

تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة

زايد بن خليفة بن محمد المقبالي

قسم الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عمان

zayd.almuqbali@moe.om

الملخص:

هدفت هذه الدراسة تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية الأولية، وهي: المحافظة التعليمية، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي، والجزء الثاني: تكون من (٣٨) بنداً للكشف عن الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة موزعة على أربعة مبادئ. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس والمشرفين الإداريين بلغ عددهم (٥٩٩) فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تقديرات أفراد العينة المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المحافظة، والجنس، والخبرة، والوظيفة)، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية للمشرفين الإداريين، والاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة لتطوير الكفايات الأساسية للمشرفين الإداريين في السلطنة، وتبادل الزيارات بين المشرفين الإداريين في المحافظات المختلفة، وغرس ثقافة الاستفادة من الأبحاث والدراسات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: المشرفين، سلطنة عُمان، الجودة الشاملة.



المقدمة:

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من التطورات على مختلف الأصعدة، سواء في القطاعات التربوية أو الإعلامية أو السياسية وغيرها. ونتيجة لارتباط القطاعات المختلفة بعضها فقد قامت القطاعات المختلفة بمواكبة هذا التطور في سبيل تحسين إنتاجيتها ورفع مستواها. وكغيره من القطاعات، قام القطاع التربوي بتطبيق عدة تطويرات بهدف مواكبة التطور في باقي القطاعات. (معهد اليونيسكو للإحصاء، 2009)

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسة في جودة العملية التعليمية، فإنه يتطلب وجود الإشراف الإداري للارتقاء بنوعية الكوادر الإدارية من خلال توفير أفضل السبل التي تمكن الكادر الإداري من القيام بأدواره بشكل فاعل. ويهتم الإشراف الإداري بجميع الكوادر الإدارية بالمدرسة، ولذا يعتبر وسيلة مهمة لتطوير الإدارة المدرسية باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف الإداري ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، ويعتبر الإشراف الإداري أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للكادر الإداري على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة العائد التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ومن هنا فإن الأدب التربوي يشير إلى أهمية دور الإشراف الإداري في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، إذ أن المشرف الإداري قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للإدارة والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القدرات ومساعدته على حل المشكلات (Reeves, 2009).

ونظراً لاختلاف أنظمة التعليم وهيكلها واتجاهاتها من دولة لأخرى، نجد أن هناك اختلافاً في مسميات من تقع على عاتقهم عملية متابعة تنفيذ اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل في الحقل التربوي من دولة إلى أخرى حسب نظام التعليم المتبع في تلك الدول. فمن الدول من لا يفصله عن الإشراف التربوي كما هو الحال في معظم الدول العربية ومنها دولة فلسطين فيسمى مشرفاً تربوياً حسب ما ورد في الدراسات والمراجع ومنها دراسة حمدان (٢٠٠٥). أما في المملكة العربية السعودية فيسمى مشرف إدارة مدرسية حسب ما ورد في الدراسات والمراجع ومنها دراسة الشهري (٢٠٠٨). وفي سلطنة عمان يسمى مشرفاً إدارياً حسب القرار الوزاري رقم ٩٧/٦٣ بتوظيف الموجه الإداري الذي سعي فيما بعد بالمشرف الإداري (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١). ويعتبر المشرف الإداري في سلطنة عمان حلقة الوصل بين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وإدارات المدارس، حيث يسعى من خلال المهام الموكلة إليه إلى تطوير مستوى الأداء داخل المدرسة من خلال الارتقاء بمستوى أداء مدير المدرسة ومساعدته والكادر الإداري بالمدرسة.

فمدير المدرسة يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب الإدارة الناجحة مع المعلمين والطلاب والمجتمع ويحقق الأهداف التي تسعى سياسات التعليم في السلطنة تحقيقها. وتقوم وزارة التربية والتعليم بعمليات الإشراف والرقابة على المستوى المحلي والمدرسي عن طريق مشرفي المواد والمشرفين الإداريين للتأكد من تنفيذ السياسة التربوية، ولتحقيق ذلك تم إعادة هيكلية الإشراف الفني وإدخال نظام الإشراف الإداري بإصدار قراراً وزارياً رقم ٩٧/٦٣ بتوظيف موجه إداري (مشرف إداري) يقوم بمتابعة تنفيذ السياسة التربوية في مدارس السلطنة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١).

وتعتبر مبادئ الجودة الشاملة من الأساليب التي دخلت حديثاً إلى مجال التربية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى، وتسعى الجودة الشاملة لإعداد الطالب والكوادر التربوية بمواصفات معينة لمواكبة المتغيرات المتسارعة والجديدة (ابراهيم، ٢٠١٢). ففي التحدي الحقيقي الذي سيواجهه النظم التربوية في العقود القادمة، باعتبارها أداة للإصلاح التربوي، وإحدى الركائز الأساسية لمسايرة التغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وأوضح أبو سعده وعبد الغفار (٢٠٠٠) أن الجودة الشاملة نظام فعال يقوم على فلسفة إرضاء العميل من خلال زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين في المنظمة، وفق معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة. فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. (Mosimann and Dussault, 2007)

وهناك العديد من التجارب العالمية والمحلية التي أثبتت نجاح تطبيق الجودة الشاملة في النظام التربوي، وقد أولت بعض الدراسات اهتماماً بهذا الموضوع، ومن هذه الدراسات: دراسة بحر (٢٠٠٢) التي قدمت نموذجاً مقترحاً لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الأساسي في مصر، ودراسة (نشوان، ٢٠٠٤) التي اهتمت بتقديم تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ودراسة منصور (٢٠٠٥) التي أوصت بضرورة السعي إلى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ومن هنا نجد أن الجودة الشاملة وسيلة لتطوير أداء ودور ومهام المشرف الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة منه وصقل وتنمية وتطوير مهاراته الإشرافية، للقضاء على ما يعوق أدائه والتغلب على المشكلات التي تواجهه (قنديل، ٢٠١٠).

ونظراً للمسئولية المباشرة للإشراف الإداري عن تقويم ورفع كفاءة وفعالية الكوادر الإدارية في المدارس، وما يتطلبه من تطوير الممارسات الإشرافية للمشرف الإداري؛ لتنعكس على من يقوم بالإشراف عليهم في ضوء معايير معينة تساهم في تطوير هذا الدور. وقد تناول الباحث عددًا من الدراسات ذات الصلة بالدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم ومنها: دراسة الغافري (٢٠١٤) بعنوان: "دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان". وهدفت إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، مستخدماً استبانة لجمع البيانات، وقام الباحث بتوزيعها على (٦٣) مديراً ومديرة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم في التنمية المهنية بدرجة متوسطة. أجرى المخمري (٢٠١٣) دراسة بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف (١١-١٢) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف (١١-١٢) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من النوع والخبرة العملية والمحافظة التعليمية والوظيفية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٩) مديراً ومعلمًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف (١١-١٢) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها تمارس بدرجة عالية. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث لصالح الإناث.

أجرى الغيثي (٢٠١٢) دراسة بعنوان: معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (نموذج مقترح)، وهدفت إلى بناء نموذج مقترح قائم على معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (١٤) إدارياً، و(٦٧) معلمًا، و(١٥) مشرفًا، و(١٢٥) طالبًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدام ثلاثة أنواع من أدوات جمع البيانات (استبانات الاستفتاء، والملاحظة، والمقابلة الشخصية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والوظيفة بمعنى أن جميع الباحثين لديهم معرفة متكافئة عن إدارة الجودة الشاملة دون أن يكون لفئات المتغير العلمي أو متغير الوظيفة أي فرق معنوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الباحثين على الاختبار البعدي مما يشير إلى فعالية نموذج مقترح قائم على معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان بين أداء الباحثين على الاختبار البعدي، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تُعزى إلى متغير الوظيفة لصالح فئة المعلمين على مجالات الدراسة (الإدارة والمحتوى) والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الوظيفة في مجالات: المدرس والتقييم.

دراسة الحبسي (٢٠١١) بعنوان: "درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط" وهدفت التعرف على درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والتي شملت مديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة مسقط، وقد بينت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط في سلطنة عمان درجة متوسطة.

أما دراسة الرقيعي (٢٠١١) بعنوان: "مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان" هدفت إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان، مستخدماً استبانة لجمع البيانات، وقام الباحث بتوزيعها على (٨٢) مشرفاً إدارياً منهم (٥٤) من الذكور و(٢٨) من الإناث، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل تتفاوت بين المرتفعة والمتوسطة.

أما دراسة البيماني (٢٠١١) كانت بعنوان: "دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان" وهدفت التعرف على دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والتي شملت (٨٧٩) من مديري المدارس ومساعدتهم، وقد بينت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان.

دراسة لهلبت (٢٠١٠) بعنوان: "دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين" هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة، والمؤهل العلمي في آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته من خلال إعداد استبانة طبقت على (٢٥٨) مديراً، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.

أجرى الراشدي (٢٠٠٩) دراسة بعنوان: تطبيق إدارة الجودة لدراسة مشاكل تعامل المعلم مع المستجدات التربوية، وهدفت إلى تسليط الضوء على تلك المشاكل والمعوقات، والتي تؤثر سلباً على أداء المعلم وعلى مستوى الطلبة بشكل متوازي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم المقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات دراسة، وأظهرت النتائج وجود انخفاض في مستوى وعي المعلمين بفلسفة المستجدات التربوية والتطوير ومدى الارتباط بينهما، وضعف مستوى الرضا عند المعلمين لعدم السماح لهم بالمشاركة في التخطيط أو الاهتمام بمقترحاتهم، وعدم تقدير حوافز مناسبة للمعلمين الذي يطبقون المستجدات التربوية بالشكل الصحيح، وتفسير ذلك عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الشهري (٢٠٠٨) بعنوان: "واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية" هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية أنفسهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء ممارستهم لكفاياتهم المهنية وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة (١٦) مشرف إدارة مدرسية و(٥٨) مدير مدرسة ثانوية في إدارات تعليم محاليل عسير. وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المؤهل ومتغير الدورات التدريبية. وأن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون الكفايات المهنية لهم بدرجة متوسطة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الممارسة بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح مشرفي الإدارة المدرسية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الممارسة بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي ومتغير الدورات التدريبية لذا يحتاج مشرفو الإدارة المدرسية للتدريب عليها حيث جاءت درجة ممارستهم لها بدرجة متوسطة فأقل.

دراسة ناني ويندول (Nany & Yendol, 2009). بعنوان: معوقات الإشرافية الإدارية كما يراها المشرفون والمشرفات في مدينة تورنتو بكندا. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإشراف كما يراها المشرفون الإداريون في مدينة تورنتو بكندا في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستطلاع آراء المشرفين والمشرفات في معوقات الإشراف الإداري من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وتلخصت نتائج الدراسة في تأكيد معظم أفراد العينة على وجود معوقات للإشراف الإداري في مدينة تورنتو في المجالات: الاقتصادي والإداري والفني والاجتماعي بنسب تراوحت من (٥٧%) كحد أدنى إلى (٩٦%) كحد أعلى في جميع المجالات ما عدا المجال الشخصي ووجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول معوقات الإشراف في المجال الاقتصادي لصالح المشرفات.

أجرى ألجير وتشيزهيك (Alger & Chizhik, 2006). دراسة بعنوان: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس مدينة ميتشجان من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس ولاية ميتشجان الإمريكية وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلماً، موزعين على النحو التالي (١٤١) معلماً في المرحلة الابتدائية و(٥٣) معلماً في المرحلة المتوسطة، و(٨١) معلماً في المرحلة الثانوية استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في ولاية ميتشجان. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين الإداري في الإشراف الإداري، وضرورة تأهيل المشرفين الإداري للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه، وتحفيز الإداريين والمعلمين وتدريبهم على إجراء بحوث ميدانية.

أما دراسة الراعي (٢٠٠٦) بعنوان: "تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين في تطوير أداء من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان" وهدفت إلى التعرف على تقدير أداء الموجهين الإداريين في تطوير أداء من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ومدى اختلاف وجهات النظر باختلاف الوظيفة والمحافظة التعليمية والجنس والمؤهل وسنوات الخبرة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والتي شملت الدراسة (١٦) موجهًا إداريًا و(١٢٨) من مديري المدارس بمحافظتي مسقط وظفار، وقد بينت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: أن تقدير درجة أداء الموجهين الإداريين في تطوير أداء من وجهة نظر الموجهين الإداريين أنفسهم كانت كبيرة مع وجود فرق دال احصائياً يعزى لمتغير الوظيفة لصالح الموجهين الإداريين.

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرت الدراسات التي تناولت بالتحليل تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وتميزت عنها في كونها تعد أول دراسة تناولت تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشامل.

مشكلة البحث:

في ضوء التوجهات الحديثة لتجويد العمل في المؤسسات التعليمية وسعي الأنظمة التربوية للأخذ بمبادئ الجودة الشاملة في تحسين المخرجات التعليمية، ورغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للارتقاء بممارسات المشرفين الإداريين، إلا إن نتائج الدراسات المحلية التي تناولت الإشراف الإداري قد أشارت إلى وجود العديد من قصور في الممارسات الإشرافية، حيث توصلت دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) إلى أن تقديرات درجة توفر الكفايات المهنية اللازمة للمشرف الإداري كانت متوسطة، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) توصلت في نتائجها أن دور المشرف الإداري عالي الأهمية ومتوسط الممارسة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عمان، ودراسة الرقيمي (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان، وتوصلت إلى أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل تتفاوت بين المرتفعة والمتوسطة والتي تؤثر على أدائهم المهني، وكذلك دراسة الحبسي (٢٠١١) والتي توصلت لمجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف الإداري في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي.

وبما أن الباحث من الحقل التربوي تدرج فيه، بدءاً من معلم ومساعد مدير ثم مدير مدرسة والآن يشغل وظيفة مشرفاً إدارياً، وكونه معاشياً للواقع التربوي منذ فترة غير قليلة، فقد لاحظ قصوراً في ممارسات المشرفين الإداريين، ونظراً لما سبق جاءت هذه الدراسة لتطوير ممارسات المشرفين الإداريين في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، لذا تجيب هذه الدراسة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين الإداريين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات المحافظة والخبرة والجنس والمسمى الوظيفي؟
٣. ما الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. بيان متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمديرين.
٢. بيان الاختلاف والاتفاق في وجهة نظر كل من المشرفين الإداريين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
٣. وضع إجراءات مقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

يتوقع أن تسهم الدراسة في:

١. توظيف مبادئ الجودة الشاملة في الممارسات الإشرافية الإداري.
٢. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين لموضوعي الإشراف الإداري والجودة الشاملة، وتوجيه الجهود لمزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول عملية الإشراف الإداري وتطوير أساليبها وممارساتها في ضوء الجودة الشاملة.
٣. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير مجالات تعليمية أخرى باستخدام مبادئ الجودة الشاملة.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف الإداري: يقصد به الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها المشرفون الإداريون بالمناطق التعليمية: لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي الإداري بالمدرسة، وتزويدها بالدعم والمساعدة، ومشاطرتها المسؤولية لتحسين الأداء الإداري بها (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩). أو "تلك الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها جهاز الإشراف الإداري بهدف متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء بمستوى أداء المدرسة كوحدة إدارية وافية لتطوير العملية التعليمية، ومعالجة جوانب الضعف، وتعزيز الإيجابيات إلى أفضل جوانب الأداء المدرسي" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: ٥).

المشرف الإداري: هو المسؤول عن تطوير الأداء الإداري بالمدرسة من خلال الدعم والمساعدة والمشاركة في المسؤولية مع إدارة المدرسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

مفهوم الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين إجرائياً: بأنه مجموعة من الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف الإداري من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال مساعدة وصل المهارات الإدارية والفنية للكادر الإداري بالمدرسة للقيام بأدوارهم بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم: "هو تطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي (طالب، فصل، مدرسة، مرحلة تعليمية) من خلال العاملين في التربية والتعليم" (الفتلاوي، ٢٠٠٨: ٢٦).

مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: مجموعة الأسس التي يركز 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 من خلال المبادئ التالية (التركيز على المستفيدين والتركيز على جودة أداء مدير المدرسة والاهتمام بالعمل الجماعي والقيادة التربوية الفعالة والتحسين المستمر والتميز).

حدود الدراسة:

أ. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة الحالية في المحافظات التعليمية الآتية: (مسقط، جنوب الباطنة، شمال الباطنة، الداخلية).

ب. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس والمشرفين الإداريين في سلطنة عمان.

ج. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ م.

د. الحدود الموضوعية: نظراً لاتساع موضوعي الإشراف الإداري، والجودة الشاملة، ستقتصر الدراسة على تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة التالية: (١. التركيز على جودة أداء الكادر الإداري، ٢. الاهتمام بالعمل الجماعي، ٣. القيادة التربوية الفعالة، ٤. التحسين المستمر والتميز).

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والمشرفين الإداريين في المديرية التعليمية بمحافظة السلطنة وهي: مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والداخلية وجنوب الشرقية، وشمال الشرقية، والوسطى، وظفار، والظاهرة، والبريمي، ومسندم للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، وبلغ عدد مديري المدارس (٩٧٩) منهم (٣٨٦) مديراً، و(٥٩٣) مديرة، وأما عدد المشرفين الإداريين فكان (٧٩) منهم (٥٦) مشرفاً إدارياً، و(٢٣) مشرفة إدارية، وبين جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها، ونسبهم المئوية حسب المحافظة التعليمية والجنس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).

الوظيفة:

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة* حسب المحافظة التعليمية والمسعى الوظيفي

المحافظة	مديرو المدارس ومديراتها				المشرفون الإداريون			
	ذكر	أنثى	المجموع	النسبة المئوية	ذكر	أنثى	المجموع	النسبة المئوية
الداخلية	٥٢	٨٣	١٣٥	%١٣,٨	٥	٤	٩	%١١,٤
جنوب الباطنة	٤٠	٧٣	١١٣	%١١,٥	٦	٤	١٠	%١٢,٧
شمال الباطنة	٦٦	١٠٧	١٧٣	%١٧,٧	١٦	٢	١٨	%٢٢,٨
مسقط	٤٣	٩٣	١٣٦	%١٣,٩	٤	٢	٦	%٧,٦
شمال الشرقية	٣٠	٤٥	٧٥	%٧,٧	٦	٢	٨	%١٠,١
جنوب الشرقية	٣٥	٥٥	٩٠	%٩,٢	٣	٣	٦	%٧,٦
الوسطى	٩	٢	١١	%١,١	١	.	١	%١,٣
ظفار	٦١	٦٨	١٢٩	%١٣,٢	٩	٢	١١	%١٣,٩
الظاهرة	٣١	٤٢	٧٣	%٧,٤	٤	٣	٧	%٨,٩
البريمي	١٢	١٥	٢٧	%٢,٨	١	.	١	%١,٣
مسندم	٧	١٠	١٧	%١,٧	١	١	٢	%٢,٥
المجموع	٣٨٦	٥٩٣	٩٧٩	%١٠٠	٥٦	٢٣	٧٩	%١٠٠

*إحصائيات وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢/٢٠١٣

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من جميع مديري المدارس الحكومية والمشرفين الإداريين في المديرية التعليمية بالمحافظات الآتية: مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والداخلية بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥. وبلغ عدد مديري المدارس (٥٥٦) منهم (٢٠١) مديراً، و(٣٥٥) مديرة، وعدد المشرفين الإداريين (٤٣) منهم (٣١) مشرفاً إدارياً و(١٢) مشرفة إدارية، أي ما نسبته ٥٧% من مجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وبلغ العدد الفعلي للمستجيبين (٥٣٨) مديراً ومديرة، لتشكل نسبة العدد المسترجع ٩٧% من العينة الكلية، وجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة، ونسبهم المئوية حسب المحافظة التعليمية والمسعى الوظيفي.

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة التعليمية والمسعى الوظيفي.

المحافظة	مديرو المدارس ومديراتها				المشرفون الإداريون			
	ذكر	أنثى	المجموع	النسبة المئوية	ذكر	أنثى	المجموع	النسبة المئوية
الداخلية	٥٢	٨٢	١٣٤	%٢٤,١	٥	٤	٩	%٢٠,٩
جنوب الباطنة	٤٠	٧٣	١١٣	%٢٠,٣	٦	٤	١٠	%٢٣,٣
شمال الباطنة	٦٦	١٠٧	١٧٣	%٣١,١	١٦	٢	١٨	%٤١,٩
مسقط	٤٣	٩٣	١٣٦	%٢٤,٥	٤	٢	٦	%١٣,٩
المجموع	٢٠١	٣٥٥	٥٥٦	%١٠٠	٣١	١٢	٤٣	%١٠٠

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (٣٨) بندا للكشف عن الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة موزعة على أربعة مبادئ. وجدول (٣) يوضح توزيع بنود الاستبانة على مبادئ الدراسة المختلفة.

جدول(٣): توزيع بنود الاستبانة على مبادئ الدراسة المختلفة

م	المجال	البنود	عدد البنود
١	التركيز على الكادر الإداري	١٢-١	١٢
٢	الاهتمام بالعمل الجماعي	٢٠-١٣	٨
٣	القيادة التربوية الفعالة	٢٩-٢١	٩
٤	التحسين المستمر والتميز	٣٨-٣٠	٩

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة اعتمد الباحث على الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، فعرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٢٢) محكمًا من حملت شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والإشراف التربوي لمعرفة مدى ارتباط البنود بموضوع الدراسة، ومبادئها. لمعرفة مدى انتماء بنود الاستبانة للمبدأ الذي يتضمنها، وتعديل وإضافة وحذف ما يرونه مناسباً، وسلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة. وفي ضوء آراء المحكمين، وملاحظاتهم، وتوجيهاتهم، قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة، من حذف وإضافة وتعديل. وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٣٨) بنداً.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة نفسه مكونة من (٣٠) مديراً ومشرفاً إدارياً، ولحساب الاتساق الداخلي للأداة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٨)، وتراوحت معاملات الثبات لمبادئ الدراسة من (٠,٩٤) إلى (٠,٩٥)، ويشير ذلك إلى أن معامل الثبات مرتفع جداً مما يدل على صلاحية الاستبانة للاستخدام لأغراض الدراسة، وجدول (٤) يوضح معاملات الثبات المحسوبة لكل مبدأ من مبادئ الدراسة.

جدول(٤): معامل ثبات ألفا كرونباخ على مجالات الأداة وعدد مبادئها والدرجة الكلية

المجالات	معامل الثبات	عدد البنود
التركيز على الكادر الإداري	٠,٩٥	١٢
الاهتمام بالعمل الجماعي	٠,٩٥	٨
القيادة التربوية الفعالة	٠,٩٥	٩
التحسين المستمر والتميز	٠,٩٤	٩
الدرجة الكلية	٠,٩٨	٣٨

المعالجات الإحصائية:

بعد نقل الباحث الاستبانة التي تم جمعها في قاعدة البيانات، تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل النتائج على النحو الآتي:

١. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل الثبات.
٢. حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
٣. استخدام اختبار "ف" تحليل التباين الثلاثي، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني للتحقق من دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والمحافظة والخبرة لكل مبدأ في أداة الدراسة. واستخدام اختبار "ف" تحليل التباين الأحادي (One - Way Anova) للتحقق من دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة لكل مبدأ في أداة الدراسة.

عرض النتائج وتفسيرها:

أولاً مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: "ما متطلبات تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد العينة المشرفين والمديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر جميع عينة الدراسة وجداول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات جميع أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	الاهتمام بالعمل الجماعي	٣,١٢	٠,٦٥٣	متوسط
٢	٣	القيادة التربوية الفعالة	٣,١١	٠,٦٦٤	متوسط
٣	٤	التحسين المستمر والتميز	٣,٠٨	٠,٦٧٦	متوسط
٤	١	التركيز على الكادر الإداري	٣,٠٤	٠,٦٥٦	متوسط
		الدرجة الكلية	٣,٠٨	٠,٦٤٢	متوسط

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٠٤ - ٣,١٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٠٨)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة جاءت متوسطة.

حيث جاء مبدأ الاهتمام بالعمل الجماعي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١٢)، بينما جاء مبدأ التركيز على الكادر الإداري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة استخدام المشرفين الإداريين لأساليب إشرافية متنوعة تحقق الجودة في الأداء، وتركز على الكادر الإداري، مما يدل على ضرورة تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان بما يضمن تجويد أداء الكادر الإداري في المدارس، والارتقاء بجودة مخرجات العملية التربوية، وذلك من خلال الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يسعى إلى تحقيق مستويات جودة عالية في العمليات والمخرجات بما يلبي متطلبات المستفيد واحتياجاته، ويؤدي إلى استثمار الموارد المتاحة بالمؤسسات التعليمية للتغلب على مشكلات قصور الأداء والعمل في تحقيق التحسين المستمر في أداء الكادر الإداري في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات منها دراسة المسعودي والقحطاني (٢٠٠٤) التي أكدت على وجود قصور عام في ممارسة المشرفين الإداريين لأدوارهم نحو المستجدات التي تهدف إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية، ودراسة حمدان (٢٠٠٥) التي أوصت بتدعيم الأدوار التي يمارسها المشرف الإداري في مجال تنمية المهارات الإدارية للمدير، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) التي أشارت أن المشرفين الإداريين يقومون بأدوارهم بدرجة متوسطة، ودراسة الجسبي (٢٠١١) التي بيّنت أن درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم درجة متوسطة. ودراسة تشيزهيك (chizhik,2005) والتي أوضحت عدم استخدام المشرف الإداري لأساليب إشرافية متنوعة لتحقيق الجودة التعليمية.

ولمعرفة آراء أفراد العينة حول الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مبدأ على حدة، وجدول (٦، ٧، ٨، ٩) توضح ذلك:

المبدأ الأول: التركيز على الكادر الإداري

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمبدأ التركيز على الكادر الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١١	يوظف السجلات الإشرافية التراكمية في البوابة التعليمية لمتابعة أداء الكادر الإداري.	٣,٢٩	٠,٩٧٢	متوسط
٢	٢	يساهم في بناء الخطة التطويرية السنوية للمدرسة.	٣,٢٨	٠,٨٥٧	متوسط
٣	١	يُعتبر الكادر الإداري الأساس في تصميم الخدمة الإشرافية.	٣,١٧	٠,٨١٧	متوسط
٤	٤	يساهم في امتلاك الكادر الإداري المهارات الأساسية في الإدارة المدرسية.	٣,١٦	٠,٧٧٤	متوسط
٥	١٢	يقدم التغذية الراجعة الفورية لعلاج المواقف السلبية.	٣,١٦	٠,٧٢٢	متوسط
٦	٧	يساعد على تنمية أفراد الكادر الإداري الجدد مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة.	٣,١٣	٠,٧٤٣	متوسط
٧	٨	يوظف أسلوب القراءات الموجهة مع الكادر الإداري لتطوير العمل المدرسي.	٣,٠٨	٠,٨٠٧	متوسط
٨	٥	يوظف أدوات متعددة للكشف عن حاجات الكادر الإداري.	٣,٠٦	٠,٧٤٧	متوسط
٩	٩	يضع مؤشرات أداء واضحة لكل معيار يقيس أداء الكادر الإداري.	٢,٩٣	٠,٧٧٩	متوسط
١٠	٦	يسعى إلى ربط احتياجات الكادر الإداري بأهداف جودة الأداء المدرسي.	٢,٨٠	٠,٨٨٦	متوسط
١١	١٠	يقوم بعمليات المراجعة المستمرة لأداء الكادر الإداري في ضوء معايير جودة الأداء.	٢,٧٩	٠,٩٠٦	متوسط
١٢	٣	يعتبر تحقيق حاجات الكادر الإداري مقياساً مهماً للجودة.	٢,٦٥	٠,٩١٧	متوسط
		التركيز على الكادر الإداري ككل	٣,٠٤	٠,٦٥٦	متوسط

يبين جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٥-٣,٢٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمبدأ ككل (3,04)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة لفقرات مبدأ التركيز على الكادر الإداري جاءت متوسطة.

وقد جاءت الفقرة (١١) وتنص على "يوظف السجلات الإشرافية التراكمية في البوابة التعليمية لمتابعة أداء الكادر الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وقد يعزى ذلك إلى التوجه الذي انتجته وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والقائم على مواكبة المستجدات التكنولوجية بالاعتماد على تقنيات المعلومات في سبيل تطوير العمل الإداري المدرسي، الأمر الذي دفع المشرف الإداري إلى استخدام التقنيات الحديثة بدءاً من تطبيق برنامج الإدارة المدرسية، ومن ثم الانتقال إلى البوابة التعليمية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات وسهولة المتابعة والقضاء على الروتين، تمشياً مع التوجه العام نحو ربط الهيئات والوزارات مع الحكومية الإلكترونية، أو ما يسمى بمجتمع عمان الرقمي. وهذا ما أكدته المطيري (٢٠٠٦) أن التقنيات التربوية نقلت نوعية؛ إذ إنها تُبعد عن التقليدية، ودمجت التقنية بالتعليم واستطاعت الاستفادة من الإمكانيات التقنية الحديثة التي تطورت خلال فترات متسارعة وفق رؤية تربوية علمية واضحة وصريحة.

جاءت الفقرة (٣) ونصها "يعتبر تحقيق حاجات الكادر الإداري مقياساً مهماً للجودة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي المشرف الإداري بمتطلبات الجودة لتحقيق حاجات الكادر الإداري، واستخدامه أساليب إشرافية معينة ودون تنوع ومراعاة لحاجات الكادر الإداري المهنية المختلفة، وينبغي على المشرف الإداري أن يحرص على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مديرو المدارس، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، وكذلك اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى، كما يقوم المشرف الإداري بالتعرف على أثر البرامج التدريبية التي التحق بها مدير المدرسة في عمله، ومدى حرصه على الاستفادة من المتدربين من منسوبي مدرسته، وحثهم على إفادة زملائهم في العمل وتشجيع العاملين معهم على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة. كما قد تعزى إلى قلة توفر الكفايات المهنية اللازمة لبعض المشرفين الإداريين، وهذا يتفق مع معظم الدراسات منها دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن تقديرات درجة توفر الكفايات المهنية اللازمة للموجه الإداري كانت متوسطة، ودراسة تير (Tir, ٢٠٠٢) التي توصلت إلى تدني مستوى الرضا المهني، ودراسة الشهري (٢٠٠٨) التي أشارت إلى ممارسة المشرفين الإداريين للكفايات المهنية لهم كانت متوسطة، ودراسة الغافري (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم في التنمية المهنية بدرجة متوسطة.

المبدأ الثاني: الاهتمام بالعمل الجماعي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمبدأ الاهتمام بالعمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٦	يوظف أساليب التنمية المهنية الجماعية للارتقاء بأداء الكادر الإداري.	٣,١٥	٠,٧٦١	متوسط
٢	١٩	يعمل على تدعيم مهارات الاتصال بين الأفراد والجماعات المدرسية أفقياً ورأسياً.	٣,١٤	٠,٧٥٠	متوسط
٣	١٥	يوظف فرق عمل لتحليل وتطوير العمل المدرسي.	٣,١٣	٠,٧٢٢	متوسط
٣	١٧	يمارس أساليب إشرافية جماعية من أجل تبادل الخبرات بين إدارات المدارس.	٣,١٣	٠,٧٤٣	متوسط
٥	١٣	يشرف على تشكيل اللجان والمجالس المدرسية المتنوعة وتفعيلها.	٣,١٠	٠,٧٨١	متوسط
٥	١٨	يشجع الكادر الإداري على ممارسة أسلوب إشراف الأقران.	٣,١٠	٠,٧٨٥	متوسط
٧	٢٠	يشجع تكوين الجماعات الطلابية للمشاركة في الأنشطة المدرسية وتفعيلها.	٣,٠٩	٠,٧٥٧	متوسط
٨	١٤	يتابع تفويض الصلاحيات اللازمة للجان المدرسية.	٣,٠٨	٠,٧٢٥	متوسط
		الاهتمام بالعمل الجماعي ككل	٣,١٢	٠,٦٥٣	متوسط

يبين جدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٠٨-٣,١٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للمبدأ ككل (٣,١٢)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة لفقرات مبدأ الاهتمام بالعمل الجماعي جاءت متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى رغبة أفراد العينة في أن يقوم المشرف الإداري بمجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المدرسة، كاللقاءات والنشرات التربوية والدورات التدريبية للعاملين، ولا يقتصر العمل الجماعي على الإداريين فقط، وإنما يتعداه ليشمل المعلمين والطلاب وكذلك المجتمع المحلي. وإنشاء كيانات للعمل الجماعي تساهم في تحسين الجودة التعليمية من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بطريقة منهجية وفعالة، وتقدير فرق العمل الناجحة والاعتراف بإنجازاتها؛ لأن ذلك يجعل العاملين أكثر دافعية والتزاماً نحو فرق العمل، وممارسة المشرف الإداري للأساليب الإشرافية الجماعية، مثل ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات والمحاضرات والاجتماعات واللقاءات والمعارض والدروس التوضيحية.

وحازت الفقرة (١٦) وتنص على "يوظف أساليب التنمية المهنية الجماعية للارتقاء بأداء الكادر الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥)، ويعزى ذلك إلى أن المشرف الإداري ينفذ عدداً من البرامج التي تهتم بالعمل الجماعي على مستوى المدرسة والمحافظة والوزارة، ولكن معظم هذه البرامج لا تفي بالاحتياجات التدريبية للكثير من أفراد الكادر الإداري، وهذا يتفق مع دراسة أنتون وآخرون (Anton & others, ٢٠٠٥) التي أوصت بأن تقوم إدارة التربية بتنمية الكفاية المهنية للمشرف الإداري عن طريق الدورات التدريبية والمتخصصة لرفع مستواهم المهني لكي يصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن تقديرات درجة توفر الكفايات المهنية اللازمة للموجه الإداري كانت متوسطة، ودراسة الشهري (٢٠٠٨) التي أشارت إلى ممارسة المشرفيين الإداريين للكفايات المهنية لهم كانت متوسطة، ودراسة الغافري (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن المشرفين الإداريين يمارسون دورهم في التنمية المهنية بدرجة متوسطة

بينما حازت الفقرة (١٤) ونصها "يتابع تفويض الصلاحيات اللازمة للجان المدرسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، وقد يعزى ذلك إلى قلة وجود تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكلة لكل لجنة مدرسية ليسهل على المشرف الإداري متابعتها بشكل دقيق، وقلة وجود تدريب جماعي على آليات العمل بهذه اللجان المدرسية، وربما قلة الوقت الخاص بالمشرف لمتابعة اللجان وضعف تواصله الداخلي في المدرسة مع جميع اللجان المدرسية، وهذا ما يؤكد زاهر (٢٠٠٥) أن العمل الجماعي يتطلب تدريباً على آلياته، وتدعيم الاتصال بين الأفراد، وتبادل للخبرات.

المبدأ الثالث: القيادة التربوية الفعالة

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمبدأ القيادة التربوية الفعالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٧	يشجع الكادر الإداري على تفويض الصلاحيات.	٣,١٩	٠,٧١٤	متوسط
٢	٢٢	يتقبل الآراء البناءة التي تسهم في تطوير أدائه.	٣,١٨	٠,٧٤٨	متوسط
٣	٢٨	يشجع على إيجاد بيئة تعليمية تفي باحتياجات جميع المستفيدين بالمدرسة أو خارجها.	٣,١٧	٠,٧٧٨	متوسط
٤	٢٥	يبنى علاقات ودية مع الكادر الإداري للارتقاء بالعمل المدرسي.	٣,١٦	٠,٧٧٤	متوسط
٤	٢٩	يراعي الفروق الفردية في أداء الكادر الإداري.	٣,١٦	٠,٧٣٧	متوسط
٦	٢٤	يشارك الكادر الإداري في اتخاذ القرارات.	٣,٠٧	٠,٧٩٩	متوسط
٦	٢٦	يساهم في عمليات التغيير في المدرسة من أجل رفع مستوى كفاءة أدائها.	٣,٠٧	٠,٧٨٥	متوسط
٨	٢٣	يساهم في التعامل مع التحديات التي تواجه العمل المدرسي.	٣,٠٤	٠,٨٣٤	متوسط
٩	٢١	يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي توجه أداء الكادر الإداري في المدرسة.	٢,٩٨	٠,٨٠١	متوسط
		القيادة التربوية الفعالة ككل	٣,١١	٠,٦٦٤	متوسط

يبين جدول (٨) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٩٨ - ٣,١٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للمبدأ ككل (٣,١١)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة لفقرات مبدأ القيادة التربوية الفعالة جاءت متوسطة.

وقد جاءت فقرات هذا المحور جميعها بدرجة متوسطة والتي تشير إلى ما يتعلق بالتفويض ودراسة الاحتياجات والمشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الاستراتيجيات وهذه جميعها تحتاج إلى وعي بمتطلبات الجودة، وهذا يتطلب اشراك جميع العاملين في المدرسة وإقناعهم بأهمية أي تغيير يتم إحداثه في المدرسة. وقد يعزى أيضاً إلى نظرة بعض مديري المدارس للإشراف الإداري على إنه ما زال تفتيشياً ويتصيد الأخطاء.

وجاءت الفقرة (٢٧) والتي تنص على "يشجع الكادر الإداري على تفويض الصلاحيات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩)، وقد يعزى ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات، يعد متطلباً ضرورياً لتطوير الأداء المدرسي، ويتم ممارسته ولكن بدرجة متوسطة مما يدل على الحاجة الماسة إلى تفويض الصلاحيات لتحقيق الجودة، ولا سيما أن الواقع الحالي يعاني من قصوراً في هذا المجال، حيث أشارت دراسة النوح (٢٠٠١) ودراسة العريفي (٢٠٠١) على ضرورة فاعلية دور المشرف الإداري في تطوير أداء الكادر الإداري.

بينما جاءت الفقرة (٢١) ونصها "يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي توجه أداء الكادر الإداري في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨). وقد يعزى ذلك إلى بعض النقص في مهارات التخطيط والرؤية الإشرافية، ويعتمد المشرف الإداري على استراتيجيات تقليدية تنفذ بأساليب إشرافية تقليدية محددة مثل الزيارات المدرسية والاجتماعات، مع عدم الميل لممارسة استراتيجيات تحقيق الجودة في الأداء، وتنفيذ بأساليب إشرافية مساندة أخرى لها أثر كبير في تنمية معارف ومهارات واتجاهات الكادر الإداري مثل القيام بالبحوث الإجرائية والقراءات الموجهة ذاتياً، ولعل من أسباب عزوف المشرف الإداري عن هذه الأساليب العدد الكبير من الكادر الإداري الذين يتولى الإشراف عليهم؛ مما يصعب تحديد الحاجات المعرفية والمهنية بدقة، مع عدم توافر المواد القرائية المناسبة، إضافة إلى شعور المشرف الإداري بعدم اكتراث الكادر الإداري بهذه المواد القرائية، ولكن يتضح جلياً أن هناك قصوراً واضحاً في ممارسات المشرف الإداري فيما يخص حث الكادر الإداري وتشجيعهم على القيام بالبحوث الإجرائية ويتفق ذلك مع دراسة الشهري (٢٠٠٨)، ودراسة الغافري (٢٠١٤) حيث أشارتا إلى أن ممارسة المشرف الإداري في مجال النمو المهني كانت متوسطة. وقد يعزى كذلك إلى قلة إدراك المشرفين الإداريين لأهمية التخطيط في المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة سنيدير (Snyder,2005) والتي توصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية.

المبدأ الرابع: التحسين المستمر والتميز

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر والتميز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٠	يقوم بعمليات الرقابة المستمرة للتأكد من الالتزام باللوائح والأنظمة المحددة.	٣,٢٤	٠,٧٥٢	متوسط
٢	٣٥	يشجع الإدارة المدرسية على توظيف التقانة في العمل الإداري.	٣,٢١	٠,٧٧٨	متوسط
٣	٣٢	يعمل على تنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين الكوادر الإدارية للارتقاء بالعمل المدرسي.	٣,١٩	٠,٧٧٩	متوسط
٤	٣٨	يوظف التغذية الراجعة لنظام تطوير الأداء المدرسي.	٣,١٥	٠,٨٠٩	متوسط
٥	٣٤	يشجع أولياء الأمور في دعم النشاطات المدرسية.	٣,١١	٠,٧٣٨	متوسط

متوسط	٠,٨١٩	٣,٠٨	يساهم في تطوير معايير تقويم الكوادر الإدارية.	٣٣	٦
متوسط	٠,٨٢٤	٣,٠١	ينقل أثر التدريب والمشاركة في المؤتمرات والندوات التربوية للارتقاء بأداء الكادر الإداري.	٣٧	٧
متوسط	٠,٨٣١	٢,٩٩	يعمل على تطوير إدارة الامتحانات المدرسية.	٣٦	٨
متوسط	٠,٩٢٩	٢,٧٨	يحدد الأداء المتميز للكادر الإداري من أجل تجويد العمل المدرسي.	٣١	٩
متوسط	٠,٦٧٦	٣,٠٨	التحسين المستمر والتميز ككل		

يبين جدول (٩) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٤-٧٨,٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للمبدأ ككل (٣,٠٨)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة لفقرات مبدأ التحسين المستمر والتميز جاءت متوسطة .

وقد جاءت فقرات هذا المحور جميعها بدرجة متوسطة والتي تشير إلى ما يتعلق بتحديد الأداء المتميز وتنمية روح المسؤولية والتنافس الإيجابي والمساهمة في تطوير معايير تقويم الكوادر الإدارية وهذه جميعها تحتاج إلى وعي بمتطلبات الجودة، وبالتالي ينبغي على المشرف أن يشجع الكادر الإداري على توظيف التقانة في العمل كوسيلة لتحقيق التنافس الإيجابي بين الكوادر الإدارية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الفاضلي (٢٠٠٠) التي توصلت أن رؤية مجتمع الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع أداء مديري المدارس كانت عالية في جميع الكفاءات. وتختلف مع العديد من الدراسات منها دراسة النوح (٢٠٠١)، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) التي أوصت بضرورة إلحاق المشرفين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التقويم لأن درجة ممارستهم لهذا الدور كانت متوسطة.

وجاءت الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "يقوم بعمليات الرقابة المستمرة للتأكد من الالتزام باللوائح والأنظمة المحددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن من مهام المشرف الإداري التأكد من الالتزام باللوائح والأنظمة المحددة، وهذا يستوجب متابعتهم المستمرة لمدى إلمام الكادر الإداري بالمستجدات في الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، والحرص على أن تكون متوفرة بالمدرسة ورقياً أو الكترونياً، وهذا يتفق مع دراسة العويبي (٢٠٠٦) إلى أن الالتزام باللوائح والأنظمة يشكل جانب قوة في ممارسات مديري المدارس.

بينما جاءت الفقرة (٣١) ونصها "يحدد الأداء المتميز للكادر الإداري من أجل تجويد العمل المدرسي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨)، وقد يعزى ذلك أن تحديد الأداء المتميز للكادر الإداري من أجل تجويد العمل المدرسي يتعلق بكفايات المشرف الإداري ومهاراته، ولا سيما أن الواقع الحالي يعاني قصوراً في هذا المجال، حيث أوصت دراسة الصقري (٢٠٠٥) إلى ضرورة إلحاق المشرفين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التقويم لأن درجة ممارستهم لهذا الدور كانت متوسطة.

ثانياً النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين الإداريين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات المحافظة والخبرة والجنس والمسعى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط تقديرات المشرفين والمديرين لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة حسب متغيرات المحافظة والخبرة والجنس والمسعى الوظيفي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للمحافظة والخبرة والجنس، ونظراً لعدد تناسب حجم العينة حسب المسعى الوظيفي فقد تم أخذ عينة من المدرء عددها ١٢٠ مديراً لتناسب مع حجم عينة المشرفين وعددها (٤٣) مشرفاً إدارياً، بحيث لا تزيد العينة المقارنة عن (١:٣).

أولاً: متغيرات المحافظة والخبرة والجنس

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإشرافية حسب متغيرات المحافظة والخبرة والجنس

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
١٣٥	٠,٥٨١	٢,٩٤	الداخلية	المحافظة
١٢٣	٠,٦٨٩	٣,٣٦	جنوب الباطنة	
١٨٩	٠,٦٥٤	٣,٠٤	شمال الباطنة	
١٣٤	٠,٥٦٩	٣,٠٣	مسقط	
٢٢٣	٠,٧٧٧	٣,٢٤	ذكر	الجنس
٣٥٨	٠,٥٢١	٢,٩٩	أنثى	
١٣٧	٠,٦٦٤	٣,١٧	٥-١	الخبرة
٢٠٨	٠,٥٣٤	٢,٩٤	١-٦	
٢٣٦	٠,٦٩٤	٣,١٦	١٠ فأكثر	

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بسبب اختلاف فئات متغيرات المحافظة والخبرة والجنس ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١١).

جدول (١١): تحليل التباين الثلاثي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغيرات المحافظة والخبرة والجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
المحافظة	١٢,٠٧١	٣	٤,٠٢٤	١٠,٨٤٨	٠,٠٠٠
الجنس	٧,٤٠٨	١	٧,٤٠٨	١٩,٩٧٢	٠,٠٠٠
الخبرة	٧,٤٩٤	٢	٣,٧٤٧	٦,٦٧١	٠,٠٠١
الخطأ	٢١٢,٨٩٩	٥٧٤	٠,٣٧١		
الكل	٢٣٩,٣٥٦	٥٨٠			

يتبين من جدول (١١) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0,05 \alpha \geq$) تعزى لمتغير المحافظة، حيث بلغت قيمة ف ١٠,٨٤٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في جدول (١٥).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0,05 \alpha \geq$) تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف ١٩,٩٧٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى الأوضاع الاجتماعية الخاصة بالإناث من حيث الدور الاجتماعي بعد الدوام المدرسي، مما يؤثر في تقديرات الإناث حول الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين، وكذلك هامش الحرية المتاح للذكور في التفاعل مع المشرف الإداري ومناقشة ممارساته في ضوء الجودة الشاملة هو أكبر من الهامش المتاح للإناث، ويعود ذلك لطبيعة المجتمع العماني المحافظ. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصقري (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ودراسة الغافري (٢٠١٤) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0,05 \alpha \geq$) تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٦,٦٧١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠١، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة LSD كما هو مبين في الجدول (١٣).
- علماً بأن جميع التفاعلات بين المتغيرات المستقلة (المحافظة، والجنس، والخبرة) غير دالة إحصائياً عند مستوى ($0,05 \alpha \geq$).

جدول (١٢): المقارنات البعدية بطريقة LSD لمتغير المحافظة

محافظة مسقط	محافظة شمال الباطنة	محافظة جنوب الباطنة	محافظة الداخلية	المتوسط الحسابي	
				٢,٩٤	محافظة الداخلية
			*٠,٤٢-	٣,٣٦	محافظة جنوب الباطنة
		*٠,٣٢	٠,١٠-	٣,٠٤	محافظة شمال الباطنة
	٠,٠١	*٠,٣٣	٠,٠٩-	٣,٠٣	محافظة مسقط

* دالة عند مستوى الدلالة ($0,05 \alpha \geq$)

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0,05 \alpha \geq$) بين محافظة جنوب الباطنة من جهة وكل من محافظة الداخلية ومحافظة شمال الباطنة ومحافظة مسقط من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح محافظة جنوب الباطنة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام محافظة جنوب الباطنة بالأنشطة والمشاريع التربوية التي تدعم العلاقة بين الكادر الإداري في المدارس والمشرفين الإداريين مثل ملتقى الإداريين وملتقى المنسقين اللذين ينفذان كل عام دراسي على مستوى مدارس كل ولاية من ولايات المحافظة، والتي تسهم في إيجاد بيئة مدرسية جاذبة تسهم في الارتقاء بعملية التعليم والتعلم، من خلال تنمية وصقل مهارات الكادر الإداري بالمدرسية، والارتقاء بمستواهم المهني، وتشجيعهم لإبراز مواهبهم الفردية والجماعية، ومتابعتهم في توظيف الأدوات والوسائل المتاحة والأساليب الناجعة في توطيد أواصر الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي، ومن الأنشطة التي تنفذها محافظة جنوب الباطنة الملتقيات الإدارية لمختلف أفراد الكادر الإداري على مستوى ولايات المحافظة، والدورات التدريبية لمختلف أفراد الكادر الإداري.

جدول (١٣): المقارنات البعدية بطريقة LSD لمتغير الخبرة

الخبرة	٥-١	المتوسط الحسابي	٥-١	١٠ فأكثر
	٣,١٧			
	٢,٩٤		*.٢٤	
	٣,١٦		٠.٠١	*.٢٣

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين فئة الخبرة ١٠-٦ من جهة وكل من فئتي الخبرة ٥-١ و ١٠ فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة ٥-١ و ١٠ فأكثر، وقد يعزى ذلك إلى أن فئة الخبرة ٥-١ يقدم لهم برنامج تدريبي على فترات طوال العام الدراسي، ومدة كل فترة تصل لأسبوع، وكذلك فئة أكثر من ١٠ يقدم أيضاً لهم برنامجاً مركزياً على مستوى الوزارة في كل محافظة، وفي جامعة السلطان قابوس، وبالتالي يمكن أن تتأثر استجاباتهم نتيجة لما يقدم لهم برامج تدريبية مقارنة بالفئة من ١٠-٦. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البيمان (٢٠١١) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة القصيرة، وتختلف هذه مع دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة على جميع الكفايات تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة الغافري (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة على جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة.

ثانياً: متغير المسعى الوظيفي

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" للمسعى الوظيفي وذلك بعد أخذ عينة من المدراء عددها ١٢٠ مديراً لغايات التناسب، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لمتغير المسعى الوظيفي على درجة تقديرات المشرفين والمدبرين

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مشرف إداري	٤٣	٤,٢٦	٠,٦٧٢	١١,١٨٠	١٦١	٠,٠٠٠
مدير مدرسة	١٢٠	٣,٠٠	٠,٦١٩			

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لمتغير الوظيفة وجاءت الفروق لصالح المشرف الإداري. وقد يعزى ذلك إلى قيام المشرفين الإداريين بمجموعة من المهام والممارسات التي قد تكون بعيدة عن أعين المديرين وبالتالي قلة قدرة المديرين على التقييم الدقيق لها، وكذلك تقييم المشرفين أنفسهم لممارساتهم الإشرافية بدرجة أعلى من المديرين قد يعتبر من باب تدخل الذاتية في تقييم الأداء، وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (حمدان، ٢٠٠٥) التي أظهرت وجود فروق بين متوسط تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرف الإداري في تطوير الإدارة المدرسية لصالح المشرفين الإداريين، ودراسة الراعي (٢٠٠٦) والتي أظهرت أن تقدير درجة أداء الموجهين الإداريين في تطوير أداء من وجهة نظر الموجهين الإداريين أنفسهم كانت كبيرة مع وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الوظيفة لصالح الموجهين الإداريين، ودراسة الشهري (٢٠٠٨) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الممارسة بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح مشرفي الإدارة المدرسية. دراسة كوك (Cook, 2005) والتي أسفرت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ترجع إلى الوظيفة لصالح المشرفين.

السؤال الثالث: ما الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة؟

يحاول الباحث الإجابة عن هذا السؤال من خلال وضع آليات مقترحة لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، مستنداً على نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتجارب الناجحة لتطبيق الجودة الشاملة في العديد من المجالات، وأيضاً من خلال اطلاع الباحث وخبرته، بصفته مشرفاً إدارياً في إحدى المحافظات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وسوف يتم تناول هذه الإجراءات وفق المبادئ التي ركزت عليها الدراسة وهي على النحو الآتي:

المبدأ الأول: التركيز على الكادر الإداري:

أ- تنطلق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم من أهمية التركيز على المستفيدين من العملية التعليمية والتعلمية وإشباع حاجاتهم وتلبية

رغباتهم، وعليه فلا بد من تحقيق ما يلي:

أ. تحقيق رضا المستفيدين الداخليين والتمثلة في الكادر الإداري، ويتم ذلك عن طريق مساعدة الإدارة المدرسية في بناء خططها التطويرية

السنية وتسهيل تنفيذها ومتابعتها على مدار العام الدراسي، وبناء علاقة تقوم على الاحترام والتقدير والثقة مع الإدارة المدرسية، ومشاركة

الإدارة المدرسية في خطة عمل المشرف الإداري وإبراز دورها الفعال فيها، وكذلك مشاركة الكادر الإداري في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم،

خصوصاً شواغر الترقيّة لوظائف أعلى، وتنقلاتهم.

ب- تحقيق رضا المستفيدين الخارجيين وهم أولياء الأمور والمجتمع المحلي ويتم ذلك عن طريق إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنفيذ للأنشطة والفعاليات المدرسية، وتصميم أدلة للوائح والأنظمة المتبعة للعمل في المدارس تساعد أولياء الأمور في معرفة النظام المتبع في التعليم، والتخطيط المشترك لاستثمار مصادر البيئة المحلية في خدمة التعليم، وحث أولياء الأمور والمجتمع المحلي على المشاركة الفاعلة في المجالس والأنشطة المدرسية، اتباع نظام تواصلي فعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمتابعة العملية التعليمية كالبريد الإلكتروني مثلاً.

ج- المعرفة بالقوانين الإدارية وكيفية تطبيقها: وتقع المسؤولية على المشرف الإداري للتأكد من امتلاك الكادر الإداري للمفاهيم والمعرفة بالقوانين والأنظمة التي يعلمها وكيفية تطبيقها، والعمل على تحديث معلوماته القانونية باستمرار.

د- التفكير في النمو المهني: وهنا يشجع المشرف الإداري الكادر على التأمل في ممارساته المهنية وفحصها وتقييمها بطريقة ذاتية، وحثه على استشارة الآخرين وطلب النصيحة منهم، إضافة إلى الاستفادة من الدراسات والنشرات التربوية في تطوير ممارساته المهنية بما يتلاءم مع ما يستجد من أفكار ومكتشفات، والسعي لاستثمار إمكانات المدرسة ومصادر التعلم المختلفة في البيئة المحلية لإثراء مهاراته المختلفة.

هـ- المهارات الأدائية للكادر الإداري: ولكي يتمكن الكادر الإداري من قيادة المدرسة بطريقة حديثة تسهم في تطويرها في المستويات المختلفة، ينبغي على المشرف الإداري مساعدته وتوجيهه نحو امتلاك العديد من المهارات الأدائية والتمكن منها

و- تنفيذ أساليب إشرافية مساندة: يركز العديد من المشرفين الإداريين على الزيارة المدرسية وتحليل الأداء المدرسي كأسلوب إشرافي يقدم للكادر الإداري، ويتم تجاهل الأساليب الأخرى التي تحقق الجودة لتحسين أداء الكادر الإداري، ومن هذه الأساليب التي يتوجب على المشرف الإداري ممارستها وتنمية اتجاهات الكادر الإداري الإيجابية ونحوها تنفيذ المشاغل والدورات التدريبية التوضيحية، وخصوصاً المدراء المجيدين وذوي الخبرة، تنفيذ البحوث الإجرائية التي من خلالها يمكن إيجاد الحلول المناسبة للكثير من المشكلات التعليمية والسلوكية، وتبادل الزيارات وتوجيه الأقران والاستفادة من خبرات الآخرين، والقراءات الموجهة أكاديمياً ومسلطياً، ومتابعة توظيف الكادر الإداري لهذه القراءات، وتوضيح القيم وذلك لمساعدة الكادر الإداري وتشجيعهم على تحديد وتوضيح ما يحملون من قيم وأفكار ومفاهيم وفلسفات تتصل بأعمالهم ومهامهم، حيث يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب في تعليم الاتجاهات والقيم الجديدة.

ز- تقويم أداء الكادر الإداري: إن عملية تقويم أداء الكادر الإداري تهض من خلال مقارنة الدور الذي يقوم به في الواقع بالدور المتوقع منه، وهذا يتطلب من المشرف الإداري القيام بمجموعة من الخطوات التي تزيد من فعالية عملية التقويم، ومن الخطوات الفعالة لتقويم أداء الكادر الإداري هي دراسة المعايير الموضوعية من قبل الوزارة، وإبلاغ الكادر الإداري بالمعايير في بداية العام الدراسي، وقياس أداء الكادر الإداري الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة، ومناقشة النتائج مع الكادر الإداري واتخاذ القرارات مع تقديم التغذية الراجعة.

المبدأ الثاني: الاهتمام بالعمل الجماعي: ويتحقق ذلك من خلال قيام المشرف الإداري بالخطوات التالية:

أ- تشكيل لجان من مختلف فئات الكوادر الإدارية في بداية العام الدراسي مع مراعاة الآتي تبادل الكادر الإداري للأدوار والمسئوليات، وتوزيع الأدوار وعدم التركيز على مجموعة محددة من الكادر الإداري، وتفويض مناسب للصلاحيات لأعضاء اللجان، ومشاركة مختلف فئات الكادر الإداري الفعالة في أنشطة هذه اللجان.

ب- تشكيل فرق المهمات من المعلمين للقيام بتنفيذ المهمات التالية: تحليل الأنشطة والفعاليات المنفذة في المدارس وإثرائها، وإعداد النشاطات الإشرافية المختلفة وتنسيقها (نشرات، ندوات، محاضرات،...)، وتوظيف أساليب جماعية في الإشراف داخل المدرسة الواحدة والمحافظة التعليمية.

المبدأ الثالث: القيادة التربوية الفعالة:

لتحقيق الجودة الشاملة في الإشراف الإداري لا من وجود قيادة تربوية فعالة، تعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، كما تولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج، ويظهر دور المشرف الإداري كقائد فعال في إدخال التحسينات على أي عمل يقوم به ويحقق النتائج المرغوبة، ويتجلى ذلك من خلال العمل على غرس بذور التغيير في الثقافة المهنية من أجل الحصول على رضا المستفيدين، ورفع كفاءة وجودة العملية التعليمية التعلمية، والعمل على تطوير المدرسة من خلال العمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتشجيع الكادر الإداري على تفويض الصلاحيات، وتشجيع الكادر الإداري على تطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة وتوفير بيئة تعليمية تفي باحتياجات المستفيدين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعد مناقشتها، وتقدير آرائهم واحترامها.

المبدأ الرابع: التحسين المستمر والتميز:

إن عملية التحسين المستمر تعنى بكافة مجالات العمل وصولاً إلى التفوق والتميز، وتتضمن ممارسات المشرف الإداري في هذا الإطار القيام

بما يلي:

- أ- فيما يخص الكادر الإداري القيام بتشجيع الكادر الإداري على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي ورفع مؤهلاتهم العلمية، ومساعدة الكادر الإداري المبتدئ على تنميته مهنيًا، وتحقيق الإثراء العلمي للكادر الإداري من خلال حلقات النقاش والمشاكل التربوية وغيرها، وتشجيع الكادر الإداري على توظيف مراكز مصادر التعليم واستثمار التسهيلات المادية، وحث الكادر الإداري على إجراء البحوث العلمية وتقديم العون لهم، وتقدير جهود الكادر الإداري المجيدين وإظهار ذلك أمام زملائهم، وتشجيع العمل الجماعي بين الكادر الإداري، والتقويم الموضوعي للكادر الإداري.
- ب- فيما يخص المدرسة يتم من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للمختبرات ولإستخدام الوسائل والتقنيات التربوية، ومتابعة تفعيل توظيف مختبر الحاسوب في تعليم التلاميذ، وتشجيع الكادر الإداري على تبني أساليب إدارية حديثة، وتطوير نظم الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلاب، وتقديم كل ما هو جديد للمدرسة من آراء وأفكار ومستجدات.
- ج- فيما يخص المجتمع المحلي يتم من خلال مساعدة أولياء الأمور على المتابعة الجيدة والمتواصلة لأبنائهم، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في النشاطات المدرسية ودعمها، وبناء جسور الثقة بين مختلف فئات المدارس مع بعضهم البعض، ويشجع وينظم زيارات مع مديري المدارس والمؤسسات المجاورة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بالآتي:

1. تكثيف الدورات التدريبية للمشرفين الإداريين في المجالات التي تناولتها الدراسة لتطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين وربها بالجودة الشاملة.
2. حصر الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين من قبل المشرف الإداري الأول سنويًا، والحرص على تلبية هذه الاحتياجات بدورات تدريبية مناسبة قدر الإمكان.
3. الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة لتطوير الكفايات الأساسية للمشرفين الإداريين في السلطنة التي تم بناؤها في مختلف دراسات الماجستير والدكتوراه في الجامعات سواء داخل السلطنة أو خارجها في الممارسات الإشرافية.
4. تبادل الزيارات بين المشرفين الإداريين في المحافظات المختلفة لتعزيز التواصل والإطلاع على أساليب عمل الآخرين.
5. زيادة عدد المشرفين الإداريين وتخفيف نصابهم من المدارس التي يشرفون عليها حتى يكونون قادرين على القيام بأدوارهم بصورة أفضل.
6. تشجيع المشرفين الإداريين وإتاحة الفرصة لهم نحو استكمال دراساتهم العليا.
7. غرس ثقافة قراءة الأبحاث والدراسات المختلفة لدى المشرفين الإداريين، لتمكينهم من متابعة التطورات والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تجويد العمل الإشرافي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، ليلى محمد وفا، (٢٠١٢) الجودة الشاملة في التعليم، ط١، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
2. البيماني، كاذية بنت علي، (٢٠١١) دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
3. الحبيسي، علي بن سعيد، (٢٠١١) درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
4. الحضرمي، سيف بن أحمد، (٢٠٠٣) درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
5. حمدان، سناء سالم، (٢٠٠٥) دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. الراشدي، عزوة سهيل، (٢٠٠٩) تطبيق إدارة الجودة لدراسة مشاكل تعامل المعلم مع المستجدات التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الانتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جمهورية مصر العربية.
7. الراعي، كامل أحمد، (٢٠٠٦) تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

٨. الرقي، عزاء بنت علي، (٢٠١١) مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
٩. زاهر، ضياء الدين، (٢٠٠٥) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مصر: دار السحاب للنشر.
١٠. الشهري، عوض بن أحمد، (٢٠٠٨) واقع الكفايات المهنية لمشرف الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١١. الصقري، خليفة بن خلفان، (٢٠٠٥) أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
١٢. العريفي، سعود، (٢٠٠١) فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
١٣. العويسي، رجب بن علي، (٢٠٠٦) تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة. مركز البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٤. الغافري، وضحاء بنت علي، (٢٠١٤) دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
١٥. الغيثي، هاني بن سعيد، (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (نموذج مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، الجمهورية التونسية.
١٦. الفاضلي، خلف عايد، (٢٠٠٠) دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٧. الفتلاوي، سهيلة محسن، (٢٠٠٨) الجودة في التعليم: المفاهيم والمعايير والمواصفات والمسؤوليات، الأردن: دار الشروق.
١٨. قنديل، علاء محمد، (٢٠١٠) معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، ط١، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
١٩. لهلبت، فراس فواز، (٢٠١٠) دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٢٠. المخمري، حمد بن عبدالله، (٢٠١٣) درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف (١١-١٢) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
٢١. المسعودي، عبدالله؛ والقاضي، عبدالله؛ والقحطاني، مصبح، (٢٠٠٤) دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢)، ص ٨٠٥-٨٣٦.
٢٢. المطيري، نورة، (٢٠٠٦) رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. المنامة: منشورات مديرية الإشراف التربوي.
٢٣. معهد اليونيسكو للإحصاء، (٢٠٠٩) دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. معهد اليونيسكو للإحصاء، كندا.
٢٤. منصور، نعمة، (٢٠٠٥) تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٥. نشوان، جميل، (٢٠٠٤) تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية بيرسا، العدد السابع، مطابع المقداد: غزة، فلسطين، ص ١٣٧ - ١٧٦.
٢٦. النوح، عبدالعزيز بن سالم، (٢٠٠١) مهام مشرفي الإدارة المدرسة ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٢٧. وزارة التربية والتعليم، (١٩٩٩) التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مسقط.
٢٨. ----- (٢٠٠١) لائحة مهام الكوادر الفنية والإدارية، مكتب معالي الوزير.
٢٩. ----- (٢٠٠٥) التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان، ط١، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
٣٠. ----- (٢٠٠٧) التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان، ط٢، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
٣١. ----- (٢٠١٣) الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (٢٠١٢/٢٠١٣)، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Alger. C., & Chizhik. A., The reality of supervisory practices exercised by supervisors in the schools administrators Michigan State from the viewpoint of teachers. Research in Science Education, 22(1), (2006)
- [2] Chizhik. A., The reality of the administrative supervision as he sees all of the supervisor and the secondary school teacher, International Journal of Educational Research, 33(2005)
- [3] Cook. P. F., A survey of the views of mentors and school administrators and teachers about the administrative guidance system applied in the newly Scotland, International Journal of Science Education, 25(9)(2005)
- [4] Mosimann.P. & Dussault. M., Proven strategies for turning information into higher business performance, The performance Manager, (2007)
- [5] Nany. D. & Yendol. S. D., Obstacles administrative supervision as perceived by supervisors and supervisors in the city of Toronto, Canada, Journal of Research in Science Teaching, 45(3)(2007)
- [6] Reeves. D, Looking deeper into the data, Educational Leadership, 66(2009), 4 p89-90.
- [7] Snyder. Jack, Administrative supervision requirements to achieve educational quality, Educational Psychologist, 30(4)(2005).
- [8] Tir. Jaroslav., Lack of administrative supervision in schools actually and treatment, Information on Education, 37(1)(January 2002)

Developing the Practice of Administrative Supervisors in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the Light of the Total Quality Principles

Zayid khalifa Mohammed Almoqbali

Educational Foundations and Administration Department- College of education- sultan Qaboos university- Sultanate of Oman
 zayd.almuqbali@moe.om

Abstract: This study aimed to develop the practice of administrative supervisors in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the light of the total quality principles through studying the requirements of being an administrative supervisor in Oman from perspectives of administrative supervisors and school principals, and through finding out the differences among the individuals of the study sample in estimating the level of administrative supervisors' practices in Oman in the light of the total quality principles. These differences attributed to governorate, experience, gender, and job title variables.

In order to achieve the study's goals, a questionnaire was developed which consisted of two sections. The first section consisted of basic personal information which was educational governorate, experience, gender, and academic qualification; whereas the second section consisted of 38 items categorized into four principles in order to find out the supervisory practices of administrative supervisors in Oman in the light of the total quality principles. The questionnaire was applied on a sample of 599 male and female school principals, and administrative supervisors after investigating the validity and reliability of it. The data was analyzed by using the statistical package of social sciences (SPSS) through several statistical methods.

The study led to many findings as follows:

1. The degree of estimating the individuals of the supervisory practices in the light of the total quality was medium.
2. There were statistical differences attributed to the governorate variable, and the posteriori comparisons were used to show the statistical pair differences between the statistical averages. They were in favor of south Al-Batinah Governorate.
3. There were statistical differences attributed to the gender variable in favor of males.
4. There were also statistical differences attributed to the experience variable, and the posteriori comparisons were used to show the statistical pair differences between statistical averages. They were in favor of the categories: 1-5, and more than 10 years of experience.
5. There were statistical differences attributed to the job title variable in favor of administrative supervisors.

According to the study findings, some procedures were suggested to develop the supervisory practicing in Oman in the light of total quality principles, and they were presented in a separate chapter (chapter 7). Furthermore, the study suggested some future studies to be carried out on this subject.

Keywords: Supervisors, Sultanate of Oman, Total Quality.

References:

- [1] Abrahym. Lynā Mḥmd Wfa, Aljwdh Alshamlh Fy Alt'lym, T1, 'man: Mktbī Almjtm' Al'rby Llnshr Wāltwzy', (2012)
- [2] Al'ryfy. S'wd, Fa'lyī Mshrfy Aḷadarh Almdrsyh Fy Tṭwyr Mjalat 'ml Mdyry Almdars Alḥanwyh Fy Mdynty Alryad Wjdt, Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Almlk S'wd, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh, (2001)
- [3] Al'wysy. Rjb Bn 'ly, Tṭwyr Aḷarī Almdrsh Alḥanwyh Bslntī 'man Fy Dw' M'ayyr Aljwdh Alshamlh, Rsalī Dktwrah Ghyr Mnshwrh. Mrkz Albhwth Wādrasat Al'rbyh, Alqahrh, Jmhwyī Msr Al'rbyh, (2006)
- [4] Albymany. Kaḍhyh Bnt 'ly, Dwr Almsḥrfyn Aḷadaryyn Fy Tf'yl Nzam Tṭwyr Aḷada' Almdrsy Fy Slntī 'man. Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Nzwa, Slntī 'man, (2011)
- [5] Alfadly. Khlf 'ayd, Dwr Mshrfy Aḷadarh Almdrsyh Fy Rf' Kfa'ī Aḷda' Mdyry Mdars Alt'lym Al'am Lmntqī Tbwk Alt'lymyh. Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Am Alqry, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh, (2000)
- [6] Alftlawy. Shylh Mḥsn, Aljwdh Fy Alt'lym: Almfahym W Alm'ayyr Wālmwāṣfat Wālmśwlyat, Alārdn: Dar Alshrwq, (2008)
- [7] Alger. C., & Chizhik. A., The reality of supervisory practices exercised by supervisors in the schools administrators Michigan State from the viewpoint of teachers. Research in Science Education, 22(1), (2006)
- [8] Alghafry. Wḍha' Bnt 'ly, Dwr Almsḥrfyn Aḷadaryyn Fy Altnmyh Almhnyh Lmdry Mdars Alt'lym Alāṣasy Bmḥafzī Alzahrh Fy Slntī 'man, (Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh), Jam'ī Nzwy, Slntī 'man, (2014)
- [9] Alghythy. Hany Bn S'yd, M'ayyr Aḷarī Aljwdh Alshamlh Fy Tṭwyr Aḷada' Almdrsy Fy Slntī 'man (Nmwdhī Mqtrh), Rsalī Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Klyī Al'lw m AḷNsanyh Wāljtma'yh, Jam'ī Twns, Aljmhwyh Altwnsyh, (2012)
- [10] Alḥbsy. 'ly Bn S'yd, Drjī Fa'lyī Almsḥrf Aḷadary Fy Tṭwyr Aḷda' Mdyry Mdars Alt'lym Alāṣasy Wmsa'dyhm Bmḥafzī Msqt, Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Mwth, Alārdn, (2011)
- [11] Alḥdrmy. Syf Bn Aḥmd, Drjī Twafr Alkfayat Almhnyh Alāzmmh Llmwjhyh Aḷadaryyn Fy Slntī 'man Mn Wjhī Nzr Mdyry Almdars, Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Alyrmwk, Alārdn, (2003)
- [12] Almkhmry. Hmd Bn 'bdallh, Drjī Tṭbyq Aḷarī Aljwdh Alshamlh Fy Almdars Dhāt Alsfwf (11-12) Mn Wjhī Nzr Mdyry Almdars Wālm'lmyn Fy Mḥafzty Shmal Albatnh Wjnw Albatnh, Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Mwth, Almmlkh Alārdnyh Alḥashmyh, (2013)
- [13] Alms'wdy. 'bdallh, alqady. 'bdallh & alqḥṭany, Msh, Dwr Aḷashraf Altrbwy Fy Tṭwyr Aḷadarh Almdrsyh. Mjlt Jam'ī Almlk S'wd, Al'lw m Altrbwyh Wādrasat Aḷaslamy (2)(2004), pp.805- 836.
- [14] Almtiry. Nwrh, Rwyh Jdydh Lḷashraf Altrbwy Fy Dw' Mttlbat Tṭwyr Almrhlh Aḷadadyh. Almnāmḥ: Mnshwrat Mdyryī Aḷashraf Altrbwy, (2006)
- [15] Alnwḥ. 'bdal'yz Bn Saḷm, Mḥam Mshrfy Aḷadarh Almdrsh Wmda Mmarsthm Lḥa Kma Yraḥa Mshrfw Aḷadarh Almdrsyh Wmdyrw Almdars Alḥanwyh Wālmwsth Bmdynī Alryad, Rsalī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Almlk S'wd, Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh, (2001)

- [16] Alra'y. Kaml Āhmd, Tqdyr Drjī Fa'lyt Āda' Almwjyyn Aḷadaryyn Mn Wjhī Nẓr Almwjhyh Aḷadaryyn Wmdyry Mdars Alt'lym Aḷasasy Fy Sltnī 'maṇ. Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Aḷyrmwk, Almmkh Alārdnyh Alhashmyh, (2006)
- [17] Alrašdy. 'zwī Shyl, Tṭbyq Aḷdarī Aḷjwdh Ldrasī Mshakl T'aml Alm'im M' Almstjdat Altrbwyh. Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, M'hd Alantajyh Wāljwdh, Alākadymyh Al'rbyh Ll'lwmm Wātknwlwjya Wālnql Albhry, Jmhwyī Msr Al'rbyh, (2009)
- [18] Alrqmy. 'za' Bnt 'ly, Mṣadr Dghwt Al'ml Lda Almsḥrfyn Aḷadaryyn Bsltnī 'maṇ, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Alslṭan Qabws, Sltnī 'maṇ, (2011)
- [19] Alshhry. 'wd Bn Āhmd, Waq' Alkfayāt Almhnyh Lmsḥrf Aḷadarh Almdrsyh, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyī Altrbyh, Jam'ī Am Alqra, Almmkh Al'rbyh Als'wdyh, (2008)
- [20] Alsqry. Khlyff Bn Khlfān, Āhmyī Dwr Almwjh Aḷadary Wmdy Mmarsth Mn Wjhī Nẓr Mdyry Mdars Alt'lym Aḷasasy Wmsa'dyhm Fy Sltnī 'maṇ, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Alslṭan Qabws, Sltnī 'maṇ, (2005)
- [21] Chizhik. A, The reality of the administrative supervision as he sees all of the supervisor and the secondary school teacher, International Journal of Educational Research, 33(2005)
- [22] Cook. P. F., A survey of the views of mentors and school administrators and teachers about the administrative guidance system applied in the newly Scotland, International Journal of Science Education, 25(9)(2005)
- [23] Hmdān. Sna' Sālm, Dwr Almsḥrf Altrbwy Fy Tṭwyr Aḷadarh Almdrsyh Fy Almrhlh Aḷasasyh Aldnya Bmḥafzāt Ghzh Mn Wjhī Nẓr Almsḥrfyn Altrbwyyn Wālmodyryn, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Aḷasāmyh, Ghzh, (2005)
- [24] Lhlbt. Fraṣ Fwāz, Dwr Almsḥrfyn Altrbwyyn Fy Tṭwyr Aḷadarh Almdrsyh Kma Yraḥa Mdyrw Almdars Alhkwyh Fy Almhafzāt Alshmaḷy Lwst Flstyn, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Alnjah Alwṭnyh, Flstyn, (2010)
- [25] M'hd Aḷywnyskw LlaḤṣa', Dlyl Lqyas Tknwlwjya Alm'lwmat Walaṣalat Fy Alt'lym. M'hd Aḷywnskw LlaḤṣa', Knda, (2009)
- [26] Mnšwr. N'mh, Tṣwr Mqtrh Ltwyf Mbady Aḷdarī Aḷjwdh Alshamlh Fy Almdars Alṭanwyh Bmḥafzāt Ghzh, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Aḷasāmyh, Ghzh, (2005)
- [27] Mosimann.P. & Dussault. M., Proven strategies for turning information into higher business performance, The performance Manager, (2007)
- [28] Nany. D. & Yendol. S. D., Obstacles administrative supervision as perceived by supervisors and supervisors in the city of Toronto, Canada, Journal of Research in Science Teaching, 45(3)(2007)
- [29] Nshwan. Jmyl, Tṭwyr Kfayāt Almsḥrfyn Alākadymyyn Fy Alt'lym Aljam'y Fy Dw' Mfhwm Aḷdarī Aḷjwdh Alshamlh Fy Flstyn, Mjli Albhwth Wāldrasāt Altrbwyh Alflstynyh Byrsa, Mṭab' Almqdad: Ghzh, Flstyn, (7)(2004), pp. 137-176.
- [30] Qndyl. 'la' Mḥmd, M'ayyr Aḷjwdh Alshamlh Fy Al'mlyāt Aḷadaryh Baladarh Alt'lymyh, T1, Alqahrh: Mwssī Tybh Llnshr Wātwzy', (2010)
- [31] Reeves. D, Looking deeper into the data, Educational Leadership, 66(2009), 4 p89-90.
- [32] Snyder. Jack, Administrative supervision requirements to achieve educational quality, Educational Psychologist, 30(4)(2005).

- [33] Tir. Jaroslav., Lack of administrative supervision in schools actually and treatment, Information on Education, 37(1)(January 2002)
- [34] Wzarġ Altrbyh Wält'lym, Alt'lym Alāşasy Fy Sltnġ 'mañ, Msqt, (1999)
- [35] Zahr. Dya' Aldyn, ADarġ Alnzġm Alt'lymyh Lljdwh Alşamlh, Altb'h Alāwla, Mşr: Dar Alshab Llnşr, (2005)
- [36] -----Alktab Alsnwy Llāşşā'at Alt'lymyh, Msqt, (2013)
- [37] -----Altwjyh AlāDary Fy Mdars Sltnġ 'mañ, T1, Msqt: Almdyryh Al'āmh Ltnmyġ Almward Albsħryh, (2005)
- [38] -----Altwjyh AlāDary Fy Mdars Sltnġ 'mañ, T2, Msqt: Almdyryh Al'āmh Ltnmyġ Almward Albsħryh, (2007)
- [39] ----- Layħt Mħam Alkwadr Alfnyh WalaDaryh, Mktb M'aly Alwzyr, (2001)