

مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عمان

أ.د/ عبد القادر محمد عبد القادر السيد

أستاذ مشارك بكلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار- أستاذ بكلية التربية، جامعة بنها

د/ موسى أحمد بيت علي سليمان

رئيس قسم التربية، كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار

أ/ محمد علي محمد المشيخي

عضو أول دراسات ومتابعة بتعليمية ظفار- ماجستير إدارة تربوية، جامعة ظفار

أ/ محمد سالم عامر العوائد

مشرف تربوي بتعليمية ظفار- باحث ماجستير بجامعة ظفار

استلام البحث: ٢٠٢٠/١/٢٧ قبول النشر: ٢٠٢٠/٢/٢٧ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/٤/١

■ ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان، ومعرفة طبيعة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول تلك الممارسات تعزى للمتغيرين: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة تضمنت (48) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد متعلقة بمهام المشرف التربوي وفق متطلبات الجودة الشاملة، ومن ثم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تألفت من (220) معلماً ومعلمة بمدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان. تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) معتمداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار ت (Ttest)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). كشفت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة كانت مرتفعة على الاستبانة ككل؛ إذ كان متوسط استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة ككل هو (3.45) بانحراف معياري قدره (1.05). كذلك توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة تعزى للمتغيرين: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

■ الكلمات المفتاحية:

(الإشراف التربوي، الجودة الشاملة، المشرف التربوي، المهام الإشرافية، سلطنة عمان).

**The Level of Educational Supervisors' Practices of Their Supervisory Duties
According to The Requirements of Comprehensive Quality in Oman**

Abdelkader Mohamed Abdelkader Elsayed

**College of Arts& Applied Sciences, Dhofar University – College of Education, Benha
University**

Moosa Ahmed Ali Sulaiman

College of Arts& Applied Sciences, Dhofar University

Mohamed Ali Mohamed Al-Mashikhi

MA in Educational Administration, Dhofar University – Dhofar Education Directorate

Mohamed Salim Amer Al- Awaed

MA Student in Dhofar University – – Dhofar Education Directorate

abdelkader_elsaayed@du.edu.om

▪ **ABSTRACT**

- The research aims to identify the level of educational supervisors' practices of their supervisory duties according to the requirements of comprehensive quality from the viewpoint of teachers in Oman. Moreover, identify the differences between the responses of the sample about these practices, which are attributed to gender, and years of experience. Thus, a questionnaire was administered to teachers, consisting of (48) items distributed on (5) main fields related to the educational supervisor's practices. The sample consisted of (220) teachers who were randomly chosen from the schools in Dhofar region. Data were analyzed using means, standard divisions, T-test, and One Way ANOVA. The research concluded that the level of educational supervisors' exercise of their supervisory duties was high, as the average of the responses of the sample to the overall questionnaire was (45.3) with a standard deviation of (50.1). Also, there are no significant differences at the level of (0.05) among teachers' opinions about the educational supervisors' practices of their supervisory duties, which are attributed to gender, and years of experience.
- **Keywords:** educational supervision, comprehensive quality, educational supervisor, supervisory duties, Sultanate of Oman.

■ المقدمة والإحساس بالمشكلة:

يرتبط الإشراف التربوي بضبط جودة التعليم، وقد حظي مؤخراً باهتمام عالمي متزايد سعيًا نحو تجويد العمل الإشرافي في تحسين التعليم والتعلم، إذ أصبح الإشراف التربوي في مفهومه الحديث يُعرف بأنه عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، بل تنوعت مهامه ومجالاته لتشمل التخطيط، المناهج، الموقف التعليمي، التنمية المهنية، التقويم، البيئة المدرسية والمحلية، الاتصال والتواصل، المتابعة الإشرافية، توظيف تقنية المعلومات (أمبوسعيد، ٢٠١٠).

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (Silva & Dana, 2001).

في هذا الصدد أشار الطعاني (٢٠٠٥) بأن معظم أدوار ووظائف المشرف التربوي تتمحور حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائياً في الأداء المدرسي اليومي.

هذه الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي، أو كل من يقوم بعملية الإشراف لا بد لها أن تتم وتدار وفق ضوابط ومعايير معينة متفق عليها داخل الأوساط التربوية، هذه الضوابط والمعايير هي ما يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة، وهي إحدى المصطلحات الإدارية الحديثة التي تعتبر موضوع الساعة في الإدارة بدول الخليج العربي.

ظهرت فكرة الجودة في أمريكا من قبل عالمها (ديمنج) الذي يلقب (أبو الجودة) لكن الفكرة لم تستقبل كما أرادها صاحبها مما اضطره إلى البحث عن مكان آخر يدير فيه مشروعه، وهنا رحب اليابانيون به ومنحوه الفرصة كاملة، إذ شرح لهم فكرته، وساعده على تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها.

ولقد بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في القرن العشرين، ويركز هذا المفهوم على فلسفة إجرائية تقوم على أن الجودة هي عملية تحسين تتسم بالاستمرارية في مراحل العمل كافة، ومن هنا يقصد بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي التعليمي أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع، وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً (العمرات وآخرون، 2008).

وترتبط الجودة الشاملة مع الإشراف التربوي في علاقة قوية كونه العمود الفقري في العملية التعليمية إذ أنه يناط به مهام فنية وإدارية وإشرافية تجعله حجر الأساس للنهضة التعليمية، كما أن مهام و مبادئ ووظائف

الإشراف تتفق مع المبادئ العامة للجودة الشاملة مع الاختلاف في بعض الجوانب خاصة المتعلقة بالآليات والإجراءات.

في هذا الصدد أجريت العديد من الدراسات التي بحثت الجودة في الإشراف التربوي ومنها على سبيل المثال لا للحصر: دراسة الزدجالي (٢٠١٠) التي هدفت إلى تطوير الإشراف في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان، ودراسة أبو قمر ومصالحه (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، ودراسة أبو مصطفى وأبو غالي (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في محافظة غزة، ودراسة الدين (٢٠٠٥) التي هدفت إلى التعرف على أهم محاور العمل الإداري المتضمنة لأهم أسس إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة التعليمية.

وعلى الرغم من تطور الإشراف التربوي في مفهومه وممارساته، إلا أن الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي خلال السنوات الماضية تشير إلى بعض القصور في عائد الإشراف التربوي ويرجع هذا القصور إما إلى محدودية الأساليب الإشرافية أو ضعف فاعلية أداء بعض المهام الإشرافية، وتباين آراء المشرفين والمشرفات وتصوراتهم حول الأدوار المطلوبة منهم.

من هذا المنطلق تنامت الرغبة لدى الباحثين للقيام بهذه الدراسة، لمعرفة مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة بسلطنة عمان، مما يساعد على تنامي هذا الدور وتطوير جودة أداء العمل الإشرافي في المدرسة ومعلميها وزيادة فاعليتها.

■ مشكلة البحث وتساؤلاته:

تحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟.
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تعزى للمتغيرين: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة؟

■ أهمية البحث:

- من المتوقع أن يسهم البحث الحالي فيما يأتي:
١. مساعدة القائمين على العملية الإشرافية في الميدان التربوي بسلطنة عمان في التعرف على معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي.
 ٢. توجيه القائمين على العمل الإشرافي بسلطنة عمان في تطبيق معايير الجودة الشاملة ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية.
 ٣. الوقوف على مدى أهمية هذه المعايير في العملية الإشرافية وتعزيزها وتعديلها بما يخدم العملية التعليمية.
 ٤. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مجالات الدراسة.

■ محددات البحث:

- اقتصر البحث على المحددات الآتية:
١. معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي المتعلقة بالأبعاد التالية: التخطيط للتدريس، عمليتي التعليم والتعلم، الارتقاء بالمستوى التحصيلي للطلبة، التنمية المهنية للمعلمين، تقويم المعلمين.
 ٢. المعلمين والمعلمات بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وما بعد الأساسي بمحافظة ظفار.
 ٣. تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

■ التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

١. الإشراف التربوي:

جميع الأنشطة التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون، بهدف تحسين مستويات العملية التعليمية التعلمية وتطويرها وتحقيق أهدافها.

١. الجودة الشاملة في الإشراف التربوي:

أداء العمل الإشرافي بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير الإشرافية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج الإشرافي، بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف الإشرافية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

■ الخلفية النظرية للبحث:

١. ماهية الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

لعل ما يبرر الاهتمام بالجودة في التعليم هو أن منتج المؤسسة التعليمية يعدّ أعلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وعليه تحظى دراسة الجودة لمنتج العملية التعليمية بأهمية كبيرة تفوق دراسة أي منتج آخر في المجتمع، وذلك لأن نجاح أي المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى إلا بعد

نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً، ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه (عزب، ٢٠٠٨).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة في العملية التعليمية، فهي "تعني قدرة الخصائص والمميزات للمنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنقعة" (أبو الهيجاء، ٢٠٠٧، ص ٥٦).

أما عليمات (٢٠٠٨، ص ٢٤) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "الكفاءة والفعالية معاً، إذ تعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الوصول إلى نواتج ومخرجات بأقل جهد وتكلفة، بينما الفعالية تعني تحقيق الأهداف والمخرجات المنشودة بصورة مستمرة في مراحل العمل المختلفة. لذلك يمكن القول بأن الجودة الشاملة في العملية التعليمية هي مجموعة من الخصائص والمعايير والسمات التي يجب توافرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده المختلفة من مدخلات، وعمليات، ومخرجات التي من شأنها إشراك المتعلم في العملية التعليمية بكل طاقاته وإمكاناته، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تتضمن نمواً شاملاً للمتعلمين في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

١. ماهية الإشراف التربوي:

يستمد الإشراف التربوي فلسفته من فلسفة المجتمع الذي يخدمه ومن الأفكار التربوية التي يعاصرها، ومن هنا لا بد من تبني أساليب جديدة للإشراف نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع، وقد ذكر البستان وآخرون (٢٠١٠) أن فلسفة الإشراف تقوم على المرتكزات الآتية:

- عدّ المشرف التربوي قائداً تربوياً يؤدي خدمة فنية في مجال تخصصه من أجل تحسين العملية التربوية.
- مساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائه عن طريق الإرشاد والتوجيه، وتزويده بالأفكار الجديدة والأساليب التربوية الحديثة.
- المشاركة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم، وإتباع أسلوب ديمقراطي تعاوني لتحقيق الأهداف التربوية.
- الاهتمام بالنمو المتكامل للتلميذ والمساعدة على إطلاق قدراته، وتمكينه من التكيف بنجاح مع ظروف الحياة المحيطة كي يساهم في تقدم المجتمع وتطوره.
- عدّ عملية الإشراف التربوي برنامجاً متكاملًا لتحسين المنهج المدرسي، وأداء المعلم ونمو التلاميذ.
- عدّ تقويم المعلم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه، وزيادة معرفته مع الابتعاد في عملية التقويم عن الاجتهادات الذاتية والاعتماد على الوسائل والمعايير الموضوعية.
- يجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم، وتعمل الخدمة الإشرافية على

تمكين المعلم من المعرفة العملية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن في اتجاهاتهم (عطوي، ٢٠١٠، ص ١٢).

ويعرفه ماكنيرني بأنه عملية توجيه وتقويم ناقد للعملية التربوية، والنتيجة الأخيرة للإشراف، يجب أن يكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن (البستان وآخرون، ٢٠١٠، ص ٤٤).

لذلك يمكن القول بأن الإشراف التربوي عملية إنسانية، قيادية، تشاورية، فنية، شاملة، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها المختلفة بصورة دائمة ومستمرة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتجويدها.

١. أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي:

إن إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تجويد العمل الإشرافي في الحقل التربوي، منها: حدوث تغيير في جودة الأداء، التحفيز على التميز والإبداع، تطوير أساليب العمل، الارتقاء بمهارات العاملين، تحسين بيئة العمل، الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية، تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية والتعليمية، تقليل إجراءات العمل الروتينية، واختصارها من حيث: الوقت، والجهد، والتكلفة (أبو الهيجاء، ٢٠٠٧).

أما الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بوجه عام، والإشراف التربوي بوجه خاص، فيمكن تحديدها فيما يلي (أبو حصيرة، ٢٠٠٨)،

(Shulman& Susan, :2007)

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوي الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة كفايات الإدارة ونوعها، خاصة المنظمات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات 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.

١. أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس والركائز والقيم التي تقوم عليها فلسفتها، والتي تسهم في نجاحها وتحقيق أهدافها في كافة ميادين الحقل التربوي، خاصة في حقل الإشراف التربوي. تتمثل تلك الأسس فيما يأتي

(إبراهيم، ٢٠٠٧)، (Alger& Chizhik, 2006):

- اختيار القيادة القادرة على تسيير العمل في ظل مفاهيم الجودة: كونه المحفز الرئيسي على التغيير الإيجابي لصالح تطبيق الجودة.
- تحديد رسالة المؤسسة: إن تحديد رسالة المؤسسة بكل دقة ووضوح يؤدي إلى وضع أهداف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة، ومن ثم يمكن تحديد المستويات المطلوب تحقيقها.
- تغيير ثقافة المؤسسة: عند تطبيق الجودة في أي مؤسسة تعليمية لا بد من تغيير في قواعد المؤسسة ومفاهيمها وأساليبها وعملها وقيمتها واتجاهاتها ومعاييرها.
- إدارة الفريق: لا بد من توفر أربع فرق حتى يمكن تطبيق جيد لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية، وتلك الفرق هي: الفريق القائد: ويطلق عليه مجلس الجودة وهو المسئول عن الإدارة الإستراتيجية لعمليات الجودة. ثم الفريق الوظيفي: ويتكون من أفراد لهم نفس نوعيه العمل، ويكون العاملون فيه متطوعين، ويستمر طوال العام الدراسي، ومهمته تتبع مستويات أداء العمل. ثم فريق الوظائف المرتبطة. وأخيراً فريق المهام: ويتكون من أعضاء في وظائف متعددة بهدف حل مشكلات طارئة، وينتهي عمل الفريق بمجرد حل المشكلة.
- أما المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية بوجه عام والإشراف التربوي بوجه خاص، فيمكن إيجازها فيما يلي (الحمياني، ٢٠٠٥):
- التركيز على المستهلك: ويقصد به هنا المستهلكين الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء على مستوى الإدارات أو الأقسام أو الأفراد، أما المستهلكين الخارجيين للمؤسسة والتي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لقبول ما يقدم لهم. وهذا يتطلب التعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم، والسعي لتحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: حيث يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض عملية تحسين مخرجات المؤسسة، إذا لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: من خلال التركيز على الجودة في العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة للقياس في مرحلة العمليات. كما ينبغي التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا بدوره يشجع على العمل الجماعي الذي يجعل الفرد يستحسن العمل بروح الفريق .
- اتخاذ القرارات المتمركزة على الحقائق: وهذا يتطلب اتخاذ القرارات بموضوعية، على أن يتم حل المشكلات من خلال برنامج للتحسين يشترك في تنفيذه ممثلون لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وفضلاً عن

أشترك المستهلك، وهذا يتطلب تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

- التغذية العكسية: وهنا تلعب الاتصالات الدور الرئيس، إذ إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية في الوقت الملائم يسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع، وهذا يتطلب تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

مما سبق يمكن القول أن مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي متصلة مع بعضها بصورة مترابطة، وتؤيد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء.

١. ملامح ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي:

تمثل الجودة الشاملة منهجاً علمياً لتطوير شامل ومستمر في كافة مجالات العملية التعليمية

(الطالب، المعلم، المشرف، الإدارة، الإمكانيات، المناهج).

وبما أن نظام الإشراف التربوي يعد نظاماً فرعياً من النظام الكلي (النظام التعليمي) فإن أي ملامح لإدارة الجودة الشاملة في النظام التعليم يمكن تطبيقها في نظام الإشراف وعليه يمكن القول بأن هذه الملامح تتمثل في الآتي (سليم، ٢٠٠٩)، (Rous, 2004):

- الاهتمام بالعملية التعليمية بعامة والمعلم بخاصة.
- تقسيم العمل داخل نظام الإشراف مع ضرورة الأخذ بمبدأ التنسيق بين العاملين في هذا النظام.
- الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤديه من عمل.
- المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه إدارة الإشراف التربوي.
- الاهتمام بكل العاملين في هذا النظام فضلاً عن إنتاجيته عن طريق تحسين مستويات الأداء.
- كما أوردت أبو الهيجاء (٢٠٠٧) معايير الجودة الشاملة التي تعدّ ضمان لوصول المؤسسة التعليمية إلى الجودة في إدارتها وأنظمتها ومدخلاتها وعملياتها، ومخرجاتها فيما يأتي:
- تحديد مستويات معرفية ومهارية لما ينبغي أن يمتلكه المتعلم.
- تحديد معايير للتحصّل المكتسب للمتعلّم.
- تحديد نسبة حضور الطلبة.
- تطوير المناهج الدراسية ، بحيث تكون ملائمة للمجتمع ومفيدة.
- ارتفاع مستوى مهارات التدريس لدى هيئة التدريس بما ييسر عملية التعلم والتعليم.
- التشجيع على السلوكيات التي تدعو إلى ترسيخ القيم الروحية والأخلاق والتسامح والانتماء.
- توفر إدارة ديمقراطية تؤمن بالشراكة والعمل الجماعي وتمتلك الكفاءة على الإدارة بفاعلية.
- توفر المعدات والموارد والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للعملية التعليمية.

- ويستلزم تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي مايلي (إبراهيم، ٢٠٠٧):
 - الفعالية الكاملة والنهيم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة.
 - إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولاً إلى المدرسة.
 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد إن كان على مستوى الوزارة أو مستوى المديرية.
 - التنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي أو العمودي.
 - مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
 - تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة.
- أما بالنسبة لأهمية معايير إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، فقد أورد منها الزدجالي (٢٠١٠) فيما يأتي:

- أنها تمثل أساساً للتطوير التربوي.
 - تحدد البرامج الإشرافية التي تستحق الاعتماد.
 - توجه الجهود المبذولة للتطوير.
 - توفر لغة مشتركة للتداول في التوجهات التربوية.
 - تساعد المعايير في تقليل حدة الخلافات حول جوانب التطوير.
 - تحديد الأدوار والواجبات لجميع أعضاء تنظيم الإشراف التربوي.
- إن معايير إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، تتناول كل ما يعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية بكل أبعادها وبشكل مستمر ومتكامل لأن الهدف الأساسي في الإشراف التربوي هو تحسين العملية التعليمية، ومن أهم تلك المعايير ما يأتي:
- المعايير المرتبطة بالطلبة: وتشمل نسبة أعداد الطلبة إلى المعلمين وقبول وانتفاء الطلبة، ونوعية ومستوى الخدمات التي تقدم، ومتوسط تكلفة الطالب، ونوعية الخدمة المقدمة لهم.
 - المعايير المرتبطة بالمعلمين: وتشمل الكفاءات المهنية والمواصفات الشخصية للمعلمين، واحتياج المدرسة للعدد اللازم من المعلمين، ومدى مساهمة المعلمين في تقديم الخدمات المجتمعية.
 - المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية: وتشمل جودة المناهج وأصالتها ومضمونها، ومدى تلبيتها لاحتياجات الطلاب، ومدى ارتباطها بالواقع وقابليتها للتطبيق، وأسلوب عرضها للمعلومات والأنشطة ومدى مرونتها واستيعابها للتطورات المعرفية وإفرازات العولمة.
 - المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية: وتشمل دقة اختيار القيادات الإشرافية وتدريبهم، ومدى اهتمامها بالعلاقات الإنسانية الجيدة والاتصال الفعال، ومدى اهتمام القيادات الإشرافية بالجودة والبحث المستمر عن المستجدات والتميز.

- المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية: وتشمل توفير المبنى المدرسي الموافق للشروط والمواصفات، وحجم الإيرادات المالية المخصصة لكل مدرسة.
- المعايير المرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: وتشمل ما تقدمه المدرسة أو الإدارة التعليمية من خدمات للمجتمع تلبي احتياجات المجتمع المحلي.
- معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال الإشراف التربوي، وتشمل: جودة البرامج الإشرافية من حيث العمق والشمول والتكامل، والقدرة على مواكبة التطورات في جميع المجالات ثم جودة طرائق التدريس والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية والأكاديمية.
- وسيتم مراعاة تلك المعايير في أبعاد وبنود الاستبانة المعدة في الدراسة الحالية للتعرف على مستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية.
- في هذا الصدد أجريت العديد من الدراسات، التي أكدت جميعها أهمية استخدام الجودة الشاملة في الإشراف التربوي على وجه التحديد، لما لها من مردود إيجابي على تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتعميق الفهم وصقل المهارات المختلفة، وتنمية مهارات الإبداع لدى العاملين في الحقل التربوي، وتذليل كافة العقبات والمشكلات أمامهم. من بين هذه الدراسات، دراسة كل من: (الزدجالي، ٢٠١٠)، (Hismanoglu, 2010)، (العمرات وآخرون، ٢٠٠٨)، (Chaung & Yiping, 2008)، (Ovando & Huckestein, 2003).

▪ منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة، وذلك للتعرف على مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين.

▪ عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٢٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس الحلقة الثانية بالتعليم الأساسي وما بعد الأساسي بمحافظة ظفار. وبالنسبة لتوزيع عينة الدراسة، فقد تم توزيعها وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة

م	المتغيرات	فئات المتغير	النسبة المئوية %
١	النوع	ذكر	111
		أنثى	109
		المجموع	220

النسبة المئوية %	فئات المتغير	المتغيرات	م
78	أقل من (٥) سنوات	سنوات الخبرة	٢
71	(٥ إلى ١٠) سنوات		
71	أكثر من ١٠ سنوات		
220	المجموع		

■ أداة البحث (الاستبانة):

أ- الاستبانة في صورتها الأولية:

تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك للإجابة عن سؤالي البحث، وفق مقياس ليكارت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، حيث تضمنت (٤٨) فقرة موزعة على خمسة أبعاد مرتبطة بمستوى ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية، وهي: التخطيط للتدريس (٩) فقرات، عمليتي التعلم والتعليم (١٥) فقرة، الارتقاء بالمستوى التحصيلي للطلبة (٦) فقرات، التنمية المهنية للمعلمين (١٠) فقرات، تقويم المعلم (٨) فقرات.

ب- صدق الإستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم التحقق من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة بلغ عددهم (١٤) محكماً. وبناء على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات على الاستبانة، والتي تمثلت في إعادة صياغة بعض الفقرات، وإعادة ترتيب بعضها. كما تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

دلالة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والاستبانة ككل

البعد	م	الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	١	يسهم في تنمية مهارات التخطيط لدى المعلم.	0.70	0.000
	٢	يناقش المعلم في خطط رفع المستوى التحصيلي لدى الطلبة.	0.89	0.000
	٣	يحث المعلم على وضع خطط الإنماء المهني فيما بينهم.	0.94	0.000
	٤	يساعد المعلم في التخطيط لضبط الإدارة	0.72	0.000

		الصفية.		
0.000	0.73	يتابع مع المعلم التخطيط للدروس النموذجية.	٥	التخطيط للتدريس
0.000	0.71	يساعد المعلم في التخطيط للأنشطة المصاحبة للمادة.	٦	
0.000	0.73	يحث المعلم على إعداد خطط إثرائية للطلبة المجيدين.	٧	
0.000	0.79	يساعد المعلم في التخطيط لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.	٨	
0.000	0.81	يساعد المعلم على وضع خطط فصلية للوسائل التعليمية في التدريس.	٩	
0.000	0.78	تحقيق التكامل بين عناصر الموقف التعليمي.	١	عمليتي التعليم والتعلم
0.000	0.80	توجيه المعلم لأساليب التدريس الملائمة.	٢	
0.000	0.75	متابعة خطط عمل المعلمين الفصلية.	٣	
0.000	0.84	توضيح أهداف الموقف التعليمي للمعلم.	٤	
0.000	0.97	الإسهام في معالجة المشكلات التعليمية للمعلمين أولاً بأول.	٥	
0.000	0.76	تقديم البدائل الملائمة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.	٦	
0.000	0.78	يساعد المعلم على إكتشاف الأخطاء ذاتياً قبل وقوعها.	٧	
0.000	0.79	متابعة مدى تحقيق لأهداف الخطط الموضوعية.	٨	
0.000	0.67	يشجع المعلم على تحديث معلوماته في المادة العملية.	٩	
0.000	0.74	تعريف المعلم بطرق توثيق العلاقة بينه وبين الطلاب.	١٠	
0.000	0.78	توجيه المعلمين لتبادل الزيارات الصفية فيما بينهم.	١١	

0.000	0.84	الحرص على إنشاء المعلم في إثراء المنهج.	١٢	
0.000	0.74	الإسهام في تأمين حاجة المدرسة من المعلمين.	١٣	
0.000	0.71	يقدم للمعلم دروساً نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه.	١٤	
0.000	0.73	يعمل على تحقيق الأساليب الإشرافية الفعالة.	١٥	
0.000	0.71	متابعة وضع الإختبارات التحصيلية حسب المواصفات لتقويم الطلبة.	١	
0.000	0.73	التنسيق مع المعلم لوضع خطط علاجية لمظاهر الضعف.	٢	
0.000	0.79	إبتكار مع المعلم نوعاً من المسابقات العملية الطلابية المتجددة.	٣	
0.000	0.94	توجيه المعلم إلى عمل برامج إكتشاف الموهوبين ورعايتهم.	٤	
0.000	0.74	تحليل نتائج الإختبارات التحصيلية للوقوف على مدى تحقق الأهداف التعليمية.	٥	
0.000	0.78	بالتعاون الفني الدقيق مع المعلم يتم وضع طريقة لمعالجة تقويم مستوى الطلاب بناءً على نتائجهم وجهودهم.	٦	
0.000	0.80	تحديد أهم الإحتياجات التدريبية للمعلمين.	١	التنمية المهنية
0.000	0.75	التنوع في أساليب النمو المهني للمعلمين.	٢	
0.000	0.84	الإسهام في توفير المصادر المعرفية للنمو المهني.	٣	
0.000	0.88	متابعة أثر التدريب على أداء المعلمين.	٤	
0.000	0.76	تنفيذ ورش عمل ومشاغل تدريبية فاعلة لتنمية المعلمين.	٥	
0.000	0.70	الإشتراك مع المعلم في إجراء بعض البحوث الإجرائية.	٦	

0.000	0.89	تصميم حقائب تدريبية للمساعدة على التعلم الذاتي.	٧	للمعلمين
0.000	0.73	تشجيع المعلم على المشاركة بأوراق عمل في الملتقيات والندوات.	٨	
0.000	0.72	تزويد المعلم بالمستجدات التربوية عن طريق النشرات والقرارات الموجهة.	٩	
0.000	0.73	توسيع دائرة التجديد والإبتكار لدى المعلم من خلال المتابعة الفنية.	١٠	
0.000	0.71	يستخدم أدوات التقييم الحقيقي مع المعلمين.	١	تقويم المعلمين
0.000	0.73	يساعد المعلم على توظيف التغذية الراجعة لتحسين مستويات التحصيل الدراسي للطلبة.	٢	
0.000	0.72	يوظف سجلاً تراكمياً خاصاً بالمعلمين في متابعة أدائهم.	٣	
0.000	0.73	يستخدم أساليب متنوعة في تقويم أداء المعلمين.	٤	
0.000	0.71	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين عند التقييم.	٥	
0.000	0.73	تقييم أداء المعلم في ضوء مفهوم الجودة.	٦	
0.000	0.79	تزويد المعلم بنماذج التقويم الذاتي.	٧	
0.000	0.73	يقدر جهود المعلمين المجيدين.	٨	

يتضح من الجدول (٢) أن مستوى الدلالة للارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والاستبانة ككل تساوي

(0.000)، وهي قيمة أقل من (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ت- ثبات الإستبانة:

للتحقق من ثبات الإستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة ظفار

بلغ عددها (٧٤) معلم ومعلمة، ثم حساب معامل الثبات لألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهذا

مايوضحه جدول (٣) كما يلي:

جدول (٣)

معامل ثبات الاستبانة بأبعادها المختلفة

م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
١	التخطيط للتدريس.	0.87	0.93
٢	عمليتي التعليم والتعلم.	0.80	0.89
٣	الارتقاء بالمستوى التحصيلي للطلبة.	0.78	0.88
٤	التنمية المهنية للمعلمين.	0.79	0.89
٥	تقويم المعلمين.	0.93	0.96
	الدرجة الكلية.	0.91	0.95
معامل الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ			

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل هي (0.95)، كما تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد الاستبانة ما بين (0.88 - 0.96)، مما يعطي مؤشراً على الثبات العالي للاستبانة بأبعادها المختلفة.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار رقم (٢٢) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية: النسبة المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار (ت) (T-Test) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA). كما تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة (مستوى الممارسات) بناءً على نقطة القطع لقيم المتوسط الحسابي، مستخدماً المدى وطول الفئة، وهذا ما يوضحه جدول (٤).

جدول (٤)

الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

م	الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي
١	مرتفع جداً	(4.20) فأعلى
٢	مرتفع	من (3.40) إلى أقل من (4.20)
٣	متوسط	من (2.60) إلى أقل من (3.40)

من (1.80) إلى أقل من (2.60)	ضعيف	٤
من (1.00) إلى أقل من (1.80)	ضعيف جداً	٥

نتائج البحث:

أولاً: نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول للبحث، والذي نص على: ما مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وتقدير مستوى الفقرة لاستجابات عينة الدراسة على الاستبانة ككل بكل أبعادها، فقرات كل بعد على حدة، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد الاستبانة بكل فقراتها

المرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
٢	١	يسهم في تنمية مهارات التخطيط لدى المعلم.	٣.٧٩	٠.٩٧	مرتفع
١	٢	يناقش المعلم في خطط رفع المستوى التحصيلي لدى الطلبة.	٣.٨٧	٠.٩٧	مرتفع
٣	٣	يحث المعلم على وضع خطط الإنماء المهني فيما بينهم.	٣.٧٦	٠.٩٥	مرتفع
٨	٤	يساعد المعلم في التخطيط لضبط الإدارة الصفية.	٣.٤٣	١.٠٨	مرتفع
٦	٥	يتابع مع المعلم التخطيط للدروس النموذجية.	٣.٥٥	١.١٣	مرتفع
٧	٦	يساعد المعلم في التخطيط للأنشطة المصاحبة للمادة.	٣.٤٥	١.١٥	مرتفع
٥	٧	يحث المعلم على إعداد خطط إثرائية للطلبة المجيدين.	٣.٦٢	١.٠٥٥	مرتفع
٤	٨	يساعد المعلم في التخطيط لمراعاة الفروق	٣.٦٣	١.٠٣٥	مرتفع

			الفردية بين الطلاب.			
مرتفع	١.٠٨٥	٣.٤١	يساعد المعلم على وضع خطط فصلية للوسائل التعليمية في التدريس.	٩	٩	
مرتفع	١.٠٥	٣.٦٢	البعد الأول (التخطيط للتدريس)			
مرتفع	٠.٩٣	٣.٥٥	تحقيق التكامل بين عناصر الموقف التعليمي.	١	٧	عمليتي التعليم والتعلم
مرتفع	٠.٨٩	٣.٩١	توجيه المعلم لأساليب التدريس الملائمة.	٢	٢	
مرتفع	٠.٨٩	٤.٠٦	متابعة خطط عمل المعلمين الفصلية.	٣	١	
مرتفع	٠.٩٧	٣.٧٥	توضيح أهداف الموقف التعليمي للمعلم.	٤	٣	
متوسط	١.٢٢	٣.٣٨	الإسهام في معالجة المشكلات التعليمية للمعلمين أولاً بأول.	٥	١١	
متوسط	١.١١	٣.٤٦	تقديم البدائل الملائمة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.	٦	٩	
متوسط	١.٠٨	٣.٢٧	يساعد المعلم على إكتشاف الأخطاء ذاتياً قبل وقوعها.	٧	١٤	
مرتفع	٠.٩٧	٣.٦٢	متابعة مدى تحقيق لأهداف الخطط الموضوعية.	٨	٥	
مرتفع	١.٠٧	٣.٥٨	يشجع المعلم على تحديث معلوماته في المادة العملية.	٩	٦	
متوسط	١.٠٨	٣.٣٥	تعريف المعلم بطرق توثيق العلاقة بينه وبين الطلاب.	١٠	١٢	
مرتفع	٠.٩٩	٣.٧٢	توجيه المعلمين لتبادل الزيارات الصفية فيما بينهم.	١١	٤	
مرتفع	١.١٩	٣.٤٦	الحرص على إنشاء المعلم في إثراء المنهج.	١٢	٨	
متوسط	١.٢٤	٣.٣١	الإسهام في تأمين حاجة المدرسة من المعلمين.	١٣	١٣	
متوسط	١.٠٩	٢.٩٧	يقدم للمعلم دروساً نموذجية للتخصص الذي يشرف عليه.	١٤	١٥	

مرتفع	١.٠٣	٣.٤٠	يعمل على تحقيق الأساليب الإشرافية الفعالة.	١٥	١٠	
مرتفع	١.٠٥	٣.٥٢	البعد الثاني (عمليتي التعلم والتعليم)			
مرتفع	٠.٩٩	٣.٧٩	متابعة وضع الإختبارات التحصيلية حسب المواصفات لتقويم الطلبة.	١	١	الارتقاء بالمستوى التحصيلي للطلبة
متوسط	١.١٠	٣.١٩	التنسيق مع المعلم لوضع خطط علاجية لمظاهر الضعف.	٢	٤	
متوسط	١.١١	٣.٠٧	إبتكار مع المعلم نوعاً من المسابقات العملية الطلابية المتجددة.	٣	٦	
متوسط	١.١٢٦	٣.١٦	توجيه المعلم إلى عمل برامج إكتشاف الموهوبين ورعايتهم.	٤	٥	
مرتفع	١.٠٤	٣.٤٣	تحليل نتائج الإختبارات التحصيلية للوقوف على مدى تحقق الأهداف التعليمية.	٥	٢	
متوسط	١.٠٧٨	٣.٣٨	بالتعاون الفني الدقيق مع المعلم يتم وضع طريقة لمعالجة تقويم مستوى الطلاب بناءً على نتائجهم وجهودهم.	٦	٣	
متوسط	١.٠٧	٣.٣٤	البعد الثالث (النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة)			
مرتفع	١.٠٦٢	٣.٤٢	تحديد أهم الإحتياجات التدريبية للمعلمين.	١	٢	التنمية المهنية للمعلمين
متوسط	٠.٩٧	٣.٣١	التنوع في أساليب النمو المهني للمعلمين.	٢	٥	
متوسط	١.٠٠	٣.١٦	الإسهام في توفير المصادر المعرفية للنمو المهني.	٣	٨	
متوسط	١.٠٩	٣.٢١	متابعة أثر التدريب على أداء المعلمين.	٤	٧	
متوسط	١.١٣	٣.٢٣	تنفيذ ورش عمل ومشاغل تدريبية فاعلة لتنمية المعلمين.	٥	٦	
متوسط	١.٠٢	٢.٨٣	الإشتراك مع المعلم في إجراء بعض البحوث الإجرائية.	٦	١٠	
متوسط	١.٠٧	٢.٨٦	تصميم حقائب تدريبية للمساعدة على التعلم الذاتي.	٧	٩	

متوسط	١.١٨٧	٣.٣٦	تشجيع المعلم على المشاركة بأوراق عمل في الملنقيات والندوات.	٨	٤	
مرتفع	٠.٩٧	٣.٧١	تزويد المعلم بالمستجدات التربوية عن طريق النشرات والقرارات الموجهة.	٩	١	
متوسط	١.١٠	٣.٣٦	توسيع دائرة التجديد والإبتكار لدى المعلم من خلال المتابعة الفنية.	١٠	٣	
متوسط	١.٠٦	٣.٢٤	البعد الرابع (التنمية المهنية للمعلمين)			
مرتفع	٠.٩٦٧	٣.٥٧	يستخدم أدوات التقييم الحقيقي مع المعلمين.	١	٢	تقويم المعلمين
مرتفع	٠.٩٣	٣.٥٨	يساعد المعلم على توظيف التغذية الراجعة لتحسين مستويات التحصيل الدراسي للطلبة.	٢	٣	
مرتفع	٠.٩٩	٣.٥٧	يوظف سجلاً تراكمياً خاصاً بالمعلمين في متابعة أدائهم.	٣	٤	
مرتفع	٠.٩٧	٣.٤٦	يستخدم أساليب متنوعة في تقييم أداء المعلمين.	٤	٥	
مرتفع	١.٠٨٩	٣.٤٣	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين عند التقييم.	٥	٧	
مرتفع	١.٠٤	٣.٤٦	تقييم أداء المعلم في ضوء مفهوم الجودة.	٦	٦	
متوسط	١.٠٧	٣.٣٤	تزويد المعلم بنماذج التقييم الذاتي.	٧	٨	
مرتفع	١.١٩	٣.٦٨	يقدر جهود المعلمين المجيدين.	٨	١	
مرتفع	١.٠٣	٣.٥١	البعد الخامس (تقويم المعلمين)			
مرتفع	١.٠٥	٣.٤٥	الاستبانة ككل			

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

١. المتوسط العام لدرجة استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة ككل (٣.٤٥) وبمستوى مرتفع.
٢. تراوحت قيم المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة البحث على الأبعاد الخمسة للاستبانة ما بين (٣.٢٤ - ٣.٦٢)، وبمستويات تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع.
٣. احتل البعد الأول (التخطيط للتدريس) أعلى متوسط في استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة، حيث بلغ متوسط الاستجابات عليه (٣.٦٢) وبمستوى مرتفع، يليه البعد الثاني (عمليتي التعليم والتعلم) بمتوسط (٣.٥٢) وبمستوى مرتفع، ثم البعد الخامس (تقويم المعلمين) بمتوسط (٣.٥١) وبمستوى مرتفع، ثم البعد

- الثالث (النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة) بمتوسط (٣.٣٤) وبمستوى متوسط، وأخيراً البعد الرابع (التتمية المهنية للمعلمين) بمتوسط (٣.٢٤) وبمستوى متوسط.
٤. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات البعد الأول (التخطيط للتدريس) ما بين (٣.٤١ - ٤.٠٦)، وبمستويات مرتفعة.
٥. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات البعد الثاني (عمليتي التعليم والتعلم) ما بين (٢.٩٧ - ٤.١٨)، وبمستويات تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع.
٦. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات البعد الثالث (النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة) ما بين (٣.٧٩ - ٣.٠٧)، وبمستويات تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع.
٧. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات البعد الرابع ((التتمية المهنية للمعلمين) ما بين (٢.٨٣ - ٣.٧١)، وبمستويات تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع.
٨. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات البعد الخامس (تقويم المعلمين) ما بين (٣.٣٤ - ٣.٦٨)، وبمستويات تراوحت ما بين المتوسط والمرتفع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث، والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تعزى للمتغيرين: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة؟، تم تحديد تلك الفروق كما يلي:

(أ) بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وهذا ما يوضحه الجدول (٦) كما يلي:

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

م	البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	التخطيط للتدريس	ذكور	111	3.57	0.88	0.53	0.248
		إناث	109	3.34	0.50		
٢	عمليتي التعليم والتعلم	ذكور	111	3.16	0.63	1.37	0.370
		إناث	109	3.71	0.79		
٣	النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة	ذكور	111	2.77	0.98	0.44	0.893
		إناث	109	3.00	1.02		

م	البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
٤	التنمية المهنية للمعلمين	ذكور	111	3.12	0.66	0.69	0.754
		إناث	109	3.35	0.81		
٥	تقويم المعلمين	ذكور	111	3.61	0.73	0.67	0.230
		إناث	109	3.75	0.52		

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

(ب) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وهذا ما يوضحه الجدول (٧) كما يلي:

جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	التخطيط للتدريس عملياتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	5.40	3	1.08	1.97	0.127
		داخل المجموعات	65.94	72	0.92		
		المجموع	71.34	75			
٢	النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة	بين المجموعات	0.28	3	0.09	0.11	0.956
		داخل المجموعات	62.45	72	0.87		
		المجموع	62.73	75			
٣	التنمية المهنية للمعلمين تقويم المعلمين	بين المجموعات	3.75	3	1.25	2.12	0.106
		داخل المجموعات	42.58	72	0.59		
		المجموع	46.33	75			
4		بين المجموعات	0.78	3	0.26	0.57	0.634

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	التخطيط للتدريس	داخل المجموعات	32.51	72	0.45		
		المجموع	33.29	75			
5	عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	0.79	3	0.26	0.35	0.793
		داخل المجموعات	54.70	72	0.76		
		المجموع	55.49	75			

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

■ مناقشة نتائج البحث:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

بالرجوع إلى جدول (5) الذي يتضمن نتائج البحث المتعلقة بالسؤال الأول، يتضح أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام. وبشكل أكثر تفصيلاً تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية كان مرتفعاً عند ثلاثة أبعاد، هي: التخطيط للتدريس، وعملياتي التعليم والتعلم، وتقويم المعلمين، بينما كان مستوى ممارستهم متوسطاً عند بعدين، هما: النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة، والتنمية المهنية للمعلمين.

تعكس هذه النتيجة الجهود التي يؤديها المشرف التربوي من خلال مهامه وأدواره في العملية الإشرافية وفق معايير الجودة الشاملة سعياً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، حسب رؤية المعلمين والمعلمات في هذه الدراسة. ويعزى ذلك إلى تزايد الإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في جميع المجالات المختلفة للعملية التعليمية، واستحداث أقسام ضبط الجودة في المديريات التعليمية بالمحافظات، وكذلك المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية في هذا المجال، إضافة إلى توفير الامكانيات المساعدة وخاصة التقانة الحديثة في عملية التواصل وتبادل الخبرات في مجال الجودة وتفعيلها وتطبيقها في العمل التربوي والإشرافي بشكل خاص.

أما فيما يتعلق بانخفاض ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية المتعلقة ببعدي النهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة، والتنمية المهنية للمعلمين، فذلك يدل على حاجة المشرفين التربويين لبذل المزيد من الجهد

حول تلك البعدين، مع ضرورة قيام الجهات المعنية بأدوارها كاملة من خلال توفير العديد من البرامج والدورات والمشغل التدريبية المتعلقة بهذين البعدين، خاصة الإلكترونية منها، بشكل يسمح للمشرفين من تنمية مهاراتهم المتعلقة بها. وهذا ماتسعى إليه الدراسة الحالية من تقديم برنامج إلكتروني للمشرفين التربويين لتنمية مهاراتهم المتعلقة بهذين البعدين.

تتفق نتائج البحث الحالي مع دراسة كل من: (المشيخي، ٢٠١٢)، (العويسي، ٢٠٠٧)، وأبو قمر ومصالحة (٢٠٠٧) والتي كان من نتائجها أن الجودة الشاملة مدخل هام في العملية التعليمية وأنها تؤدي إلى إرتفاع درجة الفعالية في المحاور التعليمية، بينما تختلف مع دراسة البلوشي (٢٠٠٧) التي أظهرت قصوراً شديداً في تطبيق معايير الجودة للشاملة بالمدارس، بما فيها الإشراف التربوي.

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

بالرجوع إلى الجدولين السابقين (6)، (7)، اللذين تضمننا نتائج دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة المشرفين التربويين بسلطنة عمان لمهامهم الإشرافية وفق متطلبات الجودة الشاملة في الإشراف التربوي تعزى للمتغيرين: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مستوى الممارسة تعزى لتلك المتغيرات. وهذه النتيجة تعدّ منطقية إذ يتعرض جميع المعلمين والمعلمات لنفس التأثيرات المتعلقة بالمشرف التربوي دون التمييز بينهم بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي أو سنوات الخبرة. كذلك يتعرضون لنفس الدورات والمشغل والبرامج التدريبية تقريباً، بالرغم من تنوعها واختلافها، خاصة فيما يتعلق ببرامج الإنماء المهني، وتوظيف التقانة في التعليم. تتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة المشيخي (٢٠١٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة المشرفين لمهامهم المختلفة تعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.

■ توصيات البحث:

١. زيادة تفعيل دور المشرف التربوي فيما يتعلق بعملية التنمية المهنية للمعلم، خاصة وأن بعض بنود الاستبانة أظهرت عدم تميز المشرفين في هذا الجانب، والذي يعرقل تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بشأن تعزيز التنمية المهنية للمعلم إلى أقصى درجة.
٢. إشراك المشرفين التربويين في المزيد من الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بكيفية الارتقاء بالمستوى التحصيلي للطلبة، حيث أظهرت النتائج عدم تميز المشرفين في معظم البنود المتعلقة بهذا الجانب، والذي يعتبر من بين أسباب تدني مستوى أداء الطلبة في الاختبارات الدولية، والتحصيل الدراسي بوجه عام.
٣. رفع الوعي لدى القائمين على العملية التعليمية بأهمية التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي ومردود ذلك على العملية التعليمية.

Research Recommendations:

1. Increasing the activation of the role of the educational supervisor in relation to the teacher's professional development process, especially since some of the questionnaire items showed lack of distinction of supervisors in this aspect, which hinders the implementation of the policy of the Ministry of Education in Oman to enhance the professional development of the teacher to the maximum extent.
2. The involvement of educational supervisors in more courses and training programs related to how to raise the achievement level of students, as the results showed that supervisors did not distinguish in most items related to this aspect, which is among the reasons for the low level of student performance in international tests, and academic achievement in general.
3. Raising awareness among those in charge of the educational process of the importance of optimal application of total quality management in educational supervision and its impact on the educational process.

مقترحات البحث:

١. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث بمناطق أخرى بالسلطنة حول أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، ومردود ذلك على زيادة فعالية العملية التعليمية التعلمية.

Research Suggestions:

1. Conducting more studies and research in other regions of Oman on the impact of applying the comprehensive quality standards in educational supervision, and the impact of this on increasing the effectiveness of the educational learning process

■ مراجع البحث:

١. ابراهيم، محمد عبدالرازق (٢٠٠٧). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة. ط(٢)، عمان : دار الفكر.
٢. أبو الهيجاء، شيرين أحمد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. إريد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
٣. أبو حصيرة، نيفين محمد سعد (٢٠٠٨). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. أبو قمر، باسم ومصالحة، عبد الهادي (٢٠٠٧). مدى توافر الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين. المؤتمر التربوي الثالث بعنوان: الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز، (٣٠ - ٣١) أكتوبر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥. أبو مصطفى، نظمي وأبو غالي، عطف (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. المؤتمر التربوي الثالث بعنوان: الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز، (٣٠ - ٣١) أكتوبر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. أمبوسعيدي، انتصار (٢٠١٠). الإشراف التربوي وتجويد أداء المعلمين. ندوة الإشراف التربوي بعنوان: تحديات الدور وفاعلية الممارسة، مسقط، سلطنة عمان.
٧. البستان، أحمد وآخرون (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي (النظرية، البحث، الممارسة). الكويت: مكتبة الفلاح.
٨. البلوشي، عبد العزيز ناصر (٢٠٠٧). تطوير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة بسلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للدراسات والبحوث، مصر.
٩. الحمياني، عبد الله عائض مريع (٢٠٠٥). تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء - دراسة تطبيقية على مدارس عكاظ والقديرة والريان المتوسطة من محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة، الإسكندرية، مصر.
١٠. الدرين، يحي سعيدي (٢٠٠٥). تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر.

١١. الزدجالي، نجيب شاهو (٢٠١٠). تطوير الإشراف التربوي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
١٢. سليم، حسن مختار (٢٠٠٩). الإشراف الفني في التعليم من منظور الجودة الشاملة. القاهرة: شركة دلتا - مكتبة بيروت.
١٣. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥). الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. مراجعة أحمد بطاح، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٤. عزب، محسن عبد الستار (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني.
١٥. عطوي، جودت عزت (٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وتطبيقاتها). ط(٤)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٦. عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). عمان: دار الشروق.
١٧. العمرات، محمد وآخرون (٢٠٠٨). درجة فاعلية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الجنوب في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١(٢)، ٢٣ - ٧٧.
١٨. العويسي، رجب علي (٢٠٠٧). مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف ١٠ - ١٢ بسلطنة عمان كما يراها المديرون والمعلمون. رسالة التريية، ١٦، سبتمبر ٢٠٠٧، سلطنة عمان ص: ٦١ - ٧٣.
١٩. المشيخي، محمد علي (٢٠١٢). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم التطبيقية، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

المراجع العربية المترجمة:

1. Ibrahim, M. A. (2007). The teacher training system in the light of the comprehensive quality standards. nd ed(2), Amman: Dar Al-Fikr.
2. Abu Al-Hajja, S. A. (2007). Total quality management in education. Irbid: Dar Al Kindy for Publishing and Distribution.
3. Abu Hasira, N. M. (2008). The effectiveness of the headmaster of UNRWA in Gaza from the point of view of educational supervisors in light of the overall quality standards. Unpublished Master Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
4. Abu Qamar, B. & Musalha, A. (2007). The availability of quality in educational supervision programs provided at the Ministry of Education and Higher Education in Palestine. The third educational conference entitled: Quality in Palestinian Public Education as an Introduction to Excellence, (30-31 October), Islamic University, Gaza, Palestine.
5. Abu Mustafa, N. & Abu Ghali, A. (2007). The role of the principal of the school as a resident supervisor in the light of the principles of comprehensive quality. The third educational conference entitled: Quality in Palestinian Public Education as an Introduction to Excellence, (30-31 October), Islamic University, Gaza, Palestine.
6. Ambosaidi, T. (2010). Educational supervision and improving the performance of teachers. Educational Supervision Symposium entitled: Role Challenges and Effectiveness of Practice, Muscat, Sultanate of Oman.
7. Al-Bustan, A. et al. (2010). Educational administration and supervision (theory, research, practice). Kuwait: Al Falah Library.
8. Al-Balushi, A. N. (2007). Developing in-service teacher training programs in the Sultanate of Oman in light of the requirements of total quality management. Unpublished Master Thesis, Arab Academy for Studies and Research, Egypt.
9. Al-Hamyani, A. A. (2005). Applying the principles of total quality in performance development – a study of its application to Okaz, Al-Qadeerah and Al-Rayyan middle schools from Taif Governorate. Unpublished. Master Thesis, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Productivity and Quality Institute, Alexandria, Egypt.

10. Aldrin, Y. S. (2005). Applying the principles of total quality management to develop the performance of school administration supervisors from the point of school administration supervisors and primary school principals in Jeddah Education Governorate. Unpublished Master Thesis, Institute of Productivity and Quality, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Alexandria, Egypt.
11. Al-Zadjali, N. S. (2010). Developing educational supervision in the light of the principles of total quality management. Unpublished Master Thesis, College of Arts and Sciences, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
12. Salim, H. M. (2009). Technical supervision in education from the perspective of total quality. Cairo: Delta Company – Beirut Library.
13. Al-Taani, H. A. (2005). Educational supervision, concepts, goals, foundations, methods. Ahmed Batah Review, Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
14. Azab, M. A. (2008). Developing school administration in light of the comprehensive quality standards. Alexandria: Dar Al-Fateh for Artistic Binding.
15. Atwi, J. E. (2010). Educational administration and educational supervision (its origins and applications). th ed (4), Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
16. Olimat, S. N. (2008). Total quality management in educational institutions (application and development proposals). Amman: Dar Al-Shorouk.
17. Umrah, M. et al. (2008). The degree of effectiveness of applying total quality management standards in education directorates in the southern region in Jordan. Journal of Educational and Psychological Sciences, 11 (2), 23-77.
18. Al-Owaisi, R. A. (2007). The extent of application of the principles of total quality in schools with grades 10-12 in the Sultanate of Oman as viewed by the principals and teachers. Education Message, Oman, September, 16, 61-73.
19. Al-Mashiki, M. A. (2012). The extent of applying the comprehensive quality standards in educational supervision from the viewpoint of teachers in the Sultanate of Oman. Unpublished Master Thesis, College of Arts and Applied Sciences, Dhofar University, Oman.

المصادر الاجنبية

1. Alger, C. & Chizhik, A. (2006). Reflective Supervision Guide Teacher Handbook. Retrieved from Google Search Engine in 10/11/2018.
2. Cheung. T. C. & Yiping. W. (2008). The Feasibility of Implementing Total Quality Management Principles in Chinese Education: Chinese Educator's Perspectives. Educational Planning, 17(2), 10-22.
3. Hismanoglu, M.,& Hismanoglu. S. (2010). English Language Teachers Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus. Research on Youth and Language, 4 (1), 16-34.
4. Ovando, M. N. & Huckestein, M. 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.
5. Rous, B. (2004). Perspectives of Teachers about Instructional Supervision & Behaviors That Influence Preschool Instruction. Journal of Early Intervention, 26(4), 266-283.
6. Shulman, G. & Susan, V. (2007). Impact of Instructional Supervision on Supervision and Student Achievement: Can We Make the Connection? Paper presented at the annual meeting of the American educational research association, Chicago, Apr 13.
7. Silva, D. Y. & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum and Supervision, 16 (4), 305-321.