

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية

المؤلف

د. عاصم أحمد حسين محمد

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الملك خالد

المجلة التربوية - العدد الثامن والأربعون - أبريل ٢٠١٧م

Print: (ISSN 1687-2649)

Online: (ISSN 2536-9091)

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وتشخيص واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، واستخدام البحث المنهج الوصفي لمعالجة مشكلته.

ومن خلال تشخيص واقع إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، وحصر للعديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيقها لإدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، توصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وجاءت المتطلبات في صورة متطلبات تنظيمية، ومادية وبشرية، ومجتمعية. وتلك المتطلبات منظومة متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، لذلك يجب النظر إليها بصورة كلية.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة - الإشراف التربوي

مقدمة :

إن قدوم الألفية الثالثة وبما تتسم به من تسارع معرفي وتكنولوجي، وتزايد حمي الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات المختلفة، أصبحت الحاجة ماسة إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة ومهارات عالية ومستوى أداء مرتفع ومحاسبية عالية، ولم يعد يعترف بالمؤسسات التربوية ذات الأداء النمطي بل تحتاج للتطوير الدائم والتحسين المستمر، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

ويمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقبة زمنية بعيدة؛ حيث كانت الدقة والإتقان والمهارة هي المرادف الأساسي للجودة دون أن يطلق هذا المصطلح، ولا غرابة في القول بأن الجودة قد عرفت في الحضارات القديمة عملاً (محمّد: ٢٠٠٨م، ٦٥)، وقد أكد ديننا الحنيف على المسلم إتقان العمل، وأن يكون مسئولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقال تعالى "وَكُتِبَ عَلَيْكُمُ الْعَمَلُ كَمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ" (القرآن الكريم: سورة النحل، الآية ٩٣) كما قال عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البیهقي: ١٦٤١٦هـ، ١٢٧).

وأما عن الجودة كعلم ونظام إداري له أسس ومبادئ، تُعدّ حديثة النشأة في القرن العشرين، كما أن تطور إدارة الجودة الشاملة ليس وليد فراغ، ولم يكن حدثاً طارئاً بقدر ما كان نتيجة جهود مستمرة ومساهمات متنوعة، أدت في النهاية إلى تطورها كمفهوم وفلسفة ومدخل إداري حديث بالشكل الذي نراه اليوم، فيوصف الوقت الراهن بأنه عصر إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن طبيعة العصر الذي نحن نعيش فيه تؤكد على الحرية والجودة معاً، ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وكذلك لاتساع استخدام ذلك المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة، فيكاد لا يوجد مؤسسة إنتاجية أو خدمة إلا وتسعى لتوظيف واستخدام ذلك المفهوم.

ويعد الإشراف التربوي واحداً من الأجهزة القيادية في العملية التعليمية وجزءاً رئيساً فيها؛ لأنه يؤدي أدواراً مهمة، ويناط به مهام في غاية الأهمية تتعلق بجوانب التطوير والتحديث والتي تهدف في نهاية المطاف لتحسين فاعلية العملية التعليمية، ولهذا تتجه أنظار المسؤولين إلى جهاز الإشراف التربوي تحديثاً وتطويراً، لأنه متى تهيأت له فرص التحديث والتطوير توفر له القيام بدوره كما يجب وكان له الأثر الفعال في العملية التعليمية (البستان: ٢٠١٠م، ١٦) وبناءً على ذلك فقد أولت الأنظمة التعليمية في معظم بلدان العالم

اهتماما واضحا وعناية بالغة لتطوير جهاز الإشراف التربوي، وتحسين جوانبه النوعية بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة منه بالشكل المطلوب.

وأصبح جهاز الإشراف التربوي في العصر الحاضر من العوامل المهمة من أجل تغيير وتطوير البيئة التعليمية لتكون أكثر فعالية، ولتحقيق الأهداف المرجوة (Sergiovanni,T.& Starratt,R.2006,p92)، فالمشرفون الآن يمثلون نموذجاً مختلفاً عن السابق، حيث باستطاعتهم تطوير مستواهم القيادي والعملي متى ما اتاحت لهم الفرصة للتطوير من خلال المعطيات المتوفرة في البيئة التعليمية وليس فقط الجمود والعمل وفق قوالب نظرية جامدة (Walker,A.& Dimmock,C.2004,p78).

وبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل لتطوير إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، فما زالت دون المستوى المطلوب، والإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطوير، وبذلك أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي مطلباً ملحاً.

مشكلة البحث:

أصبح السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل رهنا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي، وذلك لمواجهة التحديات والمتغيرات التي تجتاح المجتمع، وأيضاً لتحقيق طموحاته في ضوء ما يشهده من تغييرات، وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية والتي يشوبها العديد من أوجه القصور.

ولقد أشار المؤتمر الدولي الأول للجودة الشاملة في التعليم العام السعودي (٢٠١١م) إلى ضرورة التأكيد على ممارسات الجودة وتطبيقاتها، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة بما يسهم في رفع كفاءة النظام التربوي وجودة مخرجاته في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، وجاءت أهداف المؤتمر منسجمة مع الرغبة الجادة لوزارة التعليم في البحث عن الأفكار الجديدة والمبادرات والابتكارات التي تسهم في تطوير جودة التعليم العام، والتركيز على الفرص التحسينية فيه، وتوجيهه نوعياً نحو تعزيز الاقتصاد المعرفي والاستثمار في الإنسان، وهو ما يراه البعض فرصة مواتية للبدء في الأخذ الجاد بإدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولما كانت هناك حاجة ماسة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، لأن جودة وكفاءة منظومة العملية التعليمية وعناصرها المختلفة رهن بجودة وكفاءة وفاعلية إدارات الإشراف التربوي التي هي من أهم عناصرها، ونقطة الانطلاق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام ومن ثم تحسين العملية التعليمية، حيث أنها صمام أمان العملية التعليمية، وهي المسؤولة عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل: جودة المعلم وجودة المناهج وجودة الطالب وجودة طرق التدريس وجودة الوسائل التعليمية وغيرها.

وعلى الرغم من أهمية إدارات الإشراف التربوي ودورها الفعال في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي، فإننا نجد أنها مازالت تعاني جوانب قصور ومعوقات تحول دون القيام بدورها كمحور رئيس لتحقيق الجودة الشاملة، حيث يؤكد (المحمدي) على تعدد وتنوع معوقات إدارات الإشراف التربوي، فمنها ما يتعلق بغياب الأهداف المحددة ومهامها، ومنها ما هو متعلق بالكفايات المهنية والشخصية للمشرفين التربويين، ومنها ما يتعلق بهيكلها ونمطها، ومنها ما هو متعلق بالإمكانات المادية والتجهيزات الإدارية، ومنها ما يتعلق بالأنظمة واللوائح المنظمة لأعمالها (المحمدي: ٢٠١٠م، ١٠٤).

ويؤكد (الفهد) على أن إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بوضعها الراهن تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحسين في عملياتها وخدماتها، حتى تكون قادرة على الاستجابة للتحديات المتسارعة في ظهورها، وحتى تكون قادرة على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية وجعلها دائمة التجدد والتطور، ولقد استثار هذا الموضوع اهتمام الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، حيث أكدت العديد من لقاءات مديري إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم على ضرورة مراجعة واقع إدارات الإشراف التربوي، وإعادة النظر في الممارسات الإدارية والفعاليات الإشرافية، لكي تكون قادرة على قيادة عمليات التغيير والتحسين التربوي الشامل بشكل أكثر كفاية وفعالية (الفهد: ١٤٢١هـ، ١-٢).

وبذلك يمكن القول بأن عدم وصول إدارات الإشراف التربوي للكثير من أهدافها التي تسعى لتحقيقها تشير في الغالب إلى وجود مشكلة حقيقية، وإذا أردنا نجاح إدارات الإشراف التربوي في تحقيق أهدافها والقيام بمهامها على أكمل وجه لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، ولذا جاء هذا البحث محاولة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، ومن هنا نبعت مشكلة البحث والتي يمكن تلخيصها في الأسئلة التالية :

- ١- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ؟
- ٢- ما واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ؟
- ٣- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

- ١- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.
- ٢- تشخيص واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية .
- ٣- تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث ومبرراته:

تتجلى أهمية البحث ومبرراته في النقاط التالية :

- ١- حرص وزارة التعليم على الارتقاء بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي، التي تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تحسين العملية التعليمية.
- ٢- زيادة اهتمام الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم بضرورة تطوير الممارسات الإدارية والفعاليات الإشرافية لإدارات الإشراف التربوي ، لكى تكون قادرة على قيادة عمليات التغيير والتحسين التربوي الشامل بشكل أكثر كفاية وفعالية.

٣- التوجه العالمي الواضح لدى كثير من دول العالم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية مما يؤهلها للحصول على الاعتماد.

٤- إن هذا البحث قد يستثير اهتمام باحثين آخرين لإجراء مزيداً من البحث والتقصي حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بنجاح، واقتراح تصورات ونماذج هذا التطبيق.

٥- يتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث في تكوين رأى عام تربوي إيجابي تجاه موضوع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي كخطوة على طريق التنفيذ، كما يتوقع أن يستفيد من هذه النتائج أيضاً العاملون في مجال الإشراف التربوي وبعض المسؤولين وبصفة خاصة المهتمين بقضايا الإشراف التربوي والقائمين على صناعة القرار التربوي الخاص به.

مصطلحات البحث وحدوده:

فيما يلي تعريف لبعض المفاهيم التي وردت في هذا البحث :

١- المتطلبات:

يقصد بالمتطلبات ما يجب على النظام فعله، وهى تلك الشروط والمواصفات والحاجات والضروريات التي ينبغي توافرها في نظام ما (على: ٢٠٠٢م، ٢٦). ويمكن تعريف المتطلبات إجرائياً بأنها المتطلبات التنظيمية والمادية والبشرية والمجتمعية التي ينبغي توافرها في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من التطبيقات التي ترتبت على ظهور مفهوم الجودة الشاملة باعتبارها أداة وسيلة تحقيق الجودة الشاملة، ويتكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة من ثلاث مفردات هي، إدارة وتعني أسلوب تسيير العمل، والجودة هي درجة التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة، والشاملة تعني أن تشتمل عملية الإدارة على جميع العناصر الداخلة في تقديم منتج أو خدمة معينة.

وبصفة عامة عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل

التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة (الشبلي وآخرون: ٢٠٠١م، ١٥)، بينما يري البعض أنها أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشمل نظامها كافة مراحل التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع الموارد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الأفراد (أحمد وحافظ: ٢٠٠٣م، ١٥٣).

أما عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي جميع الأنشطة الإدارية بالمؤسسة التربوية التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسئوليات، من خلال الاستعانة بالخطط للجودة وضبط الجودة وتحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة (الباسل: ٢٠١٠م، ١٤٣)، ويعرفها آخرون على أنها نموذج إداري شامل ومتطور يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدي جميع العاملين في المؤسسة التربوية، والتوظيف الأنسب للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات مبدعة (العجمي: ٢٠٠٧م، ١٤٢).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في التعليم بأنها أسلوب أو نظام إداري شامل للتحسين المستمر في مدخلات المؤسسة التربوية، وما يتطلبه ذلك من دعم للعمليات، بهدف الوصول إلى أعلى جودة في الخدمات التي تقدمها، بما يضمن رضا المستفيدين من المؤسسة التربوية.

٣- إدارات الإشراف التربوي:

تعرف إدارات الإشراف التربوي بأنها إحدى إدارات التعليم المرتبطة مباشرة بمساعد المدير العام للشؤون التعليمية، وتهدف إلى تطوير الموقف التعليمي في المدارس، وتعمل على تقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي (لبان: ١٤٢٨هـ، ٨).

ويقصد بها الإدارات المسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي التربوي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين وغير ذلك من المهام التربوية التعليمية (عطاري وآخرون: ٢٠٠٥م، ٣٨١).

ويمكن تعريف إدارات الإشراف التربوي إجرائياً بأنها تلك الجهات التي تتبع الإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، والتي تقوم بالجهود الإدارية والفنية من أجل تطوير العملية التعليمية في المدارس، بما يحقق الأهداف العامة للتعليم وبما يتماشى مع سياسة الدولة في التعليم، من خلال وضع القرارات والأنظمة والسياسات التعليمية موضع التنفيذ.

منهج البحث ومحاوره:

استدعت طبيعة المشكلة استخدام المنهج الوصفي باعتباره منهجاً يركز على ما هو كائن أو ما ينبغي أن يكون إزاء ظاهرة من الظواهر التربوية، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، بما في ذلك عمليات التحليل والتفسير سعياً للوصول إلى تعميمات ذات معنى، وقد بدأ ذلك واضحاً في المحاور التي تناولها البحث، والتي جاءت على النحو التالي:

المحور الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

المحور الثاني : واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة القريبة بموضوع البحث لإمكانية الاستفادة منها، والتعرف على أبعادها وأوجه الاختلاف بينها وبين البحث، وتم ترتيبها تاريخياً وتصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة محي الدين (٢٠٠٠م):

استهدفت الدراسة التعرف على إدارة الجودة الشاملة، واستعراض معايير وأدوات الجودة الشاملة، ودراسة إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التربية، واستخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة عناصر رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية هي: العنصر الأول (الفلسفة) التي تتحكم في نوعية العملاء الداخليين ومستوى رضا العملاء

الخارجيين، والعنصر الثاني (الهدف)، والعنصر الثالث (العمليات)، كما توصلت إلى مجموعة من نظم الجودة ومنها النظام الاجتماعي مثل: المكونات الثقافية (القيم والاتجاهات والمعايير)، والنظام الإداري الذي يعتمد على الشكل الإداري للمؤسسة والأنشطة الإدارية مثل التخطيط والإدارة والتوجيه والإرشاد.

٢- دراسة خليل والزهيري (٢٠٠١م):

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم المصري بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة في تعليمها، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري، واستخدم الباحثان المنهج المقارن.

وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري من ثلاثة عناصر هي: حل المشكلة والتخطيط والإدارة الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالأطوار الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها الالتزام والتطور التنظيمي الكامل في عمليات الإدارة الرئيسية وتصميم فرق العمل.

٣- دراسة العساف (١٤٢٣هـ):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع التنظيم الإداري للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات بمدينة الرياض، والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة، والمؤهل العلمي، ومدة سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود إدارة الإشراف التربوي إلى جانب وجود المكاتب الفرعية يعتبر أفضل وضع تنظيمي للإشراف التربوي بمدينة الرياض، وأن الهيكل التنظيمي الحالي للإشراف التربوي يحتاج إلى مزيد من المرونة ليتمكن من مواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل العمليات الإدارية بالإشراف التربوي لتؤدي خدماتها من خلال وحدات متخصصة.

٤- دراسة لبان (١٤٢٨هـ):

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي، والكشف عن درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف

التربوي، وتحديد الصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي للبنات جاءت بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي للبنات، وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط خطوات وإجراءات العمل من خلال تفعيل التقنيات الحديثة.

٥- دراسة آل سحران (٥١٤٢٨):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، والتعرف على دور كل من مديري التعليم ومديري ومديرات الإشراف التربوي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، وتحديد الصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسة الفعلية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بلغ بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول واقع الممارسة الفعلية.

٦- دراسة الغامدي (٥١٤٢٨):

استهدفت الدراسة تحديد معوقات الأداء الوظيفي والتعليمي التي تعوق أداء مراكز الإشراف التربوي المتعلقة بإدارة الإشراف التربوي، وبالمهام الإشرافية، وبالإمكانات البشرية والمادية من وجهة نظر مديري المراكز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات عديدة بدرجة عالية تتعلق بإدارة الإشراف التربوي ومن أبرزها: كثرة التعليمات والتنظيمات التي تجتهد في وضعها إدارة الإشراف التربوي، وقصور إدارة الإشراف التربوي في متابعة المشكلات التي توجه إليها، وعدم إلمام

إدارة الإشراف التربوي بالمشكلات الميدانية التي يواجهها مشرفو المراكز، واهتمام إدارة الإشراف التربوي بالنواحي الإدارية وعدم الاهتمام بالنواحي التعليمية.

٧- دراسة المطيري (١٤٣٠هـ):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها خطة مديري الإشراف التربوي، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في تنفيذ المهام التالية: دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام الإشرافية، والاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس، وتفعيل الانترنت في التدريب، والحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية، وإيجاد أدوات قياس مقننة، وإطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نتائج عملية التقويم كأساس للتدريب والتقدير، وما يترتب عليه من إجراءات إدارية ومعنوية، وتوصيف مهام وأعمال الإشراف التربوي بشكل واضح ودقيق بعيداً عن المهام العمومية.

٨- دراسة المحمدي (١٤٣١هـ):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع وأهمية ممارسة مديري الإشراف التربوي لأدوارهم الإدارية، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتحسين وتطوير ممارسة مديري الإشراف التربوي لأدوارهم الإدارية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديري الإشراف التربوي لأدوارهم الإدارية بإدارات التعليم جاء بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية ممارسة أدوارهم الإدارية مهمة بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بعدد من المقترحات ونموذج مقترح للهيكل التنظيمي لإدارات الإشراف التربوي لتحسين وتطوير ممارسات مديري الإشراف التربوي لأدوارهم الإدارية بإدارات التعليم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة نارانجو (Narango، ١٩٩٣م)

استهدفت الدراسة تقويم الإشراف التربوي ومعرفة درجة مواكبته لتطورات العملية التعليمية والتقنية في كندا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي يواجه معوقات منها غموض دور المشرف التربوي، وعدم المتابعة والتقويم للعملية الإشرافية، وعدم التخطيط للعملية الإشرافية. وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبرى لدور الإشراف التربوي، وضرورة تحديد الأهداف المرجوة من الإشراف التربوي بصورة دقيقة، ولابد من التخطيط الدوري لعملية الإشراف التربوي، وكذلك تحديد الممارسات المطلوبة من المشرف التربوي بدقة.

٢- دراسة سوك وجو (Sook, and, Ju، ١٩٩٧م):

استهدفت الدراسة تحليل واقع الإشراف التربوي في كوريا، وتطوير الإجراءات والأنظمة الإشرافية المساندة له، ومعرفة الخصائص الحالية للإشراف التربوي، ومدى فاعلية هيكل الإشراف التربوي، ومعرفة المعوقات التي تواجه نظام الإشراف التربوي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن العملية الإشرافية الحالية غير مرنة، وأن السياسات والأنظمة التعليمية القائمة لا تعمل على اجتذاب المعلمين المتميزين للالتحاق بالإشراف التربوي، وأن المشرفون لا يتمتعون بوقت كاف للقيام بالعمل الإشرافي نظراً للعبء الزائد المثقل بالعمل عليهم، والبرامج التدريبية المتاحة لتطوير أداء المشرفين التربويين قليلة. وأوصت الدراسة بضرورة تغيير أنظمة وسياسات الإشراف التربوي من كونه نظام يركز على الحكومة إلى نظام ميداني مستقل للتأكد من نجاح عمل النظام الإشرافي، وتحسين وتطوير أداء المشرفين التربويين.

٣- دراسة إدوارد (Edward، ١٩٩٨م):

استهدفت الدراسة تحديد عناصر الإشراف البارزة والتي قام بتحديد فريق من الحاصلين على درجة الدكتوراه ومن أعضاء هيئة التدريس بجامعة جورجيا في الولايات

المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المجالات التالية لممارسات الإشراف التربوي مهمة وضرورة ممارستها بشكل صحيح وهي: الاتصال، تطوير العاملين، البرنامج التعليمي، التخطيط والتغيير، إيجاد الدافعية والتنظيم، الملاحظة والحوار، المناهج، حل المشاكل وصنع القرار، خدمة المعلمين، التطوير الشخصي، العلاقة الاجتماعية، بحث وتقويم البرامج.

٤- دراسة دييجي (Deji، ٢٠٠٤م) :

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير الإشراف التربوي على مستوى التعليم في نيجيريا، والتعرف على أسباب انخفاض مستوى التعليم المرتبط بممارسات الإشراف التربوي، والبحث عن ممارسات إشرافية تعمل بشكل متكامل لتحسين مستوى التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتابعة المستمرة للعمل الإشرافي مهمة، وأن إشراك رؤساء الأقسام في إدارات التعليم بعملية الإشراف التربوي يسهم في معرفة المستوى الفعلي للتعليم، وأن هناك تأثير واضح وملحوس على سير عملية الإشراف من قبل الظروف الاجتماعية والأساليب المتبعة في تقييم العمل التعليمي، وضعف الأنظمة الإشرافية وخاصة ما يتعلق بأنظمة المكافآت والعقوبات.

٥- دراسة أوغلو (Oglu، ٢٠١٢م) :

استهدفت الدراسة التعرف على آراء الإداريين والمشرفين والخبراء حول الأهداف المحققة ونقاط القوة والمخاوف الأساسية للإشراف التربوي بتركيا وما يحتاجه من تطوير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإشراف التربوي يحتاج إلى تطوير، وأن المخاوف الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في: المشاكل الإجرائية التي تفتقد التدريب والتحسين، مشاكل الدور الرقابي والقيادة الفعالة، المشاكل الهيكلية التي تشمل إجراءات اختيار المشرفين وإخضاعهم للتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة نظام الإشراف التربوي.

تعقيب مختصر على الدراسات السابقة :

ينتضح من العرض الموجز لبعض الدراسات السابقة ما يلي:

١- تناولت (دراسة محي الدين، ٢٠٠٠م) إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التربية بصفة عامة.

٢- تناولت بعض الدراسات جوانب من إدارة الجودة الشاملة مثل الفلسفة، والمبادئ التي تم تناولها في إحدى أنظمة التعليم بصفة عامة (دراسة خليل والزهيري، ٢٠٠١م)، وفي إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية بصفة خاصة (دراسة لبان، ١٤٢٨هـ، ودراسة آل سحران، ١٤٢٨هـ).

٣- تناولت بعض الدراسات واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية (دراسة العساف، ١٤٢٣هـ، ودراسة المطيري، ١٤٣٠هـ، ودراسة المحمدي، ١٤٣١هـ)، وتناولت (دراسة الغامدي، ١٤٢٨هـ) المعوقات التي تعوق أداء مراكز الإشراف التربوي.

٤- تناولت بعض الدراسات واقع الإشراف التربوي في كندا (دراسة نارنجو، ١٩٩٣م)، وفي كوريا (دراسة سوك وجو، ١٩٩٧م)، وفي نيجيريا (دراسة ديجي، ٢٠٠٤م)، وفي تركيا (دراسة أوغلو، ٢٠١٢م)، وتناولت (دراسة إدوارد، ١٩٩٨م) تحديد عناصر الإشراف البارزة والتي قام بتحديد فريق من الحاصلين على درجة الدكتوراه ومن أعضاء هيئة التدريس بجامعة جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

٥- أفادت الدراسات السابقة البحث الحالي في إلقاء الضوء على بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة والإشراف التربوي، وتميز البحث الحالي عن هذه الدراسات في سعيه للتوصل إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

وبعد هذا العرض التمهيدي لمشكلة البحث وإطاره العام يأتي عرض محاوره بالدراسة والتحليل.

المحور الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية نتيجة لعدة متغيرات أهمها: المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة، والالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات، وعدم ثبوت كفاءة وفعالية الأساليب غير المتكاملة في تطوير المؤسسات التربوية، ومحاولة إيجاد حلول لبعض مشكلات المؤسسات التربوية، وضعف مخرجات المؤسسات التربوية (الدسوقي: ٢٠١٠م، ٦٥)، ومن المبررات أيضا ارتباط الجودة بالإنتاجية، وارتباط إدارة الجودة بالشمولية في كافة المجالات، وعالمية إدارة الجودة وسمة من سمات العصر الحديث، ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التربوية في معظم دول العالم (عبد الحي: ٢٠٠٨م، ٢١٤-٢١٥).

ولعل ما يبرز الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية هو أن منتج هذه المؤسسات يعتبر أغلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وعليه تحظى دراسة الجودة لضمان جودة هذا المنتج بأهمية كبيرة تفوق دراسة ضمان جودة أي منتج آخر في المجتمع، وذلك لأن نجاح المؤسسات غير التربوية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأنى إلا بعد نجاح المؤسسات التربوية في حسن إعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً، ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة منتج المؤسسات التربوية فيه.

وبذلك يحظى تحسين أداء المؤسسات التربوية باهتمام جميع دول العالم، وذلك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف أساليب تطبيقها باختلاف فلسفة وهدف كل دولة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى الاختلافات العميقة بين بيئة وإمكانات وقدرات الدول المتقدمة وبين بيئة وإمكانات وقدرات الدول النامية، وإن ما يميز المؤسسات التربوية بالدول المتقدمة ليست ثقافتها أو مواردها التطبيقية أو مواردها المادية أو ما تعتمد عليه من سياسات رشيدة، وإنما ما يتوفر فيها من قدرات أو طاقات أو مهارات يمتلكها العاملين والمتعلمين فيها.

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأساس الذي تقوم عليه، والمؤسسات التربوية مطالبة ببذل الجهد الوفير وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير بعين يقطعة حتى تتمكن من الأخذ بتلك المبادئ. وهذه المبادئ مترابطة ومتداخلة بصورة متصلة وتدعم بعضها بعضاً، تبدأ بمتطلبات المستفيدين، والتحسين المستمر الذي يتم تحقيقه بهدف

إشباع حاجاتهم، وتنتهي برضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، وذلك من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، وتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الصحيح والمناسب (أحمد: ٢٠٠٧م، ١٦٤-١٦٥)، وتفويض السلطة والمشاركة، وتوحيد الرؤية في العمل، والتركيز على العمليات والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتغذية العكسية وتحفيز العاملين على التجويد والابتكار (حسين: ٢٠٠٥م، ٦٣-٦٤).

وتحتوى إدارة الجودة الشاملة على أدوات وأساليب متعددة تمثل وسائل لتحديد وحل مشكلات الجودة الشاملة على نحو إبداعي وتطبيق المفاهيم الأساسية، والمؤسسات التربوية مطالبة باستخدامها بشكل نظامي وبصفة دورية لإجراء التحسين المستمر، وهى أكثر الجوانب الإجرائية الواضحة لإدارة الجودة الشاملة والمستخدمه من الناحية العلمية؛ حيث تساعد العاملين في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بمشكلات الجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمر لها، وتمكينهم من تطوير وضبط عملهم ومخرجاته وتسهيل العمل بروح الفريق والتعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة. ومن هذه الأدوات والأساليب العصف الذهني، ومخطط السبب والتأثير، والرسم البياني الانتشاري، وقائمة الفحص، والمدرجات التكرارية، وتحليل باريتو، وخريطة التدفق، وخرائط المراقبة الإحصائية، وأشكال الشجرة، وتحليل القيمة، وشكل العلاقات الداخلية، وأشكال لماذا- لماذا، واستطلاعات الرأي، والأشكال البيانية، وعوامل النجاح الحاكمة (زاهر: ٢٠٠٨م، ١٥٢-١٥٧).

ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية لابد من وجود بعض المعايير والمؤشرات المتفق عليها، والتي يتم من خلالها التحقق من مدى جودة منتجات وخدمات المؤسسات التربوية، بشرط أن تتسم هذه المعايير بالشمولية بحيث تتناول عناصر منظومة المؤسسة التربوية من مدخلات وعمليات ومخرجات (Boldevra.2000,p16) وبذلك تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب ومنهج علمي لتطوير شامل ومستمر، يشمل كافة مجالات النشاط على مستوى المؤسسة التربوية.

ويستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل وترجمة مفاهيمها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

- (١) دعم وتأيد الإدارة العليا واقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين المستمر، وتأخذ على عاتقها قيادة التغيير في الهيكل واللوائح الإدارية والسياسات التربوية، فهي تمتلك اتخاذ القرار والقدرة على التطوير ونشر رؤية المؤسسة التربوية ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها.
- (٢) ضرورة وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة ورؤية استراتيجية، وأهداف محددة تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة، شريطة أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستفيد الرئيسي في الأجل الطويل بجانب سوق العمل.
- (٣) ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة أي الطريق والأسلوب الذي يؤدي به العمل بين جميع العاملين بالمؤسسة التربوية والمجتمع الخارجي، وقناعتهم بأهمية تحسين الجودة وأهمية رضا المستفيدين وتشجيع روح الابتكار والإبداع، عن طريق الندوات والورش التربوية والدورات التدريبية، وإعداد دليل للجودة.
- (٤) تحسين بيئة العمل وتطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه أفراد المؤسسة التربوية وإزالة العقبات التي تعوق أداءهم من خلال تطوير نظم العمل وظروفه وإجراءاته وقواعده وسياساته، وإتاحة كافة الموارد والمتطلبات اللازمة للأداء مما يزيد من دافعية الأفراد للعمل.
- (٥) تدعيم اللامركزية لتحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين بالمؤسسة التربوية، مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف (بسترفيلد: ٢٠٠٤م، ٧٨).
- (٦) إدارة الوقت بشكل علمي سليم حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند تطبيق وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التربوية
- (٧) الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وتأسيس قاعدة بيانات متكاملة لجمع الحقائق، تسمح بمراقبة العمليات ودفع مستويات الجودة واتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما، وإيجاد نظام عمل موثق للمؤسسة التربوية يتم الرجوع إليه بصفة مستمرة لتقديم الأفضل.

(٨) تحقيق العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التربوية للعمل بروح الفريق، والتوحيد والتنسيق بين الأقسام والانفتاح في عملية الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي (البناء: ٢٠٠٦م، ١٤).

(٩) توافر القيادة الفعالة على جميع المستويات لتشجيع عملية الالتزام بالمؤسسة التربوية، وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح، وتحديد الواقع الحالي وما هو متوقع في المستقبل والفجوة بين الاثنين، وتلزم التحسين المستمر للجودة بروح الفريق.

(١٠) تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية ابتداءً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب، وذلك لأن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١١) التأكيد على التعليم والتدريب المستمر لكافة العاملين بالمؤسسة التربوية، ووضع خطة لجعل كل فرد على دراية ووعي كاملين ببرامج الجودة وتحسين الجودة ومعايير تقييم إدارة الجودة الشاملة.

(١٢) اكتساب مساندة ودعم قادة المجتمع في القضايا التربوية من أجل التغيير ومشاركة المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العمل التربوي وتحسينه.

(١٣) المراجعة والمتابعة المستمرة للإجراءات والأساليب المتبعة في تنفيذ الأعمال بالمؤسسة التربوية لمعالجة الانحرافات عن معايير التطوير، ووجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية، وإتباع نظام فعال لتقويم أداء الأفراد وتنمية روح الرقابة الذاتية وممارسة التقويم الذاتي لأداء بصورة فاعلة داخل المؤسسة التربوية، بجانب وجود آلية للتقويم الخارجي للجودة (العقيلي: ٢٠٠١م، ٥٢-٥٤).

وبذلك تتضح أهمية تغيير العادات القديمة وأسلوب التفكير، والحكمة والتحلي بقدر من الصبر على النتائج، والمعارف والمهارات الجديدة والاستعداد لمواجهة العمل الشاق وعدم الخوف من التغيير، كذلك يجب مراعاة مدى التخطيط لعملية التطبيق، وتأمين الجو المناسب، والموارد البشرية والمادية اللازمة لها، وأولوية عملية التطبيق لدى جميع مستويات الإدارة

والوقت الذي يكرسه المديرون لهذا الغرض، والوضع الراهن لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية إن وجد، وحجم المؤسسة التربوية وطبيعة العمل بها والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لديها، ووجود أشخاص مؤهلين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ست مراحل يجب على المؤسسات التربوية أن تنتبه إليها، وهذه المراحل هي:

(١) مرحلة التمهيد والإعداد: تعد مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تقرر إدارة المؤسسة التربوية رغبتها في التطبيق، وبذلك يبدأ تكوين الاتجاهات والمهارات لدى صانعي القرارات والمديرون من خلال تلقي برامج تدريبية متخصصة عن المفهوم والأهمية والمتطلبات والمبادئ، ثم نشر الثقافة إلى العاملين بالمؤسسة ككل وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ونشر ثقافة التغيير وتهيئة بيئة المؤسسة والمجتمع، وتغيير النمط الإداري السائد بحيث يراعي أهمية ودور المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق لزيادة كفاءة الأداء، وتحقيق التحسين المستمر (أحمد: ٢٠٠٣م، ١٨١).

(٢) مرحلة التخطيط: تعد مرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم للعمل والموارد اللازمة للتطبيق واختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمقررين والمشرفين، ويتم ذلك وفق خطة رئيسية موضوعة من إدارة المؤسسة التربوية لتطوير العمل في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متضمنة أهداف محددة تسعى لتحقيقها مرتبطة باحتياجات المستفيدين، إلى جانب خطة تعاونية للعمل ورؤية استراتيجية قوية لنجاحها، وتنطوي عملية التخطيط وتحديد متطلبات المستفيدين من الخدمة التربوية، وتحديد العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتأهيل للجودة ووضع المستويات القياسية التي ستصل إليها المؤسسة وكيفية توجيهها وتكلفتها وكيفية إعداد العاملين لعمليات التقويم.

(٣) مرحلة التنظيم: تعد مرحلة زراعة عمليات الجودة في ثنايا عمليات المؤسسة التربوية وتنظيم العمل بإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والذي يتسم بوحدة الفعالية بمعنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم للعمل بكفاءة وفعالية ووضع مواصفات للجودة، والتوجيه الرأسي بمعنى أن يكون كل عضو في حاجة إلى فهم استراتيجية واتجاهات ورؤية ورسالة المؤسسة، والتوجيه الأفقي بمعنى تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية وإدراك أهداف

ومتطلبات الوحدات الأخرى، وقيادة العمليات بمعنى أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها من قبل فرد معين (طعيمة: ٢٠٠٧م، ٢٩-٣٠)، وينطوي التنظيم علي ما يلي:

- مجلس الجودة: يعتبر المستوي القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات وإعطاء الصلاحيات وتحديد الأهداف والرسالة المستقبلية، وينبثق من مجلس المؤسسة التربوية ويرأسه مدير المؤسسة كقائد للجودة، ويضم منسق الجودة المسئول بشكل عام عن قيادة جهود تحسين الجودة وتوجيه وتنسيق العمل، والتأكد من التطبيق بجانب أعضاء إدارة المؤسسة وبعض الأفراد من المجتمع، ويختص بوضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، وقيادة عملية التخطيط الشاملة، ووضع الأهداف السنوية، وتوفير الموارد المالية والبشرية، وإنشاء وتوجيه أنشطة فرق ولجان الجودة، ومتابعة أعمال دوائر ومجموعات الجودة.

- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، ويختص بتصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل، وتحديد متطلبات المستفيدين، واقتراح خطة مبدئية للعمل، وتحسين الجودة داخل المؤسسة التربوية.

- لجنة توجيه الجودة: تعتبر مركز عملية إدارة الجودة الشاملة، وتختص بتوثيق الصلة بين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى، ووضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة، وإزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التربوية.

- لجنة قياس الجودة وتقويمها: تتمثل أهم مسئولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية، والتأكد من مدى توافق أهداف المؤسسة مع احتياجات المستفيدين، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

بالإضافة إلى الميسرين والمشرفين على فرق تحسين الجودة والاستشاريين المختصين في الجودة الشاملة ودوائر الجودة أو مجموعات العمل، وهي إحدى الوسائل الفعالة لمشاركة أعضاء المؤسسة التربوية لتحمل مسئولية الجودة سواء فيما يتعلق بالأعمال المسندة إليهم أو بيئة المؤسسة ككل، ويستخدم أعضاء الدائرة مدخل حل المشكلة وأدواتها لتحليل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وإيجاد الحلول

المناسبة، كما يقوموا بمراقبة الجودة في أقسامهم والتعرف على المكان الذي يحتاج إلى تحسين الجودة (الطس: ٢٠٠٨م، ٨٥-٨٦).

(٤) مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة وضع جداول زمنية لخطّة العمل وتحديد النشاط المطلوب تنفيذه وما يستلزم من إجراءات وإمكانات مع وضع خطة لمواجهة العقبات بهدف زيادة كفاءة الأداء وتقليل الفاقد، كما يتم اختيار المنفذين وتدريبهم وتوزيع المهام والمسئوليات على الأفراد، وتحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسئولياته، وزيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر للعاملين، وزيادة جهد دوائر الجودة أو مجموعات العمل في إنجاز الأعمال المسندة إليهم وحل المشكلات وتحسين الجودة.

(٥) مرحلة التقويم: تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية تؤدي بالكفاءة المطلوبة وتعمل على التحسين المستمر في الأداء، وإعادة النظر في السياسات التربوية والإدارية وتوجيهها لتصحيح الأخطاء والوصول إلى التحسين المستمر في الأداء التربوي والإداري، وتشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للمؤسسة التربوية، والمسح الشامل لرضا المستفيدين، وكذلك دور فرق التقويم واستعانتها بفرق الجودة الأخرى في تقويم خطة التنفيذ ومدى تحقيقها للأهداف والموضوعات التي حددت سلفاً بالإضافة إلى التعرف على السلبيات والإيجابيات

(٦) مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تدعي جميع إدارات وأقسام المؤسسة التربوية، وكذلك المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من عملية المشاركة، ونشر المخرجات التي تم تحقيقاً من التطبيق بغرض تبادل الخبرات بين المؤسسات، ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يتراوح بين (٩-١٥) شهراً ثم يلي ذلك التفاعل مع الغير (عليما: ٢٠٠٤م، ٦٩).

ومن الأهمية أن تعي المؤسسات التربوية الأخذ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن المراحل السابقة غير منفصلة، وأنه لا يمكن الوصول إلى الحد الأقصى من الجودة الشاملة، وإنما العملية مستمرة، وذلك نظراً لاستمرار عملية التطوير، وأنه لا توجد وصفة

جاهزة للتطبيق على جميع المؤسسات التربوية نظراً لتعدد وتنوع مداخل التطبيق، وأنها ليست نمطاً موحداً أو قالباً ثابتاً يمكن تطبيقه بحذافيره في كافة المجتمعات، وإنما هي نموذج إداري شامل يعتمد علي التنوع والإبداع، وكذلك يجب فهم الأساس المنطقي لعملية التطبيق وإدراك المزايا المتوقعة بالنسبة للمؤسسة وأعضائها، وقبل التفكير في التطبيق يجب القيام بدراسة وتحليل تجارب الآخرين للاستفادة منها، وأن تحقيق الجودة الشاملة ينبع أساساً من داخل المؤسسة ولا يفرض عليها من الخارج، ويعتمد على فلسفة المنبع ومنع حدوث المشكلات من منابعها، ويعتمد على العديد من الإجراءات والأنظمة ولا يقتصر على المراحل الأولية من التطبيق والتصحيح، فالأمر يتطلب مراجعة وتدقيقاً مستمراً لجميع عناصر المؤسسة للتأكد من استمرارية أداء جميع أقسامها حسب المواصفات والمعايير المحددة.

وقد تنجح بعض المؤسسات التربوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، ومن أهم المعوقات التي تحول دون النجاح الكامل في هذا المجال ما يلي:

(١) التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، وعدم النظر إليها على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً.

(٢) التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.

(٣) الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير وعدم الحماس للتطبيق.

(٤) الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة تتفق وحاجات المستفيدين من المؤسسة التربوية.

(٥) عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم؛ حيث يتعاقب المديرين على المؤسسة الواحدة مما لا يتيح الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق.

(٦) التركيز على الأهداف قصيرة المدى مع إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل (حمادات: ٢٠٠٧م، ٢٩٣-٢٩٤).

(٧) قلة توافر الكفاءات المؤهلة للتطبيق وعدم الحصول على مشاركة جميع العاملين.

(٨) تعجل المؤسسة التربوية لتحقيق نتائج سريعة يدفعها للتطبيق دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

(٩) قلة الموارد المالية وقلة توفر بعض التجهيزات والمواد التربوية.

(١٠) التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى والنقل الحرفي لنماذج سابقة دون تعديل ودون مراعاة للظروف البيئية الداخلية والخارجية.

(١١) عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من المؤسسة التربوية والعاملين بالمؤسسة يدفعهم للانصراف من القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، ناهيك عن عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.

(١٢) ضعف النظام المعلوماتي بالمؤسسة التربوية وإهمال الاعتماد على التقنية الحديثة في أجهزة الاتصال، وندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع، وإهمال أنظمة المعلومات الفعالة، والفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.

(١٣) اللبس حول التدريب وتقييم الأداء وما يصاحب ذلك من إهمال الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة التربوية لفهم هذا الأسلوب بالإضافة إلى إهمال اعتباراته ومعاييرها عند تقييم أداء العاملين.

(١٤) إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتسق وإدارة الجودة الشاملة مع عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.

(١٥) النظام المركزي المطبق في رسم الخطط واتخاذ القرارات لا يسمح للعاملين بالمؤسسة التربوية بالحرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف العلاقة مع المجتمع المحلي (أحمد: ٢٠٠٢م، ٧٥-٧٦).

وتطبيق أي أسلوب إداري غالباً ما يصاحبه عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة، والتي يجب أخذها في الحسبان ووضعها كجزء من استراتيجية التحول وتلافيها عند التطبيق من أجل ضمان النجاح في التنفيذ، ويتطلب التغلب على المعوقات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير واعتبارها مطلب عصري مستقبلي، والمعرفة والفهم الواضح لإدارة الجودة الشاملة والجهد الذكي والحماس والتخطيط والأعداد الجيد وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة، ونشر فلسفتها وتطبيقاتها ضمن الأنشطة الاعتيادية للمؤسسة التربوية وبشكل تدريجي، وتغيير الثقافة التنظيمية والحاجة إلى إرادة

التغيير والصبر على النتائج، والاهتمام بالتغذية الراجعة من المستفيدين من المؤسسة التربوية، والانفتاح على المجتمع المحلي والاستفادة من كل أشكال دعمه وخبرات الآخرين وتجاربهم كلما دعت الحاجة، وإعطاء المؤسسة التربوية مزيداً من الصلاحيات لإدارة شئونها، واهتمام المؤسسة التربوية بعوامل البيئة الطبيعية والمادية فيها واستخدامها بكفاءة، لتصبح مؤسسة دائمة التعلم والتحسين.

المحور الثاني: واقع إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

يحتاج أي عمل إلى إدارة تشرف عليه حتى يتم تطويره والارتقاء بمستواه، وإذا كان الأمر متعلقاً بالتعليم العام السعودي والمسئولين عن تربية المواطن السعودي الصالح، فتبرز مكانة إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية على أنها أدوات لتطوير البيئة التربوية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتعد من أهم الإدارات في النظام التعليمي للمملكة، وتحتل مكانة عالية في الهيكل التنظيمي والعملية التربوية ككل، فمن خلالها يتم وضع السياسة التعليمية والخطط موضع التنفيذ وفي يدها مفتاح نجاح هذه الخطط، كما تعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التربوية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد حظيت إدارات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية باهتمام المسؤولين عن التعليم العام بالتطوير والتجديد منذ بدايات التعليم، حيث تطورت ووصلت إلى ذلك المسمى بتطور مراحل الإشراف التربوي في المملكة، بدءاً من التفتيش (١٣٧٧-١٣٨٢ هـ)، ثم التفتيش الفني (١٣٨٣-١٣٨٧ هـ)، ثم التوجيه التربوي (١٣٨٧-١٣٩٥ هـ)، ثم تطوير نظام التوجيه التربوي وإنشاء إدارة عامة جديدة في جهاز وزارة التعليم بمسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب (١٣٩٦-١٤١٥ هـ)، ثم اعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي وتغيير مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلى مسمى الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤١٦ هـ - وحتى تاريخه)، وهي الجهة المسؤولة عن الإشراف التربوي في الوزارة وتتبعها اثنتا عشرة شعبة تتعاون مع إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة (طه: ٢٠١٢م، ٢١٧-٢٢٥)، وبذلك تعتبر إدارات الإشراف التربوي امتداداً طبيعياً للإدارة العامة للإشراف التربوي في الوزارة، والجهة المسؤولة

عن الإشراف التربوي في الإدارات العامة للتعليم، واتسعت دائرتها وأصبحت أكثر شمولاً لتستهدف تحسين العملية التربوية بأسرها.

ويتمثل الهدف العام لإدارات الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية والتعليمية بالمدارس وتقويمها لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ويمكن حصر مهام إدارة الإشراف التربوي فيما يلي (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق: ب.ت، ٤٠ - ٤٣):

- (١) متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي، بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.
- (٢) متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في مدارس الإدارة.
- (٣) اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي، ومتابعة تطويرها بعد إقرارها.
- (٤) إعداد احتياج الإدارة من المديرين، ومن المساعدين لمكاتب التعليم، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.
- (٥) اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للإدارة (المدير والوكيل) وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شؤون المعلمين.
- (٦) دراسة ترشيح المشرفين التربويين للعمل في إدارة الإشراف التربوي، والمرفوعة من مديري المدارس، ومكاتب التعليم.
- (٧) متابعة مستوي أداء المشرفين التربويين في إدارة الإشراف التربوي لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي.
- (٨) متابعة مستوي أداء الإدارة المدرسية بالمدارس، والمعلمين، ومحضري المختبرات، ومحضري معامل الحاسب الآلي، والعمل على تطويرهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي، مع مراعاة مهام مكاتب التعليم.
- (٩) إجراء حركة النقل الداخلي لمديري، وكلاء المدارس بما فيها المدارس التابعة لمكتب التعليم (داخل المدينة) بالتنسيق مع مكاتب التعليم الخارجية وفق التنظيمات المعتمدة.

- (١٠) إجراء حركة النقل الداخلي للمشرفين بين إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم (داخل المدينة)، ووفق التنظيمات المعتمدة.
- (١١) تنظيم وإجراء المقابلات الشخصية لخريجي الجامعات والكليات المتقدمين للتدريس في مدارس الإدارة.
- (١٢) دراسة وتحليل خطط وتقارير مديري مكاتب التعليم (داخل المدينة) بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة لها، ورفع نتائجها لمساعدة) مدير عام التعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات) تمهيداً لبعثها للجهات ذات العلاقة في الوزارة.
- (١٣) معالجة العجز من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة للإدارة والنتائج عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- (١٤) المشاركة في إعداد تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي إدارة الإشراف التربوي والمدارس التابعة لها وفق اللائحة المنظمة لذلك.
- (١٥) الإشراف على تطبيق لائحة التقويم المستمر في المدارس التابعة لإدارة الإشراف التربوي في جميع المراحل.
- (١٦) التأكد من تفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في بيئات التعليم من خلال الزيارات الميدانية لعينة من المدارس.
- (١٧) التأكد من توزيع المواد الدراسية على المعلمين، وتوزيع المقررات المدرسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع من خلال الزيارات الميدانية لعينة من المدارس التابعة للإدارة.
- (١٨) التنسيق مع المشرفين التربويين التابعين للإدارة ولمكاتب التعليم (داخل المدينة) لانتقاء كل ما يتعلق بالأساليب الحديثة لتطوير عمليات التعليم والتعلم، والأساليب الإشرافية المناسبة، وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- (١٩) دراسة الملاحظات والاقتراحات حول المناهج والمقررات الدراسية ورفعها لمساعدة) مدير عام التعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات).
- (٢٠) المشاركة في وضع برامج تكريم القيادات التربوية، والمتفوقين من الطلاب في الأنشطة المختلفة.

- (٢١) المشاركة في اللقاءات الدورية للإشراف سواء على مستوى المنطقة أو الوزارة.
- (٢٢) التنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى كالنشاط الطلابي، والتوجيه والإرشاد أو خدمات الطلاب أو الاختبارات والقبول فيما يتعلق بمدارس المنطقة.
- (٢٣) المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تقويم عمليتي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لتحسينها.
- (٢٤) إعداد مشروع الميزانية السنوية للإدارة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- (٢٥) تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالإدارة وحفظها بشكل يساعد على استخراجها ببسر وسهولة.
- (٢٦) إعداد التقارير الدورية والفنية عن سير العمل الإشرافي التربوي، وعن نشاطات وإنجازات الإدارة وشعبها ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمساعد(ة) مدير عام التعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات).
- (٢٧) أي مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها.
- ومما سبق يتضح تعدد وتنوع مهام إدارات الإشراف التربوي ما بين مهام فنية ومهام إدارية أو فعاليات إشرافية وممارسات إدارية، وشمولها لكافة جوانب العمل التربوي، ومن خلالها يتوقع الأداء المأمول لتحسين وتطوير العملية التربوية بمدارس مناطق المملكة.
- وترتبط إدارة الإشراف التربوي بمساعد(ة) مدير عام التعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات) في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق: ب.ت، ٤٠)، ويضم الهيكل التنظيمي تحت قيادة مدير الإشراف التربوي اثنا عشر قسمًا وهي: قسم التربية الإسلامية، وقسم اللغة العربية، وقسم الاجتماعيات، وقسم العلوم، وقسم الرياضيات، وقسم اللغة الانجليزية، وقسم التربية الفنية، وقسم التربية الرياضية، وقسم الإدارة المدرسية، وقسم الحاسب الآلي، وقسم قضايا المعلمين، وقسم المكتبات، وكل قسم من هذه الأقسام يرأسه رئيس يتبعه مشرفي القسم (وزارة التربية والتعليم: ١٤١٩هـ، ٢٩).
- وعلى الرغم من سعي إدارات الإشراف التربوي إلى تحقيق الدور القيادي للإشراف التربوي، وتناوله لجميع عناصر الموقف التربوي من معلمين وطلاب ومناهج وأساليب وبيئة، والعمل على تحسين وتطوير هذه العناصر من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها وفقاً لسياسة التعليم العام في المملكة، إلا أن هذا لا يتحقق بالصورة الفعالة التي يرجى من خلالها

تحسين العملية التربوية وتطويرها، وذلك لضعف وقصور إدارات الإشراف التربوي في القيام بمهامها كما هو مطلوب، نتيجة لجملة من المشكلات والمعوقات من أهمها ما يلي: (الشرييني: ٢٠٠٧م، ٣٩٠-٣٩٢)، (الهوري: ٢٠٠٢م، ٩-١٠)، (المنيف: ١٤٢٥هـ، ٢٩).

(١) افتقار إدارات الإشراف التربوي إلى قيادة مركزية قادرة على المساهمة في تطويرها وتحسينها.

(٢) غياب الفلسفة والنظرية التي تركز عليها إدارات الإشراف التربوي، فمازال هناك افتقار إلى نظرية شاملة تركز عليها.

(٣) غياب الأهداف المحددة الواضحة لإدارات الإشراف التربوي، مما جعل العملية الإشرافية تنفذ بطريقة آلية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء.

(٤) الهيكلية التنظيمية الجامدة التي تعتمد على النظام الرأسي (الشكل الهرمي) في التنظيم، والسلطة العليا فيه لرأس الهرم وتتناقص السلطة كلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل، مما يجعل اتخاذ القرارات يتم بصفة مركزية من قبل مدير الإشراف التربوي.

(٥) لم يطرأ أي تغيير على الهيكل التنظيمي منذ سنوات عديدة سوى استحداث قسم الصفوف الأولية في عام ١٤٢٣هـ.

(٦) لا يوجد قسم مختص تسند إليه الأعمال الإدارية، ويلاحظ تداخل الأعمال الإدارية والفنية داخل إدارات الإشراف التربوي، وضعف القيام بالأدوار الإدارية داخل العمل الإشرافي.

(٧) يتصف النظام الإداري التربوي لإدارات الإشراف التربوي بأنه نظام مغلق وغير منفتح على الإدارات الأخرى.

(٨) نقص التسهيلات والتجهيزات المادية والإدارية المتاحة لإدارات الإشراف التربوي.

(٩) عدم توفر قواعد بيانات، توفر لإدارات الإشراف التربوي معلومات تستعين بها عند اتخاذ القرارات.

(١٠) عدم وجود مكتبة متخصصة داخل إدارات الإشراف التربوي، تحوى الكتب والدوريات والصحف وصوراً من رسائل الماجستير والدكتوراه التي أجريت في هذا المجال للاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

- (١١) افتقار خطط الإشراف التربوي وأدوت التقويم التربوي إلى المعيارية والدقة، وعشوائية القرارات، وضعف المهارات القيادية، وسوء إدارة الوقت والتغيير.
- (١٢) ضعف متابعة المشكلات الميدانية التي يتم رفعها من قبل أقسام الإشراف التربوي.
- (١٣) لا يوجد تبادل خبرات بين إدارات الإشراف التربوي وبعضها على مستوى مناطق المملكة.

- (١٤) عدم الدقة في اختيار المشرفين التربويين للعمل بمهنة الإشراف التربوي.
- (١٥) ضعف تأهيل المشرفين التربويين لمهنة الإشراف التربوي ولتولي بعض المسؤوليات الإدارية والفنية، حيث ما زال المشرفون التربويون يتلقون في أحسن الأحوال دورات تدريبية قصيرة لم يشرف عليها مختصون بالإشراف ولم ترتبط بالكفايات اللازمة للعمل.
- (١٦) عدم التوصيف الوظيفي الواضح لمهام المشرفين التربويين والصلاحيات التي يمتلكونها.

- (١٧) كثرة الأعباء الملغاة على عاتق المشرفين التربويين، حيث أن هذه الأعباء من مهام وأنشطة لا تمكنهم من أداء مهمتهم الإشرافية على الوجه الأمثل.
- (١٨) قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لأعداد المعلمين مما يترتب عليه ضعف في الخدمات التي يقدمها المشرفين التربويين.

- (١٩) إحجام المتميزين من المعلمين عن الالتحاق بالإشراف التربوي لعدم وجود حوافز. ويعد الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارات الإشراف التربوي مؤشراً لضرورة أحداث تطوير دائم وتحسين مستمر بها، وذلك من أجل مواجهة تلك المشكلات والمعوقات بنظرة شاملة للتطوير والتحسين، ولتحويل من الوضع القائم إلى الوضع المأمول والمنشود، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي حتى تستطيع تحقيق أهدافها والقيام بمهامها على أكمل وجه، ولذا يأتي هذا المحور للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

من خلال تشخيص واقع إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، وحصر للعديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيقها لإدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء ما سبق من تحديد لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، تم التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، وجاءت المتطلبات في صورة متطلبات تنظيمية، ومادية، وبشرية، ومجتمعية. وتجدر الإشارة إلى أن تلك المتطلبات منظومة متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، لذلك يجب النظر إليها بصورة كلية، وهي كالتالي:

المتطلبات التنظيمية:

- (١) وجود سياسات واضحة ومكتوبة ورؤى استراتيجية في إدارات الإشراف التربوي تتفق مع إدارة الجودة الشاملة، وصياغة أهداف جديدة متفق عليها بصورة قابلة للقياس في العمل الإشرافي تراعى حاجات المستفيدين.
- (٢) التخطيط الاستراتيجي الجيد لتطوير العمل في إدارات الإشراف التربوي وتغيير الثقافة التنظيمية، وتحديد العوامل والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٣) تنظيم العمل بإدارة الجودة الشاملة داخل إدارات الإشراف التربوي، حيث إنشاء مجالس الجودة، وخلق تصميم الجودة وتنميتها، ولجان توجيه الجودة، ولجان قياس الجودة وتقويمها، بالإضافة إلى الميسرين والمشرفين على فرق تحسين الجودة والاستشاريين المختصين في الجودة الشاملة ودوائر الجودة.
- (٤) استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بشكل نظامي وبصفة دورية لحل المشكلات وإجراء التحسين المستمر في صورة جماعية وبروح الفريق مثل: العصف الذهني - مخطط السبب والتأثير - قائمة الفحص - استطلاعات الرأي - عوامل النجاح الحاكمة... إلخ.
- (٥) التركيز على العمليات الإشرافية في إدارات الإشراف التربوي لتحسين المخرجات الإشرافية والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإيجاد نظام عمل موثق يتم الرجوع إليه بصفة مستمرة لتقديم الأفضل.

- (٦) دعم وتأييد الإدارة العامة للإشراف التربوي في الوزارة لإدارات الإشراف التربوي، واقتناعها وإيمانها بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لتلك الإدارات، وإعطائها المزيد من الصلاحيات لإدارة شئونها.
- (٧) ارتباط إدارات الإشراف التربوي بمديري عام التعليم بدلاً من مساعدي ومساعدات مدير عام التعليم لشؤون تعليم (البنين، البنات) وذلك لزيادة الدعم المقدم لها.
- (٨) إنشاء قسم مختص داخل إدارات الإشراف التربوي تسند إليه الأعمال الإدارية، مثل جمع التقارير الواردة من المشرفين التربويين، ومتابعة التزام المدارس بالتوجيهات، وتعيين مشرفين جدد... إلخ.
- (٩) إنشاء قسم متخصص للتنمية المهنية داخل إدارات الإشراف التربوي لرفع كفاءة العاملين.
- (١٠) إنشاء قواعد معلومات دقيقة داخل إدارات الإشراف التربوي، تغذي بالجمع المستمر للحقائق والبيانات الإحصائية، وتوظف في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- (١١) التوصيف الوظيفي الدقيق لعمل مديري إدارات الإشراف التربوي ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارات الإشراف التربوي، وتفويض السلطة من قبل مديري إدارات الإشراف التربوي ورؤساء الأقسام للمشرفين التربويين، ومشاركتهم لتحقيق سياسة لامركزية الإدارة.
- (١٢) توثيق أواصر صلة إدارات الإشراف التربوي باللجنة العليا للجودة الشاملة في الوزارة لدعم عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها.
- (١٣) فتح قنوات اتصال بين إدارات الإشراف التربوي وإدارات الجودة الشاملة لتحسين وتقويم الأداء العام وزيادة الفرص التدريبية.
- (١٤) فتح قنوات اتصال بين إدارات الإشراف التربوي وإدارات التخطيط والتطوير لتحسين بيئة العمل وتنمية الموارد التربوية.
- (١٥) فتح قنوات اتصال بين إدارات الإشراف التربوي وإدارات التدريب التربوي لتحقيق النمو المهني المستمر للمشرفين التربويين.
- (١٦) فتح قنوات اتصال بين إدارات الإشراف التربوي وإدارات تقنية المعلومات لتفعيل استخدام تقنيات المعلومات وتطبيقاتها وتقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- (١٧) وضع معايير ومؤشرات واضحة يتم من خلالها التحقق من مدى جودة خدمات إدارات الإشراف التربوي، وتتسم بالشمولية للمدخلات والعمليات والمخرجات.
- (١٨) إجراء تقييم ذاتي دوري لمهام وأعمال إدارات الإشراف التربوي، والاستفادة من التغذية العكسية لزيادة فرص النجاح والإبداع.
- (١٩) إجراء تقييم خارجي دوري لمهام وأعمال إدارات الإشراف التربوي من قبل مشرفي العموم في وزارة التعليم أو من قبل جهات متخصصة.
- (٢٠) إصدار دليل جديد للإشراف التربوي في المملكة يوضح ما ينبغي أن يتم أثناء الزيارات المدرسية وبيان مجالات وأساليب التقييم.

المتطلبات المادية

- (١) تخصيص وزارة التعليم ميزانيات مستقلة لإدارات الإشراف التربوي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٢) تقديم حوافز مادية حكومية لإدارات الإشراف التربوي التي تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٣) إيجاد نظام للحوافز المادية والوظيفية للعاملين داخل إدارات الإشراف التربوي.
- (٤) توفير التقنيات الحديثة (الحاسبات، البرمجيات، الإنترنت... إلخ) التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٥) تسهيل عمليات تلقي إدارات الإشراف التربوي للتبرعات والهبات المحلية التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٦) تشجيع القطاع الخاص والمشاركة المجتمعية على تجهيز وتزويد إدارات الإشراف التربوي بما تحتاجه دون أن يهدف ذلك إلى الربح.
- (٧) تحلى إدارات الإشراف التربوي بالحكمة في الإنفاق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المتطلبات البشرية:

- (١) نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتوحيد الرؤية في العمل وتقبل التغيير بين العاملين بإدارات الإشراف التربوي، والتحلي بقدر من الصبر على تحقيق النتائج.
- (٢) مراعاة حاجات المستفيدين (المشرفين التربويين - إدارات المدارس - المعلمين - الطلاب - أولياء الأمور - المجتمع - الحكومة) من إدارات الإشراف التربوي، وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- (٣) توفير القيادات الإشرافية الفعالة التي تمتلك القدرة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتطوير لغة مشتركة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة داخل إدارات الإشراف التربوي.
- (٤) زيادة أعداد المشرفين التربويين، وتقليل عدد المعلمين بالنسبة لنصاب المشرف التربوي الواحد.
- (٥) تنمية العاملين بإدارات الإشراف التربوي ابتداءً من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب.
- (٦) التأكيد على التعليم والتدريب المستمر لكافة العاملين بإدارات الإشراف التربوي، ووضع خطة لجعل كل فرد على دراية ووعي كاملين بكل ما يخص إدارة الجودة الشاملة.
- (٧) تفعيل المؤتمرات والدورات والندوات وورش العمل الإشرافية لتقريب وجهات النظر بين المشرفين التربويين وتوطيد أواصر الثقة بينهم.
- (٨) وضع خطط للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بإدارات الإشراف التربوي بما يساعد على سرعة جمع المعلومات ونشرها.
- (٩) تحقيق العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين بإدارات الإشراف التربوي للعمل بروح الفريق.
- (١٠) تعزيز مبدأ الشفافية في العمل والتعامل داخل إدارات الإشراف التربوي وخارجها.
- (١١) تكوين فرق عمل متخصصة (كفرق الاستشارات) للاستفادة من خبرات المشرفين التربويين.
- (١٢) التوحيد والتنسيق بين العاملين بأقسام إدارات الإشراف التربوي، والانفتاح في عملية الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي.

- (١٣) إدارة الوقت بشكل علمي سليم من قبل العاملين بإدارات الإشراف التربوي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- (١٤) تبادل ونشر الخبرات الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين إدارات الإشراف التربوي.

المتطلبات المجتمعية:

- (١) وجود قناعة وإرادة رسمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي.
- (٢) سعى إدارات الإشراف التربوي لزيادة درجة ثقة المجتمع بها، وتوضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- (٣) نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين أفراد المجتمع ومؤسساته.
- (٤) دعم مبادرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع.
- (٥) الانفتاح على المجتمع المحلي والاستفادة من كل أشكال دعمه.
- (٦) اكتساب مساندة ودعم قادة المجتمع في قضايا إدارات الإشراف التربوي من أجل التغيير والتحسين.
- (٧) مشاركة المؤسسات والشركات المحلية والأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير إدارات الإشراف التربوي وتحسينها.
- (٨) دعم الشراكة مع مؤسسات المجتمع ذات الصلة، كالجامعات ومراكز البحث العلمي في تقييم الأداء بأنواعه داخل إدارات الإشراف التربوي.
- (٩) توضيح أهمية وقيمة ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي عبر وسائل الإعلام.
- (١٠) تنشئة الطلاب على قيم إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

- ١- حسين عبد العال محمد (٢٠٠٨م): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) ٩٠٠١٤ - ٩٠٠٠ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص (٦٥).
- ٢- القرآن الكريم: سورة النحل، الآية (٩٣).
- ٣- البيهقي، (١٤١٦هـ)، ص (١٢٧).
- ٤- أحمد عبد الباقي البستان (٢٠١٠م): "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والبحث والممارسة"، الرياض، مكتبة الفلاح، ص (١٦).
- ٥- منصور غازي المحمدي (١٤٣١هـ): "الأدوار الإدارية لمديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: الواقع والأهمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، ص (١٠٤).
- ٦- محمد عبد العزيز الفهد (١٤٢١هـ): "المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية"، اللقاء السابع لمديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، في ١٢-١٤/١٤٢١هـ، ص ص (٢-١).
- ٧- نادية حسن على (٢٠٠٢م): "تصور مقترح لتطوير نظام التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد السابع والعشرون، المركز العربي للتعليم والتربية، القاهرة، ص (٢٦).
- ٨- طارق الشبلي وآخرون (٢٠٠١م): "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص (١٥).
- ٩- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ (٢٠٠٣م): "إدارة المؤسسات التربوية"، القاهرة، عالم الكتب، ص (١٥٣).
- ١٠- ميادة محمد الباسل (١٠١٠م): "دراسات في الاستثمار التعليمي"، المنصورة، المكتبة العصرية، ص (١٤٣).
- ١١- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧م): "الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص (١٤٢).

- ١٢- مي معتوق لبان(١٤٢٨هـ) : "إدارة الإشراف التربوي للبنات بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص (٨).
- ١٣- عارف توفيق عطاري وآخرون(٢٠٠٥م) : "الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية"، الكويت، دار الفلاح، ص (٣٨١).
- ١٤- عبد المنعم محي الدين(٢٠٠٠م) : "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية: دراسة وصفية"، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، الجزء الأول، العدد (٣٤)، صص(٩١-١١١).
- ١٥- أحمد سيد خليل، إبراهيم عباس الزهيري(٢٠٠١م) : "إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر السنوي الثامن "الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ١٦- نوال محمد العساف (١٤٢٣هـ) : "تصور مقترح لإعادة الهيكلة التنظيمية للإشراف التربوي التابع لتعليم البنات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ١٧- عبد الله محمد آل سحران (١٤٢٨هـ) : "العملية الإشرافية في إدارات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٨- أحمد فيصل الغامدي (١٤٢٨هـ) : "فاعلية مراكز الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام الحكومي بنين بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٩- خالد على المطيري (١٤٣٠هـ) : "واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢٠- عيد أبو المعاطي الدسوقي (٢٠١٠م) : "جودة واعتماد مؤسسات التعليم (الواقع ومتطلبات المستقبل)"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص (٦٥).

- ٢١- رمزي أحمد عبد الحي (٢٠٠٨م) : "الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة، زهراء الشروق، ص ص (٢١٤-٢١٥).
- ٢٢- حافظ فرج أحمد (٢٠٠٧م): "الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"، القاهرة، عالم الكتب، ص (١٦٤-١٦٥).
- ٢٣- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥م): "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم"، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، ص (٦٣-٦٤).
- ٢٤- ضياء الدين زاهر (٢٠٠٨م): "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة - دليل عملي"، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص ص (١٥٢-١٥٧).
- ٢٥- كارول بستريلد (٢٠٠٤م): "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة راشد الحمالي، الرياض، جامعة الملك سعود، ص (٧٨).
- ٢٦- رياض رشاد البنا (٢٠٠٦م): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، مؤتمر التعليم الابتدائي العشرين في البحرين، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، في الفترة من ٢٠ - ٢١ يناير، وزارة التربية والتعليم بالبحرين، ص (١٤).
- ٢٧- عمر وصفي العقيلي (٢٠٠١م): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، عمان - الأردن، دار وائل، ص ص (٥٢-٥٤).
- ٢٨- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م): "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، الإسكندرية، دار الوفاء، ص (١٨١).
- ٢٩- رشدي أحمد طعيمه (٢٠٠٧م): "التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الإسلامي"، المؤتمر السنوي الثاني، "معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي"، في الفترة ١١-١٢ ابريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ص ص (٢٩-٣٠).
- ٣٠- فيصل محمد الطس (٢٠٠٨م): "آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص ص (٨٥-٨٦).

- ٣١- صالح ناصر عليمات (٢٠٠٤م): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير"، عمان - الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص (٦٩).
- ٣٢- محمد حسن حمادات (٢٠٠٧م): "الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة"، عمان - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص (٢٩٣، ٢٩٤).
- ٣٣- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م): "معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية"، المؤتمر العلمي السابع، "جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات - المعايير - الفرص"، في الفترة ٢٨-٢٩ ابريل، كلية التربية، جامعة طنطا، الجزء الأول، ص ص (٧٥، ٧٦).
- ٣٤- سهام محمد طه (٢٠١٢م): "الإشراف التربوي"، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ص ص (٢١٧ - ٢٢٥).
- ٣٥- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، وكالة التخطيط والتطوير: "الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق"، ص ص (٤٠-٤٣).
- www.moe.gov.sa
- ٣٦- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم (١٤١٩ هـ): "دليل المشرف التربوي"، الطبعة الأولى، الرياض، ص (٢٩).
- ٣٧- غادة حمزة الشربيني (٢٠٠٧م): "دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ص ص (٣٩٠-٣٩٢).
- ٣٨- عبد الرحمن أحمد الهويدي (٢٠٠٢م): "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومعلمو التربية الإسلامية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ص ص (٩-١٠).
- ٣٩- محمد صالح المنيف (١٤٢٥ هـ): "الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة"، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص (٢٩).

- 40- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2006): "Supervision : A redefinition", (McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/ Languages), p. (92).
- 41-Walker, A. & Dimmock, C. (2004): "Developing Leadership in context", Developing Leadership, Vol.(80),p. (78).
- 42- Narango, F.V, (1993)): "Education supervision Colombia: the role of the supervisors", Dissertation not published", University of Mccgill, education and educational of supervision, Montreal, Canada, Vol.(31) , No.(973).
- 43- Sook, Yu Hyun and Ju, Kim Heung (1997) : "Educational Supervision and Support Services in Korea: Its Status, Problems, and Prospects, school-based autonomous supervision", Korea, KEDIPR-3.
- 44-Edward, S.L (1998) : "The dimensions of the education supervision", University of Georgia, United States of America.
- 45-Deji, Oye N.B (2004) : "Supervision and standards of education in Nigerian secondary school", Educational Management, University of Ilorin, Nigeria.
- 46- Oglu, Memduh H.B (2012) : "The issue of education supervision in turkey in the views of teachers, administrators, supervisors and lecturers ", Educational Sciences: Theory and Practice,12(1) ,149-156.
- 47 -Boldevra, John(2000) : "School Quality Management ", Delhi - Indian, Institution of Quality, p.(16).