# واقع الممارسات الإشرافيـــــة للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها بمدينة زليتن

سالمة انصير ديهوم ـ قسم التربية وعلم النفس، كلية الآداب
الجامعة الأسمرية الإسلامية.

## المُلخّـــــص :

هدف البحث إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره, ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات البحث ( الجنس – المؤهل العلمي ـ نوع الوظيفة – سنوات الخبرة ), ومعرفة الأساليب لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة, وبلغت عينة البحث( 65 ) مشرفاً تربوياً, واستخدم لتحقيق ذلك المنهج الوصفي, ومن أهم نتائجه أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين تجاوز درجة الإجابة فوق المتوسطة على غالبية الأبعاد بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%, وأن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في التركيز على المستقبلين, والتركيز على جودة أداء المعلم, والقيادة التربوية الفعالة, والتحسين المستمر والمتميز بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين. في حين تبين أن قيمة الاختبار على بعد الاهتمام بالعمل الجماعي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%, وأن متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الاشرافية حسب متغير(الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) متقاربة, لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

**الكلمات المفتاحية :** الممارسات, الإشرافية, مبادئ الجودة.

The Reality of the Supervisory Practices of Educational Supervisors in Zliten in the light of the Principles of Total Quality and Ways to Develop it

Salma Ansier Dayhoom

Department of Education and Psychology, Faculty of Arts,
Al-asmarya Islamic University - Libya

Abstract

The aim of the research is to know the reality of the supervisory practices of educational supervisors in the city of Zliten in the light of the principles of total quality and ways to develop it, and to know the statistically significant differences with respect to the research variables (Gender - Educational Qualification - Type of Job - Years of Experience), and to know the ways for developing the supervisory practices of educational supervisors in Zliten in light of the principles of total quality.

The research sample consisted of (65) educational supervisors, and the descriptive analytical approach was used to achieve that. One of its most important results:

the level of supervisory practices of educational supervisors in Zliten in the light of the principles of total quality from the supervisors' point of view exceeding the above-average response score on most of the dimensions with statistical significance at the 1% significant level.

There are statistically significant differences between the averages of the estimates of each of the educational supervisors at the level of the supervisory practices of the educational supervisors represented in focusing on the recipients, and focusing on the quality of the teacher's performance, effective educational leadership, and continuous and distinguished improvement in Zliten in the light of the principles of total quality from the supervisors' point of view. While it was found that the value of the test on the dimension of interest in group work is not statistically significant at a significant level of 5%.

The averages of the educational supervisors' estimates of the level of supervisory practices according to the variable (Gender - Educational Qualification - Years of Experience) are close, that is, there are no statistically significant differences in the averages of the educational supervisors' estimates of the level of supervisory practices of educational supervisors in Zliten in the light of the principles of total quality from the supervisors' point of view for the research variables (Gender - Educational Qualification - Years of Experience).

## المقدمـــــــــة:

**يُعـــدُ** بناء الإنســـان وإعداده للحياة الهدف الرئيسي للتربية , وتدور حوله جميع الأهداف الأخرى كـــي يتمكن من توظيف طاقاته وتحقيق طموحاته وآماله وخدمة مجتمعه في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يشهدها العصر الحديث(1) ، ويشهد العالم هذه الأيام تطورات علمية وتكنولوجية هائلة, مما يفرض على علماء التربية ضرورة مضاعفة الاهتمام بعمليتي التعلّم والتعليم لمواكبة هذا التطور, كون العملية التربوية القوة المؤثرة, وهذا يُلقي بمسؤولية التحدّي أمام القائمين على التربية ويضعهم في مواجهة حقيقية لمواكبة هذا التقدم المتسارع(2).، ويحظى الإشراف التربوي بأهمية كبيرة من قبل المسؤولين والباحثين؛ لما له من أثر في تحسين العملية

التربوية؛ حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم - كغيره من مجالات الحياة- إلى من يوجههم ويشرف عليهم, حتى تتطور أعملهم من حسن إلى أحسن, وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته(3)، ويمثل المشرفون التربويون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية, وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم؛ باعتبارهم خبراء ومن ذوي الاختصاص في المناهج وطرق التدريس الحديثة, وينبغي عليهم تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي تزيد فعاليتهم؛ ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم. فالمشرف التربوي هو " قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية ويعمل على تطويرها(4)؛ لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعينه على إدراك مهمته ومساعدته على القيام بها على خير وجه "(5)؛ بل يرتقي دور الإشراف التربوي ليعمل على إحداث التغيير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله, وهذه المبادئ الأساسية لمفهوم الإشراف التربوي الذي يعبر عن " عملية تعاونية قيادية منظمة, تعني بالموقف التعليمي التعلّمي بجميع عناصره من مناهج, ووسائل, وأساليب, وبيئة, ومعلم, وطالب, وإدارة, وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف, وتقييمها, للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق العملية التعليمية التعلّمية "(6). وتـعدُ الممارسات الإشرافية عملية ديناميكية نامية تلعب دوراً متزايداً في الأهمية بالنسبة للمدرسة الفاعلة, وتجديد آلياته, وتنويع وسائل وسبل أدائه لمهمته النبيلة نحو جميع عناصر العملية التعليمية التربوية, ويعني ذلك رفع كفاءة المعلم, وتطوير جودة المناهج, والوسائل التعليمية, وجودة البيئة التعليمية؛ ذلك بالتعاون الصادق بين المعلم ومدير المدرسة والمشرف التربوي, وتكامل أدوراهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم, ومن تم أصبحت مهام المشرف التربوي موزعة على العملية التربوية بمفهومها الواسع, وفي إطار تنفيذها بعناصرها البشرية والمالية(7).

ومن هنا نأتي إلى مشكلة البحث, والمتمثلة في واقع الإشراف التربوي للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة, وما رافقها من تطورات وتغيرات سريعة مواكبةً للتطورات العالمية؛ حتى نسير في طريق التقدم العلمي في كافة عناصر العملية التربوية التعليمية والتعلمية.

## مشكلة البحث:

س / ما واقع الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة, وما سبل تطويرها بمدينة زليتن؟

يتفرع منه التساؤلات الآتية, ويسعى البحث للإجابة عنها:-

**التساؤلات هي :**

س 1 / ما مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين بمدينة زليتن؟

س 2 / هل توجد فروق دالة احصائيا بين متوسط تقديرات المشرفين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن؟

س 3 / هل توجد فروق دالة إحصائياً في متوسط تقديرات المشرفين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن تعزى لمتغيرات البحث( الجنس– المؤهل العلمي- نوع الوظيفة– سنوات الخبرة )؟

س 4 / ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن؟

## أهـــــداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث هو: التعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها بمدينة زليتن.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:-

1. التعرف على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة زليتن.
2. الكشف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن.
3. الكشف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن تعزى لمتغيرات البحث

( الجنس– المؤهل العلمي- نوع الوظيفة– سنوات الخبرة ).

4. وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن.

## أهمية البحث:

1. يأمل الباحث أن يوفر هذا البحث تحديد مبادئ الجودة الشاملة في نظام الإشراف التربوي.
2. يأمل الباحث أن يوفر هذا البحث وجهة النظر الموضوعية لكل من المشرفين عن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
3. من الممكن أن يُفيد هذا البحث القائمين على العملية التربوية, وذلك بالتعرف إلى وجهات نظر المشرفين في الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وتطويرها وعقد الدورات التدريبية التي تلبي حاجاتهم الوظيفية.
4. قد يفيد هذا البحث الباحثين والدارسين لموضوعي الإشراف التربوي والجودة الشاملة, وتوجيه الجهود لمزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول عملية الإشراف التربوي وتطوير أساليبها وممارستها في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
5. قد تسهم نتائج هذا البحث في تطوير مجالات تعليمية أخرى باستخدام مبادئ الجودة الشاملة.

## الدّراسات السابقة ذات الصلة:

1.**دراســـــــــة :** عاهد مطر حسين المقيد(2006) بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره بوكالة الغوث بغزة"(8) كشفت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وما سبل تطويره بوكالة الغوث بغزة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

أ. ما مستوى الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين بوكالة الغوث بغزة ؟

ب. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بوكالة الغوث بغزة ؟

ج. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بوكالة الغوث بغزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة )؟

هـ. ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بوكالة الغوث بغزة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وقام بتصميم استبانة مكونة من ( 60 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي :

1 . التركيز على المستفيدين. 2 . التركيز على جودة أداء المعلمين.

3 . الاهتمام بالعمل الجماعي. 4 . القيادة التربوية الفعالة 5 . التحسين المستمر والتميز

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج SPSS , ومن بين ما توصلت إليه الدراسة:-

1. مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً.

2. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين في الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين لصالح المشرفين في الاستبانة ككل وفي مجالات ثلاثة فقط هي : التركيز على المستفيدين, والتركيز على جودة أداء المعلمين, والاهتمام بالعمل الجماعي.

ومن أبرز ما وصى الباحث به بما يلي :-

1. ضرورة تبني نظم الجودة الشاملة في الإشراف التربوي.

2. عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين لتعريفهم بالجودة الشاملة ومبادئها ودورها في تطوير العملية التربوية.

3. ضرورة زيادة اهتمام المشرفين التربويين باستخدام الأساليب الإشرافية المساندة حسب حاجات المعلمين المهنية.

2- **دراســــــــة :** حسن محمد عبدالله تيم (2009)بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"(9) وكشفت هذه الدراسة التعرف على واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, تكونت عينة الدراسة من (391) معلماً ومعلمة, موزعين على أربع محافظات هي ( نابلس, طولكرم, قلقيلية, جنين), صممت استبانة غطت الممارسات الإشرافية, وبعد استخراج مؤشرات صدق الاستبانة وثباتها, طبقت على أفراد الدراسة, للإجابة عن أسئلة الدراسة, استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وغيرها, وأشارت نتائج الدراسة بصورة عامة إلى أن واقع الممارسات لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر

المعلمين كانت ضعيفة, وأن واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومكان السكن, وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحث عدة توصيات لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظات شمال فلسطين, منها : توجيه المشرفين التربويين من خلال التدريب المستمر, وعدم إشغال المشرفين التربويين بالعبء الإداري, وتطوير معايير اختيار المشرف التربوي.

3- **دراســـــــة :** مرزوقة حمود البلوي (2011) بعنوان "دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنياً في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"(10) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد, تكون مجتمع الدراسة من 1167 معلماً جديداً, وتكَّونت عينة الدراسة من 612 مدرساً 2010م جديداً تمَّ اختيارهم باستخدام إجراء العينة العشوائية البسيطة للعام الدراسي 2009- ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة دراسة تكونت من 47 فقرة وزعت على خمسة مجالات :

التخطيط , ومهارات التدريس, وإدارة الصف, والتقييم والمنهاج, وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الجدد أشاروا إلى أنَّ دور المشرف التربوي في تنميتهم كان متوسط الدرجة في كل الأبعاد مع مستوى (3.17) وأنَّ بُعد المنهاج جاء أولاً, تلاه مجال إدارة الصف ثانياً, وجاء في المرتبة الثالثة مجال مهارات التدريس, ثم ظهر بُعد التقويم رابعاً, وجاء أخيراً بُعد التخطيط, أظهرت النتائج_ أيضاً_ أنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والتخصص والدرجة من وجهة نظرهم في دور المشرفين في تنميتهم المهنية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة وزارة التربية التعليم بضرورة تبني برنامج تدريبي للمشرفين التربويين يتضمن مجالات إعداد للمعلم الجديد قبل دخوله إلى الغرفة الصفية, ويشتمل على المجالات الآتية: الإدارة الصفية والتخطيط والتمكين ومهارات التدريس والتقويم في مجال التدريس وتقويم المنهاج, وإجراء تقييم دوري لبرامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين الجدد من قبل الإشراف التربوي للإفادة من التغذية المقدمة حولها.

4- **دراســـــــة :** مكي بن محمد عبدالرحيم أبوهاشم(2011)بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"(11 )

كشفت هذه الدراسة التعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة, وخاصة وأنها سعت للإجابة عن الأسئلة ومن بينها السؤال التالي:-

-ما واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

-عدم وجود أثر للمؤهل العلمي على تقديرات المعلمين للممارسات الإشرافية.

هناك بعض التوصيات التي سيقت من نتائج الدراسة, ومن بينها: عقد ورش عمل ودورات تدريبية للمشرفين التربويين.

5-**دراســـــــة :** غادة هاشم عبدالرحيم محمد (2013) بعنوان "الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظرهم"(**12**) ، **و**كشفت هذه الدراسة التعرف إلى الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة, تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية العليا التّابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمّان, ولتحقيق هدف الدراسة, قامت الباحثة بسحب عينة طبقية عشوائية, وقامت بتطوير الاستبانة الأولى لقياس الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين, واستخدمت الباحثة استبانة ثانية تقيس اتجاهات المعلمين نحو المهنة؛ حيث قامت بتوزيعهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما, وتكّونت العينة من (373) معلماً ومعلمة. **ومن** أبرز النتائج أن مستوى الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية العليا في العاصمة عمّان جاءت بدرجة متوسطة, كما أظهرت النتائج أن مستوى

اتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدينة عمّان نحو المهنة من وجهة نظرهم كذلك جاءت بدرجة متوسطة.

6-**دراســـــــة :** حياة قطاف(2017) بعنوان "دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية"(13) ، وهدفت هذه الدراسة التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة, وتم إعداد مجموعة من الفروض, وكانت كالتالي:

الفرض العام : للمشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية.

ومن بين الفروض الفرعية:

-للمشرف التربوي دور في تحسين مهارة تخطيط الدروس للمعلمين.

وللتحقق من تلك الفروض السابقة الذكر, اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وأداة البحث المتمثلة في استبيان صمم من طرف الباحثة, وقد استخدمت الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ـ للمشرف التربوي دور في تحسين مهارة تخطيط الدروس للمعلمين.

7-**دراســـــــة :** نانسي ريمون فريد رنتيسي(2022) بعنوان "واقع الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة"(14) بحثت الدارسة في التعرف على واقع الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة, واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ طُبقت مقاييس الإشراف التربوي, والأداء المتميز, وعدد عينة الدراسة ( 163 ) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2021- 2022 م, اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كان متوسطاً, ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة:

ـ أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات : الجنس, الجهة المشرفة, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, في حين بينت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً.

8-**دراســـــــة :** امحمد الزروق امحمد آمنة إبراهيم امبارك (2022) بعنوان: "دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم"(15) بحثت هذه الدراسة على التعرف على دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم وتحسين وتطوير العملية التعليمية بشكل عام, وتمثل ذلك في الإجابة على ( ما هو دور الإشراف التربوي؟ وما أهميته؟ وما هي أنواعه وتجاربه التربوية؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, للوقوف على معرفة الإشراف التربوي, وأهم ملامحه, ودوره الفعَّال والآليات العلمية التي يمكن أن تسهم في تطويره, حتى يُحقق الهدف المرجو منه.

بما في ذلك قدمت الدراسة رؤية مستقبلية ومقترحات لتفعيل دور الإشراف التربوي, باعتباره رافداً هاماً من روافد العملية التعليمية, والتي أحد عناصرها المعلم والمشرف التربوي.

## إجراءات البحث وأدواته:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي

**حدود البحث :-** يتحدد البحث بالحدود التالية :-

- **الحدود البشرية :-** المفتشين التربويين على مرحلة التعليم الثانوي
- **الحدود الزمانية :-** تم إجراء البحث للعام الدراسي 2022 – 2023
- **الحدود المكانية :-** فرع مصلحة التفتيش والتوجيه التربوي بزليتن

**مصطلحات البحث :-**

**الممارسات الإشرافية:** "هي مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم, من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم وتدريسهم"(16).

**الإشراف التربوي:- "**هو عملية فنية, شورية, قيادية, إنسانية, شاملة؛ غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها"(17).

**المشرف التربوي:- "**هو الشخص الذي له القدرة على إحداث التغيير في العملية التعليمية عن طريق الممارسة"(18)

**مدينة زليتن :-** تقع مدينة زليتن في شمال غرب ليبيا على بعد حوالي 152 ك.م. عن العاصمة الليبية طرابلس, وتطل على البحر المتوسط, ويحدها من الغرب مدينة الخمس ومن الشرق مدينة مصراتة ومن الجنوب مدينة بني وليد .

**مبادئ الجودة الشاملة :- "**بأنها مجموعة الأسس التي يرتكز عليها تأدية العمل الصحيح لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن, مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"(19).

**مجتمع البحث :-** بلغ مجتمع البحث (70) مفتشاً تربوياً بمرحلة التعليم الثانوي, واستجاب من المفتشين التربويين (65)

**صدق وثبات مقياس البحث:** استخدم معامل الصدق الذاتي ومعامل الفا-كرونباخ, ومعامل التجزئة النصفية لغرض التأكد من مدى صدق وثبات أداة البحث لكل المقياس ولأبعاده, وطبق على عينة استطلاعية بلغ عددها 19 مفردة, والنتائج مبينة في جدول (1).

**جدول 1: نتائج معاملات الصدق و الثبات**

| الأبعاد | عدد الفقرات | معامل الفا- كرونباخ | معامل التجزئة النصفية | معامل الصدق |
|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستقبلين | 11 | 0.84 | 0.91 | 0.92 |
| التركيز على جودة أداء المعلم | 11 | 0.85 | 0.92 | 0.92 |
| الاهتمام بالعمل الجماعي | 11 | 0.87 | 0.93 | 0.93 |
| القيادة التربوية الفعالة | 11 | 0.80 | 0.89 | 0.89 |
| التحسين المستمر والمتميز | 16 | 0.84 | 0.91 | 0.91 |
| المقياس الكلي | 60 | 0.93 | 0.96 | 0.96 |

من خلال النتائج في جدول (1), نلاحظ أن جميع معاملات الصدق للمقياس الكلي ولأبعاده مرتفعة جدا حيث بلغت أدنى قيمة 89%, وبلغت أعلى قيمة 96%. وكذلك تبين أن معاملات الثبات الصدق للمقياس الكلي ولأبعاده مرتفعة جدا حيث بلغت أدنى قيمة 80%, وبلغت أعلى قيمة 93% لمعامل الفا-كرونباخ, وبلغت أدنى قيمة 89%,وبلغت أعلى قيمة 96% لمعامل التجزئة النصفية, وهذه النسب العالية تشير إلى ملاءمة مقياس البحث وأبعاده للتطبيق والدراسة.

**المعالجات الإحصائية :** تم معالجة وتفريغ و تحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (Spss), وتم استخدام المقاييس الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, معامل ألفا كرونباخ, معامل الصدق الذاتي, ومعامل التجزئة النصفية إضافة إلى الرسومات البيانية وتطبيق الاختبارات

الإحصائية كاختبار التائي للعينة واختبار التائي للعينتين المستقلتين, اختبار تحليل التباين, واختبار ليفين.

## النتائج والمناقشـــــــة:

**التساؤل الأول:** ما مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين؟.

تم قياس مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين على المقياس الكلي وأبعاده، وكذلك استخدم الاختبار التائي لمعرفة الدلالة الإحصائية لاستجابات المبحوثين, والنتائج مبينة في جدول (2)

**جدول 2: نتائج قياس مستوى الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن**

| المقياس والأبعاد | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | الوزن النسبي | مستوى الممارسة الإشرافية | ترتيب الأبعاد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستقبلين | 65 | 2.3217 | 0.32064 | 58.377 | **0.000 | 0.77 | فوق المتوسط | 1 |
| التركيز على جودة أداء المعلم | 65 | 2.3203 | 0.42187 | 44.343 | **0.000 | 0.77 | فوق المتوسط | 1 |
| الاهتمام بالعمل الجماعي | 65 | 2.0727 | 0.48988 | 34.112 | **0.000 | 0.69 | متوسط | 3 |
| القيادة التربوية الفعالة | 65 | 2.2378 | 0.38425 | 46.952 | **0.000 | 0.75 | فوق المتوسط | 2 |
| التحسين المستمر والمتميز | 65 | 2.2481 | 0.36560 | 49.575 | **0.000 | 0.75 | فوق المتوسط | 2 |
| المقياس الكلي | 65 | 2.2408 | 0.30302 | 59.618 | **0.000 | 0.75 | فوق المتوسط | - |

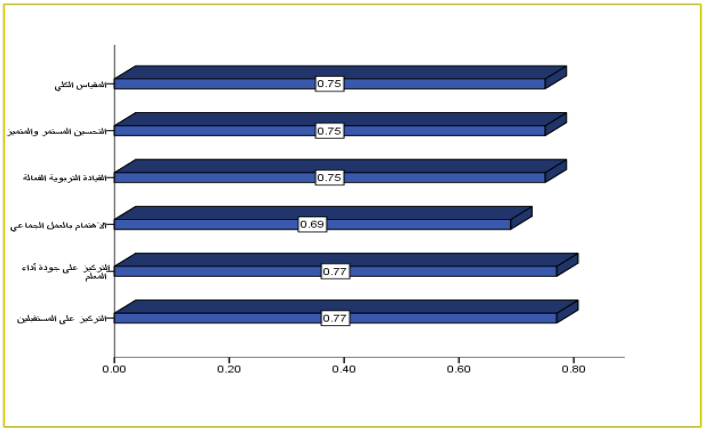
**القيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية 1%**

من خلال النتائج في جدول (2) ومن الشكل البياني (1) أدناه, نلاحظ أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تجاوز درجة الإجابة فوق المتوسطة على غالبية الأبعاد بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%؛ حيث تبين أن من أكثر الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تمثلت في التركيز على المستقبلين, والتركيز على جودة أداء المعلم؛ حيث احتلت هذه الأبعاد المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 77%, ويليها في المرتبة الثانية القيادة التربوية الفعالة, والتحسين المستمر والمتميز بوزن نسبي 75%, وأخيرا جاء بعد الاهتمام بالعمل الجماعي بوزن نسبي 69%, وبصفة عامة تعتبر درجة الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين فوق المتوسطة بوزن نسبي 75%.

وهنا النتيجة اختلفت مع (دراسة المقيد2006 م), فمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً؛ بينما اتفقت دراستنا الحالية مع (دراسة رنتيسي2022م)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.63), بنسبة مئوية (72.6%)؛ إذ كان مستوى واقع الإشراف التربوي متوسطاً؛ بينما كانت دراستنا الحالية مغايرة تماماً ل (دراسة تيم 2009م)؛ حيث كان واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة؛ بينما اتفقت دراستنا الحالية مع (دراسة محمد2013م)؛ حيث إن مستوى الممارسات الإشرافية لدى

المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة العاصمة عمّان جاءت بدرجة متوسطة, كذلك اختلفت دراستنا الحالية مع( دراسة أبو هاشم2011م)؛ حيث كانت تقديرات المعلمين لواقع الممارسات الإشرافية مرتفعة لأساليب الإشراف الإكلينكي والإشراف بالأهداف والإشراف التشاركي؛ بينما كانت التقديرات متوسطة لأسلوب الإشراف الشامل فهنا في هذا البعد اتفقت مع دراستنا الحالية.

أي أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن كانت التقديرات متوسطة, بمعنى مساعيهم وجهودهم المبذولة في مستوى المقبول, وكلما عملوا أفضل واستفادوا من خبراتهم وخبرات الآخرين وخاصة عندما يكون العمل متكامل, تكون النتيجة مرضية وأفضل.




**شكل1: مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن**

**التساؤل الثاني :** هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين؟.

تم اختبار ما إذا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين بالاستعانة بالاختبار التائي للعينة لاستجابات المبحوثين, والنتائج مبينة في جدول (3).

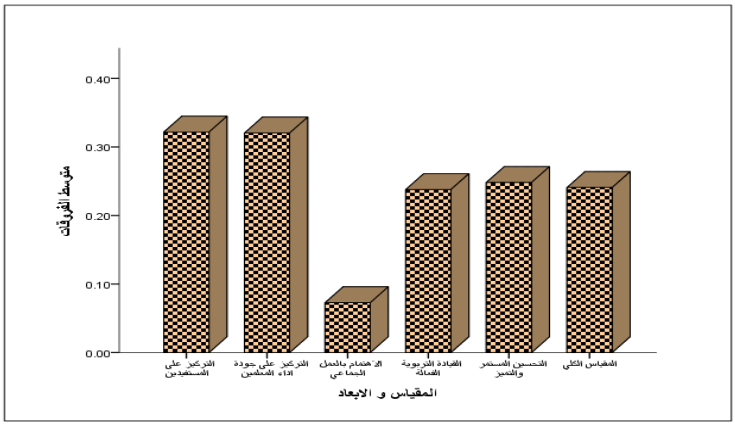
**جدول 3: نتائج فروق متوسطات تقديرات الممارسات الإشرافية**

| المقياس والأبعاد | حجم العينة | متوسط الفروقات | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستقبلين | 65 | 0.32168 | 8.088 | **0.000 |
| التركيز على جودة أداء المعلم | 65 | 0.32028 | 6.121 | **0.000 |
| الاهتمام بالعمل الجماعي | 65 | 0.07273 | 1.197 | 0.236 |
| القيادة التربوية الفعالة | 65 | 0.23776 | 4.989 | **0.000 |
| التحسين المستمر والمتميز | 65 | 0.24808 | 5.471 | **0.000 |
| المقياس الكلي | 65 | 0.24077 | 6.406 | **0.000 |

****القيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية 1%**

من خلال النتائج في جدول (3) ومن الشكل البياني (2) أدناه, نلاحظ أن غالبية قيم الاختبار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%, وأن متوسط الفروقات كان كبيرا على غالبية الأبعاد بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%, وهذا يشير إلى أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في التركيز على المستقبلين, والتركيز على جودة أداء المعلم, والقيادة التربوية الفعالة, والتحسين المستمر والمتميز بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين. في حين تبين أن قيمة الاختبار على بعد الاهتمام بالعمل الجماعي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%, وأن متوسط الفروقات على مستوى الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في الاهتمام بالعمل الجماعي صغيراً عند مستوى معنوية 5%, وهذا يشير إلى أنه ليس هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في الاهتمام بالعمل الجماعي بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين. وبصفة عامة, تبين أن قيم الاختبار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%, وأن متوسط الفروقات كان كبيرا بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%, وهذا يشير إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين؛ بينما اختلفت نتيجة(دراسة المقيد2006م)؛ حيث أظهرت المرتبة الأولى بعد التحسين المستمر؛ لكن جاء في المرتبة الأخيرة بعد جودة أداء المعلمين, أي أنه كانت توجد فروق دالة إحصائياً عند (0.01)؛ بينما دراستنا الحالية

بعدي التركيز على المستقبلين وجودة أداء المعلم, احتلا المرتبة الأولى؛ بينما بعد الاهتمام بالعمل الجماعي احتل المرتبة الأخيرة.




**شكل 2: متوسط الفروقات لتقديرات الممارسات الاشرافية**

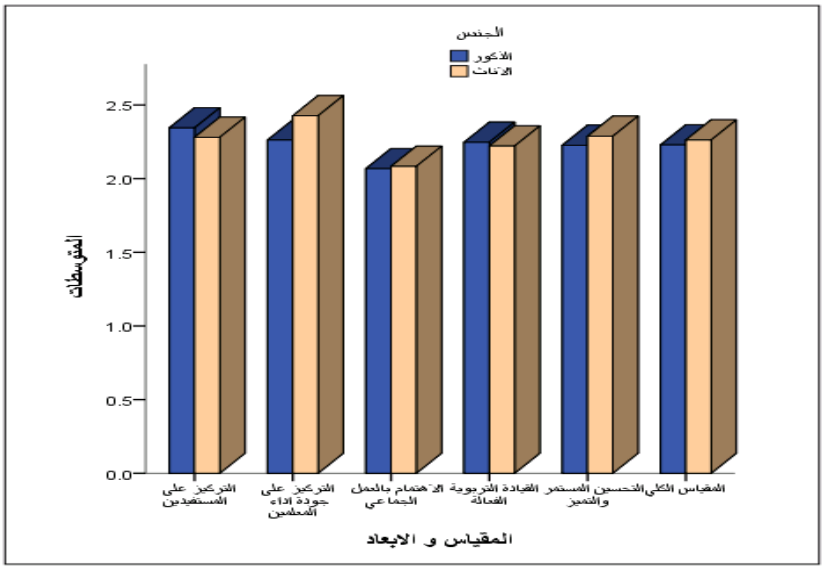
**التساؤل الثالث:** هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة)؟.

لاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس– المؤهل العلمي) تم إجراء الاختبار التائي للعينات المستقلة, ولاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير البحث (سنوات الخبرة) تم إجراء اختبار تحليل التباين؛ وذلك بعد التأكد من تجانس المجموعات باستخدام اختبار ليفين, والنتائج مبينة في جدول (4), جدول (5), وجدول (6) التالية:

**جدول 4: نتائج اختبار الفروق حسب متغير الجنس**

| المقياس والأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستفيدين | ذكور | 42 | 2.3442 | .31526 | 0.761 | 0.449 | 0.877 |
| | إناث | 23 | 2.2806 | .33336 | | | |
| التركيز على جودة أداء المعلمين | ذكور | 42 | 2.2619 | .43026 | -1.523 | 0.133 | 0.734 |
| | إناث | 23 | 2.4269 | .39287 | | | |

| المقياس والأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعمل الجماعي | ذكور | 42 | 2.0671 | .49714 | -0.124 | 0.902 | 0.818 |
| | إناث | 23 | 2.0830 | .48719 | | | |
| القيادة التربوية الفعالة | ذكور | 42 | 2.2468 | .38637 | 0.253 | 0.801 | 0.325 |
| | إناث | 23 | 2.2213 | .38844 | | | |
| التحسين المستمر والتميز | ذكور | 42 | 2.2262 | .38920 | -0.649 | 0.519 | 0.882 |
| | إناث | 23 | 2.2880 | .32242 | | | |
| المقياس الكلي | ذكور | 42 | 2.2290 | .32200 | -0.422 | 0.675 | 0.819 |
| | إناث | 23 | 2.2623 | .27044 | | | |

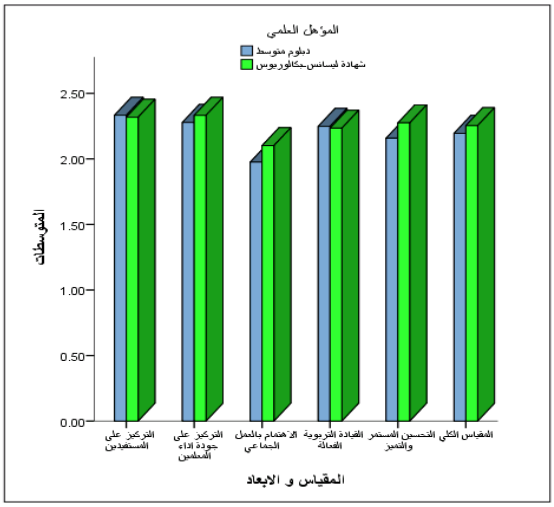



**شكل3 متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية حسب متغير الجنس**

**جدول 5: نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي**

| المقياس والأبعاد | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستفيدين | دبلوم متوسط | 15 | 2.3333 | .33783 | .159 | .874 | .869 |
| | شهادة ليسانس- بكالوريوس | 50 | 2.3182 | .31878 | | | |
| التركيز على جودة أداء المعلمين | دبلوم متوسط | 15 | 2.2788 | .26048 | -.432 | .668 | .058 |
| | شهادة ليسانس- بكالوريوس | 50 | 2.3327 | .46085 | | | |
| الاهتمام بالعمل الجماعي | دبلوم متوسط | 15 | 1.9758 | .39547 | -.872 | .386 | .183 |
| | شهادة ليسانس- بكالوريوس | 50 | 2.1018 | .51480 | | | |

| المقياس والأبعاد | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة التربوية الفعالة | دبلوم متوسط | 15 | 2.2485 | .37241 | .122 | .903 | .771 |
| | شهادة ليسانس-بكالوريوس | 50 | 2.2345 | .39138 | | | |
| التحسين المستمر والتميز | دبلوم متوسط | 15 | 2.1583 | .29302 | -1.085 | .282 | .207 |
| | شهادة ليسانس-بكالوريوس | 50 | 2.2750 | .38320 | | | |
| المقياس الكلي | دبلوم متوسط | 15 | 2.1956 | .28147 | -.656 | .514 | .907 |
| | شهادة ليسانس-بكالوريوس | 50 | 2.2543 | .31062 | | | |

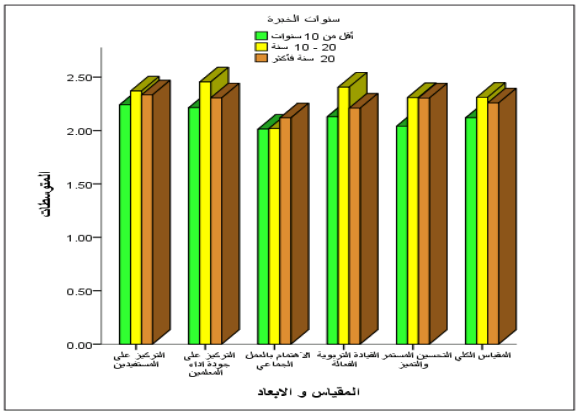



**شكل4: متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية حسب متغير المؤهل العلمي**

**جدول 6: نتائج اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة**

| المقياس والأبعاد | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التركيز على المستفيدين | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.2403 | .31413 | .987 | .636 | .533 |
| | 10 - 20 سنة | 15 | 2.3697 | .33922 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.3333 | .31864 | | | |
| التركيز على جودة أداء المعلمين | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.2143 | .48316 | .703 | 1.232 | .299 |
| | 10 - 20 سنة | 15 | 2.4545 | .39177 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.3056 | .40606 | | | |
| | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.0130 | .50283 | .784 | .348 | .707 |

| المقياس والأبعاد | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة | اختبار ليفين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعمل الجماعي | 10 - 20 سنة | 15 | 2.0182 | .55426 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.1187 | .46600 | | | |
| القيادة التربوية الفعالة | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.1299 | .36835 | .419 | 2.163 | .124 |
| | 10 - 20 سنة | 15 | 2.4061 | .30125 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.2096 | .40703 | | | |
| التحسين المستمر والتميز | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.0402 | .33577 | .655 | 3.073 | .066 |
| | 10 - 20 سنة | 15 | 2.3083 | .37757 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.3038 | .35139 | | | |
| المقياس الكلي | أقل من 10 سنوات | 14 | 2.1202 | .26126 | .587 | 1.602 | .210 |
| | 10 - 20 سنة | 15 | 2.3111 | .31727 | | | |
| | 20 سنة فأكثر | 36 | 2.2583 | .30666 | | | |




**شكل5: متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية حسب متغير سنوات الخبرة**

من خلال الاشكال البيانية (3), (4), (5), نلاحظ أن متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الاشرافية حسب متغير (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة) متقاربة, وقد أكدت نتائج جدول (4), جدول (5), جدول (6), أن قيم الاختبارات لجميع الأبعاد وللمقياس الكلي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%, وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس– المؤهل

العلمي– سنوات الخبرة). كذلك عند (دراسة المقيد 2006م) لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس, باستثناء البعد الثاني وهو التركيز على جودة أداء المعلمين؛ فكانت الفروق لصالح الذكور؛ بينما هنا اتفقت دراستنا الحالية مع (دراسة المقيد 2006م) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في الاستبانة ككل, في حين اختلفت دراستنا الحالية مع (دراسة الدجاني2013م)؛ حيث كان من نتائج (دراسة الدجاني) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي-الخبرة), كذلك اختلفت دراستنا الحالية مع (دراسة أبوهاشم2011م) وجود أثر للخبرة في تقديرات المعلمين للأساليب الإشرافية وللأساليب مجتمعة. أي : أن المشرفين التربويين على اختلاف وتنوع المتغيرات الآتية: (الجنس- المؤهل العلمي- الخبرة )؛ إلاّ أن مستوى أدوراهم وأعمالهم في الإشراف التربوي في ظل مبادئ الجودة الشاملة لا يوجد فيه فروق, يمكن بسبب تعاونهم مع بعضهم بعضا, ويمكن لتحملهم مسؤولية وعبء الإشراف التربوي جميعهم بجسد واحد, ويمكن راجع لتبادل الخبرات فيما بينهم, ويمكن بسبب إخلاصهم وتفانيهم في العمل, ويمكن لحرصهم للارتقاء بمستوى التربية والتعليم والتعلم للأفضل, الخلاصة يعملون بقلب وعقل واحد.

**السؤال الرابع:** ما التصور المقترح لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن ؟.

تتلخص أهم التصورات المقترحة من خلال استجابات أفراد عينة البحث في النقاط التالية الذكر, والتي من الممكن أن تسهم إيجابياً في تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظرهم, نذكرها فيما يلي:

1. يجب أن يكون المشرف التربوي لديه المعرفة التامة والقدرة على تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة والشاملة.
2. يجب أن يتميز المشرف التربوي بالخبرة الكافية لحل المشاكل التي تواجه العملية التعليمية.
3. يجب على المشرف التربوي وضع برامج لتطوير العملية التعليمية.

4. التركيز على العقبات والصعوبات التي تواجهه المشرف التربوي لإيجاد حلول لها.
5. التركيز على الزيارات المتبادلة بين المشرفين التربويين على مستوى مكاتب التفتيش التربوي لتطوير العملية التعليمية والاشرافية.
6. وضع قوانين منظمة للعملية الإشرافية, وتطبيق معايير الجودة على دور المشرف التربوي لتنظيم دوره ومتابعة عمله.
7. يجب على المشرف التربوي متابعة سير الدراسة بصورة دورية, وتوضيح الأخطاء للمعلمين لتفاديها في المستقبل.
8. يجب الاهتمام بالجانب العملي في العملية التدريسية.
9. الاهتمام بمواد النشاط وإدراجها في حصص الجدول الدراسي.
10. إعطاء الصلاحية للمشرف التربوي للإشراف على الجدول الدراسي وتوزيع المعلمين على الصفوف الدراسية.
11. إعطاء الصلاحية للمشرف التربوي للإشراف الكامل على الامتحانات من حيث صيغة الاسئلة وشمولها على كافة مفردات المنهج الدراسي.
12. وضع إدارة المدرسة في الصورة لتنفيذ معايير الجودة التعليمية.
13. عدم تدخل إدارة المدرسة في مهام المشرف التربوي, ووضع تقاريره موضع التنفيذ.
14. التركيز على المعلمين من ناحية الأداء والشرح.
15. حث المعلمين على الاطلاع المستمر على ما هو جديد في مجال التخصص.
16. حث المعلمين على كيفية التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب.
17. حث المعلمين على مراجعة الدروس وتحفيز الطلاب على الدارسة.
18. يجب أن يتقبل المعلم النقد البناء.

ومما سبق ومن وجهة نظر المبحوثين يتضح أن واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة يعتبر فوق المتوسط, حيث لم يكن هناك اختلاف أو فروق دالة إحصائية في وجهات النظر لتقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمدينة زليتن في ضوء مبادئ الجودة الشاملة حسب متغير (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة)

**نتائـــــــج البحث :**

1. إن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تجاوز درجة الإجابة فوق المتوسطة على غالبية الأبعاد بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

2. أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في التركيز على المستقبلين, والتركيز على جودة أداء المعلم, والقيادة التربوية الفعالة, والتحسين المستمر والمتميز في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين. في حين تبين أن قيمة الاختبار على بعد الاهتمام بالعمل الجماعي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%.

3. ليس هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين المتمثلة في الاهتمام بالعمل الجماعي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين. وبصفة عامة, تبين أن قيم الاختبار دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%.

4. توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين.

5. أن متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية حسب متغير (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة) متقاربة.

6. لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمدينة زليتن من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغيرات البحث (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة).

**توصيات البحث :-**

1. ضرورة تبني نظم الجودة الشاملة في الإشراف التربوي.

2. عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين لتعريفهم بالجودة الشاملة ومبادئها ودورها في تطوير العملية التربوية.

3. ضرورة زيادة اهتمام المشرفين التربويين باستخدام الأساليب الإشرافية المساندة حسب حاجات المعلمين المهنية.

4 . زيادة أعداد المشرفين التربويين, وتخفيف أعبائهم الإدارية والفنية.

5 . الاهتمام بإقامة دورات تثقيفية لتطوير الإشراف التربوي.

## الهوامـــــــــــــش :

1. عاهد مطر حسين المقيد, واقع الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره, ( رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, كلية التربية, 2006م), ص2.
2. سمر عبدالرزاق محمد الحاج, واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأنروا" بمحافظات غزة وسُبُل تحسينه, ( رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأقصى, كلية التربية, 2020م), ص3
3. سحر سعيد باداود, واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة, (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, كلية التربية, 2009م), ص13
4.امحمد الزروق امحمد و آمنة إبراهيم امبارك, دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلم, ( بحث منشور, مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية, جامعة سبها, كلية الآداب, 2022م), ص121
5. عاهد المقيد, مرجع سابق, 2006: ص2
6-. أيمان علي مصلح, تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول, ( رسالة ماجستير غير منشورة ), كلية التربية, الجامعة الإسلامية- غزة, فلسطين, 2011م, ص3
7. غادة هاشم عبدالرحيم محمد, الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الأساسية العليا نحو المهنة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظرهم, ( رسالة ماجستير غير منشورة ), كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط- عمان, الأردن, 2013م, ص4
8- . عاهد المقيد, مرجع سابق, 2006
9- .حسن محمد عبدالله تيم, "واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" ( بحث منشور ), مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية, مجلد 23, العدد3, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين, (2009 )
10- .مرزوقة حمود البلوي, " دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم, ( رسالة ماجستير غير منشورة, عمادة الدراسات العليا, جامعة مؤتة- السعودية, (2011)
11-.مكي بن محمد عبدالرحيم, واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة, ( بحث منشور ), مجلة التربية, المجلد 2, العدد 146, كلية التربية, جامعة الأزهر, القاهرة, مصر, (2011)
12- .غادة هاشم عبدالرحيم محمد, مرجع سابق, 2013
13- حياة قطاف, دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية, (رسالة ماجستير غير منشورة), كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف- المسيلة, الجزائر, (2017)
14- نانسي ريمون فريد رنتيسي, واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس, (رسالة ماجستير غير منشورة), عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة القدس المفتوحة- القدس, فلسطين, (2022)
15- امحمد الزروق امحمد و آمنة إبراهيم امبارك, مرجع سابق, 2022
.16- غادة هاشم عبدالرحيم محمد, مرجع سابق, 2013: ص9
17 -خالد بن محمد الشهري, تجديد الاشراف التربوي, فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية, الدمام, السعودية, 2014م, ص10
18 .حياة قطاف, دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية, ( رسالة ماجستير غير منشورة ), كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف- المسيلة, الجزائر, 2017م, ص6
19-. عاهد مطر حسين المقيد, .مرجع سابق, 2006: ص7