدارية والفنية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها .
- كانت تقديرات المديرين متوسطة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وعالية في المجالات الأخرى ، بينما قدرها المعلمون بأنها ضعيفة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومتوسطة في المجالات الأخرى .
- توجد فروق بين تقديرات المديرين والمعلمين لواقع الممارسات لصالح المديرين ، وكذلك توجد فروق في تقديرات المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المعلمين في مدارس الإناث.
- لا توجد فروق في تقديرات المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة .

١٠ - دراسة نشوان (١٩٩٨) بعنوان : " السلوك التنظيمي وتطوير فاعلية الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة " .

وهدفت الدراسة على التعرف على أبعاد السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية واقتراح إجراءات مهمة في تطوير منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية واقتراح إجراءات مهمة في تطوير منظومة الإشراف التربوي وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي للعاملين في منظومة الإشراف التربوي بوكالة الغوث الدولية وعددهم (١٩٥) منهم (٣٣) مشرفاً و(١٦٢) مديراً ، وقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية مع بعض عناصر قيادات الإشراف التربوي كما اعد الباحث استبيان تناول مجالات البحث واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات ثم تفسيرها وتحليلها ، كما استخدم المعالجات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومربع كاي واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي .

وكانت أهم النتائج أن أكثر الأنماط السلوكية استجابة لدى عينه الدراسة هي التي تعمل على تحسين السلوك التنظيمي وفاعلية منظومة الإشراف للدورات التدريبية التي تزيد من قدرات ومهارات المشرفين التربويين ومديري المدارس الإدارية الفنية في العلاقات الإنسانية الجيدة والنمط الديمقراطي.

١١- دراسة (مطر ، ١٩٩٩) بعنوان : " واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على هذه الممارسات في ضوء معايير محددة لمجالات الإشراف الفنية .

وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤) مديرا ومديرة ، و(١١٠) معلما ومعلمة ، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته للإجابة عن أسئلة الدراسة موظفا الاستبانة التي تألفت من (٥٥) فقرة تمثل ممارسات إشرافية موزعة على سبعة مجالات هي : التخطيط ، والمنهاج ، والأساليب الإشرافية والجماعية ، وطرق التدريس والوسائل التعليمية ، والمعلم والنمو المهني ، والطلبة ، والتقويم .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- وصف المديرين والمديرات لواقع الممارسات الإشرافية التي يمارسونها بأنها تتسم بدرجة عالية في جميع المجالات .
- لم يظهر أثر لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي على تقديرات أفراد العينة .

١٢- دراسة (الزايد ، ٢٠٠٠) بعنوان : " الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام " .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام ، والتعرف إلى درجة أهميتها ودرجة استخدامها لدى المشرفين

التربويين، والتعرف إلى الفروق بين المعدل العام لدرجة الأهمية والمعدل العام لدرجة الاستخدام .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (٤٢٦) مشرفاً تربوياً ، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة .

وإستخدام الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتألقت من (٤٩) كفاية في مجالات الدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- يمثل مجال القيادة أكثر المجالات أهمية بينما كان التخطيط أقلها أهمية .
- يعتبر مجال الاتصال أكثر المجالات استخداماً بينما مجال المناهج أقلها استخداماً .
- حصول (٤٢) كفاية على درجة أهمية عالية جداً ، وحصول جميع الكفايات على درجة استخدام عالية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الأهمية والاستخدام لصالح متغير الأهمية لجميع مجالات الدراسة .

١٣- دراسة (الطراونة وآخرون ، ٢٠٠٠) بعنوان : " تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب " .

هدفت هذه الدراسة لتقويم دور مشرفي المرحلة في إقليم الجنوب من وجهة نظر معلمات الصف ، ومعرفة أثر متغيري الخبرة والمؤهل العلمي على درجة تقدير المعلمات لأداء المشرفين التربويين .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات اللواتي يدرسن الصفوف الثلاثة الأولى في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن والبالغ عددهن (١٤٠٠) معلمة، وشملت عينة الدراسة (٣٥٠) معلمة ، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية .

وإستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن أسئلة الدراسة ، موظفين الاستبانة كأداة للدراسة وتألقت من (٤٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : التخطيط ، المنهاج ، أساليب تنفيذ الدرس ، الممارسات الإشرافية ، التقويم .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- تقدير المعلمات بدرجة متوسطة لمجالات الاستبانة كلها باستثناء المنهاج كانت متدنية .
- تقدير المعلمات كان متوسطا للاستبانة ككل .
- حظي مجال الممارسات الإشرافية بأعلى درجة تقدير وبأشكالها المتعددة .
- تبين أثر لخبرة المعلمات من خمس سنوات فما فوق في مجالي التخطيط والمنهاج على درجة تقديرهن لأداء المشرفين تعزى للخبرة العالية .

١٤- دراسة (الحارثي ، ٢٠٠١) بعنوان : " دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف " .

هدفت هذه الدراسة إلى المساعدة في تقديم تصور مناسب لتحسين البيئة التعليمية داخل المدرسة من خلال توضيح الدور الأمثل لعمل المشرف التربوي .

وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم أي ما يمثل (٥,٥%) من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بواقع (٥) مدرسين من كل مدرسة، حيث تم اختيار (٢٠) مدرسة بطريقة عشوائية بواقع (٣٣%) من عدد المدارس في مجتمع الدراسة ، والمعلمون يغطون أهم التخصصات في المرحلة الابتدائية للعام ١٤١٨ / ١٤١٩ هـ .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل التشخيص للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية .
واستخدم الباحث لجمع المعلومات استبانة صممت بطريقة ليكرت الخماسي مع بعض التعديل حيث اتبعت كل عبارة بأربعة خيارات فقط ، وتضمنت الاستبانة ثمانية محاور تم تغطيتها بسبع وأربعين فقرة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- يميل المشرف التربوي في أدائه للتركيز على طرق التدريس وتقييم المعلم وأداء الطلاب .
- يتسم عمل المشرف بأسلوب المباشرة في متابعة أداء المعلم إذ يتضح ضعف التنسيق السابق لزيارة المشرف التربوي للمعلم .
- المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر ، لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير نتائج الاختبارات واستخدام هذا التفسير في تحسين الأداء اللاحق للمعلم .

١٥ - دراسة أحمد (٢٠٠١): بعنوان : دور مديري المدارس في زيادة النمو المهني للمعلمين في المحلة الأساسية العليا والدنيا

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مديري المدارس في المراحل الثلاث في النمو المهني للمعلمين من خلال التعرف على الأدوار التي على ضوءها يسعى مديرو المدارس إلى نمو معلمهم مهنيًا والتعرف على أعلى موافقة لهذه الأدوار وأقلها من حيث اهتمام مديري المدارس في سعيهم لنمو معلمهم مهنيًا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس المرحلتين الأولى والثانية بمرحلة التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. ضرورة وضع توصيف دقيق ومحدد لمهام وظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التربوية .
٢. ضرورة اهتمام مدير المدرسة بين المزج بين البعدين الإداري والفني .
٣. يجب أن يهتم مدير المدرسة بالمستجدات التربوية والمستحدثات التي تتعلق بدورهم الفني حتى يواكبوا التطور المستمر الذي يشهده العالم في جميع المجالات.

١٦ - دراسة (الأكلبي ، ٢٠٠١) ، وهي بعنوان : " اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس " .

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، ومدى تأثرها ببعض المتغيرات : الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في الإشراف، سنوات الخبرة في التدريس ، المرحلة التي يشرفون عليها .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات التابعين للإدارة العامة للتعليم والمديرية العامة لتعليم البنات بالمنطقة الشرقية بالسعودية والبالغ عددهم (١٧٥) مشرفا ومشرفة ، وشملت عينة الدراسة (٧١%) منهم أي (١٢٥) مشرفا ومشرفة ، وبعد استبعاد الاستمارات التي لم تكتمل إجاباتها أصبحت عينة الدراسة (١٠٩) مشرفين ومشرفات .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها ، موظفا مقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس كأداة للدراسة ، وتكون المقياس من (٦٠) عبارة بعضها إيجابي وبعضها الآخر سلبي ، وتقيس (١٠) أبعاد .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس إيجابية بصفة عامة .
- عدم تأثر اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس بأي من المتغيرات التي شملتها الدراسة .

١٧- دراسة (آل ناجي ، ٢٠٠١) وهي بعنوان : " الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها المشرفون التربويون في الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ومدى فعاليتها . وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة عسير للعام الدراسي ١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ ، والبالغ عددهم (١٠٤) مشرفين تربويين ، وشملت عينة الدراسة (٨٠) مشرفا منهم .

ووزعت أداة الدراسة عليهم وتشمل أداة وصف فاعلية وتكيف القائد ، إضافة إلى أداة تقيس بعض العوامل الديمغرافية في مجال الإشراف (عدد المرؤوسين ، المؤهل ، العمر ، التدريب ، الخبرة) .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير هي نمط المشاركة يليه نمط التسويق أو الاستشارة وأقل الأنماط شيوعا نمط التفويض وهو أقلها تفضيلا أيضا .
- المتوسط العام لفاعلية الأنماط القيادية السائدة لعينة الدراسة من المشرفين التربويين منخفض جدا .

- المشرفون التربويون الذين لديهم خبرة أكثر لديهم القدرة على التنوع في استخدام الأنماط القيادية المختلفة .

١٨ - دراسة جاويش (٢٠٠٢): بعنوان : واقع العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية في المجتمع المصري، و أهم الاتجاهات " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية في المجتمع المصري، والتعرف إلى أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الربط بين المدرسة والوسائط التربوية، والاستفادة منها بما يتمشي مع فلسفة وقيم مجتمعنا ولكي يحقق الباحث أهدافه استخدم المزاوجة بين المنهج الوصفي للوقوف على واقع العلاقة بين المدرسة ووسائط التربية والتعليم في المجتمع وأسلوب تحليل النظم وذلك حتى تتوفر النظرة الشمولية للمدرسة كمنظومة مجتمعية مفتوحة تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه حيث يعد هذا الأسلوب عملية تتحدد بواسطتها الحاجات وتعين المشكلات ومتطلبات حلها واختيار الحلول من البدائل.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. عدم وجود خطة مسبقة للاتصال بالوسائط التربوية الأخرى.
 ٢. اعتماد الدراسة على الأبناء للاتصال بأولياء الأمور.
 ٣. اعتقاد بعض الآباء والمسؤولين في الوسائط التربوية بأن التربية مسئولية المدرسة فقط.
 ٤. غياب بعض أهداف المدرسة عن الوسائط التربوية الأخرى الموجودة بالمجتمع.
- ١٩ - دراسة شرف (٢٠٠٢): بعنوان : " واقع أدوار مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا في المجال الإشرافي الفني والإداري " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا ودوره الإشرافي والفني والإداري.

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استعان الباحث استبانته مكونة من (٨٢) فقرة طبقاً على جميع مديري ومديرات المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا (٢٠٤) معلماً ومعلمة ممن في المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بمحافظة غزة وجميع المشرفين التربويين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين يقدرّون درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية ومتوسطة الأداء تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والتخطيط والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار وأنها ضعيفة الأداء تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي.

٢٠ - دراسة الحسنات (٢٠٠٣): بعنوان : دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم اختيار عينة قوامها (٣٧٨) معلماً ومديراً وعاملين في الإدارة العليا حيث طبقت الباحثة عليهم استبانته مكونة من (٨٨) فقرة ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

١. احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراكز أنماط الإدارة المدرسية كما احتلت المهام الفنية والإدارية المرحلة الثانوية وجاءت المتابعة والتقويم لتحليل المرحلة الثالثة.
٢. وجود فروق داله إحصائية في جميع مجالات الإدارة المدرسية لصالح الذكور في الصفات القيادية ولصالح الإناث في المهام الصعبة .

٢١ - دراسة شيرير (٢٠٠٣): بعنوان " الأدوار المتوقعة التي يقوم مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأدوار المتوقعة التي يجب أن يقوم مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة ووضع تصور مقترح لتطوير مستوى الدور الواقعي إلى مستوي الدور التوقعي لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة أو لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ولقد اختارت الباحثة عينة من (١٩١) مديراً ومديرة و (٤٨٣) معلماً ومعلمة و (٤٤) من القيادات العليا ثن اختارت الباحثة بالطريقة العشوائية البسيطة وطبقت عليهم لاستبانته بعد التأكد من صدقها وثباتها ، واستطاعت الدراسة التوصل إلى النتائج التالية :

١. أكثر الأدوار شيوعاً لمدير المدرسة كانت الإشراف على سير المراسلات الرسمية
٢. التشابه بين الدور الواقعي والمتوقع لمدير المدرسة في الشؤون الإدارية والمالية

٢٢ - دراسة (البنا ، ٢٠٠٣) ، وهي بعنوان : " الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور المهني الذي يجب أن يمارسه المشرف التربوي لتحسين العملية التعليمية التعلمية ، وذلك من خلال دوره تجاه عناصرها من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عن أثر بعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التي يتعامل معها المعلم على تقدير المعلمين ومدى ممارسة المشرف التربوي لدوره .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة غزة وعددهم (٢٨٥٠) معلما ومعلمة ، وتألفت عينة الدراسة من (٤٢٢) معلما ومعلمة وذلك بنسبة (١٥%) من المجتمع الأصلي .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها ، موظفا الاستبانة كأداة للدراسة ، التي تضمنت (٨٨) فقرة موزعة على ستة أدوار للمشرف التربوي .

وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- يعطي المشرف التربوي أولوية للمنهاج حسب تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره .

- أكدت الدراسة أن المشرف التربوي يمارس دوره المهني بدرجة عالية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ومدى ممارسة المشرف التربوي لدوره المهني في مجموع الأدوار الكلية تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة وسنوات الخدمة .

٢٣ - دراسة (الجراد ، ٢٠٠٤) بعنوان : " دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن في ضوء المتغيرات التالية : الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الإسلامية للمرحلتين الأساسية والثانوية في المدارس التابعة لمديرتي إربد الأولى والثانية والبالغ عددهم (٤٧٦) معلما ومعلمة، وشملت عينة الدراسة (١٤٧) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي الطبقى .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته موظفا الاستبانة كأداة للدراسة ، وتألفت من (٨٧) فقرة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- دور المشرفين التربويين كان متوسطا في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بوجه عام.
- دور المشرفين التربويين توزع على مجالات الدراسة بدرجة متشابهة ، وإن تأثيرهم على أداء المعلمين التدريسي قد تشابه في جميع جوانب العملية التعليمية .
- دور المشرفين التربويين في مجالات الدراسة جاء مرتبا تنازليا كما يلي : النمو المعرفي والمهني للمعلم ، التقويم ، إستراتيجيات تنفيذ الحصة ، التخطيط ، المحتوى التعليمي ، الوسائل التعليمية ، الأنشطة التعليمية .

٢٤- دراسة (ستراك و الخصاونة ، ٢٠٠٤) بعنوان : " تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين ، ومعرفة أثر المتغيرات التالية : التحصيل العلمي، والجنس ، والخبرة .

وتكون مجتمع الدراسة من (٦٩٣) مدرسة موزعة على ثلاث مناطق (عمان، إربد، الكرك)، يعمل فيها (٦٩٣) مديرا ، و(٨١١٨) معلما ومعلمة، وشملت عينة الدراسة (٨%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي الطبقى .

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

واستخدم الباحثان ثلاث أدوات لتقويم المشرفين : الأولى من قبل المعلمين مكونة من (٤٢) فقرة ، والثانية من قبل المديرين مكونة من (٤٢) فقرة ، والثالثة في ضوء الاتجاهات الحديثة من قبل المعلمين والمديرين مكونة من (٤٠) فقرة) وهي عبارة عن استبانات .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- رأى مديرو المدارس أن مستوى أداء المشرفين لا زال دون مستوى الطموح ، وجميع المجالات كان أداءها متوسطا عدا التخطيط كان عاليا .

- رأى المعلمون أيضا أن مستوى ممارسات المهمات لا زال دون مستوى الطموح المعهود وأن جميع المجالات تمركزت عند الوسط باستثناء الإشراف على التدريب كان عاليا .

٢٥- دراسة (سعادة وآخرون ، ٢٠٠٤) ، وهي بعنوان : " دور المشرفين التربويين الفلسطينيين خلال تفاعلهم مع المنهاج المدرسي والطلبة أثناء انتفاضة الأقصى في محافظتي رام الله والخليل ."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تعامل المشرفين التربويين في محافظتي رام الله والخليل مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى ، وعلاقة ذلك بثلاثة متغيرات : عدد البرامج التدريبية التي حضرها المشرف، والمحافظة التي يتبع لها، وتخصصه المعرفي .

وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في محافظتي رام الله والخليل ، وبلغ عددهم (٦٠) مشرفا ومشرفة ، وهم يمثلون أيضا عينة الدراسة .

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الميداني للإجابة عن أسئلة الدراسة ، موظفين استبانة مصممة لهذا الغرض تألفت من (٢٥) فقرة تتمشى مع مقياس ليكرت الخماسي المترج.

وقد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

- كانت الدرجة العامة لتعامل المشرفين التربويين مع الطلبة متوسطة ، بينما الدرجة المتعلقة بتعامل المشرفين التربويين مع عدد البرامج التدريبية لصالح من حضر (١١) برنامجا فأكثر .

- حصل المشرفون التربويون في محافظة رام الله على متوسط أعلى من زملائهم في محافظة الخليل بالنسبة للتعامل مع المنهاج المدرسي والطلبة .

- كانت المتوسطات عالية لصالح المشرفين التربويين المتخصصين في ميادين الإنسانيات عند تعاملهم مع المنهاج المدرسي والطلبة .

٢٦ - دراسة العلوني (٢٠٠٥): بعنوان " ابرز التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء الاتجاهات المعاصرة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ابرز التحديات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتقديم تصور مقترح للاحتياجات التدريبية لمدير المدارس المتوسطة على ضوء التحديات المعاصرة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع ثم جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

وقد تمثلت إدارة الدراسة في استبيان للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري منطقة المدينة المنورة .

وأوضحت نتائج الدراسة اهتمام البرامج التدريبية المنفذة للاحتياجات التدريبية المتمثلة بتنمية المهارات القيادية لمدير المدرسة وكذلك اهتمامها بالمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة وطرق علاجها للتطوير الحادث في الإدارة المدرسية وتركيزها على مسؤوليات وواجبات المدير .

٢٧ - دراسة أحمد (٢٠٠٦): بعنوان " معوقات تحقيق النجاح لإدارة المدرسية للنظام المدرسي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها في تحقيق العملية التربوية والوقوف على مبدأ نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي ومعرفة المعوقات التي تحد من دورها في تحقيق النظام المدرسي واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي حيث طبق الباحث استبانته على (٣٣) مدرسة من مجتمع أصلي (١٤٣) وأوصت نتائج الدراسة:

١ . قدرة مدير المدرسة على إتخاذ القرارات السريعة التي تجعله قادراً على حل المشكلات بسرعة .

٢ . ضرورة أن يتصف مدير المدرسة بالمرونة في المواقف والمشكلات للتعرف على أفضل الحلول المناسبة لاتخاذ القرار السليم في المشكلات المختلفة.

١ - دراسة (Roberts , 1993) وهي بعنوان : " السياسات الخاصة للتواصل الناجح

بين المشرف والمعلم في اللقاءات التربوية " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان عناصر الأساليب الخاصة المتأصلة في التواصل بين كل من المشرفين المستقبليين أو المشرفين الممارسين للمهنة والمعلمين من جهة أخرى خلال اللقاءات التربوية الناجحة .

وشملت عينة الدراسة المشرفين والمعلمين في مختلف المدارس العامة في الأجزاء الجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة ، وتم تسجيل تحليلي لـ (١٠٠) لقاء بعدى للزيارة بين المشرفين والمعلمين ، وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- الوصول إلى تفكير عميق وتبادل حر في ظروف اللقاءات يصعب تحقيقه ، وهو معقد للغاية لعوامل سياسية .
- هناك أربع إستراتيجيات أساسية للسياسات الخاصة، تستطيع أن تعوق أو تسهل اللقاءات وهي: التوجهات الشخصية ، الانسجام الحواري ، السلطة الرسمية ، المتغيرات الوظيفية.
- في اللقاءات الناجحة يستخدم المشرفون والمعلمون التوجهات الشخصية والانسجام الحواري ويوفر المشرفون بيئة غير تهديدية للمعلم .

٢ - دراسة (Bennett , 1995) وهي بعنوان : " دور المحتوى المعرفي في الإشراف

التربوي " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توقعات المعلمين لأهمية امتلاك المشرفين التربويين للمحتوى المعرفي ، في المناطق التي يشرفون عليها .

وشملت عينة الدراسة (١٢٠) معلما من المدارس الابتدائية والمتوسطة والعليا .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع (٢٠) من أفراد العينة المستجيبين للدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- دعم المعلمون بقوة الفرضية القائلة بأن المشرفين متخصصون في المناطق التي يشرفون عليها.

- شعر المعلمون أن المشرفين التربويين الذين يمتلكون المحتوى المعرفي يقدمون مساعدة متطورة وتغذية راجعة ، ويعرفون الإستراتيجيات التعليمية لاقتراحها ، ويقدمون تقويما عادلا ومنصفا لأداء المعلم الصفي ، ويمتلكون معرفة متجددة حول الاتجاهات ، وينتزعون احتراما قديرا من المعلمين .
- تغيرت توقعات المعلمين حسب أسلوب الإشراف المتبع .
- المعلمون ذوو الخبرة كانوا أكثر تركيزا على أهمية المحتوى المعرفي للمشرف التربوي أكثر من أولئك المعلمين الأقل خبرة .

٣ - دراسة (Mauriel & Others , 1995) بعنوان : " 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 (٢٠٥) مدارس ، استجاب منهم (٤٣) للدراسة وشاركت (٣) أخرى بدون استطلاع ، و(٥) في مقابلات هاتفية .
- واستخدم الباحثون الاستبانة المفتوحة كأداة للدراسة وتألفت من (٨) أسئلة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

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

٤ - دراسة (Boothe & Others ، ١٩٩٨) وهي بعنوان : " الممارسات التي تؤثر عكسيا على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى تؤثر التصرفات السلبية لمشرفي الكلية والمعلمين المشرفين على المناخ الإشرافي للطلاب المعلمين بولاية سان دييغو بالولايات المتحدة الأمريكية .

وتكونت عينة البحث من مجموعتين:

الأولى للعام الدراسي ١٩٩٦ / ١٩٩٧ م شارك فيها (٢١) طالبا معلما .

الثانية للعام الدراسي ١٩٩٧ / ١٩٩٨ م وشارك فيها (٢٢) طالبا معلما .

حيث كان مشرفو الكلية هم أنفسهم خلال العامين الدراسيين .

وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات حول تجارب الطلاب المعلمين مع المشرف داخل الصف والمشرف الجامعي ، وركزت الاستبانة على تصرفات متنوعة للمشرفين .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- التكرار مع إحدى المجموعتين التي استخدمت تصرفات سلبية كان أقل من الأخرى .
- استخدم الأساتذة الجامعيون تصرفات سلبية أقل من المعلمين المتعاونين .
- لا توجد فروق في التصرفات الإشرافية لكلا المجموعتين على صعيد العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال .
- على الرغم من ذلك ، هناك فرق في الممارسات المتعلقة بالرؤية والمعرفة ، ولكنهم لم يظهروا فروقا في إدارة الصراع ، والقدرة الإدارية ، والحسم واتخاذ القرار .

٥ - دراسة (Bulach & Others , 1999) وهي بعنوان : " الممارسات الإشرافية التي تؤثر على المناخ المدرسي " .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الممارسات الإشرافية العملية للمديرين على المناخ الإشرافي الموجود في المدرسة ومعرفة تأثير كل من متغير الجنس والمرحلة على ذلك .

وشملت عينة الدراسة (٢٠٨) من المعلمين خريجي كلية التربية بولاية ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية.

واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة وتألقت من (٥٢) بندا ، توجه السؤال للمعلمين لبيان تقديراتهم حول ملاحظاتهم لممارسات المدير الإشرافية التي تؤثر سلبيا وإيجابيا على المناخ الإشرافي للمعلمين .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- المناخ التعليمي في المدرسة كان أكثر إيجابية وأكثر مما هو متوقع ولكن بقي هناك متسع لمزيد من التحسينات .
- أقل النتائج كانت في مجال الصراع ، حيث عكست رؤية المعلمين أن مديريهم حاولوا تجنب الصراع والتعامل بتحفظ في بعض ممارساتهم .
- الممارسات في مجال الثقة كانت أكثر إيجابية .

٦- دراسة **Watson. Jimmy (٢٠٠٠)**: بعنوان " الجودة التعليمية :معتقدات المنظمة التعليمية وسلوكياتها ونتائجها" .

هدفت الدراسة إلي التعرف على معتقدات المنظمة التعليمية وسلوكياتها ونتائجها في ضوء الجودة الشاملة ، و" قدم الباحث في هذه الدراسة وجهات نظر ست مدرسين أساسين فيما يتعلق بمبادئ وسلوكيات ونتائج النظام المدرسي المنغمس في الجودة التعليمية، والمدرسين السنة كانوا مشرفين وأعضاء في مجلس الإدارة ومدراء ومربي فصل، مدراء تنفيذيين لمشاريع و مندوبو جامعات.

وهذه المقابلات سجلت صوتياً وتم تسجيلها وكتابتها ومن ثم تحليلها باستخدام عملية جوهريّة من أربع خطوات، هذه العملية نشأ عنها مبادئ الجودة التي أدمجت في الأسئلة البحثية، وكانت المبادئ البحثية كما يلي:

١. التفكير بمفهوم النظام **System shey**.

٢- القيادة.

٢. الإدارة عن طريق تطوير الموارد والحقائق.

٣. عمل الفريق.

٤. الالتزام طويل المدى.

٥. تطوير الموارد البشرية.

٦. إدارة المشاركة.

توصلت الدراسة إلى أن المبادئ الأساسية مترابطة مع بعضها البعض ولا تعمل هذه المبادئ بمعزل عن بعضها البعض بل تتفاعل معاً، ومن الصعب تطبيقها بشكل ناجح وتوصل الباحث إلى أن تغييرات ثقافية هامة تم التعرف عليها تبعاً للطريقة التي تسير بها المنطقة التعليمية كنتيجة لمبادرة الجودة التعليمية، وأيضاً توصل الباحث إلى أن العديد من الطرق السابقة والإجراءات في المنطقة التعليمية قد تغيرت نتيجة لتطبيق مبادئ الجودة وأن هذه التغييرات مستمرة في التطور.

٧- دراسة (Ovando & Huckestein , 2003) هي بعنوان : " تصورات حول دور مشرفي المكتب المركزي في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تصورات مشرفي المكتب المركزي بخصوص الممارسات الإشرافية الملحة داخل البيئة اللامركزية ، وأدائهم لدورهم في المدارس النموذجية في المقاطعات بالإضافة إلى المساهمات التي يقدمونها لتحسين تقدم الطالب أكاديمياً .

وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) مشرفاً ومشرفة في المدارس النموذجية لمقاطعات تكساس منهم (٣٦) ذكراً و(٢٣) أنثى ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما كما استخدمتا طريقة تحليل المضمون ، وقد أعد الباحثان استبانته لتحقيق غرض الدراسة تضمنت (١٢) بعداً للممارسات الإشرافية تضمن كل بعد (٤٨) فقرة ، بالإضافة إلى سؤال مفتوح ، وهذه الاستبانة تم تطويرها من دراسة سابقة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان :

- هناك مستوى عال من الاتفاق بخصوص الأبعاد المتعلقة بالممارسات الإشرافية الملحة كما تعكسها الممارسات الحالية وكانت أعلى ثلاثة أبعاد هي : الاتصالات ، والتخطيط والتغيير ، والبرنامج التعليمي ، وكان أقلها : تنمية العاملين ، والمناهج ، والملاحظات والاجتماعات .
- إضافة لذلك أظهر المستجيبون أربعة أدوار للمشرف وهي : المسهّل ، ومطوّر العاملين، ومخطط المنهج ، ومزود بالمصادر .

٨- دراسة (Rous , 2004) بعنوان : " توقعات المعلمين حول الإشراف التربوي والممارسات التي تؤثر على التعليم في مرحلة رياض الأطفال " .

هدفت هذه الدراسة لبيان توقعات معلمي رياض الأطفال حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الإشراف التربوي لبرامج رياض الأطفال والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفون للتأثير في ممارساتهم التعليمية.

وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمي رياض الأطفال في ولاية واحدة .

واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- هناك خمسة نماذج تسهل التعليم الصفّي لرياض الأطفال :
 - دعم ومساندة الصفوف والموظفين .
 - فرص وإستراتيجيات التطوير المهني .
 - الحضور في الصف والبرنامج .
 - مدح المعلمين والموظفين .
 - المعرفة الخاصة بتطوير الطفولة المبكرة .
- أكد المعلمون أن القادة التربويين يؤثرون على ممارساتهم التعليمية من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي .

٩- دراسة Woodson _ Sharon (٢٠٠٥): بعنوان "دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة السائد بين المديرين وتقديم تعليم الجودة في المدارس الابتدائية "

"هدفت الدراسة إلى بيان قوه العلاقة بين مستوى سلوكيات القيادة لدى المديرين ومستوى الرضا مع جودة التعليم المقدمة للتلاميذ واستخدمت الدراسة طرق البحث المسحي وتألفت من عينه من ثلاث مدراء (٤٤) مدرس ، (٣٨) هيئة تدريسية سائدة ، (٢٠) أولياء أمور من المدارس الابتدائية في منطقة ريفية في وسط أطلنطا وتم استخدام دراسة مسحية لقيادة وإدارة الهيئة التدريسية في المدارس والدراسة المسيحية المتعلقة بقياس المتغيرين في الرسالة وتم استخدام العينة عشوائياً لاختيار عينة من المدراء والمدرسين وهيئة التدريس السائدة وأولياء الأمور.

وخرجت الدراسة بالنتائج التالي :

- ١- كشف الدراسة عن عدم وجود روابط هامة بين سلوكيات القيادة المتحولة لدى المدراء والرضا بجودة المدارس
- ٢- لا توجد علاقة هامة بين درجات المدرسين على مقاييس المدرسة المتغيرة ومدرستهم كما
- ٣- كشفت النتائج عن وجود روابط هامة بين هيئة التدريس وبين سلوكيات القيادة المتحولة لدى الرضا عند المديرين وجودة المدارس.

ثانيا : الدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة

أ) الدراسات المحلية والعربية :

١ - دراسة أحمد درباس (١٩٩٤): بعنوان " مدى تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي " .

هدفت الدراسة إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في السياق التربوي ومدى تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي واستخدم الباحث المنهج النظري المكتبي والمنهج الوصفي، وأدوات الدراسة : المقابلة والزيارة الميدانية وقام الباحث بزيارة ثلاث مدارس بغرض التعرف على تجارب تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة المدرسية خاصة فيما يتعلق بتدريب الكوادر الإدارية المدرسية والمديرين والمعاونين ، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

أن تطبيق مفاهيم أساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي قد تواجه بعض المعوقات التي من الممكن التغلب عليها مثل : ضعف نظام المعلومات ، وعدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة ، وإتباع المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار .

٢ - دراسة (درباس ، ١٩٩٤) بعنوان : " إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي " .

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مفهوم الجودة في السياق التربوي ، والتعريف بنماذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في القطاع التربوي مع إشارة خاصة لتجربة مدينة ديترويت في ولاية ميشيغن الأمريكية في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، وإمكانية تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي .

واستخدم الباحث المنهج النظري المكتبي بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي .

وقد استخدم الباحث كأدوات للدراسة المقابلة والزيارة الميدانية لثلاث مدارس من أصل (٤٥) تطبق نموذج إدارة الجودة الشاملة ضمن مشروع ديترويت .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- اتفق مديرو المدارس في قابلية تطبيق مبادئ ديمينج في القطاع التربوي .
- اتفق الجميع على أن نظام التقويم التقليدي للطلبة يثير الرعب في نفوس الطلبة والبديل تقويم مستمر من أجل تحسين جودة العمل .
- عدم رضا بعض الأفراد عن التحول السريع ومقاومة بعضهم للتغيير .

٣- دراسة أمين النبوي (١٩٩٥): بعنوان " مدخل الجودة الشاملة باعتباره من أحدث النماذج لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر " .

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل الجودة الشاملة باعتباره من أحدث النماذج لإدارة التغيير التربوي على مستوى المدرسي في مصر . واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إمكانية استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي.
- توصل الباحث إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة ويشمل :
 ١. مجريات الوعي بالتغيير التربوي
 ٢. البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على المستوى المجتمعي
 ٣. البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على المستوى التعليمي

٤ - دراسة (أبو سعدة وعبد الغفار ، ٢٠٠٠) بعنوان : " الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مقترح) " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى نظام تكوين معلمة رياض الأطفال بمصر ، والوقوف على أهم التحديات التي تواجهه وتحول دون فعاليته ، ومحاولة الوصول إلى معايير الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام تكوين معلمات رياض الأطفال .
وإبراز إمكانية الاستفادة منه
وإبراز إمكانية الاستفادة منه
في تطوير نظام تكوين معلمات رياض الأطفال .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية التي توضح ملامح التصور :

- التمهيد للتجديد بتنمية الوعي بثقافة الجودة وإعادة هيكلة مؤسسات ونظام التكوين .

- وضع خطة فعالة وتنظيم مرن لتطوير نظام التكوين ووجود رؤية إستراتيجية قوية للتحكم في جميع الأنشطة والمصادر اللازمة لنجاح وإتمام برنامج الجودة الشاملة .
- تنفيذ خطط وإستراتيجيات الجودة الشاملة بكليات التكوين من خلال دوائر الجودة .
- التأكد من جودة كل خطوة بالمراقبة والمتابعة من خلال التقويم الذاتي والتقويم الخارجي .

٥- دراسة (علي ، ٢٠٠٢) وهي بعنوان : " تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي) " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية وتحديد معايير مدخل الجودة الشاملة في تطويره ، والتوصل لتصور مستقبلي لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة في ضوء معايير الجودة الشاملة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وأسلوب الملاحظة بالمشاركة .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- يقوم نظام تعليم البنات على الأسس والمبادئ الإسلامية التي حددتها السياسة التعليمية بالمملكة .
- تعتبر الرئاسة العامة لتعليم البنات هي الجهاز الإداري المركزي المسئول عن وضع الخطط والنظم واللوائح التي تحكم تعليم البنات .
- ضرورة تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الجودة الشاملة .
- ضرورة تحديد معايير قياسية لجودة نظام تعليم البنات بالمملكة .
- ضرورة وضع خطة فعالة لتطوير نظام تعليم البنات من خلال صياغة رؤى إستراتيجية فعالة لأهم معايير الجودة في مكونات النظام جميعا .

٦- دراسة جلال (٢٠٠٢): بعنوان : متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية و إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين " .

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية والتي اعتمدها على أنها إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين ، التحسين المستمر للجودة بالتركيز على عمليات تقويم الخدمة المدرسية ، والوقاية من الأخطاء قبل الوقوع بها واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ تم التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في

المدرسة الابتدائية وبناء إدارة الدراسة (لاستبانة) والتي احتوت على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق أداة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية

وتكون مجتمع الدراسة من (١١٥) مدرسة في أنحاء البحرين، وتم اختبار عينة الدراسة عبارة عن (٢٥) مدرسة بطريقة العينة العشوائية بحيث ممثلة تكون لجميع مناطق البحرين.

٧- دراسة (البنا ، ٢٠٠٣) وهي بعنوان : " تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط " .

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة ، والتعرف إلى واقع ثقافة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ، ووضع تصور مقترح لتدعيم هذه الثقافة .

يتكون مجتمع الدراسة من الموجهين والمديرين والنظار والوكلاء والمعلمين الأوائل والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بإدارات دمياط التعليمية المختلفة ، وشملت عينة الدراسة (١٦٥) فردا تم اختيارهم بصورة عشوائية وممثلة لأفراد المجتمع الأصلي .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي موظفة استمارة قياس ثقافة الجودة الشاملة في التعليم كأداة للدراسة بعد تعريبها وتحكيمها ، وهي مكونة من (٦٢) عبارة ثلاثية الاختيار ، موزعة على ستة محاور .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- لا توجد أهداف محددة وواضحة للبيئة المدرسية ، ولا توجد رؤية مشتركة بين جميع العاملين .
- الخدمات المقدمة داخل المدرسة لا تركز على احتياجات الطلاب، والطلاب ليس لهم دور في تطوير الخدمة التربوية .
- إدارة المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح وال فشل ، ولا تأخذ بآراء المعلمين ولا تسمع لآراء الطلاب واقتراحاتهم .

٨- دراسة (الصالحي ، ٢٠٠٣) هي بعنوان : " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " .

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأسس والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة والمتطلبات الأساسية لتطبيقها في المدرسة ، وواقع الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بغزة واقتراح تصور لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها .

وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم (١٧٤) مديرا ومديرة، العاملين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ م .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، واستخدم المقابلة الشخصية والاستبانة كأدوات للدراسة وتضمنت الاستبانة (٥٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- يعتبر دعم الإدارة العليا واقتناعها بنشر ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهم الأسس والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك من أهم متطلبات تطبيقها لتطوير الإدارة المدرسية .
 - من أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو قصور في الكفايات والمعلومات اللازمة ، وعدم قدرة معظم مديري المدارس على التخطيط الإستراتيجي ، وعدم توفر البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .
- وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية :**

- ١ . الاهتمام بنشر ثقافة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية
- ٢ . توظيف مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص مفاهيم العمل الجماعي من خلال البرامج التدريبية الخاصة بنشاطات الجودة وتطبيقاتها على الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية.

٩- دراسة (نشوان ، ٢٠٠٤) بعنوان : " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " .

هدفت هذه الدراسة إلى 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 الأكاديميين فيها وتطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي النظري للإجابة عن أسئلة الدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية كالمعلمين والتدريب المستمر للأفراد .
لا بد للمشرف من امتلاك كفايات شخصية كالإتزان وتحمل المسؤولية ، 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 ، وكفايات إدارية كالإشراف والاتصال ، وكفايات إدارة الجودة الشاملة كاتخاذ القرارات والتقييم المستمر والقناعة بالعمل .

١٠- دراسة (منصور ، ٢٠٠٥) وهي بعنوان : " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة البالغ عددهم (١٠٢) مديراً ومديرة .

وانتفعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، مستخدمة استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واتجاهات نحو إدارة الجودة الشاملة ، وممارسات إدارة الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة .
- عدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .
- عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر .

١١- دراسة نشوان و الجرجاوي (٢٠٠٦) : بعنوان " تقويم أداء المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة " .

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء مؤشرات الجودة الشاملة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من (٢٥٠) معلماً وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وضوح رؤية

رسالة في مجال التخطيط الاستراتيجي للمعلمين وضمن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعليم وضمن ممارسة المعلمين في العمل البحثي .

وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى ما يلي :

١. لا بد من وضوح رؤية ورسالة المدرسة للمعلمين حتى يستطيعون ممارسة التخطيط المدرسي والوصفي بشكل فعال.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بعملية التعليم لان معايير الأداء تتطلب المزيد من المشاركة في إعدادها وتنفيذها .

٣. تدريب المعلمون على التخطيط الإجرائي الذي يتطلب معرفة الرؤية والرسالة والمعايير والمؤشرات لتحديد الممارسات التي تحقق ذلك .

١٢ - دراسة المقيد (٢٠٠٦) بعنوان " واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة واقتراح سبل لتطويره ، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بوكالة الغوث بغزة للفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م ، وعددهم (٢٤٥) ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الدراسة أهمها :

١ - مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عاليا .

٢ - احتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى ، بينما احتل مبدأ التركيز على جودة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة .

٣- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لصالح المشرفين في الاستبانة ككل وفي مجالات ثلاثة فقط هي : التركيز على المستفيدين ، والتركيز على جودة أداء المعلمين ، والاهتمام بالعمل الجماعي .

(ب) الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة (Griswold , 1993) بعنوان : " تقييم تطبيق ثقافة الجودة الشاملة ، نظرة أساسها مخاوف " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيقات الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة مخاوفهم ومواقفهم وتصوراتهم .

وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمدارس مقاطعة أوهايو ، والموظفين والمديرين ، وشملت عينة الدراسة (٩٠٠) فردا ، استجاب للدراسة (٦٥%) منهم .

واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- عبّر العاملون عن مخاوفهم لعدم استخدامهم ثقافة الجودة الشاملة ، وأن لديهم مخاوف حول طبيعة هذه الثقافة .

- أبدى المستجيبون مخاوف شخصية عظيمة خصوصا المرتبطة بالمركز ، والحوافز ، والتأثيرات المحتملة على المستجيبين .

٢ - دراسة (Mauriel & Others , 1995) بعنوان : " 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 (٢٠٥) مدارس ، استجاب منهم (٤٣) للدراسة وشاركت (٣) أخرى بدون استطلاع ، و(٥) في مقابلات هاتفية .

واستخدم الباحثون الاستبانة المفتوحة كأداة للدراسة وتألفت من (٨) أسئلة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

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

٣- دراسة (SERVE , 1995) بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة بدعة عابرة أم شيء أصيل ؟ " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المفاهيم الرئيسية 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 (٦) 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 :

- مدرسة الجودة الشاملة تشمل قائدا ملتزما ومساعدة .
- أعضاء هيئة التدريس مؤهلون لتقبل التغيير .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يحتاج وقتا للتدريب .
- إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاما طويل المدى .

٤- دراسة (Al - Dabal ، ٢٠٠١) ، وهي بعنوان : " هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية ؟ حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير مع أمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية والعالم النامي "

هدفت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي : هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية ؟ والتعرف على حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير مع أمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية والعالم النامي ، واستخدم الباحث طريقة البحث المكتبي مستفيدا من كتب ومقالات الأدب التربوي في تحقيق أغراض دراسته

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- إدارة الجودة الشاملة علاج فعال لمعظم المشكلات التي تواجهها المنظمات وهي تناسب كل أنواع الأنظمة .
- إنها ليست الطريقة الوحيدة لإعطاء المنظمات ميزة تنافسية .
- إدارة الجودة الشاملة مناسبة لقطاع الخدمات مع التأكيد على رضا المستفيد (الزبون) .
- يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تغطي بعض جوانب القصور التي تشمل : التفويض والتغيرات الكبرى في عملية التقدم وأنظمة الحوافز .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة (المحلية والعربية و الأجنبية) فإن الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة المدرسية مازال محدوداً في حين عالجت الدراسات موضوع إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف إلى مفهوم ومبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كذلك تناولت موضوع الإشراف التربوي وعلاقته بمدير المدرسة وبمهامه وبمدى تطبيقه للجودة الشاملة في ميدان عمله.

تنوعت دراسات هذا المحور في تناولها لموضوع الجودة، من خلال التعريف إلى مفهوم الجودة وفلسفتها ومبادئها، ونجد أن هناك:

١- دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي وتقييمه وتوقعات المعلمين منه، ودراسة (نشوان ونشوان ، ١٩٩٨) ، ودراسة (Rous , 2004).

٢- دراسات تناولت المشرف التربوي وأدواره ومهامه وتقييمه والكفايات اللازمة واتجاهاتهم نحو مهنة التدريس ، مثل دراسة (الجلال ، ٢٠٠٤) .

٣- دراسات تناولت الممارسات الإشرافية لكل من المشرف التربوي ومدير المدرسة ، مثل دراسة (مطر ، ١٩٩٩) ، ودراسة (فرج ، ١٩٩٢) ، ودراسة (Boothr & Others , 1998) .

ويظهر من تناول الدراسات السابقة ، أنها ركزت على دراسة دور ومهام المشرف التربوي ومدى ممارسته لهذه الأدوار والمهام ، من وجهات نظر متعددة ، محلية وعربية وأخرى أجنبية،مثل دراسة الشحرور (١٩٩٠) ودراسة بالنور الدوكاني (١٩٩٥) ، وتكاد تتفق الدراسات السابقة في الكثير من النتائج أهمها :

- تعدد مجالات عمل المشرف لتشمل : النمو المعرفي والمهني للمعلم ، تنفيذ المناهج وتطويرها ، الإدارة الصفية ، طرق التدريس ، تقويم المعلم ، أداء الطلاب ، الاتصال والتواصل ، العلاقة مع المجتمع المحلي .

- مستوى ممارسات المشرفين للمهام والأدوار لازال دون مستوى الطموح المعهود .

- ممارسات المشرفين التربويين للاتجاهات الحديثة متواضعة .

وانتقدت العديد من الدراسات السابقة في اختيارها لمنهجية البحث حيث إن أغلب الدراسات وظفت المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (البناء، ٢٠٠٣)، ودراسة (الخوالدة، ٢٠٠٢) ودراسة (Bennett , 1995)، كما انتقدت العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة

للدراصة ، مثل درااسة (ستراك والخصاونة ، ٢٠٠٤) ، ودرااسة (سعاة وآرون ، ٢٠٠٤) ،
ودرااسة (Bulach & Others , 1999) .

واتفقت بعض الدراسات على التعرف إلى واقع الكفاية الإدارية لدي مديري المدارس وأثر
الوظيفة والمؤهل التربوي والخبرة والتدريب المهني على الأداء مثل درااسة الشحرور (١٩٩٣) .

كما حاولت درااسة الشبلي (٢٠٠٣) التعرف على درجة ممارسة مديري التربية للعمليات
الإدارية ودرااسة شرف (٢٠٠٢) التي حاولت التعرف على دور مديري المدارس الفني
والإداري ، ودرااسة شريير (٢٠٠٣) ، ودرااسة الحسنات (٢٠٠٣) التي حاولت التعرف على
الأدوار المتوقعة لمديري المدارس .

٤- درااسات تناولت تحقيق الجودة الإدارية في المدارس ، مثل درااسة (منصور ، ٢٠٠٥) ،
ودرااسة (الصالح ، ٢٠٠٣) ، ودرااسة (SERVE , 1995) .

كما تباينت الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في استخدامها لمنهجية البحث حيث تم استخدام
المنهج الوصفي التحليلي مثل درااسة (منصور ، ٢٠٠٥) ، والمنهج الوصفي المكتبي مثل
درااسة (نشوان ، ٢٠٠٤) ، وكذلك الأدوات المستخدمة في الدرااسة حيث تم استخدام الاستبانة
مثل درااسة (البناء ، ٢٠٠٣) ، والمقابلات والزيارات الميدانية مثل درااسة
(درباس ، ١٩٩٤) ، ودرااسة (Mauriel & Others , 1995) ، كما تنوعت العينة في
الدرااسات السابقة حيث تناولت : الطلاب والمعلمين وأساتذة الجامعات والعاملين والمديرين
والمشرفين .

٥- تتفق الدرااسة الحالية مع العديد من الدرااسات السابقة في اختيارها للمنهج الوصفي
التحليلي ، مثل درااسة (الصالح ، ٢٠٠٣) ، وكذلك في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة ، مثل
درااسة (البناء ، ٢٠٠٣) ، والمقابلة مثل درااسة (درباس ، ١٩٩٤) ، كما تتفق مع العديد من
الدرااسات التي اختارت عينة المديرين مثل درااسة (أبو عودة ، ١٩٩٨) ، وعينة المشرفين مثل
درااسة (الأكلبي ، ٢٠٠١) ، ودرااسة (Ovando & Huckestein , 2003) .

كما اتفقت معظم الدرااسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على
استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدرااسة .

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

§ أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (محلية - عربية - دولية)

§ أجريت الدراسات السابقة في أزمنة مختلفة (١٩٩٣-٢٠٠٦)

§ استخدمت الدراسات السابقة أساليب إحصائية مختلفة.

ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

§ إن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت تطوير فاعلية مديري المدارس في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، لذلك فهي جمعت بين موضوعين مختلفين فاعلية المديرين ومعايير الجودة الشاملة باعتبارها هي الأساس على عمل وأداء المديرين ولكن من وجهة نظر أناس لهم خبرة عالية وعلاقة قوية بالمديرين وهم المشرفين التربويين .

§ اختيار الدراسة لعينة المشرفين التربويين للتعرف إلى آرائهم باعتبارهم الأقدر على وصف واقع ممارسات المديرين وزيادة فعاليتهم والحكم على أدائهم في المجال الإداري من أجل تطويرها .

• توصلت الدراسة إلي نتائج اختلفت عن بعض الدراسات السابقة واتفقت مع البعض الآخر من حيث عدم وجود فروق وأثر لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة بالنسبة لفاعلية المديرين في ضوء معايير الجودة الشاملة ، لكون الجودة الشاملة تم تطبيقها في فترة متأخرة منذ العام ٢٠٠٦ وبالتالي الخبرة والمؤهل والجنس لا يؤثر كثيرا لأن الموضوع جديد بالنسبة للجميع في إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اختيار منهج الدراسة المستخدم .
- بناء أدوات الدراسة .
- عرض الإطار النظري .
- المعالجات الإحصائية .
- إجراءات الدراسة .
- تفسير النتائج ومقارنتها .
- عرض التصور المقترح والتوصيات والمقترحات .

الفصل الثالث

الإطار النظري

القسم الأول : إدارة الجودة الشاملة

- مقدمة
- مفهوم الجودة الشاملة
- تطوير الجودة الشاملة
- متطلبات الجودة الشاملة في التعليم
- فوائد الجودة الشاملة في التعليم
- معايير الجودة الشاملة في التعليم

القسم الثاني: مهمات مدير المدرسة

- مقدمة
- القسم الأول المهمات التي يغلب عليها الطابع الإداري و التنظيمي
- القسم الثاني المهمات التي يغلب عليها الطابع الفني و المهني و الإشرافي
- صفات المدير في المدرسة الفاعلة
- العمليات التي يقوم بها مديرو المدارس
 - أ- التخطيط
 - ب- التنظيم
 - ج- التوجيه و الإشراف
 - د- التقويم
- خصائص المدرسة الفاعلة في ضوء الجودة الشاملة.
- أهداف المدرسة الفاعلة في ضوء الجودة الشاملة.
- فلسفة المدرسة الفاعلة في ضوء الجودة الشاملة.

القسم الأول "الجودة الشاملة"

أولاً : الجودة الشاملة

مقدمة :

تعد عملية تطوير التعليم في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية والتي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية التي تسعى لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدرّبة والقادة على مواجهة المتغيرات المتصاعدة في كافة النواحي وفي ضوء تطبيق مفهوم ومعايير الجودة الشاملة على جميع عناصر النظام التعليمي بما فيها المدرّاء الذين هم أهم هذه العناصر باعتبارهم قوى بشرية قادرة على الاستخدام الأمثل لكافة المدخلات التعليمية لابد من وجود دلائل ومؤشرات تظهر دور المديرين على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مدارسهم خاصة في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة والتي من خلالها تظهر مدى التقدم و النجاح في التطبيق وزيادة فاعلية المديرين في أداء المهام المطلوبة .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والتي تستند فلسفتها إلى مجموعة من الأفكار والمبادئ والتي تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات وتحسين جودة الخدمة ، وقد تعددت وتباينت آراء المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة ولم يكن من السهل تحديد مفهوم معين ولا سيما أن هناك جوانب وأبعاد مختلفة ومتعددة لذا فإن التعريفات الخاصة بمفهوم الجودة يأخذ أبعاد واسعة وضيقة من باحث لآخر ومن مجال لآخر فنرى أن (المشهر اوي) يعرف مفهوم الجودة في التعليم " مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي يعمل على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنفعة وتلك تتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات لأجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيأ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه . (المشهر اوي ، 2004:147) ، ويعرفه (الحولي) بأنه : " ما يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة (الحوالي : 2004:10) .

ويعرف (الشرقاوي) مفهوم الجودة بأنه "التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة ، وتحقق توقعات ورغبات المستفيدين ورضاهم حاضراً ومستقبلاً وبالالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء" (الشرقاوي ، 2002 :10).

أما (أبو سعده) ترى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي هي "فلسفة إدارية تقوم على التحول في فكر وثقافة الجامعة ، بهدف تحسين الخدمات التعليمية المقدمة بصفة مستمرة بما يحقق التميز الدائم ويتفق وتوقعات العملاء أو يفوق توقعاتهم نحو الخدمة المقدمة بهدف إرضاءهم" (أبو سعده ، 2004 :70) ، ويعرفه (عبود) بأنه: "منهج تستخدمه المنظمة لتحسين أدائها وفق أسس محددة ، وبشكل منتظم ومستمر ، ويتحقق ذلك عن طريق اشتراك جميع العاملين في تلبية رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين ، والتحسين المستمر في العمليات والخلو من الأخطاء" (عبود ، 2003 :50) ، أما (محمود) فيعرف الجودة بأنها هي "الطريقة أو الوسيلة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين" (محمود ، 2000 :75) .

إن تعبير الجودة ليس تعبيراً جديداً ، وخير دليل على ذلك الآيات القرآنية التالية :

- {الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ} (٢) سورة الملك
- {الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ} (٧) سورة السجدة
- {إِنَّا لَنُنصِبُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا} (٣٠) سورة الكهف

وعن الرسول صلى الله عليه وسلم قال (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)
(رواه مسلم) .

من هنا نرى أن الجودة هي الإتقان والعمل الحسن ، وقد عرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة دائماً تعني بأنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة ، أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة بأنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء" ، وقد عرف مفهوم الجودة - بأنها " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن

هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (Cole, 1995) ، وقد عرف (تونكس) الجودة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العم من طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته (Tunks, 1992)

في ضوء ما سبق نرى أن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث ، وقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج من أجل كسب السوق وثقة الزبون ، وقد أدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل تتمثل في إصدار الأوامر للموظفين فقط ، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في الإدارة وتنظيم العمل و درجة الإتقان وهنا نرى أن الجودة في التعليم جعله يتسم بالمتعة حيث جعل طلابها متشوقين لعملية التعلم والتعليم مشاركين فيه بشكل ايجابي نشط محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبيه لحاجاتهم ومطالب نموهم.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:-

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مئات السنين من التطورات والتي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة ويمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي بما يلي:-

أولاً: المدرسة الكلاسيكية "الإدارة العلمية".

المدرسة الكلاسيكية هي أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية في كثير من الجوانب، ونشأت الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين سنة ١٨٨٠ - ١٩٣٠ في تلك الفترة عاصر التطور الاقتصادي ظهور النهضة الصناعية وتقدست التكنولوجيا وتطورت الاختراعات العلمية الحديثة وظهرت فئة من المنظمين المتخصصين في عملية الإدارة والتنظيم وبرغم الظروف والعوامل المساعدة فلقد كان الإسراف وعدم الإنتاجية بميزان المنشآت الصناعية في ذلك الوقت وقد استرعى هذا الوضع نظر "فريدريك تايلور" و"هايحتون أمرسون" و "جانث" إلى التفكير و البحث عن أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكيفية التوصل إلى حلول لتلك المشكلة عن طريق التفكير بأساليب جديدة.

(الأغا: ١٩٦٩، ٢٣-٢٤)

ومن أهم رواد المدرسة الكلاسيكية "الإدارة العلمية"

١- فردريك تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥

حاول الربط بين الجهد المبذول والوقت وعرف بدراسة الحركة والزمن ولقب بعدها بـ (أبو الإدارة العلمية) وتقوم هذه المدرسة على إتباع الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية حيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة من أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنهم من التغلب على المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل.

وقام تايلور بدراسة الجهد المبذول والحركة وأساليب تدفق العمل، ومن ثم قام بالتخلص من الحركات والإبقاء على الحركات اللازمة للأداء ونتج عنها معرفة الوقت الحقيقي اللازم لإنجاز العمل (النوري: ٩١، ١٤١).

وقد وضع "تايلور" مبادئ رئيسة اعتبرها: أسس ضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ:

- ١ - التنظيم الإداري واحترام مبادئه.
- ٢ - العمل على تحديد نوع وكمية العمل المطلوب أدائه من كل فرد بناء على أسس عملية.
- ٣ - التقسيم في العمل والفصل بين الواجبات والمسئوليات.
- ٤ - توحيد الإجراءات والنظم بأسلوب علمي بحيث تنطبق في كل الحالات المتماثلة ذات القواعد والإجراءات (الأغا: ١٩٦٩ ، ٢٦).

نقد الإدارة العلمية:

- ١ - تعامل العامل وكأنه آلة وتهمل الجوانب النفسية له.
- ٢ - تسرب الملل والضجر إلى العمال بسبب إلى أجزاء صغيرة.
- ٣ - لا يوجد توافق وانسجام بين العمال والإدارة مما أدى إلى تضارب المصالح وشعور العاملين بالظلم وظهور تنظيمات غير رسمية. (صيتة: ١٩٩١ ، ٨٠)

٢ - هنري فايول ١٨٤١ - ١٩٢٥

تناول "هنري" العملية الإدارية من زاوية الإدارة العليا ولقب و "أبو الإدارة" ونرى أنه ركز على النشاط الإداري لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع على العمل ونرى أن "فايول" أول من تكلم عن مبادئ التنظيم وقسمها في أربعة عشر مبدأ لخصها فيما يلي:

١ - مبدأ تقسيم العمل:

يؤيد "فايول" مبدأ التخصص في العمل مستنداً لذلك بأن ارتقاء المجتمع يعود إلى الوضوح والتميز في القدرة على أداة أعمال معينة.

٢ - مبدأ النظام والطاعة:

النظام يعمل على ضبط العمل وعملية الضبط تعني إطاعة الأوامر وتوفير سير العمل وتنفيذ القرارات الخاصة بالعمل دون مناقشة أو إبداء الرأي.

٣ - مبدأ وحدة التوجيه:

وهو أن يعين رئيس واحد وتوضح خطة واحدة بغرض تحقيق هدف واحد محدد.

٤ - مبدأ وحدة الأمر:

تعني تلقي الأمر من الرئيس مباشرة وليس من عدة رؤساء وبذلك يسود النظام ولا يستهان بالسلطة.

٥ - مبدأ مكافأة الأفراد:

يقول "فايول" أن رفع الأجور بطريقة عادلة تعمل على تقديم العمل وأن المكافأة قد تكون مالية أو عينية ويجب أن تكون المكافأة معقولة تساوي مستوى الأداء.

٦ - مبدأ تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

ينادي هذا المبدأ بأن مصلحة العمل فوق مصلحة الفرد وهذا يتطلب رقابة مستمرة على العاملين.

٧ - مبدأ المساواة

يرى "فايول" أن تطبيق المساواة يشجع العاملين على التفاني في العمل وشحن قدراتهم نحو الإنتاج.

٨ - مبدأ المركزية:

يرى "فايول" إن من الطبيعي أن تطبق المركزية في العمل ولكن ليس هناك قاعدة لهذا المبدأ فهناك تفاوت في التطبيق حسب نوعية المجتمع.

٩ - مبدأ تدرج السلطة:

تنظيم العاملين على شكل هرمي بحيث تتركز السلطة من أعلى المستويات الإدارية العليا.

١٠ - مبدأ الترتيب:

يؤكد "فايول" أن حسن الاختيار للعامل مطلب هام وترتيب وتنظيم ذلك العمل جوهري بما فيه من ملفات وأوراق ومواد مستخدمة وهذه قواعد ثابتة للعمل الإداري.

١١ - مبدأ المبادأة:

يرى فايول "أن القدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجه الموظف والقدرة على التخطيط لفكرة معينة ف العمل ووضعها موضع التطبيق هي مصادر قوة وأن على الإدارة أن تنمي هذه القدرات حتى يشعر الموظفون بأهميتهم الذاتية.

١٢ - مبدأ استقرار المستخدمين:

يرى "فايول" أن يراعي الإداريون عامل الوقت ومدى طاقة العامل ومعرفة الحد الأقصى مما يستطيع العامل إنتاجه مع الافتراض أن هذا الموظف أحسن اختياره وتتوفر له القدرة على الاستمرارية في العمل وأن يتيحوا له مدة للتدريب كي يستقر العامل في عمله.

(الأغا: ١٩٦٩، ٢٩-٣١)

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن كل من أفكار "تايلور" و "فايول" مكملة لبعضها البعض إلا أن "تايلور" اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ أما "فايول" فقد اهتم بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى...

ثانياً: المدرسة الطبيعية "المدرسة السلوكية" مدرسة العلاقات الإنسانية:-

تحتل هذه المدرسة المرحلة الثانية من مراحل الإدارة العلمية والتي تمتد بين عام ١٩٣٠ - ١٩٥٠ وهي مكملة لأعمال المدرسة السابقة حيث ظهرت كردة فعل لمدرسة (فايول) (تايلور).

وقام أصحاب هذه المدرسة بمزيد من الدراسات التي تركزت نحو الإنسان وسلوكه الإداري في مختلف ميادين العلوم السلوكية، وأبرزت العديد من الجوانب التي تكشف عن أنماط السلوك الإنساني في العمل وترى هذه المدرسة أن الإنسان اجتماعي بطبعه وعندما يعيش مع الجماعة ويتفاعل معها يتأثر بها ويؤثر فيها ويعرف أصحاب هذه المدرسة بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ويطلق عليها أيضاً مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أنها اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة (مطوع وآخرون: ١٩٩٥، ٤٥ - ٤٩).

وأهم رواد الإدارة العلمية الذين اهتموا بالنواحي السيكولوجية في الإدارة

١ - ماري باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣)

تعد ماري أول من أهتم بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة ولها العديد من المؤلفات التي أوضحت فيها أفكارها الأساسية عن الإدارة وتتلخص هذه الأفكار فيما يلي:

- قانون التعارض والتكامل - المسؤولية المجمعة.
- قانون الموقف - التخطيط ممنوع من التنسيق .
- الخلط بين القوة والسلطة - مهنة الإدارة تحت التكوين.

٢ - جورج ايلتون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩)

تمثل الأبحاث التي قام لها (ايلتون مايو) ومساعدته (روثزبرجر) في نقطة تحول في الفكر الإداري وقد سميت التجارب التي قاما بها بأبحاث "هاوثورن".

وقد خرج "مايو" ومعاونوه من تجاربهم بأن الاهتمام بشخصية العامل أمر ضروري لصالح الإنتاج وبقد الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الإنسانية بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.

٣ - هنري جانت (١٨٦٦ - ١٩١٩)

كان من رأي جانت أن الإداري الناجح عليه أن لا يقود بالغلطة والقسوة لمرؤوسيه لأداء عملهم وعليه أن يتفهم طبيعة المرؤوسين، وينهج السلوك الذي يجعله يخطئ بتقديرهم، وأشار جانت إلى ضرورة إنشاء إدارات لشؤون الأفراد وأهتم بالأجور وطرق تحديدها وتستند هذه الأجور على أجر ثابت مع علاوة إذا تم إنجاز العمل في حدود الفترة الزمنية المقررة.

(النوري: ٩١، ١٤٥-١٤٦)

النقد الذي وجه لمدرسة العلاقات الإنسانية

- ١ - غالت كثيراً في تقدير أهمية العوامل النفسية والروح المعنوية بين الإدارة والقوى العاملة.
 - ٢ - أن التركيز على العلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى سيجعل عليه حتماً نوع من التراخي وعدم الانضباط و بالتالي الإهمال ثم التسبب ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية.
- (صيتة، ٩١: ٩٥)

ثانياً: المدرسة الاجتماعية ١٨٦٤ - ١٩٢٠

يعتبر ماكس فيبر من مؤسسي المدرسة الاجتماعية، وترجع أهمية الأفكار التي وضعها أصحاب المدرسة الاجتماعية إلى أنها لم تهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية إنما اهتمت بتركيب المجتمع ككل وبتركيب المنظمات باعتبارها مؤسسات اجتماعية.

ومن أهم الأفكار التي ساهم بها ماكس فيبر النموذج البيروقراطي ويمكن أن نوجز ما جاء به النموذج البيروقراطي فيما يلي:

- ١- الهرمية ٢- التركيب العقلاني للوظائف ٣- الرسميات
 - ٤- فصل الإدارة عن الملكية ٥- الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها.
 - ٦- كفاءة معينة وتدريب خاص للهيئة الإدارية.
 - ٧- اختصاص محدد لكل عامل. ٨- تواعد لضبط السلوك.
- (النوري: ١٩٩١، ١٥٠-١٥١)

نقد المدرسة الاجتماعية:-

تعرض هذا النموذج للنقد الشديد من علماء المدرسة

- ١- تمسك النموذج بتطبيق الإجراءات الروتين الرسمية وأغفل الجوانب الغير رسمية.
- ٢- تركيز السلطة في يد الرؤساء فقط.
- ٣- التطبيق الصارم لقوانين ولوائح مفروضة سلفاً.
- ٤- التخصيص الدقيق في العمل.
- ٥- الجمود في النظام. (الأغا: ١٩٨٦، ٤٠)

ثالثاً: مدخل النظم

هو المدخل الذي يكون له نظرة شمولية للأمور وهو أساساً طريقة للتفكير الشمولي في العمل الإداري، ويرى الأمور بكلياتها وليس جزئياتها، ويركز مدخل النظم على وجود علاقة متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التي تنتمي للكل ويمكن النظر لمدخل النظم على أنه نظام مكون من أجزاء وهي جزء من نظام أكبر وهو القطاع الاقتصادي ولكل نظام له مدخلات وله مخرجاته، ويساعد مدخل النظم على التفريق على الصعوبات التي تواجه العمل الإداري.

رابعاً: المدخل الموقفي

يعتبر هذا المدخل من المداخل المفيدة بسبب مدخله التشخيصي ويشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها.

ويؤكد المدخل على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية وهي البيئة الخارجية - التقنية المستخدمة - العاملين بالمنظمة وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشكلات الإدارية.

ويتميز هذا المدخل بالمرونة في تطبيقه للأساليب و المبادئ المأخوذة من تلك المداخل الإدارية ويؤكد المدخل الموقفي على اعتماد المدير على مبادئ مطلقة يجب أن يتم فقط بعد التشخيص السليم لحقائق الموقف الذي يواجهه (صيتة: ١٩٩١، ١٠٦ - ١٠٧).

خامساً: نظرية Z:

لقد ظهرت نظرية Z التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي (الثقة ، المودة ، المهارة) ويتجلى هذا التطور في نظرية Z وتأكيده على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية نتيجة للأبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني وما يؤكد التماسك العائلي وأثرة على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير ومن هذا المنطلق ، يمكن القول بأن إدارة النوعية الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية ومرت بخمسة مراحل تطويريه هي :

- الفحص والتفتيش Inspection
 - مراقبة الجودة Quality control
 - تأكيد الجودة Quality Assurance
 - حلقات السيطرة النوعية Quality control circles
 - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
- ومن هنا يتضح بأن المراحل التطويرية الخمسة انفه الذكر متداخلة مع بعضها البعض بشكل كبير ولذا فإن تلك التطورات لم تكن تحصل الأمن خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية Quality control التي لعبت دوراً كبيراً في circles تطوير المنظمات اليابانية بحيث أصبحت

سمة ملازمة لكل تطوير وتحسين هادف ، أما من الناحية التاريخية فقد مرت الجودة الشاملة TOM بعدة مراحل كما يلي:

أولاً : الفترة 1940 _ 1945

حيث شكل المفكرون الأمريكيان الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكل من ديمينج وجوران الدور الرئيسي في هذا المضمار .

ثانياً : فترة الخمسينات:

حيث كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهملتا إلى حد ما وقد ذهب (ديمنج) إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه و ثم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك ولقد لقبوه اليابانيون بـ (أبو الجودة) وهو أحد خبراء الجودة الأمريكية وقد صاغ عدة نصائح للمديرين منها:

- ١- استمرارية التوجه نحو الجودة.
- ٢- لا تسمح بفحص المنتج بعد إنتاجه لسكن منذ التصميم وفي عملية الإنتاج.
- ٣- اهتم بتدريب العاملين في جميع المستويات.
- ٤- يقلل الخوف، ويشجع الاتصال المتبادل، ويخلق جو من الطمأنينة.
- ٥- استخدام طرق إحصائية لتحسين المستمر في الجودة.
- ٦- يعتمد على الكيف وليس الكم في وضع الأهداف.

ثالثاً: فترة الستينات :

حيث تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وتبنت بريطانيا هذا الاتجاه حيث تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة .

رابعاً: فترة الثمانيات :

نظام الأيزو:-

"الأيزو ٩٠٠٠" مصطلح يعني أن هذا المنتج ثم اعتمادهن من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية.

"standardization International Organization "

وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع ومقاييس عالمية، للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

وهذا النظام يهتم بتحديد الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة ومن الجدير بالذكر أن كلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي أو التماثل والرقم ٩٠٠٠ هو رقم الإصدار الذي صدر بموجبه هذا المعيار أو المواصفة، وقد نالت مواصفات الأيزو منذ صدورها عام ١٩٨٧ اهتماماً بالغاً على المستوى الدولي، وتضمن المواصفة ٩٠٠٠ على مواصفات مشتقة خاصة تهتم بالعمل التربوي هي الأيزو ٩٠٠١ - ٩٠٠٢ - ٩٠٠٣ - ٩٠٠٤ . (أبو ملوح: ٢٠٠١، ٢٧)

وفيما يلي شرح لمجال تطبيق كل جزء من أجزاء سلسلة الأيزو:

- ١- الأيزو ٩٠٠٠: عبارة عن مجموعة من الإرشادات التي تساعد في اختيار واستخدام إحدى المعايير المناسبة من الأيزو ٩٠٠١ أو ٩٠٠٢ أو ٩٠٠٣.
- ٢- الأيزو ٩٠٠١: هو نموذج الذي يختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات.
- ٣- الأيزو ٩٠٠٢: هو النموذج الذي يختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات وحيث أن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي لخضع لنظام المواصفة أيزو ٩٠٠٢ . (جبلان، ٢٠٠٢، ٤١)

بنود نظام الأيزو ٩٠٠٢:

- ١ - مسؤولية الإدارة العليا.
- ٢ - نظام الجودة.
- ٣ - مراجعة العقود.
- ٤ - ضبط الوثائق والبيانات.
- ٥ - الشراء.
- ٦ - التحقق من الخدمات المقدمة للمدرسة من قبل الطالب أو ولي الأمر.
- ٧ - تتبع العملية التعليمية للطالب.
- ٨ - ضبط ومراقبة العملية التعليمية.
- ٩ - التفنيس والاختيار.
- ١٠ - ضبط تقويم الطلاب.
- ١١ - حالة التفنيس والاختبار.
- ١٢ - حالات عدم المطابقة.
- ١٣ - الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ١٤ - ضبط التسجيلات.
- ١٥ - المراجعة الداخلية للجودة.
- ١٦ - الحفظ والنقل والتخزين.
- ١٧ - التدريب.
- ١٨ - الخدمة.
- ١٩ - الأساليب الإحصائية. (أبو عودة: ٢٠٠٥، ٢٨)

مراحل تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٢

يفترض من المدرسة أن تطبيق هذه المراحل وهي:

- ١ - التقويم
- ٢ - تطوير وتوثيق نظام الجودة.
- ٣ - تطبيق نظام الجودة.
- ٤ - إعداد برامج التدريب.
- ٥ - التدريب.
- ٦ - المراجعة الداخلية.
- ٧ - المراجعة الخارجية.
- ٨ - الترخيص. (أبو عودة: ٢٠٠٥، ٢٩)

أيزو ٩٠٠٣:

هو النموذج الذي يختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع ويمكن ضمان الجودة بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتج. (جبلق: ٢٠٠٢، ٤١)

خامساً: فترة التسعينات :

حيث برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجيهات التنافسية (حمود، 2000: 89)، ومن خلال التطور التاريخي ترى الباحثة أن مفهوم إدارة الجودة قد استوُصل من مبادئ ومفاهيم ديننا الإسلامي الذي انبثق من مبدأ الإتيان كما في قوله تعالى: {إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاكُمْ} (١٣) سورة الحجرات.

وكذلك مبدأ الشورى كما في قوله تعالى {وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} (٣٨) سورة الشورى ، ومن مبدأ التعاون كما في قوله تعالى {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ} (٢) سورة المائدة ، ومن مبدأ إتيان العمل كما حدثنا عليه رسولنا الكريم (من عمل منكم عملاً فليتقنه) .

ومن هنا نشأت جميع القطاعات والخدمات على مختلف فروعها الإنتاجية والخدمية والصناعية والتربوية على مبدأ الجودة في العمل.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

لقد أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام الإدارة في معظم المنظمات محلياً وعالمياً ، وأصبح فكر الجودة الشاملة في هذه المنظمات يقوم على الإيمان أن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط به من رضا للعميل يمثل النجاح لأي منظمة لذا على أي منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار بعض من المتطلبات الضرورية لتضمن نجاح العمل يرى (أبو ملوح) أن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

١ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة (المدرسة):

ويتم ذلك من خلال :

- تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية

- الترويج وتسويق البرنامج: نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين العاملين وتشجيعهم على التغيير من خلال لقاءات فردية أو ثنائية

- التعليم والتدريب : ويتناول أهمية الجودة وإدارتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء

- الاستعانة بالاستشاريين: لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها يمكن الاستعانة بخبرات خارجية طبقت هذا الأسلوب.

- تشكيل فرق العمل: وتتكون فرق العمل وكل فريق من (5-8) أعضاء ويكون هذه الفرق من أشخاص موثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل و التطوير .

- التشجيع و الحافز: تقدير الأفراد ، وزرع الثقة وتدعيم الأداء الناجح بحوافز مناسبة من المكافأة المالية والتشجيع المعنوي .

- الإشراف والمتابعة : الإشراف على فرق العمل ومتابعه انجازهم وتعديل الأخطاء أولاً بأول (أبو ملوح ، 2005: 10)

أما (الصالحي) فيرى أن من أهم المتطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة كما يلي:

- التزام ودعم الإدارة العليا لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة .
 - نشر فلسفة وثقافة الجودة .
 - إعداد البرنامج التدريبي المتخصصة لقيادات الإدارة العليا .
 - تنمية المهارات الفكرية والسلوكية وتحسين مستوى الأداء .
 - تحديد أهداف موضحة ومحددة لإدارة الجودة .
 - الاهتمام والتركيز على تحديد حاجات ورغبات العملاء .
 - توفير نظام التواصل الفعال داخل المدرسة وخارجها .
 - بناء نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة (الصالحي ، 2003 : 101-102) .
- في حين يرى العزاوي إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم كما يلي:

- القيادة : أن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة بالبحث والتقصي من أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم عليها.
 - الالتزام: أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها
 - فريق العمل: إن الفائدة المتوخاه من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز كافة الفرق والافتتاح بفاعلية العمل وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد .
 - التصميم الفعال: إن امتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير وتضم خبراء ذات كفاءة عالية سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له
 - التركيز على العمليات : إن توافر المواد اللازمة والضرورية للعمليات ، تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية (العزاوي ، 2005 : 63-64).
- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .**

يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدد من الفوائد كما يرى (أبو ملح) ومن أهمها :

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يساعد المدارس والكليات على تقديم خدمات أفضل للمستخدمين الأساسيين _ الطلاب والمعلمين .
- إن تركيز إدارة الجودة الشاملة المستمر على التحسين وهو وسيلة أساسية في تحقيق متطلبات المحاسبة من أجل الإصلاح التربوي
- إن العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة دون خوف أو خشية مع التركيز على النمو والتحسين المستمر يثير نوعاً من الدافعية والتحدي عند كل الطلاب وبالتأكيد هذا يؤدي إلى تحسين التعلم
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات
- ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها .

- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع .
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- تحسين مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة . (أبو ملوح، ٢٠٠٦ : ٦٥)

بينما تكون فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعلم من وجهه نظر (نشوان) كالتالي :

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم .
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع .
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها .
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (نشوان ، 2004 : 7) .

معايير الجودة في التعليم المدرسي :

ويري (أبو ملوح) أن هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية وهي :

- معايير مرتبطة بالطلبة : من حيث القبول والانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات التي تقدم لهم ، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم
- معايير مرتبطة بالمعلمين : من حيث حجم الهيئة التدريسية وثقافتهم المهنية واحترام وتقدير المعلمين لطلابهم ، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع

- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية : من حيث أصالة المناهج ، وجودة مستواها ومحتواها والطريقة والأسلوب ومدى ارتباطها بواقع و حياة الطالب، والى مدى تعكس المناهج الشخصية القومية والتبعية والثقافية
- معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية : من حيث التزام القيادات المدرسية بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة ، واختيار الإداريين وتدريبهم
- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية : من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات اللامركزية ، وتغيير نظام التقديمية والعلاقات الإنسانية الجيدة ، واختيار الإداريين وتدريبهم .
- معايير مرتبطة بالإمكانيات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات .
- معايير مترابطة بين المدرسة والمجتمع : من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته ، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته ، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية (أبو ملوح، 2005 : 10-11)

القسم الثاني "مهام مدير المدرسة"

مهام مدير المدرسة

مقدمة:

إن الارتقاء بالمدارس يعني أساساً تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب وتحسين مهارات التعليم لديهم ولكي يتحقق هذا لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدى مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلى المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة ... أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع.

وأن الفرق بين مدرسة عادية وأخرى متميزة يعود أساساً إلى الدور الذي يقوم به المدير في طريقة إدارتها وأسلوب قيادته للمدرسين وسائر العاملين بها (كاربنتر: ٢٠٠١، ١١)

وكان بعض مديري المدارس يعتقدون أن مسؤولياتهم تنحصر في مهام إدارية محدودة لا يجب أن يتخطوها، بينما كان هناك من يعتقد أن مسؤوليات القيادة التربوية متشعبة تماماً وبالتالي فإن الاضطلاع بها ليس أمراً سهلاً بل على العكس قد يشكل ضغطاً إدارياً على مدير المدرسة.

في كثير من الدول فإن النموذج الشائع لمدير المدرسة كان هو المدرس ذو الخبرة الطويلة بالتعليم وهو عادة ما يكون مدرساً متميزاً وناجحاً في مادته بالإضافة إلى قدرته على القيام بأعمال مدير المدرسة عن طريق دورات تدريبية قصيرة تعرفه على طبيعة المهام الإدارية التي سيقوم بها، بينما في دول أخرى قد يستغرق إعداد مدير المدرسة للقيام بمهامه سنوات متتالية يجتاز خلالها تدريبات مكثفة لتنمية مهاراته المهنية ولا يمكنه مزاوله مهنته المدير قبل اجتياز هذه التدريبات المكثفة والحصول أولاً على ترخيص بمزاولة مهنة التعليم بشكل عام تم ترخيص آخر بتولي وظيفة مدير المدرسة وقد أثبتت أبحاث كثيرة أنه مهما كان تميز المدرس ومهما كانت خبرته داخل الصف فإن هذا ليس كافياً على الإطلاق ولن يكون أبداً عاملاً مؤثراً في قدرته على تولي منصب مدير المدرسة وتحمل أعبائه لقد اجتمعت معظم الدراسات والأبحاث التربوية المتعلقة. (sara son: ١٩٩٣، ١٢)

بالقيادة التربوية على ضرورة أن تكون وظيفة مدير المدرسة عملاً مهنيًا مقنناً يتطلب كفاءات محددة ويلتزم القائمون به بمسؤوليات معينة وأن تكون هذه الكفاءات وتلك المسؤوليات هي أساس أية برامج تدريبية لتنمية وتطوير دور المدير ومساعدته على تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.

وفي مجال التركيز على أهمية دور مدير المدرسة فإن هناك محاولات دائبة ومستمرة من أجل إعادة النظر في ماهية هذا الدور وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد وتعريف كل ما هو يتعلق بالقيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير. (شهادة: ١٩٩١، ١٣)

ومن هنا لا بد أن نتعرف إلى مهمات مدير المدرسة وتنقسم إلى قسمين :

القسم الأول: يشمل المهمات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي.

القسم الثاني: يشمل المهمات التي يغلب عليها الطابع الإداري الفني والمهني والإشرافي.

(مرسي: ٢٠٠١، ١١٣)

القسم الأول: مهمات مدير المدرسة المتصلة بالجانب الإداري والتنظيمي

أولاً: إدارة شؤون التلاميذ

تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسة التي تلعب مميّزاً وفاعلاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه إلا أن تهيئة الظروف المناسبة للتعلم والتخطيط لها تساهم في تقدمه وإيداعه لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي. (سلماني وآخرون: ١٩٨٧، ٧)

ويبدو من الدراسات والبحوث التربوية التي تناولت هذا الموضوع أن التلاميذ يتوقعون من مدير المدرسة أن:-

- ١- يكون عادلاً عطوفاً في معاملته للتلاميذ.
- ٢- يكون مستمعاً جيداً ومتفهماً للتلاميذ.
- ٣- يهتم بمعرفة أفكار التلاميذ وأرائهم وأن يحسن تقديرها.
- ٤- يكون مرحاً خفيف الظل في إطار الاحترام.
- ٥- يحافظ على النظام المدرسي ويحمي التلاميذ من العنف وفرض النفوذ.
- ٦- يتحلى بالمسؤولية.
- ٧- يوفر احتياجات التلاميذ التعليمية في المدرسة. (مرسي: ٢٠٠١، ١٣٦)

ثانياً: تنظيم التسهيلات المادية المدرسية:

يعتبر مبنى المدرسة من العوامل الرئيسية الهامة التي تساعد بصورة مباشرة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة من التربية ذلك أن المدرسة في تكاملها العام تمثل البيئة أو الوسيط التي تدور فيه العملية التربوية. وقد تغيرت الصورة التقليدية للمدرسة فأصبح المبنى المدرسي الحديث يخضع لشروط ومواصفات علمية من حيث اختيار الموقع. التنظيم العام للمبنى، توزيع الإضاءة، والفصول المدرسية والكراسي المريحة، ووجود حجرات متعددة الأغراض، والملاعب والورش و المعامل والمخازن والمكتبة والمتحف، وغيرها من العناصر الهامة في تشكيل المدرسة أو أصبح من الضروري أن يكون مبنى المدرسة في تنظيمة العام على أساس وظيفي يسهم بصورة مباشرة في العملية التربوية ويكون في خدمتها وإذا كانت تجهيزات المدرسة في الداخل تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لكفاءة المدرسة وفعاليتها، فإن الشكل الخارجي للمدرسة وما يتطلبه من حمال الطلاب وزينته يمثل أيضاً عنصراً هاماً في المدرسة. (مرسي: ٢٠٠١، ٦٤)

يعتبر إنجاز مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالمباني المدرسية والإمكانات من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف التعليمية منها:

- حسن استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى رفع كفاية العملية التعليمية.
- مراعاة الأنشطة والمواصفات التربوية في المباني المدرسية.
- توفير المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.
- الاهتمام بأعمال الصيانة للمباني والمرافق التعليمية.
- الاهتمام بتوفير مستلزمات الوقتية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين.

(دياب: ٢٠٠٢، ٣٦٦)

ثالثاً: تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:

إذا كانت التربية عملية اجتماعية ونظاماً اجتماعياً فإن المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، فالمجتمع هو الذي أسس المدرسة، يأتي إليها أبنائه ليستلموا تربيتهم وتعليمهم وليتخرجوا منها، ليعملوا في بيئتهم.

ونجاح المدرسة رهن ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه ومن هنا صار من واجبات إدارة المدرسة والمدير توثيق صلتها ببيئتها ومجتمعها.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها

ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الراشدين وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها. كما يسعى مدير المدرسة أيضاً للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئة الورش والأندية والجمعيات، ثم الأفراد من الخبراء في المجالات المختلفة. (حجي: ٢٠٠٠، ٣٧٨)

رابعاً: رعاية شئون العاملين:-

لا يستطيع العاملون في المدرسة العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ويسوده الاستقرار والطمأنينة ويمكن تحديد هذه المهمة الرئيسية بالمهام الفرعية التالية:

- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.
- تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي.
- إدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه.
- إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها.
- رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة. (العميرة: ٢٠٠١، ١٢٢)

خامساً: إدارة الشئون المالية:-

تحتاج العملية التعليمية إلى المال وتظهر هذه الحاجة متى كانت هناك خطط للإنشاءات، وتزويد المدرسة بالأجهزة والمعدات وصيانة المباني والأجهزة وتوفير الخامات.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماماً، بحيث يقوم بتحديد أهدافه والوصول إليها عن طريق العلاقات الإنسانية والاجتماعية. (حجي: ٢٠٠١، ٣٧٩)

وتعتبر الشئون المالية المصدر الحيوي لاستمرار المؤسسة التربوية ونظراً لأهميتها فإن المديرين يولون ذلك اهتماماً زائداً حيث يوفر سجلات وملفات لازمة لبيان أوجه صرفها لكونها الشريان الرئيسي لضمان استمرار نشاطات المدرسة. يكون ذلك من خلال:

المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقواعد التي تسير عليها الشئون المالية والإدارية للمدرسة عن طريق التبرعات المدرسية والمصادر المالية الأخرى. (العميرة: ٢٠٠١، ١٢٨)

سادساً: التقويم الختامي

إن التربية نستهدف أحداث تغييرات معرفية وسلوكية ونفسية لدى التلميذ وتقوم المدرسة بإحداث هذه التغييرات من خلال المنهج المدرسي بمواده الدراسية وأنشطته المختلفة، وهي لذلك تحتاج من حين لآخر أن تعرف مدى التغيير أو التقدم الذي يحرزه تلاميذها لأنه يعتبر دليلاً في نفس الوقت على نجاح المدرسة.

وللتقويم في التربية معان متعددة منها ما هو مستخدم منذ ما يقرب من نصف قرن وعرفه "تايلور" بأنه: العملية التي يتم بها تحديد مدى تحقيق أهدافنا التربوية الموضوعة.

ومن التعريفات الأخرى التي شاع قبولها على نطاق واسع ما قدمه لنا بعض علماء التقويم مثل "كرونباخ" وستايفيليم" فعرفوا التقويم أنه: تقدير القيمة أو مدى الجدارة، وأنه نشاط يشمل الوصف والحكم. (مرسي: ٢٠٠١، ٢٠٧)

معايير التقويم الجيد:

هناك عدة معايير رئيسة يتميز بها التقويم الجيد:

- ١- أن يكون التقويم في نطاق أهداف العملية التربوية بمحصلاتها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية.
- ٢- أن يكون التقويم عملية مستمرة تستهدف بصفة دائمة التخلص من السلبيات وتدعيم الإيجابيات.
- ٣- أن يكون التقويم عملية متكاملة لا تقتصر على جانب واحد من التقدم أو التغيير، إنما تشمل كل هذه الجوانب.
- ٤- أن يكون يشمل التقويم وسائل متنوعة مختلفة تتميز بالموضوعية والصدق والثبات وتكون مفيدة وعملية ومناسبة. (كاربنتر: ٢٠٠١، ١٧٨)

دور المدير كمقوم للعمل المدرسي:

التقويم وسيلة لا غاية أنه وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها ويتطلب نجاح مدير المدرسة كمسئول عن تقويم مدرسته إلى:

- ١- تحديد أهداف مدرسته وفهمها.
- ٢- وضع مقاييس أو معايير لقياس الأداء.
- ٣- تقويم الأداء في ضوء ذلك.

كما يتطلب ذلك منه إشراك العاملين معه والتلاميذ في عملية التقويم بل وإلى إشراك ممثلي الآباء والبيئة أيضاً هذا فضلاً عن اهتمامه بأن التقويم عملية تبدأ مع بداية العمل وتستمر معه حتى نهايته والاعتماد عليه لتصحيح الأخطاء أولاً بأول.

ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين، ويقوم التلاميذ ويقوم المنهج أيضاً، أنه يقوم العملية التعليمية ككل وهو في تقويمه ينبغي أن يهتم بالأثر الطيب، منطلقاً من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة والضعف بل علاج مواطن الضعف دون إساءة لأحد، وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء الجيد وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية. (حجي: ٢٠٠٠، ٣٨٤)

القسم الثاني: مهمات مدير المدرسة المتصلة بالجانب الفني:

إن ناظر المدرسة موجه فني مقيم مما يجعله على صلة دائمة بالأمر الفني التربوية والتعليمية ويجب أن نؤكد هنا أن لا بد أن يتوفر لمدير المدرسة عدة مهارات فنية ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين. (حجي: ٢٠٠٠، ١٥١)

أولاً فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ويشمل:

- ١- المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في مجتمعه.
- ٢- المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات التلاميذ.
- ٣- المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- ٤- المهارة في إعداد أنشطة خاصة تقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.
- ٥- المهارة في تقدير فاعلية الإشراف في تطوير التدريس.
- ٦- المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

ثانياً: بالنسبة لهيئة العاملين وتشمل:

- ١- المهارة في التعبير عن حاجات العاملين وتقصيها.
- ٢- المهارة في تقدير كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.
- ٣- المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.
- ٤- المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.

٥- المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.

٦- المهارة في تقويم التغيرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.

ثالثاً: فيما يتعلق بالتلاميذ ويشمل:

١- المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور التلاميذ وتفسيرها وتسجيلها.

٢- المهارة في الاتصال بآباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.

٣- المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للمدرسة وفي تقويم فاعلية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلميذ.

٤- المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.

٥- المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.

٦- المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

رابعاً: بالنسبة للتنظيم المدرسي ويشمل:

١- المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.

٢- المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.

٣- تفويض السلطات والمسئوليات.

٤- المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات الغير مهنية

٥- عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

٦- اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها.

خامساً: بالنسبة للشئون المالية والإدارية وتشمل:

١- المهارة في العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آليا.

٢- المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.

٣- معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السلمية في الحسابات.

٤- المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية لتتحقق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات

في صورة سليمة ودقيقة وأمنية. (مرسي: ٢٠٠١، ١١٧ - ١٢٠)

صفات المدير في المدرسة الفاعلة:

تهتم كتب الإدارة بصفة عامة بتناول الصفات الشخصية اللازمة لنجاح في العمل الإداري وتطبيق هذه الصفات على العاملين في الإدارة التعليمية بصفة عامة وتتفق مع هذا أيضاً كتب الإدارة التعليمية والمدرسية في تناولها للصفات الشخصية لناظر المدرسة. ومن أهم هذه الصفات توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي. إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاح ناظر المدرسة في دور القيادة وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لأن كل منهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به وتساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة. كما تساعده صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة. كذلك يلزم مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به بهذا المظهر ضروري لأنه عامل هام في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب. ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة انطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين.

كما أن قوة شخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة يضاف إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله على التجديد والتغيير المتمهل المدروس. مما يساعد مدير المدرسة على النجاح في عمله أيضاً أن يتمتع بكفاءة عالية وأن يكون مشهوراً له بحسن السمعة والماضي والشرف وأن يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة.

(مرسي: ٢٠٠١، ١١٣)

العمليات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس:

أولاً التخطيط (Planning): -

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها حيث يمثل التخطيط العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه أصحاب القرار عند اتخاذهم القرارات المختلفة، وعند تنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

يقول "لويس ريدنان" أن التخطيط عملية ديناميكية تُحدد بوضوح تام البناء الذي سيتم به الشيء المتوقع والكيفية التي يمكن إنجازها بها والوقت الذي يستغرقه في تحقيق الأهداف.

هذا التعريف للتخطيط يركز على التحديد الواضح للخطة وكيفية انجازها والوقت اللازم لتحقيق الأهداف (المصري: ١٩٨٥، ٣٩).

ويعرفه "وليم هلويك" بأنه "النشاط الإداري الذي يساعد المنشأة على الأعداد للمستقبل وهو يتضمن الآتي".

- تحديد الأهداف للمنشأة.
- دراسة البيئة والتنبؤ بالتغيرات.
- تطوير السياسات والإجراءات والخطط المعاونة في تحقيق الأهداف ومقابلة التغيرات في البيئة (النوري: ١٩٩١، ١٨١).

عملية التخطيط في الإدارة المدرسية:

تتمثل عملية التخطيط في الإدارة المدرسية كما يبينها الأغيري فيما يلي:

- ١- الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان الخاصة والتأكد من التجهيزات المبني المدرسي وصلاحيته.
- ٢- تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- ٣- الإدارة الجيدة للوقت وتنظيمه لتنفيذ الخطط.
- ٤- وضع برامج عمل زمنية لتنفيذها على مدار العام الدراسي.
- ٥- وضع لوائح النظام المدرسي مدعمة بوسائل التنفيذ السليمة.
- ٦- التخطيط للامتحانات الشهرية والفصلية التي تجري داخل المدرسة.
- ٧- عمل خطة متكاملة للخدمات الطلابية (صحياً و اجتماعياً وثقافياً وفنياً).
- ٨- التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة.
- ٩- إعداد خطة لمتابعة الطلاب والمدرسين داخل الصفوف ورعاية الطلاب ذوي.
- ١٠- التنبؤ بالصعوبات والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة.
- ١١- عمل الجدول المدرسي في بداية كل عام دراسي. (الأغيري: ١٩٩٤، ١٢)

وللوصول بالتخطيط إلى المستوى المطلوب، لابد من التأكيد على ما يلي:

- ١- يجب أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية لكل من التنظيم والعاملين فيه.
- ٢- يتضمن التخطيط تحديد الأهداف والإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة والتقويم، فهذه

الأبعاد الثلاثة هي الهيكل التنظيمي لأية خطة ولا يمكن فصلها عن بعضها إذ تعدُّ كلاً متكاملًا.

٣- يجب أن يتلاءم التخطيط وإمكانات التنظيم البشرية والمادية. فإذا ما تعارض التخطيط مع هذه الإمكانيات بات من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف.

٤- لا بد من مشاركة كافة الأطراف المعنية من رؤساء ومروّسين في التخطيط إذ أن عملية التخطيط عملية تشاركية وتعاونية وتهم جميع أفراد التنظيم على حد سواء.

٥- التخطيط عملية مستمرة ترافق عملية التنظيم فهي لا تتوقف في مرحلة معينة حيث تحرص كثير من المؤسسات على إيجاد قسم خاص بالتخطيط وهذا القسم مهامه الأساسية وضع الخطط التطويرية المستقبلية في ضوء الدراسات والبحوث التي يجريها من حين لآخر.

٦- للتخطيط مستويات متعددة: فهناك التخطيط على مستوى الإدارة العليا والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، و التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا فيجب أن تتكامل هذه المستويات الثلاثة لتحقيق الأهداف المنشودة. (نشوان: ١٩٨١، ٢٧ - ٢٨)

ثانياً التنظيم:-

يعتبر التنظيم من أهم المهام التي يجب أن يفهمها ويعرف أبعادها المدير عند ممارسته للعملية الإدارية.

حيث يعرف "هارولد كونتز" التنظيم بأنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق".

(بسيسو: ٢٠٠٣، ١٠٩)

ويعرف "جون هانسنسون" التنظيم بأنه "تحديد الأعمال الواجب عملها، والتعرف على هذه الأعمال بشكل منطقي ومنظم". (المصري: ١٩٩١، ٤٧)

ويعرف "السلمي" التنظيم بأنه: هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية حيث تميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالي نقل المفاجأة والغموض.

(السلمي: ١٩٨٧، ٢١٧)

التنظيم يعني بشكل تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية طبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات داخل المنظمة وذلك بهدف إيجاد

هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفاعلية ومن الموضوعات التي يهتم بها التنظيم:

- ١ - كيفية تجميع وتقسيم أعمال وأنشطة المشروع.
- ٢ - تحديد وتكافؤ السلطة والمسؤولية.
- ٣ - إنشاء نظام رسمي سليم للعلاقات والاتصالات بين المراكز والوحدات المختلفة.
- ٤ - إن التنظيم الفعال يقتضي تحديد الأهداف العامة للمنظمة والتي سوف تتبع منها الأهداف الأخرى (الأزهرى: ١٩٧٩، ٢٠).

عملية التنظيم في الإدارة المدرسية

هناك عدة مقتضيات يجب الأخذ بعين الاعتبار لها لتحديد وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود بغرض تحقيق التنظيم المدرسي وهي تتلخص فيما يلي:-

- ١ - دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
- ٢ - معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة.
- ٣ - إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية، أو ما يتعلق بالفصول والإناث والأدوات.
- ٤ - دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الأنصبه من الحصص و الوقوف على مدى النقص أو الزيادة في الأعداد وبالتالي تخطيط الجدول المدرسي. (سليمان: ٢٠٠١، ٣٩١)

أهمية التنظيم:

تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- ١ - أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.
- ٢ - يرسم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.
- ٣ - التنظيم ليس مجرداً هيكلاً ميكانيكياً بل هو تنظيم اجتماعي يراعي التغيرات والظواهر والاحتياجات ويتفاعل معها لخدمة أهداف المدرسة.
- ٤ - إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطالب والمعلم وترابط المواد ومواعيد حصص التربية الرياضية والدروس العلمية بالمعامل.
- ٥ - تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً

لرغبتهم وميولهم واستعدادهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة كممارسة النشاط. (بربر: ١٩٩٦، ٨٥)

ثالثاً التوجيه والإشراف:-

يقصد بالتوجيه ضبط العمل في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف بفاعلية وفي هذه العملية تتم مراقبة العمل في التنظيم وتقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق أهداف التنظيم، ويكون التوجيه هنا في ضوء الدراسات والبحوث التي تتم من حين لآخر فأى عمل يحتاج إلى الضبط والتوجيه المستمرين. وجدير بالذكر هنا أن التوجيه والضبط الذاتيين التابعين في نفس الفرد وهذا النوع من التوجيه يعد أهم الأنواع، إذ أن الفرد عندما يمارس هذا العمل ذاتياً، إنما يمارس العمل الرشيد الفعال الذي يؤدي إلى استغلال الوقت والجهد إلى الدرجة القصوى. فمعظم العاملين في المؤسسات لا يرغبون في الضبط والتوجيه من الرؤساء ويرغبون في إعطائهم الثقة بقدرتهم على إنجاز ما يوكل إليهم والضبط والتوجيه لا يأتيان من فراغ إلا إذا شعر الموظف بالرضا في العمل.

(نشوان: ١٩٨٦، ٣٣)

ويعرف "شريف" التوجيه بأنه: عملية الحفز والتأثير والإرشاد للعاملين لتحقيق أهداف المدرسة، حيث أنه عملية تدور حول العوامل الإنسانية (شريف: ١٩٨٧، ٩).

وتعرفه "الأغا: بأنه: عملية الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف العامة أي توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة العليا لإعادة النظر في الخطط والإجراءات ورسم السياسات الجديدة.

(الأغا: ١٩٩٤، ٥)

تعرفه "بسيسو" بأنه: توجيه المدير للعاملين لتنفيذ الأعمال عن طريق النصح والإرشاد وذلك بهدف مساعدتهم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم ومعالجة نقاط الضعف وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة ديمقراطية. (بسيسو: ٢٠٠٣، ١١٤)

عملية التوجيه في الإدارة المدرسية:-

- ١- توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين والحلقات التعليمية التي تقوم بها المدرسة أو الجهات المختصة التربوية.
- ٢- توجيه الطلاب من خلال البطاقات والسجلات المدرسية التي يستعان بها في معاملتهم

- المعاملة الناجحة، وكذلك بكل مشكلاتهم بشكل فردي أو جماعي مع الاستعانة بأولياء الأمور بالإضافة إلى الإذاعة المدرسية (الصباحية) وذلك بإلقاء كلمات النصح والإرشاد.
- ٣- توجيه الموظفين الإداريين في المدرسة وذلك بنزولهم بالنصائح التوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.
- ٤- التوجيه خارج المدرسة من خلال توجيه الآباء نحو الندوات ليث روح التعاون بين البيت والمدرسة وتوعيتهم بأهمية المدرسة ودورها في بناء المجتمع وخدمة البيئة ومدى الخدمات والجهود التي تبذلها الهيئة التدريسية في سبيل تربية وتعليم والأبناء. (أحمد: ٢٠٠٢، ٤٠)
- الإشراف التربوي:-**

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته.

والمدرس الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج هو الآخر إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع تلاميذه ويزداد خبرة بمهنة التدريس وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع زاهر بالصعوبات ملئ بالمشكلات حتى إذا خرجوا إليها كانوا مسلمين بالخبرات.

وتدخل عملية الإشراف الإداري والتوجيه الفني في صلب العملية التربوية وتعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي وقد اختلفت النظرة إلى هذه العملية خلال العقود الماضية: فمن المسؤولين من يعتبرها عملية تفتيش ورقابة ومنهم من ينظر إليها على أنها عملية شعور بالامتنياز العام وبالأهمية الشكلية للمشرفين والموجهين بل أن بعض المدرسين يعتقدون أنهم سيكونون أحسن حالاً بدون وجود هؤلاء المشرفين والموجهين.

ولما كان الموقف التعليمي يتضمن التلميذ والمدرس والخبرات التعليمية وطرق التدريس والوسائل التعليمية المؤثرة والمساعدة على التعليم أصبح من الضروري أن تقدم تعريفا للإشراف في ضوء الإطار الواسع لمفهوم الموقف التعليمي. (النوري: ١٩٩١، ٤٢٨)

يعرف "متولي" الإشراف بأنه:- كل الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم". (متولي: ١٩٨٣، ٢٢)

يعرف "دياب" الإشراف بأنه جهود مبذولة على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلاميذ وتساعد معاونه المعلم كي يستطيع أداء عمله بطريقة أفضل". (دياب: ١٩٨٣، ٢)

يعرف "الأفندي" الإشراف بأنه "الوسيلة التي تهدف إلى تقويم وتحسين الظروف التي تؤثر على التعليم". (الأفندي: ١٩٨١، ٣٠)

أهمية الإشراف والتوجيه:

- ١ - دراسة العوامل التي تسهل أو تفوق عملية التعلم في موقف معين سواء ما يفصل منها بالتلميذ أو المدرسة أو بالبيئة والعمل على تحسينها.
- ٢ - إن أحد دعائم الإشراف الأساسية احترام شخصية الفرد ومراعاة حاجاته الشخصية والتعاون بين المشرف والمعلم والتلاميذ في جو من الاحترام لتحقيق أهداف المدرسة.
- ٣ - حل مشكلات المعلمين والتلاميذ وتطوير المناهج وتحسين الوسائل السمعية والبصرية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع.
- ٤ - إثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية.
- ٥ - تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب ووسائل عملهم بقصد الرفع من مردود العملية التربوية وتحقيق أهدافها. (مطالع وآخرون: ١٩٨٤، ٢٠٩)

أهداف الإشراف التربوية:

إن الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة الصعوبات والعقبات التي تواجهها وتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، لكنها تختلف فيما بينها باختلاف ظروف البيئة والأهداف التي يضعها النظام التربوي في المجتمع.

يحدد "سمعان وآخرون" أهداف الإشراف التربوي فيما يلي:

- ١ - تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من نظار المدارس ومعلميها.
 - ٢ - تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.
 - ٣ - تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.
 - ٤ - العمل على حسن توجيه الإمكانيات المادية والبشرية وحسن استخدامها.
- (سمعان ومرسي: ١٩٨٥، ١٨٥)

يضيف "فرج" مجموعة من الأهداف المرتبطة بالمعلمين منها:

- ١ - مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم والإيمان بها.
- ٢ - مساعدة المعلم على متابعة كل جديد وتطور في الميدان التربوي.

- ٣- تكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس حتى ترتفع روحهم المعنوية.
٤- مساعدة المعلمين على النمو المهني في مهنتهم نمواً ذاتياً للسمو بمهنة التدريس.
(فرج، ١٩٩٢: ٨٨)

يضيف "عابدين" مجموعة من الأهداف المرتبطة بالتلاميذ منها:

- ١- فهم خصائص التلاميذ واكتشاف ميولهم وحاجاتهم لتحسين عملية التدريس.
٢- التعرف على المشكلات والصعوبات التي يواجهها التلاميذ وتشخيصها وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها.
٣- تقييم أداء التلاميذ. (عابدين: ٢٠٠١، ١٨٩)
مما سبق يتضح من خلال أهداف الإشراف التربوي أن مدير المدرسة قائداً تربوياً وليس مجرد رجل إدارة لديه مسؤوليات إدارية تقليدية بل أنه يتولى التنسيق بين كافة الجهود في المدرسة و توفير أقصى ما يمكن من تسهيلات وإمكانات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف ومساعدة معلميه وحثهم على العمل الجاد لتحقيق تلك الأهداف والأخذ بأيديهم لتطوير أنفسهم وأساليبهم وتميئة خبراتهم بما ينعكس بالإيجاب على دور المعلمين والمديرين أنفسهم والعملية التعليمية بشكل عام.

التقويم:-

إن التقويم عملية طبيعية وحيوية تهدف إلى الكشف عن السلبيات والإيجابيات فيما يقوم به الأفراد من أعمال وهو مصطلح حديث في مجال التربية يتناول مفهومه الصحيح جميع جوانب العمل المدرسي من خطة ومقررات وكتاب مدرسي ونشاط وتقنيات وغير ذلك.

ولم يعد التقويم مقصوراً على قياس التحصيل العلمي بل تعداه إلى جميع مكونات الشخصية الجسمية والعقلية والروحية الاجتماعية.

يعرف "البوهي" التقويم أنه: "تقدير الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف بغرض الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف". (البوهي: ٢٠٠١، ٥٤)

ويعرف "مرسي" التقويم أنه: " جمع المعلومات والبيانات التي يكون على أساسها إصدار الأحكام والقرارات". (مرسي: ١٩٩٨، ١١٧)

أهداف التقويم في الإدارة المدرسية:-

تتمثل أهداف التقويم في الإدارة المدرسية في الجوانب التالية:-

- ١- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.
- ٢- المساعدة في اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة وذلك عن طريق توفي البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ٣- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير.
- ٤- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً وخلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.
(عطوي: ٢٠٠١، ٣٠٥)

أهم خصائص التقويم التربوي:-

- ١- التقويم عملية مستمرة تقوم بدور هام في عمليتي التعليم والتعلم اللتين تتسمان بالاستمرارية.
- ٢- التقويم عملية تشمل الكم والكيف معاً.
- ٣- التقويم عملية تشتمل على جميع نواحي شخصية التلميذ ويقوم على جمع سائر البيانات عن أوجه التقدم أو التخلف لهذه الشخصية.
- ٤- التقويم عملية تعاونية تشمل: التلاميذ، المدرسة، المعلمين، وأولياء الأمور، وكل من يتصل بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها.
- ٥- التقويم عملية تختص بقياس مجموعة شاملة من أهداف المنهج بالمدرسة أكثر مما يهتم بقياس المادة العلمية. (النوري: ١٩٩١، ٤٩٩)

خصائص المدرسة الفاعلة:

تتميز المدرسة الفاعلة بسعيها إلى الديمقراطية الحقيقية التي تولد المس العميق بالهدف والرؤية المستقبلية لتشمل كل من لهم علاقة بالتعليم. وبتهيئة جو المدرسة لتنشيط وتسهيل النمو العقلائي لكل من له علاقة لتصبح ملاذاً للعقل المبدع وميداناً لتعليم التفكير من خلال تفاعل أعضاء المدرسة مع بعضهم ومع زملائهم من المدارس الأخرى.

ومن خصائص المدرسة الفاعلة ما يلي:

- ١ - المدير المخطط وصاحب الرؤية.
- ٢ - العلاقات الجيدة مع الآباء وأفراد المجتمع المحلي.
- ٣ - المعلمون المتفهمون لطبيعة عملية التعليم.
- ٤ - وضوح ودقة المناهج المدرسية والتخصصات.
- ٥ - توفى التسهيلات والمواد المدرسية اللازمة للعملية التعليمية.
- ٦ - إسهام الآباء والأمهات في البرامج والأنشطة المدرسية.
- ٧ - وجود بناء مدرسي ملائم لعمليات التعليم. (حجي: ٢٠٠١، ٤٠)

أهداف المدرسة الفاعلة:

- ١ - بناء جيل مؤمن بالله ذي هوية وطنية وثقافة عربية إسلامية وإنسانية.
 - ٢ - تحقيق التنمية الشاملة للمتعلمين عقلياً وبدنياً ووجدانياً ورعايتهم اجتماعياً وصحياً.
 - ٣ - غرس القيم الإيجابية لدى المتعلمين، وتنمية روح المواطنة فكراً وممارسة.
 - ٤ - تمكين المتعلمين من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعلم.
 - ٥ - اكتشاف الميول والاهتمامات وجوانب القوة لدى المتعلمين وتطوير قدراتهم.
 - ٦ - تنمية الإبداع وتطوير مهارات التعلم مدى الحياة والتفكير المنهجي لدى المتعلمين.
- (الخطيب وآخرون: ٢٠٠٦، ٣-٤)

فلسفة المدرسة الفاعلة:

تستند المدرسة المطورة إلى مجموعة من المبادئ والأسس من أهمها:

- ١ - الإنسان يأتي أولاً .. فهو ثروة المستقبل والاستثمار الحقيقي للمجتمع الفلسطيني لذا فهو محور العملية التعليمية والتعلمية ومركز اهتمامها.
- ٢ - التعلم مدى الحياة، بحيث تسهم المدرسة في بناء جيل دائم التعلم.
- ٣ - التعلم للمعرفة، تهيئة المدرسة لتكون بيئة معرفية مناسبة.
- ٤ - التعلم للعمل، بتهيئة المدرسة لتكون بيئة تعلم من خلال العمل والإنجاز.
- ٥ - التعلم لتحقيق الذات، بحيث تسهم المدرسة في أحداث النمو الشامل للمتعلمين (النمو الأكاديمي، النمو المهني، النمو الشخصي والاجتماعي).
- ٦ - التعلم للعيش مع الآخرين، يجعل المدرسة بيئة تواصل مع مختلف شرائح المجتمع.

٧- التربية مسؤولة الجميع بتحقيق الشراكة الفعلية بين المؤسسة التربوية وقطاعات المجتمع المختلفة.

٨- مبدأ التربية المعيارية، باعتماد أسس معيارية قابلة للقياس الكمي والنوعي بهدف ضبط الجودة التعليمية.

٩- التميز للجميع، بتهيئة الفرصة أمام تجميع التلاميذ لتنمية وصقل مواهبهم وقدراتهم.
(برزق: ٢٠٠٦، ٨٧)

ومن هنا يمكن القول أن المدرسة تستطيع أن تكون لديها القدرة على إيجاد مخرجات تؤمن دوام واستمرارية التعلم كذلك تكون المدرسة قادرة على تقديم خدمات متكاملة للمجتمع المحلي وكذلك تساهم في تقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والمجتمعية للمجتمع المحلي كذلك تستطيع المدرسة أن تتمكن من الاستخدام الأمثل لمصادر وموارد المجتمع المحلي وأشواك أولياء الأمور في إعداد برامج تعليمية ونشاطات مختلفة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية البحث ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ، وفيما يلي وصف للعناصر السابقة :

* منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وهو " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها " (الأغا والأستاذ ، ١٩٩٩ : ٨٣) ، حيث سيتم دراسة فاعلية مدير المدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة " وذلك في مجالات (التخطيط- التنظيم المدرسي - الإشراف التربوي - التقويم- العلاقة مع المجتمع المحلي) ، من خلال تطبيق أداة الدراسة ثم تحليل البيانات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

* مجتمع الدراسة :

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة ، ذكورا وإناثا ، للفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ م ، كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (١)

أعداد المشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة موزعة حسب الجنس للعام الدراسي

٢٠٠٧م/٢٠٠٨م

الوظيفة	ذكر	أنثى	المجموع
مشرف تربوي	٦١	١٤	٧٥

يبلغ عدد المشرفين التربويين بوكالة الغوث (٨٨) مشرفا ومشرفة لهذا العام .

* عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة .

* أداة الدراسة :

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة ، قامت الباحثة ببناء استبانة (أداة الدراسة)، وقد تكونت هذه الاستبانة بعد تقنينها من (٧٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

خطوات بناء الاستبانة :

لبناء الاستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية :

- ١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد استفادت منها الباحثة في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها .
- ٢- تحديد مجالات الاستبانة وبنودها من خلال لقاءات غير رسمية أجرتها الباحثة مع عدد من المشرفين التربويين ذوي الخبرة في مجال الإشراف التربوي والجودة الشاملة
- ٣- تصميم استبانته بصورتها الأولية مكونة من (٦١) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، موجهة للمشرفين التربويين العاملين بوكالة الغوث بغزة انظر ملحق رقم (١).
- ٤- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين يعملون في مؤسسات تربوية وبحثية مختلفة، حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث :
 - تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها للمجالات .
 - حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى .
 - تعديل الصياغة لبعض الفقرات .
 - تطوير التعليمات للمستجيبين عن كيفية الإجابة على الفقرات .
- ٥- في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الأستاذ المشرف على الدراسة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل انظر ملحق رقم (٢) ، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٧٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات انظر ملحق رقم (٢)، يوضحها جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

عدد فقرات استبانته فاعلية مدير المدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة حسب المجال

عدد الفقرات	المجال	مسلسل
١٧	فاعلية التخطيط المدرسي	١
١٤	فاعلية التنظيم المدرسي	٢
١٦	فاعلية الإشراف التربوي	٣
١٦	فاعلية مدير المدرسة في التقويم	٤
١٠	العلاقة مع المجتمع المحلي	٥
٧٣	مجموع الفقرات	

* صدق الاستبانة :

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

١ - صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة ، وبعض العاملين في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة ، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم بغزة (انظر صفحة ١٧٦)، وقام المحكمون بالحذف والإضافة والتعديل، وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين .

٢ - صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فردا ، وقامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة ، وتوضيحها الجداول رقم (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) على الترتيب :

جدول رقم (٣)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول

" فاعلية التخطيط المدرسي "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية	٠,٨٩٨	٠,٠١
٢.	يهتم بان تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل حسب	٠,٧٩٩	٠,٠١
٣.	يشارك المشرفين التربويين عند وضع بنود خطته	٠,٨٢٧	٠,٠١
٤.	يحرص على موافقة الإدارة التعليمية قبل تنفيذها	٠,٦٦٥	٠,٠١
٥.	يبني خطته في ضوء رسالة ورؤية المدرسة المحددة	٠,٧٦٤	٠,٠١
٦.	تراعي خطة مدير المدرسة الإمكانيات والظروف	٠,٧٦١	٠,٠١
٧.	تراعي خطته احتياجات الطلاب المادية والمعنوية	٠,٧٥١	٠,٠١
٨.	يضع الأهداف بشكل سلوكي محدد	٠,٨٢٣	٠,٠١
٩.	ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح	٠,٨٦٥	٠,٠١
١٠.	ترتبط خطته بوقت زمني محدد عند التنفيذ	٠,٧٩٦	٠,٠١
١١.	يسعى إلي إحداث التميز في صورة المدرسة	٠,٧٥٠	٠,٠١
١٢.	يراعي الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة	٠,٨٦٢	٠,٠١
١٣.	يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية	٠,٧٥٣	٠,٠١
١٤.	يسعى إلي استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين	٠,٦٢٣	٠,٠١
١٥.	يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة	٠,٧٦٤	٠,٠١
١٦.	يسعى إلي إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين	٠,٦٩٣	٠,٠١
١٧.	يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب	٠,٨٥٣	٠,٠١

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

جدول رقم (٤)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني

" فاعلية التنظيم المدرسي "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يسعى إلي تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	٠,٧٨٩	٠,٠١
٢.	يسعى إلي توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام	٠,٨٤٦	٠,٠١
٣.	يحرص على توفير بيئة مدرسية مناسبة لحدوث التعلم الفعال	٠,٨٣٢	٠,٠١
٤.	يحرص على توفير بيئة مادية مناسبة للمعلمين في إدارة الصف وتنظيمه	٠,٧٩٧	٠,٠١
٥.	يتابع إجراءات الأمن والسلامة للطلاب في النظام المدرسي باستمرار	٠,٧٨٧	٠,٠١
٦.	يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	٠,٧٢٠	٠,٠١
٧.	ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	٠,٧٦٦	٠,٠١
٨.	ينسق بين المعلمون للاستفادة من إمكانات المدرسة المادية بشكل علمي سليم	٠,٦٦٥	٠,٠١
٩.	يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة	٠,٥٦٤	٠,٠٥

٠,٠١	٠,٧٦٦	يسعى إلى تنفيذ خطته حسب المواعيد المتفق عليها منذ بداية العام الدراسي	١٠.
٠,٠١	٠,٧٤٩	يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات المقدمة له من إدارة التعليم	١١.
٠,٠١	٠,٨٦٤	يسعى مدير المدرسة إلى تعزيز الطلاب والمعلمون الملتمزين بالنظام والانضباط المدرسي	١٢.
٠,٠١	٠,٧٥٦	يدير الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية	١٣.
٠,٠١	٠,٧٤٥	يسعى إلى تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	١٤.

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩)

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩)

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

" فاعلية الإشراف التربوي "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	ثالثاً : فاعلية الإشراف التربوي يساهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدروس	٠,٨٣٢	٠,٠١
٢.	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية	٠,٦٣٤	٠,٠١
٣.	يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية	٠,٧٥٨	٠,٠١

٠,٠١	٠,٦٣٦	يحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية	٤.
٠,٠١	٠,٧٤٥	يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين	٥.
٠,٠١	٠,٧٤٩	يعمل على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين	٦.
٠,٠١	٠,٧٤٥	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	٧.
٠,٠١	٠,٨١٦	يقوم بتشكيل لجان من المعلمين بشكل تعاوني	٨.
٠,٠١	٠,٦٤٧	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره	٩.
٠,٠١	٠,٨٢٣	يمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفرقي	١٠.
٠,٠١	٠,٧٠٩	يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران	١١.
٠,٠١	٠,٨١٥	يعمل على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات أفقياً ورأسياً	١٢.
٠,٠١	٠,٧٩٦	يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة	١٣.
٠,٠١	٠,٧١٧	يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة	١٤.
٠,٠١	٠,٧٥٣	يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية	١٥.
٠,٠١	٠,٧٣٩	يحث المعلمين على توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم	١٦.

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩)

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩)

جدول رقم (٦)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

" فاعلية مدير المدرسة في التقويم "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتحسينها	٠,٦٤٢	٠,٠١
٢.	يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز	٠,٨١٤	٠,٠١
٣.	يعزز النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة	٠,٧٩٥	٠,٠١
٤.	يرعى أعمال الطلبة الإبداعية وينميها	٠,٧٨٩	٠,٠١
٥.	يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة	٠,٧٨٦	٠,٠١
٦.	يعمل على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين	٠,٦٣٨	٠,٠١
٧.	يشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف	٠,٧٣٣	٠,٠١
٨.	يوظف التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات	٠,٨١٦	٠,٠١
٩.	يقوم المعلمين في المدرسة بصورة موضوعية وشاملة	٠,٧٤٢	٠,٠١
١٠.	يساعد المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات	٠,٧٨٩	٠,٠١
١١.	يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية	٠,٨١٣	٠,٠١
١٢.	يسعى إلي إحداث النمو الكامل للطلاب في جميع النواحي	٠,٧٩٩	٠,٠١
١٣.	يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة	٠,٧٩٤	٠,٠١

٠,٠١	٠,٧٨٣	يعتمد تقويمه للمعلمين على مدي استخدام الوسائل التعليمية بشكل فعال	١٤.
٠,٠١	٠,٧٨٣	يحرص على إعلام المعلمين على آلية تقويم أدائهم المدرسي من بداية العام الدراسي	١٥.
٠,٠١	٠,٦٧٧	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم	١٦.

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩)

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩)

جدول رقم (٧)

معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس
" العلاقة مع المجتمع المحلي "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يحرص على إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي	٠,٦٢٣	٠,٠١
٢.	يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	٠,٧١٠	٠,٠١
٣.	يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر	٠,٧٦٦	٠,٠١
٤.	يسعي دائما إلي التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال	٠,٧٥٥	٠,٠١
٥.	يشارك أولياء الأمور في التخطيط المدرسي	٠,٧٨٥	٠,٠١
٦.	يتعاون مع أولياء الأمور عند تنفيذ النشاطات المدرسية	٠,٥٦٧	٠,٠٥
٧.	يحرص على زيارة أولياء أمور الطلاب للمدرسة بشكل دوري مستمر	٠,٦٧٩	٠,٠١

٠,٠١	٠,٧٣٢	يقيم ندوات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي	٨.
٠,٠١	٠,٧٦١	يأخذ برأي أولياء أمور الطلاب عند تقويم المعلمين	٩.
٠,٠١	٠,٧٦٨	ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق	١٠.

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩)

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩)

يتضح من الجداول السابقة أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ، وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى ، وكذلك مجموع درجات كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	فاعلية التخطيط	فاعلية التنظيم	فاعلية الإشراف	فاعلية التقويم	فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي	المجموع
١	فاعلية التخطيط	١	٠,٨ ١٢	٠,٧ ٤٦	٠,٧ ٨٥	٠,٧ ٦٧	٨٧١.
٢	فاعلية التنظيم		١	٠,٨ ٣٧	٠,٨ ٢٩	٠,٧ ٨٣	٨٩٩.
٣	فاعلية			١	٠,٨ ٢٦	٠,٨ ٩١	٩١٥.

٩٦٥.	٠,٩ ٢٤	١				فاعلية التقويم	٤
٩٤٦.	١					العلاقة مع المجتمع المحلي	٥
١						المجموع	٦

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٤٩)

(الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩)

يتضح من الجدول السابق أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

* ثبات الاستبانة :

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام الطريقتين التاليتين :

أ- طريقة التجزئة النصفية :

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام درجات العينة الاستطلاعية بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين ، واعتبرت الفقرات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول ، والفقرات ذات الأرقام الزوجية هي فقرات النصف الثاني ، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين ، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل
ومعامل الارتباط بعد التعديل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
١	فاعلية التخطيط	١٧	٠,٧٤٨	٠,٨٥٠
٢	فاعلية التنظيم	١٤	٠,٨١٦	٠,٩٦٠
٣	فاعلية الإشراف التربوي	١٦	٠,٨٨٥	٠,٩٤٧
٤	فاعلية التقويم	١٦	٠,٨٨٠	٠,٩٦٢
٥	العلاقة مع المجتمع المحلي	١٠	٠,٨١٠	٠,٩٣٩
٦	مجموع فقرات الاستبانة ككل	٧٣	٠,٩١٢	٠,٩٨٦

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (٠,٨٥٠) ، وأن معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٦) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات طمأننت الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة .

ب- طريقة ألفا كرونباخ :

تم احتساب معامل الثبات بطريقة أخرى وهي طريقة ألفا كرونباخ ، حيث تم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	فاعلية التخطيط	١٧	٠,٨٥٤
٢	فاعلية التنظيم	١٤	٠,٩١٦
٣	فاعلية الإشراف التربوي	١٦	٠,٩١٩
٤	فاعلية التقويم	١٦	٠,٩٢٦
٥	العلاقة مع المجتمع المحلي	١٠	٠,٩٣٣
٦	مجموع فقرات الاستبانة ككل	٧٣	٠,٩٠٦

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠,٨٥٤) ، وأن معامل ألفا للاستبانة ككل (٠,٩٠٦) ، وهو إضافة إلى كونه قريبا جدا من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، فهو يدل على أن الاستبانة تتمتع أيضا بدرجة عالية جدا من الثبات تزيد الباحثة اطمئنانا لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

* المعالجات الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام جهاز الحاسوب في تحليل البيانات ومعالجتها ، بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة .
- معامل ارتباط سبيرمان براون ، ومعادلة جتمان ، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة .
- اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات .
- اختبار تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

سيجيب هذا الفصل على الأسئلة الفرعية التالية المنبثقة عن لسؤال الرئيس للدراسة وهي :

- ١- ما القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة طبقاً لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة؟
- ٢- هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس؟ (ذكور - إناث)
- ٣- هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير لسنوات الخدمة؟ (أقل من ٥) (٥-١٠) (أكثر من ١٠).
- ٤- هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير تبعاً المؤهل الأكاديمي (دبلوم - جامعي - دراسات عليا) .

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة فاعلية مدير المدرسة بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة " وذلك في مجالات (التخطيط- التنظيم المدرسي - الإشراف التربوي - التقويم- العلاقة مع المجتمع المحلي)، مما يسهم في تحسين العملية التربوية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في جميع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين العاملين بوكالة الغوث بغزة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م ، ويوضح الجدول التالي نسبة الاستجابة من أفراد العينة والتي بلغت (٩٨,٨%)، وهي نسبة جيدة .

جدول رقم (١١)

عدد الاستبيانات الموزعة والعايدة والصالحة

النسبة المئوية للصالح	الصالح	المستبعد	العايد	الفاقد	العدد الكلي
% ٩٨,٣	٧١	٢	٧٣	-	٧٥

وقد تم جمع البيانات وتفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات .

والمدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية وفق التالي :

أقل من ٥٠% ضعيفة

٥٠% - ٦٥% متوسطة

٦٥,١% - ٨٠% عالية

٨٠,١% - ٩٠% عالية جدا

* مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول :

أولاً : إجابة السؤال الأول : وينص السؤال الأول على : ما القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟

١ - فاعلية التخطيط :

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة المتعلق بالمجال الأول وهو فاعلية التخطيط المدرسي تم استخراج المتوسطات الحسابية والنقل النسبي للفقرات تنازلياً وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول
(فاعلية التخطيط)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الثقل النسبي %
١	2.40	80%
٢	2.38	79.3
٣	2.37	79
٤	2.36	78.6
٥	2.32	77.3
٦	2.32	77.3
٧	2.32	77.3
٨	2.32	77.3
٩	2.31	77.1
١٠	2.21	73.1

71.6	2.15	ترتبط خطته بوقت زمني محدد عند التنفيذ	١١
70.6	2.12	ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ومحدد	١٢
70.1	2.11	يراعي الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة	١٣
69.1	2.08	يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة	١٤
69	2.07	يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب	١٥
66.6	2.	يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية	١٦
66.3	1.99	يسعى إلي إحداث التميز في صورة المدرسة	١٧

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد العينة الكلية للدراسة أن النسبة المئوية تراوحت على درجة مستوي فاعلية مديري المدارس في مجال التخطيط بين (79.3%) في أعلاها و (66.3%) في أدناها ، والفقرات التي حصلت على نسبة عالية هي :

يحرص على موافقة الإدارة التعليمية قبل تنفيذها ، يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية ، يسعى إلي إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني ، يسعى إلي استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين .

ويتضح من النتائج السابقة أن الثقل النسبي والمتوسط الحسابي للفقرات جاء بدرجة عالية في غالبية الفقرات ، وأن المديرين في مجال التخطيط يلتزمون بالتعليمات الإدارية مع مراعاة احتياجات المعلمين المهنية مع محاولة استخدام النمط الديمقراطي ، وهذا مؤشر على أن

المديرين يحاولون زيادة فعاليتهم في مجال التخطيط والذي ينعكس على باقي المجالات على اعتبار أن التخطيط من أهم العمليات الإدارية لمدير المدرسة .

أما الفقرات التي حصلت على متوسطات قليلة فهي :

يسعى إلي إحداث التميز في صورة المدرسة ، يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية ، يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب ، يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة .

رغم حصول هذه الفقرات على أقل النّقل النسبي إلا أنها قيمتها متوسطة ومقبولة ، حيث تراوحت بين (66.3 - 69.1) % .

وتري الباحثة أن سبب ارتفاع النّقل النسبي بشكل مقبول لكافة الفقرات هو حدوث توافق ورضي وقبول من المشرفين التربويين على أداء وفاعلية المديرين ، كما أن العلاقات بين المشرفين التربويين والمديرين طيبة ، لأن أهدافهم متشابهة بالنسبة للنمو المهني للمعلمين باعتبار أن المديرين هم مشرفين تربويين مقيمين في المدرسة، وبالتالي خطتهم متقاربة ومتشابهة بالنسبة لفاعلية المدرسة في مجال التخطيط ، كما أن الإدارة التعليمية تسعى إلي تزويد كل من المديرين والمشرفين بمعايير الجودة الشاملة وتحرص على استفادة كل من المشرفين التربويين والمديرين من خلال الدورات التدريبية التي تعطي لهم من قبل مركز التطوير التربوي التابع لووكالة الغوث الدولية بغزة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البنا ، ٢٠٠٣) ، التي بينت أن درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره في الاستبانة ككل كانت متوسطة فما فوق ، ولم تظهر استجابات أفراد العينة نسبة مئوية منخفضة أو منخفضة جدا لفاعلية مدير المدرسة من قبل المشرفين التربويين .

٢ - فاعلية التنظيم

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة في مجال التنظيم المدرسي تم استخراج المتوسطات الحسابية والنقل النسبي لل فقرات تنازليا وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٣) .

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والنقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني
(فاعلية التنظيم)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	النقل النسبي %
١	2.49	83
٢	2.47	82.3.3
٣	2.37	79
٤	2.36	78.8
٥	2.33	78.7
٦	2.29	77.3

77.3	2.29	يسعى مدير المدرسة إلي تعزيز الطلاب والمعلمون الملتزمين بالنظام والانضباط المدرسي	٧
75.3	2.27	يحرص على توفير بيئة مدرسية مناسبة لحدوث التعلم الفعال	٨
75.1	2.26	يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	٩
75.1	2.26	يسعى إلي توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال	١٠
70.6	2.12	ينسق بين المعلمون للاستفادة من إمكانات المدرسة المادية بشكل علمي سليم	١١
70.6	2.12	يدير الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية	١٢
60.4	1.93	يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة	١٣
60.3	1.92	ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	١٤

يتضح من الجدول (١٣) أن فقرات المجال الثاني المتعلق بفاعلية التنظيم حصلت على ثقل نسبي يتراوح بين (60.3 - 83) % ، وهي نسب عالية مقارنة بمعيار التصنيف المتفق عليه سابقا وهو (60. - 80) % وهو درجة عالية .

و الفقرات التي حصلت على أعلى ثقل نسبي هي :

يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات المقدمة له من إدارة التعليم ، يحرص على توفير بيئة مادية مناسبة للمعلمين في إدارة الصف وتنظيمه ، يسعى إلي توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام .

وتؤكد هذه الفقرات أن فاعلية مدير المدرسة في مجال التنظيم عالية ، فهو ملتزم بالتعليمات المقدمة له من قبل إدارة التعليم ويحرص على توفير بيئة مدرسية ملائمة للتعلم سواء كانت البيئة المتعلقة بإدارة الصف وتنظيمه أو توفير جدول مدرسي يراعي احتياجات المعلمين في التخصصات المختلفة منذ بداية العام الدراسي ، وهذا دليلا على قدرة المدير على استثمار للوقت بشكل فعال ، وها يتناسب مع معايير الجودة في التعليم ، رغم أن المديرين يلتزمون بالتعليمات الإدارية الموجهة لهم ، وهذا لا يعتبر من السلبيات ما دامت إدارة التعليم في الوكالة توجه المديرين والمشرفين التربويين ضمن معايير الجودة التي تعمل بها وكالة الغوث الدولية في مجال التعليم .

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (زقوت ، ٢٠٠٧) التي أجريت على المديرين والمشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية بغزة التي تؤكد ارتفاع مستوى أداء المديرين في ضوء معايير الجودة الشاملة .

أما الفقرات التي حصلت على ثقل نسبي أقل، رغم أنه مرتفع بعض الشيء ويقع ضمن المعيار المتفق عليه فهي :

ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين ، يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة ، يدير الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية .

ويدل ذلك على وجود اتفاق كبير بين المشرفين التربويين والمديرين في كثير من الأمور وخاصة في تحديد موعد الزيارات وقلة مشاركة المديرين للمشرفين في اتخاذ القرارات وأن اجتماعات المدير سواء مع المشرفين أو المعلمين أو أولياء الأمور لا تدار بالشكل المطلوب ، وهذا يؤكد أن مجال التنظيم لدي المديرين ليس بالدرجة العالية ويحتاج إلي المزيد من التخطيط

والإعداد والتحسين المستمر في عمليات التنظيم اليومية بالمدرسة حتي يتماش مع معايير الجودة الشاملة التي تزيد من فعاليتها، وهذه النتائج تتطابق مع العديد من الدراسات التي تؤكد ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية المدرسية وخاصة في مجال التنظيم .

٣- فاعلية الإشراف التربوي :

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة المرتبط بفاعلية الإشراف التربوي من قبل المديرين سيتم استخراج المتوسطات الحسابية والثقل النسبي للفقرات تنازليا وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث
(فاعلية الإشراف)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الثقل النسبي %
١	2.14	73.3
٢	2.14	73.3
٣	2.14	73.3
٤	2.12	73.1
٥	2.05	68.9
٦	2.04	68.8

68.8	2.04	يعمل على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين	٧
66.8	1.99	يحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية	٨
66.5	1.96	يعمل على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات أفقياً ورأسياً	٩
66.5	1.95	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية	١٠
66.4	1.92	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	١١
61.6	1.85	يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة	١٢
61.4	1.84	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره	١٣
60.1	1.81	يمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفرقي	١٤
52,6	1.58	يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية	١٥
52.2	1.56	يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين	١٦

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق أن فقرات المجال الثالث المتعلق بفاعلية الإشراف التربوي حصلت على ثقل نسبي تراوح بين (61.4 – 73.3) % ، وهي نسب عالية مقارنة بمعيار التصنيف المتفق عليه سابقا وهي من (٦٠ – ٨٠) % تعد درجة ومن (٤٠ – ٦٠) % عالية تعد درجة متوسطة .

و الفقرات التي حصلت على أعلى ثقل نسبي هي :

يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية ، يحث المعلمين على توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم ، يقوم بتشكيل لجان من المعلمين بشكل تعاوني ، يساهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدروس .

ويتضح أن أداء المديرين وفعاليتهم المدرسية تلاقي رضي وقبول من المشرفين التربويين في هذا المجال ، وخاصة تشجيع الإشراف بالقران وتبادل الزيارات بين المعلمين للتخلص من الإشراف التربوي السلطوي والتقليدي ، كما أن المديرين يحثون على توظيف كافة التسهيلات المادية المتوفرة ، بالإضافة إلي العمل التعاوني وتحسين مهارة المعلمين في مهارة التخطيط للدروس .

ويرجع ذلك أن هذه المهمات هي نقاط أساسية ترتبط وتتوافق مع جودة الإدارة المدرسية في مهمات الإشراف التربوي ، ومهمات المديرين والمشرفين التربويين متشابهة في مجال الإشراف التربوي ، حيث يعد الإشراف التربوي مهمة مشتركة بينهما ، ويحتاج إلي تعاون كبير بينهما في هذا المجال من أجل تحسين النمو المهني للمعلمين، كما أن مدير المدرسة هو مشرف تربوي مقيم.

بينما الفقرات التي حصلت على ثقل نسبي قليل هي :

يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين ، يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية ، وهي أقل من (٦٠ %) .

وهذه المهمات يصعب تحقيقها لدي المعلمين ولا تحقق النتائج المرجوة ولا يمكن الحكم من خلالها على أداء المعلمين من قبل مديري المدارس لصعوبة تقويم أداء المعلمين من خلالها ، وبالتالي لا يركز عليها المديرين ويهملونها ، لذلك حصلت على ثقل نسبي قليل .

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (حمدان ، ٢٠٠٥) التي أظهرت وجود فروق بين متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لجميع مجالات الدراسة المتعلقة بدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية لصالح المشرفين ، كما تتفق أيضاً مع دراسة (نشوان ونشوان ، ١٩٩٨) التي أظهرت تبايناً في استجابات كل من المشرفين والمديرين حول مجالات الدراسة ، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (النخالة ، ٢٠٠٢) إلى وجود فروق حول ممارسات المشرف التربوي لدوره من وجهة نظر المشرفين والمديرين لصالح المديرين في بعض المجالات وعدم وجود فروق في مجالات أخرى في ممارسات المشرف التربوي من وجهة نظرهم ، وتعزو الباحثة هذه الفروق إلي :

قيام المشرفين التربويين بمجموعة من المهام والممارسات التي قد تكون بعيدة عن أعين المديرين وبالتالي عدم قدرة المديرين على التقييم الدقيق لها ، كما أن المديرين يقومون بأعمال بعيدة عن أعين المشرفين التربويين لذلك يصعب الحكم بشكل دقيق وكامل من المشرفين التربويين على أداء المديرين .

٤ - فاعلية التقويم :

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة المتعلق بالمجال الرابع وهو بفاعلية التقويم تم استخراج المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لل فقرات تنازليا وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٥) .

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (التقويم)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الثقل النسبي %
١ .	2.14	73.3
٢ .	214	73.3
٣ .	2.14	73.3
٤ .	2.12	73.1
٥ .	2.05	68.9
٦ .	2.04	68.8
٧ .	2.04	68.8
٨ .	1.99	66.8
٩ .	1.96	66.5

66.5	1.95	يعتمد تقويمه للمعلمين على مدي استخدام الوسائل التعليمية بشكل فعال	١٠.
66.4	1.92	يرعى أعمال الطلبة الإبداعية وينميها	١١.
61.6	1.85	يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة	١٢.
61.4	1.84	يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها	١٣.
60.1	1.81	يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة	١٤.
52,6	1.58	يساعد المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات	١٥.
52.2	1.56	يوظف التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات	١٦.

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن فقرات المجال الرابع المتعلقة بفاعلية التقويم حصلت على ثقل نسبي تراوح بين (52.2- 73.3) % ، وهي نسب عالية مقارنة بمعيار التصنيف المتفق عليه سابقا وهو من (60.1 - 80) % ويمثل درجة عالية ، بينما الفقرات التي حصلت على

ثقل نسبي بين (40 - 60) يمثل درجة متوسطة .

والفقرات التي حصلت على ثقل نسبي مرتفع هي :

يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز ، يعمل على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين ، يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية ، يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم .

وترى الباحثة أن سبب حصول هذه الفقرات على ثقل نسبي مرتفع يرجع إلي :

- اشتراك المديرين والمشرفين التربويين في عملية تقويم أداء المعلمين السنوية ، وهناك توافق في ذلك بينهم .
- تقدير المعلمين وتميزهم يعتمد على تقرير كل من المشرفين التربويين والمديرين معا.

- كما أن تقرير تقييم المعلمين متشابه بين كل من المديرين والمشرفين التربويين ، ويعتمد بدرجة أساسية على نسبة التحصيل لدي الطلاب حيث يتم مكافئة المعلمين على زيادة نسبة التحصيل لدي طلابهم .
- كما أن المشرفين التربويين والمديرون يراعون في تقاريرهم التقييمية الفروق الفردية بين المعلمين ودرجة تميزهم في الأداء ، وها يشكل حافز مادي ومعنوي للمعلمين ذوي الكفاءات العالية .

بينما الفقرات التي حصلت على ثقل نسبي متوسط هي :

يوظف التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات ، يساعد المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات ، يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة.

ويتضح ذلك أن رأي المشرفين التربويين في أداء المديرين غير دقيق في عملية التقييم واستخدام التغذية الراجعة بشكل سليم .

وترى الباحثة سبب ضعف هذه الفقرات إلي أن :

- أن المديرين لا يساعدون المعلمين في وضع جدول المواصفات للامتحانات لأن الامتحانات الفصلية والنهائية من اختصاص المشرفين التربويين والمعلمين أصحاب التخصص .

- كما أن تحليل نتائج الامتحانات هو من تخصص المشرفين والمعلمين لأن المدير غير متخصص في كافة المقررات التعليمية ولا يتقن مهارة تحليل الامتحانات بشكل دقيق كالمعلم المتخصص والمشرف أيضا المتخصص .

٥ - فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي :

وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة والمتعلق بفاعلية العلاقات مع المجتمع المحلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والثقل النسبي للفقرات تنازليا وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٦) .

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والثقل النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الثقل النسبي %
١.	2.26	75.3
٢.	208	69.3
٣.	2	66.6
٤.	1.93	64.4
٥.	1.92	64.
٦.	1.89	63
٧.	1.71	57
٨.	1.63	54.3
٩.	1.63	54.3
١٠.	1.62	54

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق أن فقرات المجال الثالث المتعلق بفاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي حصلت على ثقل نسبي تراوح بين (54 - 75.3) % ، وهي نسب منخفضة مقارنة بمتوسط التصنيف المتوقع عليه سابقا وهي من (٦٠ - ٨٠) % عالية ، (٤٠ - ٦٠) % ضعيفة.

والفقرات في هذا المجال التي حصلت على ثقل نسبي مرتفع هي :

يحرص على إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي، و يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال ، ويسعى دائما إلي التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال .

وتؤكد هذه النتائج أن فاعلية المديرين في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين تؤكد أن من مهمات المديرين الأساسية هي إقامة علاقات مع المجتمع المحلي من خلال استثمار الإمكانات المتوفرة والتعاون بشكل فعال مع أعضاء أولياء الأمور .

وتري الباحثة أن سبب ذلك يعود إلي أن مهمة المديرين الأساسية هو لإقامة علاقات تعاون متبادلة مع المجتمع المحلي بشكل فعال من خلال المشاركة والتعاون والمنفعة للمدرسة ، ولمن هذا التعاون درجته ليست كافية كما يتضح من نتائج الجدول السابق .

والفقرات التي حصلت على ثقل نسبي منخفض هي :

يسعى دائما إلي التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال ، يقيم ندوات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي ، ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق ، يحرص على زيارة أولياء أمور الطلاب للمدرسة بشكل دوري مستمر .

ويؤكد ذلك أن فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي وخاصة مع أولياء الأمور وإقامة الندوات المدرسية لخدمة المجتمع المحلي ، وتنظيم زيارة أولياء الأمور للمدرسة منخفض جدا مقارنة مع باقي المجالات من وجهة نظر المشرفين التربويين .

وتري الباحثة أن سبب ذلك يعود أن هذا المجال يختص بالمديرين لوحدهم في كيفية التعاون مع المجتمع المحلي ، وان المشرفين غير متواجدين بالمدرسة بشكل يومي مستمر للحكم على فاعلية المديرين في هذا المجال ، والمشرفين يزورون المدرسة للزيارات الصفية للمعلمين وهي لا تتعدى ثلاث زيارات على الطالب في السنة الواحدة لتقويم أداء المعلمين ، ومن هذا المنطلق جاء الحكم على أداء المديرين ضعيف .

ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً حسب الثقل النسبي :

تم ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً حسب الثقل النسبي لها، والجدول رقم (١٧) التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٧)

ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً حسب الثقل النسبي

الرقم	المجال	الثقل النسبي
١	فاعلية التخطيط	71.5
٢	فاعلية الإشراف التربوي	64.1
٣	فاعلية التقويم	61.1
٤	فاعلية التنظيم	60.9
٥	فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي	55.7

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المجالات التي حصلت على ثقل نسبي مرتفع هو مجال فاعلية التخطيط يليها مجال فاعلية الإشراف التربوي، ثم التقويم ثم التنظيم، وآخر مجال هو فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي.

وانحصر الثقل النسبي للمجالات الأربعة الأولى بين (71.5 – 55.7) ، وهي تقع ضمن الثقل النسبي المتوسط كم تم ذكره سابقاً .

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلي ما يلي :

- اشتراك كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس في عملية التخطيط ، وأن فاعلية خطة مدير المدرسة ترتبط بشكل أساسي مع خطة المشرف التربوي من حيث تحديد الأهداف الأساسية مثل تحسين النمو المهني للمعلمين وتطوير العملية التعليمية ، وأن

التخطيط يبقى أهم العمليات الإدارية التي يشترك في تنفيذها و يمارسها كلا من المديرين والمشرفين التربويين .

- تعتبر عملية التخطيط التربوي أول عملية يقوم بها كل من المشرفين التربويين والمديرين ، ويعتمد على نجاحها باقي العمليات الإدارية .

ويلي فاعلية عملية التخطيط التربوي عملية الإشراف التربوي وهي العملية الثانية التي يشترك في أداءها كلا من المديرين والمشرفين التربويين باعتبار أن مديري المدارس هم مشرفين تربويين مقيمين ، وهدفهم هو تحسين وتطوير النمو المهني للمعلمين .

وترتبط عملية التخطيط المدرسي والتربوي بعملية التقييم، فهي العملية الثالثة التي يشترك فيها كلا من مديري المدارس والمشرفين التربويين بشكل فعال لأنها تركز على أداء المعلمين وتطويرهم .

وحصل مجال فاعلية التنظيم على درجة أقل من المجالات الثلاثة الأولى بسبب عدم معرفة المشرفين التربويين بشكل أساسي بالدور الكبير الذي يقوم به مديري المدارس وذلك لعدم تواجد المشرفين التربويين بشكل دائم في المدارس لمتابعة أداء المديرين ، وأن فاعلية التنظيم المدرسي تقع ضمن مسؤوليات المراقب الإداري وليس المشرف التربوي .

وحصل مجال فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي على ثقل نسبي متدني وهو (55.7) ، ويؤكد ذلك ضعف علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي بشكل عام من قبل مديري المدارس ، وأن المديرين لا يقومون بدورهم في هذا المجال كما هو مطلوب ، لذلك فاعليتهم قليلة ، وهذا يتماشى مع نتائج العديد من الدراسات العديدة في المجتمع الفلسطيني التي تؤكد ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

ثانيا : إجابة السؤال الثاني وهو بعنوان :

هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟

١ - الفروق تبعاً لمتغير الجنس؟ (ذكور - إناث)

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين لفاعلية المديرين في مجالات الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك جدول رقم (١٨) :

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار T.test لعينتين مستقلتين للتعرف إلى الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لفاعلية مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ن = ٧٣)

مستوي الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة	.٩٥	٦،٢	٣٢،٣		ذكر	المجال الأول
		٦،٦	٣٣،٣		أنثى	فاعلية التخطيط
غير دالة	.٤٣	٥،٢	٤٢،١		ذكر	المجال الثاني
		٥،٦	٤١،٥		أنثى	فاعلية التنظيم
غير دالة	.٣٠	٦،١	٣٦،٤		ذكر	المجال الثالث
		٦،٧	٣٦،١		أنثى	فاعلية الإشراف التربوي
غير دالة	.٣٥	٥،٩	٣٢،٨		ذكر	المجال الرابع
		٥،٨	٣٢،٩		أنثى	فاعلية التقويم
غير دالة	.٣٥	٤،٥	٢٩،٥		ذكر	المجال الخامس
		٤،٣	٢٨،٨		أنثى	فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى الدلالة (٠،٥) تساوي (١،٩٦٥)

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (١٨) أن قيمة (ت) الجدولية أكبر من قيمة (ت) المحسوبة ، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة (٠،٥)

وهذا يؤكد أيضا أن المشرفين التربويين ومديري المدارس يعملون تحت نفس الظروف المتبعة من قبل إدارة الوكالة، وبالتالي معايير ومؤشرات الجودة الشاملة المتبعة من قبل وكالة الغوث الدولية تؤثر على الجنسين وأدائهم التعليمي بنفس الدرجة ، وبالتالي الفاعلية لكل منهم مرتبطة بالأخرى .

وتتفق هذه النتائج ترتبط بشكل جزئي مع دراسة (الخالدة ، ٢٠٠٢) التي أظهرت عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس حول دور المشرف التربوي في عملية التحسين المستمر لأداء المعلمين .

وتختلف هذه النتائج جزئيا مع دراسة (حمدان ، ٢٠٠٥) التي أظهرت وجود فروق بين متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لجميع مجالات الدراسة المتعلقة بدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية لصالح المشرفين ، كما تتفق أيضا مع دراسة (نشوان ونشوان ، ١٩٩٨) التي أظهرت عدم وجود تباين في استجابات كل من المشرفين والمديرين حول مجالات الدراسة ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (النخالة ، ٢٠٠٢) إلى وجود فروق حول ممارسات المشرف التربوي لدوره من وجهة نظر المشرفين والمديرين لصالح المديرين في بعض المجالات وتتفق في عدم وجود فروق في مجالات أخرى في ممارسات المشرف التربوي من وجهة نظرهم ، وتعزو الباحثة إلي عدم وجود فروق للأسباب التالية :

- قيام المديرين بمجموعة من المهام والممارسات التي قد تكون بعيدة عن أعين المشرفين التربويين وبالتالي عدم قدرة المشرفين على التقييم الدقيق لها والتي تظهر مدي فعاليتهم .

- أن المشرفين والمشرفات يخضعون لنفس التدريبات في الدورات والمشاكل التي تعدها الوكالة ، وبالتالي خبراتهم متشابهة في معرفة فعاليات الأداء لدي المديرين في مجال الجودة الشاملة .

- كما أن المشرفين التربويين والمشرفات على إطلاع كبير بأداء المديرين وفعاليتهم في العمل في ضوء معايير الجودة نتيجة للزيارات المتعددة التي يقومون بها للمدارس لتقويم المعلمين ووجود نقاط عديدة مشتركة في العمل .

- كما أن معظم المشرفين مروا بخبرة مدير مدرسة قبل وظيفة الإشراف التربوي ، وبالتالي يعرفون آلية العمل كمدير مدرسة .

٣ - إجابة السؤال الثالث المتعلق بالخبرة وهو :

هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير لسنوات الخدمة؟ (أقل من ٥) (٥-١٠) (أكثر من ١٠).

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق حسب سنوات الخبرة للمشرفين التربويين، والجدول التالي رقم (١٩) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٩)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات حسب خبرة المشرفين التربويين

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢	٢٢٥	٣٨٩	٠,٠٢٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٧١	٣٨	٥٦٥٢		
	المجموع	٧٣	٢٦٣	٦٠٤١		
الثاني	بين المجموعات	٢	١٠٥	١٤٤	٠,٠٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٧١	٣٥	٣٤٥٦		
	المجموع	٧٣	١٤٠	٣٦٠٠		

غير دالة	٠,٠٥٦	٣١٢	٢٠٨	٢	بين المجموعات	الثالث
		٢٤٢٦	٦٦	٧١	داخل المجموعات	
		٢٧٣٨	٢٧٤	٧٣	المجموع	
غير دالة	٠,٠٨٨	٤٣٥	٢٢٥	٢	بين المجموعات	المجالات
		٣٢٩٢	٦٢	٧١	داخل المجموعات	
		٣٧٢٧	٢٨٧	٧٣	المجموع	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجات حرية (٧١ ، ٢) = ٣,٠٦

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في مجالات الدراسة، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين لمستوى فاعلية مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير خبرة المشرفين التربويين .

وتعزو الباحثة تلك النتائج في الجدول السابق للأسباب التالية :

- ١- أن جميع المشرفين التربويين يتلقون نفس الدورات التدريبية منذ تعيينهم عن الجودة الشاملة .
 - ٢- أن الجودة الشاملة مفهوم حديث يطبق بالوكالة سواء للمشرفين القدامى أو الجدد وفي كافة التخصصات .
 - ٣- توافر المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة وعلاقتها بالتعليم لدى جميع المشرفين و بنفس القدر ، مما يجعل التقديرات التقويمية متقاربة .
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حمدان ، ٢٠٠٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول قيام المشرف بأدواره المختلفة ، وكذلك تتفق مع دراسة (الأكلبي ، ٢٠٠١) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول اتجاهات المشرفين التربويين نحو أداء المعلمين نحو التدريس حيث إنها كانت إيجابية ، وهذه الاتجاهات تلقي بظلالها الإيجابية على الممارسات الإشرافية للمشرفين .

رابعاً: إجابة السؤال الرابع : وهو بعنوان :

هل تختلف القيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير تبعاً المؤهل الأكاديمي (دبلوم - جامعي - دراسات عليا) وعند درجات حرية (٢ ، ٧١) = ٣,٠٦ وللإجابة عن الجزء الرابع قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى الفروق بين متوسط تقديرات المشرفين لفاعلية مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول رقم (٢٠) يوضح ذلك .

جدول رقم (٢٠)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى دلالتها لحساب

الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لفاعلية مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل

العلمي (ن = ١٨٤)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	فاعلية التخطيط	بين المجموعات	٢	١٤,٧	٠,٣١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٤٨٦,٧	٧١	٤٦,٨		
	المجموع	٤٥١٦,١	٧٣			
الثاني	فاعلية التنظيم	بين المجموعات	٢	٦٧,٦	١,٢٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧٩,١	٧١	٥٤,٥		
	المجموع	٤٠١٤,٣	٧٣			
الثالث	فاعلية الإشراف التربوي	بين المجموعات	٢	١٤١,٢	٢,٧٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣٣,٦	٧١	٥١,٥		
	المجموع	١٦١٦,٠	٧٣			
الرابع	فاعلية التقويم	بين المجموعات	٢	١٥٠,٢	٢,٣٦٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥١٥,٢	٧١	٦٣,٦		
	المجموع	٦٨١٥,٧	٧٣			
الخامس	فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	٢	٢٧٧,٤	٢,٥٦٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٥٦٨,١	٧١	١٠٨,١		
	المجموع	٩١٢٢,٩	٧٣			

المجموع	بين المجموعات	١١٠٢,٣	٢	٢٣٦٦,٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٧٨٢,٧	٧١	١٣٢٦,٢	
	المجموع	٢٥٨٨٤,٠	٧٣		

قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجات حرية (٢ ، ٧١) = ٣,٠٦

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الدراسة الخمسة ، وفي الاستبانة ككل وذلك عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مجالات الاستبانة الخمسة ، والاستبانة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حمدان ، ٢٠٠٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول قيام المشرف بأدواره المختلفة ، وكذلك تتفق مع دراسة (الأكلبي ، ٢٠٠١) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس حيث إنها كانت إيجابية ، وهذه الاتجاهات تلقي بظلالها الإيجابية على الممارسات الإشرافية للمشرفين .

ويتضح من الجدولين (١٩) ، (٢٠) أن استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة لا تختلف باختلاف كل من المؤهل العلمي وسنوات الخدمة ، وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية :

١- الحداثة في تبني مشروع ضمان الجودة في مدارس وكالة الغوث ، والذي تم في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م ، إضافة إلى حضور المشرفين والمديرين للدورات التدريبية الخاصة بهذا المشروع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخدمة ، مما كان له الأثر الواضح في انسجام استجابات أفراد العينة حول فاعلية مديري المدارس .

٢- عملية تجويد التعليم وقياس فاعلية مديري المدارس من قبل المشرف التربوي هي عملية تقويمية مستمرة ، وبالتالي فإن أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلاتهم وسنوات خدمتهم يرون أن المشرفين يقومون بدورهم كما يجب من ناحية تقويم المديرين ومعرفة فعاليتهم بذلك .

٣- كما أن المشرفين التربويين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ينظرون إلي أن فاعلية المديرين ترتبط بقدرته على أداء المهمات الإدارية المتفق عليها والمعروفة والتي لا

يستطيع المدبرون تغييرها وتعديلها ، وأن معايير الفاعلية يرابط بما تمليه إدارة التعليم في وكالة الغوث الدولية في ضوء معايير الجودة الشاملة التي تدرب عليها المشرفين التربويين والمدبرين بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي لا يعمل له حساب في إدارة التعليم بالوكالة .

أولاً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.
- ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمدرّاء المدارس حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمدرّاء.
- ضرورة تفصيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي.
- ضرورة التوجه نحو العمل بروح الفريق والبعث عن المركزية.
- ضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- ضرورة سعي المديرين إلى إحداث التميز في صورة المدرسة بشكل مستمر.
- ضرورة مشاركة المدير للمشرفين في إتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة.

ثانياً: المقترحات

وفي ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنّه يرى أن هناك ضرورة ماسة لاقتراح بعض المجالات البحثية للنهوض بالنظام التربوي في فلسطين ، من أهمها :

- ١- تطوير نظام الإشراف التربوي بفلسطين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة .
- ٢- دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم المبتدئ في ضوء الاتجاهات الحديثة.
- ٣- تطوير برامج إعداد المعلم في الجامعات الفلسطينية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة.
- ٤- تطوير دور مدير المدرسة في الإشراف التربوي .
- ٥- تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين ومديري المدارس بفلسطين .
- ٦- دور المدير المساعد في تنظيم الأنشطة الطلابية في المدرسة .
- ٧- الخدمات الإشرافية المتوقعة من المدير المساعد من وجهة نظر المعلمين .
- ٨- دور المجتمع المحلي في زيادة فاعلية المدارس .

المراجع والدراسات والأبحاث :

القرآن الكريم

صحيح مسلم

أولاً : الكتب :

- ١- الإبراهيم ، عدنان بدري (٢٠٠٢) : الإشراف التربوي أنماط وأساليب ، الطبعة الأولى ، إربد : مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع .
- ٢- الأغا ، إحسان والأستاذ ، محمود (١٩٩٩) : تصميم البحث التربوي ، الطبعة الأولى ، غزة : مطبعة الرنتيسي .
- ٣- الأفندي ، محمد حامد (١٩٨١) : الإشراف التربوي ، القاهرة : عالم الكتب ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح.
- ٤ - أبو ملوح ، محمد (٢٠٠١) إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، مركز القطان للبحث و التطوير ، غزة .
- ٥- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٨٧) : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني ، القاهرة : دار المطبوعات الجديدة .
- ٦- أحمد ، إبراهيم (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٧- بلقيس ، أحمد (١٩٨٦) الإدارة التربوية الحديثة ، مبادئها ، الدور الإداري فيها عمان : الأردن معهد التربية الرئاسة العامة للوكالة .
- ٨- البوهي ، فاروق (٢٠٠١) الإدارة التعليمية و المدرسية . القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر .
- ٩- البستان ، أحمد وآخرون (٢٠٠٣) : الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث الممارسة الطبعة الأولى ، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

- ١٠-حجي، أحمد (٢٠٠٠) الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، القاهرة :دار الفكر العربي للنشر.
- ١١- حمدان ، محمد زياد (١٩٩٢) : الإشراف في التربية المعاصرة ، عمان : دار التربية الحديثة.
- ١٢- حمود، خضير (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان:دار المسيرة.
- ١٣-الخطيب ، رداح وآخرون (٢٠٠٠) : الإدارة والإشراف التربوي ، الطبعة الثالثة ، إربد :دار الأمل.
- ١٤-الدويك ، تيسير وآخرون (١٩٩٨) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٥- دياب، سهيل (٢٠٠١) الإدارة المدرسية، الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ١٦- الزهري ، رياض مصباح (١٩٨٧) : أسس الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، الطبعة الثالثة ، رام الله : مؤسسة دار القلم .
- ١٧- سليمان، عرفات (٢٠٠٠) الاتجاهات التربوية المعاصرة ، القاهرة:مكتبة الانجلو المصرية
- ١٨- سليمان، عرفات (٢٠٠١) استراتيجيه الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر)، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٩- الشرقاوي، مريم (٢٠٠٢) إدارة المدارس بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .
- ٢٠- عابدين، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان :دار الشروق للنشر .
- ٢١-عابدين، محمد (٢٠٠٠) : علم اقتصاديات التعليم الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.

- ٢٢- عريفج ، سامي سلطي (٢٠٠١) : الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٣- العرفي و مهدي ، ١٩٩٦ : ٤٧ (مدخل إلى الإدارة التربوية ، جامعة قان يونس ، بنغازي .
- ٢٤- العزاوي، محمد (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع .
- ٢٥- العمائرة، محمد (٢٠٠١) مبادئ الإدارة الحديثة ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع .
- ٢٦- العمائرة، محمد (٢٠٠١) مبادئ الإدارة المدرسية ، الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع
- ٢٧- الفقي، محمد (١٩٩٤) الإدارة المدرسية المعاصرة منشورات جامعة قان يونس بنغازي .
- ٢٨- مرسي، محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- ٢٩- مصطفى، متولي (١٩٩٩) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض : دار المريخ .
- ٣٠- نشوان، جميل (٢٠٠١) : السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، غزة : مطبعة ومكتبة دار المنارة .
- ٣١- وهيب سمعان، محمد مرسي (١٩٧٩) الإدارة المدرسية الحديثة ، ط٢ ، القاهرة: عالم الكتب.
- ٣٢- رمضان، صلاح (٢٠٠٥) تطوير برنامج تكوين المعلم بكنيات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى: مصر الجديدة.
- ٣٣- عبود، علي (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداة بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه غير منشورة.

- ٣٤ - زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، الطبعة الأولى: مصر دار السحاب للنشر.
- ٣٥ - العاجز، فؤاد (٢٠٠٤) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى: دار المقداد للطباعة.
- ٣٦ - حجي، أحمد (٢٠٠٠) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي مدينة نصر القاهرة.
- ٣٧ - الخطيب وآخرون (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث أربد، الأردن.
- ٣٨ - جون، كاربتر (٢٠٠١) مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، مدير دراسات (القيم التربوية) جامعة فلوريدا الدولية الطبعة الأولى ٢٠٠١.
- ٣٩ - برزق، مها (٢٠٠٦) المدرسة الفاعلة والأدوار الجيدة لكل من المدير والمعلم، إستراتيجية التطوير التربوي في الوطن العربي.
- ٤٠ - الأغا وآخرون (١٩٩٦) الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، حقوق الطبع محفوظة الطبعة الأولى.
- ٤١ - مطوع وآخرون (١٩٩٥) الإدارة التعليمية في الوطن العربي، مكتبة النهضة المصرية الطبعة الأولى، القاهرة.
- ٤٢ - نشوان، يعقوب (١٩٨٦) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- ٤٣ - سعيد، دياب (١٩٨٣) الإشراف الفني في التربية والتعليم، دار النهضة العربية الطبعة الأولى.

٤٤ - النوري، عبد الغني (١٩٩١) اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة دولة قطر، الطبعة الأولى دار الثقافة.

٤٥ - الأزهرى، محي الدين (١٩٧٩) الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة، دار الفكر العربي.

٤٦ - القزويني، محمد قاسم (١٩٨٥) الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، المملكة الأردنية الهاشمية، جمعية أعمال المطابع التعاونية، الطبعة الأولى.

٤٧ - إبراهيم، مطاوع (١٩٨٤) الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف الطبعة الثانية.

٤٨ - أبو عودة، فوزي (٢٠٠٥) نظم ومفاهيم الجودة الشاملة في العملية التربوية التعليمية في فلسطين، الطبعة الثانية.

٤٩ - الخطيب أحمد، وآخرون (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، عمان ، الأردن.

الرسائل العلمية :

١ - أبو سعدة، محمد (٢٠٠٤) "استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنظيم أداء الخدمات المصرية" رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس.

٢- بحر ، حنان فؤاد (٢٠٠٢) : " الجودة الشاملة في التعليم الأساسي نموذج مقترح " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

٣- بسيسو، نائلة (٢٠٠٣) "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة" رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية البنات،جامعة عين شمس،القاهرة

٤- البنا ، محمد (٢٠٠٣) : " الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .

٥- حمدان ، سناء سالم (٢٠٠٥) : " دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .

٦- الصالحي، نبيل (٢٠٠٣) " تطوير الإدارة المدرسية لمدارس وكالة الغوث لمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ". رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، برنامج الدراسات المشترك جامعة الأقصى ، عين شمس .

٧- محمود ، محمود صالح (١٩٩٧) : " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .

٨- المدلل ، نعيمة خليل (٢٠٠٣) : " تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .

٩- مطر ، إبراهيم توفيق (١٩٩٩) : " واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس المفتوحة ، الخليل .

١٠- منصور ، نعمة (٢٠٠٥) : " تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .

١١- النخالة ، سميرة (٢٠٠٢) : " دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر - غزة .

١٢ - شيرير، رنده (٢٠٠٣): "الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك، بين جامعة الأقصى وعين شمس.

١٣ - جبلاق، علي (٢٠٠٢) "تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم الجودة والإدارة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.

الدوريات :

١٤ - أبو سعدة، محمد ، وضيفة وعبد الغفار ، (٢٠٠٠) : " الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مقترح) " ، مجلة عالم التربية ، السنة الأولى ، العدد الثاني ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ص١٣٣-٢١٩ .

١٥ - الأكلبي ، فهد بن عبد الله (٢٠٠١) : " اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس " ، المجلة التربوية ، المجلد الخامس عشر ، العدد التاسع والخمسون ، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت ، الكويت ، ص٦٥-٩٦ .

١٦ - بديسي ، فهيمة (٢٠٠٤) : " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الحادي والعشرون ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة، الجزائر ، ص٩٣-١٠٥ .

١٧ - بطاح ، أحمد (١٩٩١) : " علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم " ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، جامعة مؤتة ، مؤتة، ص٢٨١-٢٩٨ .

١٨ - البنا ، درية السيد (٢٠٠٣) : " تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، كلية التربية بجامعة حلوان ، القاهرة ، ص٢٤٩-٢٨٦ .

١٩ - البواب ، فوزي (١٩٩٥) : " إدارة الجودة الشاملة " ، مجلة الإنماء والإدارة ، العدد الثامن والعشرون ، المجمع العربي للإدارة ، عمان ، ص١٢-١٥ .

٢٠ - الجلاّد ، ماجد (٢٠٠٤) : " دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن " ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد العشرون ، العدد الثالث "ب" ، جامعة اليرموك ، إربد ، ص ١٥٧٧-١٦٠٦ .

٢١ - الحارثي ، علي محمد (٢٠٠١) : " دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف " ، مجلة كلية التربية ، الجزء الثاني ، العدد الخامس والعشرون ، مكتبة زهراء الشرق ، ص ١٠٩ - ١٣٥ .

٢٢ - الحديثي ، صالح بن سليمان (١٩٩٨) : " واقع الإشراف في التربية الميدانية بكلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض " ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد السابع والستون ، مكتب التربية العربي لدول الخليج : الرياض ، ص ١٠٣ - ١٦١ .

٢٣ - حربي ، منير عبد الله (١٩٩٨) : " تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة " ، مجلة التربية المعاصرة ، السنة الخامسة عشرة ، العدد الخمسون ، ص ١٢٥ - ١٧٠ .

٢٤ - حسان ، حسان محمد (١٩٩٤) : " رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم " ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد التاسع ، العدد الخامس والستون ، عالم الكتب ، القاهرة ، ص ٤٧-٥١ .

٢٥ - الحولي ، عليان (٢٠٠٤) مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، الجامعة الإسلامية. غزة:

٢٦ - الحمالي ، راشد بن محمد (٢٠٠٣) : " إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات - دراسة استطلاعية على مكتبات جامعة الملك سعود " ، مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، السنة الثالثة والعشرون ، العدد الأول ، دار المريخ للنشر ، لندن ، ص ٤٢-٥ .

٢٧ - درباس ، أحمد سعيد (١٩٩٤) : " إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي " ، مجلة رسالة الخليج العربي ، السنة الرابعة عشرة ، العدد الخمسون ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ص ١٥-٤٩ .

- ٢٨ - الدقاق ، فهد (١٩٨٤) : " نشأة معهد التربية " ، مجلة المعلم والطالب ، العدد الأول ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمان .
- ٢٩ - الريفي ، محمد (٢٠٠٤) : " حول تحقيق جودة التعليم في الجامعة " ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٤٩-٥٢ .
- ٣٠ - الزايدي ، أحمد بن محمد (٢٠٠٠) : " الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام " ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، جامعة أم القرى ، مكة ، ص ١٩٠ .
- ٣١ - سعادة ، جودت أحمد وآخرون (٢٠٠٤) : " دور المشرفين التربويين الفلسطينيين خلال تفاعلهم مع المنهاج المدرسي والطلبة أثناء انتفاضة الأقصى في محافظتي رام الله والخليل " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد الثالث والأربعون ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان ، ص ٥-٤٥ .
- ٣٢ - السعود ، راتب (٢٠٠٢) : " إدارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ١٨ ، العدد ٢ .
- ٣٣ - الشافعي ، أحمد وناس ، السيد (٢٠٠٠) : " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر " ، مجلة التربية ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ص ٧٣-١١١ .
- ٣٤ - شاهين ، أميرة (١٩٩١) : " واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية العلمية والمهنية " ، مجلة رابطة التربية الحديثة ، المجلد السادس ، الجزء الحادي والثلاثون ، عالم الكتب : القاهرة - مصر ، ص ٢٠٦ - ٢٣٥ .
- ٣٥ - الطراونة ، إخليف وآخرون (٢٠٠٠) : " تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب : مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد الخامس عشر ، العدد السابع ، جامعة مؤتة ، الكرك ، ص ١٣٣-١٦٠ .

- ٣٦ - عبد الغفور ، فوزية يوسف (٢٠٠٣) : البيئة المدرسية الفاعلة ، نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد ٢١ ، مارس
- ٣٧ - عشية ، فتحي درويش (٢٠٠٠) : " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص (٣) ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمّان ، ص ٥٢٠-٥٦٦ .
- ٣٨ - علي ، نادية حسن (٢٠٠٢) : " تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة (مدخل تخطيطي) " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الثامن ، العدد السابع والعشرون ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص ٢٠٣-٢٧٤ .
- ٣٩ - عيسان ، صالحة عبدالله (١٩٩٣) : " واقع الإشراف التربوي للطلاب المعلمين في سلطنة عمان واتجاهات تطويره " ، مجلة رابطة التربية الحديثة ، المجلد التاسع ، الجزء الستون ، عالم الكتب : القاهرة ، ص ٢٤٣-٢٩٣
- ٤٠ - فرج ، حافظ (١٩٩٢) : " بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان " ، مجلة رابطة التربية الحديثة ، المجلد السادس ، الجزء الرابع والثلاثون ، عالم الكتب : القاهرة - مصر ، ص ٧٩ - ١٢٢ .
- ٤١ - حمدي ، أحمد (١٩٩٧) : " واقع الإشراف الفني والتربوي للتعليم الثانوي الزراعي في سورية وتطويره " ، ملخص رسالة ماجستير ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، دمشق ، ص ٢٧٥ .
- ٤٢ - المشهراوي ، أحمد (٢٠٠٤) : " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ١٤٤-١٥١ .
- ٤٣ - المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية (١٩٩٤) : " إدارة الجودة الشاملة نظرة في المرأة " ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثاني ، السنة الثانية ، العدد الثاني ، عمّان ، ص ٥٣-٦١ .

- ٤٤ - المغيدي ، الحسن محمد (١٩٩٧) : " معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، العدد الثاني عشر ، الدوحة ، ص٦٧-١٠١ .
- ٤٥ - أبو ملوح ، محمد يوسف (٢٠٠٣) : " الجودة الشاملة والإصلاح التربوي " ، مجلة رؤى ، العدد العاشر ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، رام الله ، ص٤٧-٥٠ .
- ٤٦ - أبو ملوح ، محمد والعمري ، عطية (٢٠٠٢) : " معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين " ، مجلة رؤى تربوية ، العدد ٧-٨ ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، رام الله ، ص٧٧-٧٩ .
- ٤٧ - آل ناجي ، محمد بن عبدالله (٢٠٠١) : " الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، السنة العاشرة ، العدد العشرون ، مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، مطابع دار الشروق ، الدوحة ، ص١٧٧-٢٠٩ .
- ٤٨ - النبوي ، أمين (١٩٩٥) : " إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، القاهرة ، ص١٩٥-١٩٧ .
- ٤٩ - نشوان ، جميل (٢٠٠٤) : " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ببيرسا ، العدد السابع ، مطابع المقداد: غزة - فلسطين ، ص ١٣٧ - ١٧٦ .
- ٥٠ - نشوان ، جميل (١٩٩٨) : " نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر الإداري التربوي الحديث " ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ببيرسا ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، مطابع المقداد: غزة .
- ٥١ - هيجان ، عبد الرحمن (١٩٩٤) : " منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثالث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص٤٠٥-٤٣٨ .

٥٢- الوقفي ، راضي (١٩٩٠) : " الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي " ، مجلة التربية الجديدة ، السنة السابعة عشرة ، العدد الخمسون ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية ، لبنان ، ص٣٣-٤٩ .

النشرات التربوية والأوراق العلمية :

٥٣- بلقيس ، أحمد و عبداللطيف ، خيرى (١٩٩١) : أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها ، SS/31 ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمان .

٥٤- بلقيس ، أحمد و عبداللطيف ، خيرى (٢٠٠٢) : الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الإستراتيجيات الإشرافية ، SS/30 ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمان .

٥٥- الدقاق ، فهد وآخرون (١٩٨٨) : الإشراف التربوي ماهيته وبعض أساليبه ، HT/13 ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمان .

٥٦- نشوان، جميل (٢٠٠٤) تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمّر النوعية في العالم الجامعي في فلسطين المنعقد في ٣٠_٥_٢٠٠٤ جامعة القدس المفتوحة،رام الله.

٥٧- طرخان ، محمد (١٩٩٩) : معهد التربية نشأته وتطوره وفلسفته وبرامجه ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمان .

٥٨- طرخان ، محمد (٢٠٠٥) : تقرير مفصل حول نتائج الاجتماع الأخير للجنة التوجيهية لمشروع ضمان الجودة في مدارس الأونروا الذي عقد في عمان في الفترة ١٢-١٥ نوفمبر ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمّان .

٥٩- عبد اللطيف ، خيرى (١٩٩٢) : الإشراف التربوي وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ ، SS/33 ، معهد التربية التابع للأونروا ، عمّان .

٦٠- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٤) : مدير المدرسة مشرف مقيم ، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي ، م.ت.غ./٢٠/٦٩٣ ، غزة .

٦١- وكالة الأمم المتحدة (٢٠٠٣) : دليل الأونروا ، مكتب إعلام الأونروا ، غزة .

٦٢ - أبو ملوح (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مركز القطان للبحث والتطوير.

٦٣ - المنديل، صيتة (١٩٩١): تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي.

ثانيا : المراجع الأجنبية

64- Al- Dabal , Jamal K. (2001) : "**Is Total Quality Management Enough For Competitive Advantage? Realities in Organizations Implementing Change Initiatives: with Examples from the United States and the Developing World** ", University of Hull, United Kingdom.

65- Andrews , Hans A. (1997) : "**TQM and Faculty Evaluation : Ever the Twain Shall Meet ?** " , www.eric.ed.gov .

66- Bennett , Derba Dew (1995) : " The Role of Content Knowledge in Instructional Supervision " , **Research report presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators** , Detroit , MI .

67- Borders , L.DiAnne (1994) : " **The Good Supervisor** " , www.eric.ed.gov. 12 March 2006 .

68- Bulach , Clete & Others (1999) : "**Supervisory Behaviors That Affect School Climate** " , www.eric.ed.gov , 13 February 2006 .

69- Boothe , Diane & Others (1998) : " Behaviors That Adversely Affect the Supervisory Climate of Student Teachers " , **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association** , San Diego , CA .

65- Ellett ,Bergson (2003) "Effective school : The Studies of Excellence > " N national Educational service Blooming Indiana .U.S.A (ERIC) ES (340796)

66- Freed, Jann E. (1994) : " Total Quality Management On Campus : Pipe Dream or New Paradigm?" , **Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research** , New Orleans , LA .

- 67- Glanz , Jeffrey (1996) : " Pedagogical Correctness in Teacher Education : Discourse about the role of Supervision " , **Paper presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association** , New York .
- 68- Griswold, Philip A. & Others (1993) : " **Total Quality Schools Implementation Evaluation: A Concerns-Based Approach** " , www.eric.ed.gov , 22 February 2006 .
- 68-Glickman, C. (1993). Renewing America's schools. A Guide for school-based action.
- 69- Mauriel , John j. & Others (1995) : " Does TQM Affect Teaching & Learning ? " , **Paper presented to the American Educational Research Association National Meeting** , Minneapolis , MN .
- 70- Pavan, B. N. (1997). Is collegial relationship possible between supervisors and teachers? Yes. In J. Glanz & R. Neville (Eds.) Educational supervision: perspectives, issues, and controversy. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- 71- Ovando , Martha N. & Huckestein , Ma. Luisa S. (2003) : " Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts " , **Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference** , Chicago , Illinois.
- 72- Roberts , Jo & Blasé , Joseph (1993) : " The Micropolitics of Successful Supervisor – Teacher Interaction in Instructional Conferences " , **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Atlanta,GA, April 12-16.
- 73- Rous , Beth (2004) : " Perspectives of Teachers About Instructional Supervision & Behaviors That Influence Preschool Instruction " , **Journal of Early Intervention** , V26 , N4 , Division for Early Childhood , Missoula , P266-283 .
- 74- 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 , 23 February 2006 .

75- Splett, Martin (1995) : " **A Comparative Field Study To Evaluate Practical Approaches in Implementing Work Team Groups in an Organizational System** " , www.eric.ed.gov, 23 February 2006 .

76-Swanson , Dewey A. & Phillips , Julie A. (1998) : " **TQM in a Computer Lab** " , www.eric.ed.gov.

77-Winn, Robert C. & Green , Robert S. (1998) : " Applying Total Quality Management to the Educational Process " , **Int.J.Engng Ed.**, V14, N1 , Great Britain , P24-29.

78- sarason, L.H (1993) **Total Quality Mangement for school**, Lancaster, pennsylvanina: Technomic publishing.

قائمة الملاحق

١. الاستبانة التي قدمت للمحكمين

٢. الاستبانة في صورتها النهائية

٣. قائمة بأسماء المحكمين

٤. رسائل تسهيل مهمة الباحثة

ملاحق الدراسة :
ملحق رقم (١)
الاستبانة قبل التحكيم

الرقم	الفقرة	مستوي الرضي		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
١-	المجال الأول:فاعلية التخطيط المدرسي تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية			
٢-	يهتم بان تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل حسب المتغيرات الطارئة			
٣-	يأخذ برأي المشرفين عند وضع الخطة			
٤-	يحرص على موافقة الإدارة التعليمية قبل تنفيذها			
٥-	يكتب رسالة المدرسة في مكان بارز للجميع			
٦-	تراعي خطة مدير المدرسة الإمكانيات والظروف المتوفرة			
٧-	يحرص على صياغة أهداف المدرسة بوضوح			
٨-	ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ومحدد			
٩-	ترتبط خطته بوقت زمني محدد عند التنفيذ			
١٠-	يقوم بتحديد مستويات الأولويات على نحو مستمر			
١١-	يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية			

			يسعى إلى استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين	١٢-
			يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة	١٣-
			يسعى إلى إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني	١٤-
			يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب	١٥-
			ثانيا : فاعلية التنظيم المدرسي : تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يسعى إلى توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال	١٦-
			يسعى إلى تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	١٧-
			يسعى إلى توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام	١٨-
			يشجع على التعلم الفعال	١٩-
			يراقب الطلاب أثناء الطابور المدرسي وفترة الاستراحة	٢٠-
			يقوم بتشكيل لجان مدرسية	٢١-
			يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	٢٢-
			ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	٢٣-
			ينسق بين المعلمون للاستفادة من إمكانات المدرسة المادية بشكل علمي سليم	٢٤-
			يأخذ برأي المشرفين عند اتخاذ أي قرار يتعلق بنظام المدرسة	٢٥-
			يسعى إلى تنفيذ خطته حسب المواعيد المتفق عليها منذ بداية العام الدراسي	٢٦-

			٢٧- ثالثاً : فاعلية الإشراف التربوي
			تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يتابع كراسات التحضير الخاصة بالمدرسين كل فترة وأخرى
			٢٨- يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية
			٢٩- يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية
			٣٠- يحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية
			٣١- يعمل على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين
			٣٢- يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية
			٣٣- يقوم بتشكيل لجان من المعلمين بشكل تعاوني
			٣٤- يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره
			٣٥- يحث على الإشراف كفرق
			٣٦- يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران
			٣٧- يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة
			٣٨- يأخذ بيد المعلم الجديد ويساعده
			٣٩- يحث المعلمين على توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم
			٤٠- خامساً فاعلية مدير المدرسة في التقويم تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها
			٤١- يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز

			يساعد في إعداد وسائل سمعية وبصرية تساعد في تحسين نوعية التدريس	٤٢ -
			يرعى أعمال الطلبة الإبداعية وينميها	٤٣ -
			يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة	٤٤ -
			يخلق جو التنافس الشريف بين المعلمين	٤٥ -
			يشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف	٤٦ -
			يقوم المعلمين في المدرسة بصورة موضوعية وشاملة	٤٧ -
			يحرص على وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات	٤٨ -
			يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية	٤٩ -
			يسعى إلي إحداث النمو الكامل للطلاب في جميع النواحي	٥٠ -
			يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة	٥١ -
			يشجع على استخدام وسائل تعليمية	٥٢ -
			يقوم كل معلم حسب قدراته	٥٣ -
			خامسا العلاقة مع المجتمع المحلي : تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يحرص على إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي	٥٤ -
			يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	٥٥ -
			يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر	٥٦ -
			يشكل مجلس أولياء أمور وفق الأنظمة	٥٧ -
			يتعاون مع أولياء الأمور عند تنفيذ النشاطات المدرسية	٥٨ -

			يشجع على عقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	-٥٩
			يأخذ برأي أولياء أمور الطلاب عند تقويم المعلمين	-٦٠
			ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق	-٦١

قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل
<p>د. أسامة حمدونة</p> <p>د. باسل سكيك</p> <p>د. راشد أبو صواويل</p> <p>د. محمد جواد الخطيب</p> <p>د. محمد هاشم أغا</p>	جامعة الأزهر
<p>أ.د. فؤاد العاجز</p> <p>د. عليان الحوي</p>	الجامعة الإسلامية
<p>د. بسام أبو حشيش</p> <p>د. رزق شعت</p>	جامعة الأقصى
<p>د. جميل نشوان</p> <p>د. زياد الجرجاوي</p> <p>د. سهيل دياب</p>	جامعة القدس المفتوحة
د. زياد ثابت	وكالة الغوث الدولية
د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر - غزة

كلية التربية

الدراسات العليا

قسم أصول التربية

استبانة

"فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"

أخي المشرف / أختي المشرفة:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

- ✓ يسرني جداً التعاون معي في هذا البحث الذي هو جزء من رسالة الماجستير من كلية التربية - الدراسات العليا - جامعة الأزهر.
- ✓ الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على المهام الإدارية لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة طبقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- ✓ هذه الاستبانة أداة تعكس اتجاهاتكم وأرائكم حول وجهة نظركم.
- ✓ يرجى تعبأ الاستبانة وفق ما تراه حيث أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- ✓ أشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معي

الباحثة

نفين محمد أبو حصيرة

استبانة

"فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"

من فضلك أجب عن الأسئلة التالية: -

الجنس: ذكر أنثى

أكثر من عشر سنوات

٥-١٠ سنوات

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات

لغة انجليزية

علوم

عربي

التخصص: رياضيات

دكتوراه

ماجستير

المؤهل العلمي: بكالوريوس

ملاحق الدراسة :
ملحق رقم (٢)
الاستبانة بعد التحكيم

الرقم	الفقرة	مستوي الرضي		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
١-	المجال الأول: فاعلية التخطيط المدرسي تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية			
٢-	يهتم بان تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل حسب المتغيرات الطارئة			
٣-	يشارك المشرفين التربويين عند وضع بنود خطته			
٤-	يحرص على موافقة الإدارة التعليمية قبل تنفيذها			
٥-	يبني خطته في ضوء رسالة ورؤية المدرسة المحددة			
٦-	تراعي خطة مدير المدرسة الإمكانيات والظروف المتوفرة			
٧-	تراعي خطته احتياجات الطلاب المادية والمعنوية			
٨-	يضع الأهداف بشكل سلوكي محدد			
٩-	ترتبط إجراءات تنفيذ خطته بالأهداف بشكل واضح ومحدد			
١٠-	ترتبط خطته بوقت زمني محدد عند التنفيذ			
١١-	يسعى إلي إحداث التميز في صورة المدرسة			
١٢-	يراعي الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة			
١٣-	يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني وغيرها بفاعلية			
١٤-	يسعى إلي استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين			
١٥-	يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة			
١٦-	يسعى إلي إحداث تحسين مستمر في أداء المعلمين المهني			
١٧-	يحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والطلاب			
١٨-	ثانيا : فاعلية التنظيم المدرسي : تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يسعى إلي توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التعلم الفعال			

			يسعى إلى تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	١٩ -
			يسعى إلى توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين منذ الأسبوع الأول للدوام	٢٠ -
			يحرص على توفير بيئة مدرسية مناسبة لحدوث التعلم الفعال	٢١ -
			يحرص على توفير بيئة مادية مناسبة للمعلمين في إدارة الصف وتنظيمه	٢٢ -
			يتابع إجراءات الأمن والسلامة للطلاب في النظام المدرسي باستمرار	٢٣ -
			يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	٢٤ -
			ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	٢٥ -
			ينسق بين المعلمون للاستفادة من إمكانات المدرسة المادية بشكل علمي سليم	٢٦ -
			يشارك المدير المشرفين التربويين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة	٢٧ -
			يسعى إلى تنفيذ خطته حسب المواعيد المتفق عليها منذ بداية العام الدراسي	٢٨ -
			يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات المقدمة له من إدارة التعليم	٢٩ -
			يسعى مدير المدرسة إلى تعزيز الطلاب والمعلمون ملتزمين بالنظام والانضباط المدرسي	٣٠ -
			يدير الاجتماعات المدرسية بطريقة تحقق الأهداف بفاعلية	٣١ -
			ثالثاً : فاعلية الإشراف التربوي تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يساهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدروس	٣٢ -
			يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حسب حاجات المعلمين المهنية	٣٣ -
			يحث المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية	٣٤ -
			يحث المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية	٣٥ -
			يوظف أسلوب القراءات المسلكية الموجهة مع المعلمين	٣٦ -
			يعمل على امتلاك الطلبة المهارات الأساسية بمساعدة المعلمين	٣٧ -
			يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	٣٨ -
			يقوم بتشكيل لجان من المعلمين بشكل تعاوني	٣٩ -
			يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج وتطويره	٤٠ -
			يمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفرقي	٤١ -
			يشجع المعلمين على ممارسة أسلوب توجيه الأقران	٤٢ -

			يعمل على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات أفقياً ورأسياً	٤٣-
			يحث المعلمين على توظيف أسلوب المجموعات عند تعليم الطلبة	٤٤-
			يساعد على تنمية المعلم الجديد مهنياً بمختلف الوسائل المتاحة	٤٥-
			يشجع الزيارات المتبادلة بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية	٤٦-
			يحث المعلمين على توظيف تسهيلات المدرسة المادية في التعليم	٤٧-
			خامساً فاعلية مدير المدرسة في التقويم تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يعمل على تطوير نظم تقويم المعلمين وتجويدها	٤٨-
			يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز	٤٩-
			يعزز النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة	٥٠-
			يرعى أعمال الطلبة الإبداعية وينميها	٥١-
			يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة	٥٢-
			يعمل على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين	٥٣-
			يشجع المعلمين على تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الصف	٥٤-
			يوظف التغذية الراجعة للتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات	٥٥-
			يقوم المعلمين في المدرسة بصورة موضوعية وشاملة	٥٦-
			يساعد المعلمين في كيفية وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات	٥٧-
			يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية	٥٨
			يسعى إلي إحداث النمو الكامل للطلاب في جميع النواحي	٥٩-
			يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة	٦٠-
			يعتمد تقويمه للمعلمين على مدي استخدام الوسائل التعليمية بشكل فعال	٦١-
			يحرص على إعلام المعلمين على آلية تقويم أدائهم المدرسي من بداية العام الدراسي	٦٢-
			يراعي الفروق الفردية بين المعلمين عند إجراء عملية التقويم	٦٣-
			خامساً العلاقة مع المجتمع المحلي : تظهر فاعلية مدير المدرسة في ضوء الجودة الشاملة في أنه: يحرص على إقامة علاقات قوية مع جميع عناصر المجتمع المحلي	٦٤-
			يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	٦٥-
			يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر	٦٦-
			يسعى دائماً إلي التعاون مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال	٦٧-
			يشارك أولياء الأمور في التخطيط المدرسي	٦٨-

			٦٩- يتعاون مع أولياء الأمور عند تنفيذ النشاطات المدرسية
			٧٠- يحرص على زيارة أولياء أمور الطلاب للمدرسة بشكل دوري مستمر
			٧١- يقيم ندوات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي
			٧٢- يأخذ برأي أولياء أمور الطلاب عند تقويم المعلمين
			٧٣- ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق