

**دور مديري المدارس
في تفعيل الإشراف التطويري
بالمدارس الحكومية في محافظة جدة**

إعداد الطالب

منصور بن محمد القاسم

(٤٢٨٨٠١٢٨)

إشراف الدكتور

عبد القادر بن صالح بكر

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٠/هـ ١٤٣١ م

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة:

تعتبر العملية التعليمية والتربوية منطلق نجاح وتفوق أي أمة من الأمم، والعمل الأكثر أهمية في منظومة عوامل تقدمها وعزتها وشموخها، و يتبوأ الإشراف التربوي موقع القيادة في سبيل نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه، حيث يقوم المشرف التربوي وفق موقعه الوظيفي بتوجيه كامل عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وعاملين نحو القيام بعمل تكاملي متجانس يسخر كل الإمكانيات المدرسية من مباني وممتلكات وأجهزة ونحوها.

والإشراف التربوي ميدان من ميادين التربية، تنطلق أشكاله المتعددة للنهوض بالعملية التعليمية ومستوى أداء المعلم الذي يشكل ركيزة من ركائز التنمية لأي مجتمع من المجتمعات. ومما يدل على أهميته أنه حظى باهتمام الكثير من الباحثين والتربويين بالإشراف التربوي وتعددت مسمياته المختلفة فمنها التفتيش والتوجيه التربوي، والإشراف الفني، والإشراف التربوي.

وأورد العبد الجبار (٢٠٠٨م، ص ٥٥) بأنه لم يعد الإشراف التربوي في مفهومه الحديث مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، وهذا المفهوم الشامل يمكن أن يُحقق من خلال مهام متعددة يسعى الإشراف التربوي من خلالها إلى تحقيق أهدافه وبلوغ غاياته.

وبهذا يتضح التطور الكبير لمفهوم الإشراف التربوي فلم يعد مقصوراً على ما يجري داخل لصف بل أصبح يهتم بالموقف التربوي من جميع جوانبه، وهذا التطور أدى إلى التنوع وتعدد الوظائف والمهام المناطة بالإشراف التربوي، والذي يهتم كثيراً بتنمية العلاقات الإنسانية والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط وتقديم المعونة الفنية وتوجيه العمل الجماعي.

وعلى هذا الأساس يبرز دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في تهيئة العاملين بعامّة، والمعلمين على وجه الخصوص للقيام بدورهم الحيوي في منظومة العمل المدرسي، ويتمحور دوره في محاولة صقل المعلم بالمعرفة العلمية والخبرة

التربوية التدريسية المناسبة؛ ولذلك أكد طافش (٢٠٠٤م، ص ١٧٢) على أن من وظائف الإشراف التربوي " الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم".

ولكي يتسنى لمدير المدرسة متابعة تنمية وتأهيل المعلم أثناء الخدمة فإنه لا بد أن يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء مهنته على أكمل وجه، وعليه أن يعمل على تنمية ذاته وقدراته وتجديد أفكاره وتطوير ممارساته بحيث تتمكن المؤسسة التعليمية التي يقودها من القيام بدورها بتميز (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧م، ص ٧٣).

وتتجه التطورات الحديثة في مجال التربية إلى إعطاء المدارس المزيد من الدور والريادة والاستقلالية للقيام بالدور التربوي المطلوب في مجال تطوير عملية التعليم والتعلم لتطوير أداء المعلمين التعليمي من خلال تبني المزيد المشاريع التطويرية التي تساهم في تحسين أداء المعلمين في عملية التعلم، وأن لا يقتصر دور المدرسة فقط على مجرد تنفيذ للتعليمات الإدارية، ولذلك ظهرت مفاهيم جديدة في التطوير التعليمي كالمدرسة الذاتية في التعلم أو برنامج المدرسة كمركز للتطوير، وهذا يتطلب توفير قيادات مدرسية فاعلة وقادرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة في هذا المجال، بالإضافة إلى توفير معلمين ذوي كفايات وقدرات عالية في التعليم والتعلم يتم تدريبهم وفق خطة تعليمية مدروسة على مراحل تشرف على إعدادها وتنفيذها مجموعة من المتخصصين، بالإضافة إلي تطوير الخدمات والأنشطة المقدمة لعملية التعليم والتعلم من خلال التعاون والمشاركة من أجل تحسين مستوى تحصيل الطلاب في كافة المجالات التعليمية المختلفة (البابطين، ١٩٩٤م، ص ٢٩).

وعليه فإن أسلوب الإشراف التربوي التطويري يتواءم والتطورات التربوية الحديثة التي تعطي المدارس المزيد من القيادة والريادة في تحمل المسؤوليات والقيام بدورها بأكثر فاعلية وزيادة تفعيل دور المدرسة ومساعدتها في تحمل

المزيد من المسؤولية نحو القيام بتحسين نوعية التعليم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من إيمان وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية العملية التعليمية كأداة حاسمة في نمو الأفراد وتحسين قدرتهم، فقد عنيت بتطوير النظم الإدارية عامة ونظم الإدارة المدرسية خاصة من خلال وضع خطتها العشرية لوزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة (١٤٢٥-١٤٣٥هـ)، لمواجهة العديد من التحديات ذات الأثر على توجّهات وتحركات النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت في هذه الخطة هدفاً استراتيجياً يؤكد على ضرورة تعزيز دور مديري المدارس لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم، من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتوسيع تفويض الصلاحيات على مستوى مديري المدارس (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ، ص١١٨).

واستناداً إلى ما أوصت به الدراسات السابقة، كدراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) من ضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، والعمل على اتخاذ إجراءات وعمل البرامج وإقامة الدورات التي تساعد مديري المدارس على القيام بمهامهم الإشرافية، والتأكيد على ضرورة ممارسة مديري المدارس لدورهم في الإشراف التربوي وتطوير أداء المعلمين برزت فكرة الدراسة الحالية في محاولة التعرف دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري.

واستناداً إلى المبررات السابقة ولأهمية تفعيل الإشراف التربوي التطويري وأساليبه في الإدارة المدرسية، ولقلة الدراسات التي أجريت في هذا المجال تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٢- ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- ٢- التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين.
- ٣- الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي.
- ٤- الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٥- الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تجيء في الوقت الذي تشهد فيه المملكة العربية السعودية تركيزاً على مفاهيم الإشراف التربوي الحديثة في الإدارة المدرسية، وكان من الخطوات الإجرائية لهذه العملية أن تم اعتماد الإشراف التطويري، والتأكيد على دور مدير المدرسة كمشرف مقيم والذي تمثل في غايات وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية من أجل التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، وهي على النحو التالي:

أ. الجانب النظري :

- ١- إن دراسة الإشراف التطويري وتطبيقاته في مدارس التعليم العام يعد نقطة الانطلاق لتطوير المهام الإشرافية للإدارة المدرسية، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وتطويرهم مهنيًا.
- ٢- التوصل إلى بناء مقياس يتم في ضوءه التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة.
- ٣- إلقاء الضوء على أهمية التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي، ودور مدير المدرسة في القيام بالمهام الفنية المطلوبة منه.
- ٤- محاولة الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تفعيل تطبيق الإشراف التطويري من قبل الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية في محافظة جدة.

ب. الجانب التطبيقي :

- ١- إبراز أهمية الجوانب التطبيقية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة.
- ٢- التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساعد في تفعيل الإشراف التطويري لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة جدة.
- ٣- يمكن أن تفيد الدراسة الحالية القيادات العليا وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ القرارات اللازمة حول تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام، كتدريب مديري المدارس على آليات الإشراف التطويري، وعقد المحاضرات لتعريفهم بالإشراف التطويري ودور مدير المدرسة في تفعيل العمل به من أجل التحسين المستمر لأداء المعلمين.
- ٤- قد تسهم أدوات هذه الدراسة في إثراء أدوات البحث في مراكز القياس والتقويم التي تفتقر لمثل هذه المقاييس.
- ٥- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال .

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية :

❖ الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.

❖ الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٢/٣١هـ.

❖ الحدود المكانية والبشرية:

تم تطبيق أداة الدراسة على المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة.

مصطلحات الدراسة:

• دور:

يعود أصل الكلمة دور إلى دَوَرَ ، وتعني في اللغة إر الشيء يدور دَوْرًا ودَوْرَ أَنَاً وُدُورًا واستَدَارَ ، و أدَرَ نُهُ أَنَاً و دَوَّرَ نُهُ، وأدَارَهُ غَيْرَهُ و دَوَّرَ بِهِ، و دَوَّرَتْ بِهِ و أدَرَتْ و استَدَرَتْ، و دَاوَرَ هُ مُدَاوِرَةً و دَوَّارًا : دار معه، قالوا: الدَّوْرُ قد يكون مصدرًا في الشعر، ويكون دَوْرًا واحداً من دَوْرِ العمامة، و دَوْر الخيل و غيره عام في الأشياء كلها (ابن منظور، ١٩٩٣م: ٤٣٠).

أما المعنى الاصطلاحي لكلمة الدور فيعرف بأنه: " مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على

الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة " (مرسي، ١٩٩٥م، ص ١٣٣).

التعريف الإجرائي للدور:

يقصد بدور مدير المدرسة في هذه الدراسة: مجموعة الأعمال والأنشطة والتوجيهات والإرشادات والتنبيهات والنصائح والإيضاحات التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تطوير أداء المعلمين وزيادة نموهم المهني.

• مدير المدرسة:

عرف ربيع (١٤٢٦ هـ، ص ٦٧) مدير المدرسة بأنه: " الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها".
وعرف عطوي (٢٠٠١م، ص ١٢) الإدارة المدرسية بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة (إداريون وفنيون) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

التعريف الإجرائي لمدير المدرسة:

يعرف الباحث مدير المدرسة إجرائياً بأنه: ذلك الشخص الذي يُكلف رسمياً بقيادة المدرسة ليقوم بجهود منظمة في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية .

• الإشراف التطويري:

عرف العبادي (١٤٣٠ هـ، ص ٦) الإشراف التطويري بأنه: "أحد الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإشرافية القائمة على تطوير الأداء المهاري والنمو المهني والعلمي للمعلم وفق أسس وفعاليات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التغيير والتطوير".

التعريف الإجرائي للإشراف التربوي التطويري:

أسلوب إشرافي يهدف إلى نقل المعلم بخبراته وقدراته من مرحلة الإشراف المباشر إلى مرحلة الإشراف غير المباشر وفق تطوير معارفه ومهاراته بحيث يمكنه إدراك ما يعترض أداءه من مشكلات تدريسية كما يتيح له وضع الحلول وبدائلها مع العناية بالتغيير والتطوير.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري:

المبحث الأول: الإشراف التربوي

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية ودور مدير المدرسة في

الإشراف التربوي

المبحث الثالث: التكامل بين ممارسات مدير المدرسة

والمشرف التربوي

المبحث الرابع: الإشراف التربوي التطويري

ثانياً : الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالممارسات والأساليب

الإشرافية في تحسين أداء المعلمين بصفة عامة

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدور مديري المدارس في

تطبيق الأساليب الإشرافية

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي

التطويري

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري:

تمهيد:

إن الإطار النظري يعد من أهم الأركان الرئيسية في البحث العملي لأن الباحث يجمع فيه كل ما يتعلق بموضوع بحثه من المبادئ والمفاهيم التي شكلت فكرة بحثه والتي ساعدته في إعداد بحث علمي رصين.

وبعد أن تناول الباحث في الفصل الأول التعريف بموضوع الدراسة ومشكلتها وأسئلتها، وأهميتها وأهدافها وحدودها ومصطلحاتها، تم في هذا الفصل عرض الإطار النظري للدراسة، وكذلك عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث اشتمل الإطار النظري على أربعة مباحث هي: الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية ودور مدير المدرسة في الإشراف التربوي، والتكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي، والإشراف التربوي التطويري، وفيما يلي عرض لها.

المبحث الأول

الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي؛ لأنه يساهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات

ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية من الناحيتين: الفنية والإدارية بما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية؛ وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (الطعاني، ٢٠٠٥ م، ص ١٣).

تعريف الإشراف التربوي:

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الإشراف التربوي عبر تاريخ التربية، إلا أن هذا التنوع والتعدد ليس إلا تطوراً في مفهوم الإشراف، وليس خلافاً في مفهومه، فمهما ذكر أو ردد من تعريفات للإشراف التربوي فإنه لا يخرج عن كونه محسناً لأداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية وإن اختلفت الأنماط والأساليب شريطة أن يتوفر الجو الديمقراطي القائم على الاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات المعلمين، مما ينعكس إيجابياً على تحسين العملية التعليمية، وفيما يلي أبرز التعريفات التي تعبر عن مفهوم الإشراف التربوي.

عرّف دليل المشرف التربوي الإشراف (وزارة التربية والتعليم،

١٤١٩هـ) بأنه: "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة مراحلها"

أما بوردمان (٢٠٠٠هـ، ص ٢٦) فقد عرفه بأنه: "المجهود الذي يبذل لاستئثار وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين فرادى وجماعات ليؤدوا وظائفهم بصورة أكثر فاعلية".

وعرف السعود (٢٠٠٢، ص ٦٩) الإشراف التربوي بأنه: "جميع

النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية".

أما طافش (٢٠٠٤م، ص ٢٧) عرفه بأنه: "مجموعة من الأنشطة

المدرسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم،

وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقييمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم؛ ليتسكنوا من تنفيذ المناهج المقررة ، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم".

وعرفه المنيف (١٦٤٢٥، ص ١٦) بأنه: " عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي؛ وذلك من أجل تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم".

بينما عرفه المغيدي (٢٠٠٦م، ص ٣٦) بأنه: " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أو إدارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها".

وعرفه نبهان (٢٠٠٧م، ص ٣٣) بأنه: " عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل كفايته التعليمية".

أما العبد الجبار (٢٠٠٨، ص ٢٨) فعرفه بأنه: " جهود تربوية تطويرية وعملية قيادية وإدارية تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وإن تنوعت في أساليب ووسائل تحقيق هذا الهدف".

في حين عرفه العياصرة (٢٠٠٨، ص ٦٦) بأنه: "عملية تربوية قيادية إنسانية تعاونية توجيهية تسعى إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني لتحسين نوعية التعليم والتعلم؛ لكي يكون أكثر فاعلية وقدرة على توجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث".

ويرى الباحث أن جميع التعريفات السابقة تشمل الجوانب التالية:

- ١- الإشراف التربوي عملية بناءة ، قيادية ، شورية ، إبداعية.
- ٢- الإشراف التربوي يعتمد على أساليب إشرافية منظمة ومخطط لها.
- ٣- جميع مهام المشرف التربوي ينبغي أن تكون في ضوء تعاليم الإسلام.

٤ - الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم.

وعليه يرى الباحث أنه يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه: جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا، ويشمل ذلك على النمو المهني، وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والأدوات التعليمية وطرق التدريس وتقويم العملية التربوية.

أهداف الإشراف التربوي:

تعد صياغة الأهداف وتحديدها لأي خطة أو برنامج من الأمور الضرورية ومن أولى الخطوات الأساسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، وذلك قبل ممارسة فعاليات ذلك البرنامج، لأنه تبعده عن العشوائية وترسم له منهجية علمية محددة يسير في ضوءها.

ويهدف الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين تلك الظروف بالطريقة التي تضمن تنمية قدرات وإمكانات الطالب من خلال مساعدة المعلم على مواجهة المشاكل والمواقف التعليمية والقدرة على معالجتها، وبذلك تتشكل العلاقات التربوية الودية والإنسانية لرفع معنوياته وتحفيزه نحو الإبداع والتجديد والتحديث ومواكبة المعايير والنظم الجديدة في التربية وتهيئة ظروف ومناخات سليمة لنموه المهني في أجواء مشبعة بروح الطابع القيادي واللغة المشتركة.

ورأى أحمد (١٩٩٩م، ص ١٣) بأن " الهدف الرئيس لعملية الإشراف التربوي هو تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة المعلمين في الحقل التعليمي، لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية واجباتهم "

وأشار البدري (١٤٢٣هـ، ص ٨) إلى أن للإشراف التربوي دور في التنمية المهنية للمعلم بقوله: " إن الإشراف التربوي يقوم بوظيفة التنمية المهنية

لمهارات وقدرات المعلمين ومساعدتهم على التغلب على ما يواجههم من اختناقات ومواقف تعليمية وإتاحة الفرصة لتوظيف هذه القدرات في تنمية وصفهم المهني".

وأجمعت كل من وزارة التربية والتعليم (١٩٤١هـ : ص ٤٠)؛ والأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣م، ص ٢٠)؛ والمغدي (٢٠٠٦م، ص ١٩)؛ والعبد الجبار (٢٠٠٨: ص ٥٣) على أن أبرز أهداف الإشراف التربوي تتمثل فيما يلي:

- ١- مساعدة المدرسين على تشخيص ما يلقاه الطلاب من صعوبات في عملية التعليم وفي رسم الخطة لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- ٢- تقييم نتائج التعليم. رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك في التعامل مع محور العملية التعليمية والتربوية. وزارة التربية والتعليم
- ٣- تنمية الإلتناء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- ٤- تنفيذ الخطط التي تضعها الوزارة ميدانياً.
- ٥- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- ٦- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم.
- ٧- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.
- ٨- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ٩- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم واستخلاص النتائج.
- ١٠- تحقيق التعاون بين العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافهم المشتركة.
- ١١- اكتشاف المواهب الخاصة والاستعدادات والهوايات الشخصية للعاملين والعمل على تنميتها بالتوجيه والتدريب.
- ١٢- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم وإطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم.

١٣- تشجيع المعلمين على إجراء تجارب جديدة ومشاركتهم في كل ما يساعد على نموهم مهنيًا وعمليًا.

١٤- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية، كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف وغيرها.

١٥- تشجيع المعلمين على إجراء تجارب جديدة ومشاركتهم في كل ما يساعد على نموهم مهنيًا وعمليًا.

١٦- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.

١٧- الكشف عن حاجات المعلمين.

ويتضح أن جميع أهداف الإشراف التربوي مترابطة ومتداخلة وتحقق التكامل الذي تنشده التربية الحديثة بين العناصر المختلفة في العملية التعليمية بالرغم من التفاوت في درجة أهميتها، وأيضاً يخدم المشرف التربوي ويعينه على الرؤية الواضحة لمهنته.

وقد ذكرت وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧هـ، ص ٤٠) في دليل مفاهيم الإشراف التربوي أن النظريات الإشرافية والنظم التعليمية المختلفة تضع قوائم طويلة لأهداف الإشراف التربوي، وهي:

١- رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة عن ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

٢- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتمييزها.

٣- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع .

٤- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط، وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريب المعنية .

٥- العمل على توثيق الاتصال المتين بين العاملين في حقل التربية والتعليم لتساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة العلاقات

الإنسانية.

٦- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.

٧- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.

٨- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية .

٩- إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها؛ للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية ، وتحقيق الآثار المرجوة .

١٠- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، ومالياً حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

١١- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها، وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.

١٢- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

ويرى الباحث أن أهداف الإشراف التربوي شاملة لجميع عناصر العملية التربوية، وعلى المشرف التربوي أن يسعى دائماً إلى تحقيقها للمعلمين ومناقشتها من وقت لآخر لأنها محصلة نهائية للعملية التعليمية.

أهمية الإشراف التربوي:

يحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية؛ لأنه يعتبر حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، وحاجتها إلى من يقوم بتنظيمها، وتحديد مسارها، وتدارك ما بها من خلل وتقويم نتائجها، فهو ركيزة أساسية لرسم الخطط التربوية ومتابعة تنفيذها وحل ما يعترضها من مشكلات.

وأشار طافش (٢٠٠٤م، ص ١٠٤) إلى " أن المعلم بحاجة ماسة إلى أن يعمل في مجتمع مدرسي سليم، يتعاون فيه الناس على تحقيق أهدافهم بود ومحبة، والمشرف المبدع يقع على عاتقه إيجاد هذا المجتمع الخصب المعطاء".

وتتضح أهمية الإشراف التربوي من خلال ما تؤكدته الدراسات والبحوث التربوية في هذا المجال، حيث أكد الحسين (٢٠٠٤م، ص ٥٧) أن الإشراف التربوي يعد مفتاح عملية التربية والتعليم إذا ما أحسن إعداده وتنفيذه، وإذا كان اختيار المشرفين التربويين مبنياً على أسس سليمة ومنظمة.

وأرجعت وزارة التربية والتعليم (١٤١٩هـ، ص ٣٨) أهمية الإشراف التربوي كما أوردتها في دليل المشرف التربوي إلى الأسباب التالية:

- ١- اصطدام العديد من المعلمين القدامى المؤهلين تربوياً بواقع قد يختلف في صفاته وإمكاناته عما تعلموه في مؤسسات إعداد المعلمين.
- ٢- وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف.
- ٣- إن التحاق عدد من المعلمين من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرب ومرشد، وهذا يتحقق في المشرف التربوي.
- ٤- تشير الملاحظة اليومية والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يظل في حاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة.
- ٥- أن المعلم المتميز في أدائه يحتاج في بعض الأحيان إلى الإشراف، ولا سيما عند تطبيق أفكار جديدة.

وأورد دنلاب وفيفر (٢٠٠١م، ص ٩٨) بأن أهمية الإشراف التربوي ترجع إلى عدة أسباب منها:

- ١- حاجة المعلم إلى من يساعده ويسانده في مهنة التدريس بتوجيه الإرشادات والخبرات التعليمية الملائمة.
- ٢- نقص أو ضعف الإعداد المهني لبعض المعلمين.
- ٣- ضعف الأداء الجيد من قبل بعض المعلمين.
- ٤- حاجة المعلمين إلى الإشراف واكتساب الخبرات.
- ٥- حاجة المعلمين عموماً إلى دورات تأهيلية وتنشيطية لمواكبة حركات التطور

المهني والفني والثقافي في التربية والتعليم.

٦- تطوير إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة.

٧- تطور المعرفة وتطور طرق التدريس ونظريات التربية الحديثة.

٨- وجود فئة من المعلمين القدامى في مهنة التدريس ورغم اكتسابهم للخبرة التربوية إلا أنهم عزفوا عن الإطلاع ومسايرة كل جديد في مجال المهنة.

٩- ضعف مستوى بعض المعلمين سواء أثناء فترة إعدادهم أو بعد مزاولتهم للمهنة.

وأكد كل من حسين و عوض الله (٢٧٤٥، ص ٣٣) أهمية وجود المشرف لتوجيه المعلم لمواجهة المشكلات والظروف التعليمية التي يعيشها للأسباب التالية:

١- عدم كفاية فترة الإعداد للمعلمين قبل الخدمة لقيامهم بوظيفتهم على الوجه الأكمل، أو استيعاب كل الأساليب الحديثة للتدريس، لذلك كان لابد من وجود الإشراف، والمشرفين التربويين.

٢- تقدم العلوم في التربية، والتجارب المتنوعة، وتطور أساليب التدريس الحديثة، يحتاج إلى اختيار مناسب للمواقف التعليمية، كذلك من الضروري وجود الإشراف والمشرف التربوي.

٣- لوجود الفروق الفردية بين المعلمين، فقد تكون هناك فئة لديها نواحي ضعف تحتاج لمساعدة المشرف التربوي الخبير، ليعالج هذه الجوانب، ويبرز جوانب القوة الموجودة لديهم، ليستفيد التلاميذ منها.

٤- احتياج المعلمين القدامى في سلك التعليم للتوجيه الحديث فيما جد من أمور التربية والتعليم، وهذا يحتاج لمعاونة المشرف التربوي.

٥- معاونة المعلمين على تقديم المواد الدراسية، التي لم يعدوا فيها من قبل، لذلك كان لابد من وجود مشرف تربوي فعال، يقوم بعملية التدريب الأكاديمي، والمسلكي لهم.

٦- المعلم المستجد يحتاج إلى مساعدة وتعاون من المشرف، حتى يتكيف ويتأقلم مع وضعه، والظروف والإمكانات الجديدة.

٧- التطور الهائل في المؤسسات على كافة أنواعها، وكذلك جميع مجالات الحياة، وتطور أساليب العمل وتعددتها لإنجاح العملية التعليمية.

وعليه يرى الباحث أن للإشراف التربوي أهمية كبرى في التخطيط والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم، لكافة عناصر العملية التربوية إلى جانب تبادل الخبرات والكشف عن الكفاءات، والقيادات التربوية والعمل على التطوير والابتكار والإبداع والقيام على أساليب إشرافية منظمة لتحسين عمليتي التعلم والتعليم في جميع جوانبها. لذلك تعددت الأسباب التي تؤكد على الحاجة إلى أهمية الإشراف التربوي.

مجالات الإشراف التربوي:

تشمل مجالات الإشراف التربوي ميادين وجوانب عديدة في العملية التربوية والتعليمية؛ لذا نرى أنه من أبرز الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي اتساع مجالاتها وتشعبها إلى حد جعل الاتفاق على مجالات محددة أمراً صعباً، إلا أنه يمكن تحديد مجالات رئيسية للإشراف التربوي تتسجم إلى حد كبير مع طبيعة الدور الإشرافي.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم (١٤١٩هـ، ص ٥٣-٥٧) مجالات

الإشراف التربوي على النحو التالي:

١ - مجال الاتجاهات والقيم التربوية:

يستطيع المشرف التربوي أن يحرز نجاحه الأكبر في مجال القيم والاتجاهات التربوية، فنجاح نشاط الإشراف التربوي كله يتوقف على إيمان المعلمين بأهمية الجهد التربوي الذي يبذلونه، ودون هذا الإيمان ينعدم التعاون، ويصبح النشاط التعليمي نشاطاً لا روح فيه، ولا أمل أن يتطور ويرقى.

٢ - التلميذ:

وهو المحور الأساسي للعمل التربوي، والطرف الأصيل فيه، بل هو الهدف المنشود. وكل موقف تعليمي يعده وسيلة لتحقيق نموه الكامل، لذلك كان لابد

للإشراف التربوي من الاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ والتخطيط للعناية به، مثل: تغذيته، صحته، توزيع تلاميذ الصف بصورة علمية سلمية، والتعرف على الفروق الفردية بينهم.

٣ - المعلم:

المعلم سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به، لذلك لا بد من أن يهتم المشرفون بملاحظة معلمهم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفتهم بمادة الدرس، وأساليب التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيفها في المواقف التعليمية المختلفة.

٤ - المنهج:

لما كانت التربية عملية تفاعل بين المعلم والمتعلم، فإن المنهج يشكل مادة التفاعل، وقد أصبح المنهج بمفهومه الحديث يعني بجميع الخبرات التربوية التي تخطط لها المدرسة داخل جدرانها وخارجها بقصد مساعدة تلاميذها على النمو الشامل في جميع النواحي؛ لتعديل سلوكهم طبقاً لأهدافه التربوية، ويقوم المشرف التربوي بالإسهام في صياغة محتوى المنهج ومعلوماته ومساعدة المعلمين على دراسته دراسة عميقة واعية؛ للتعرف على أهدافه وأركانه وتفيد النشرات التي يصدرها المشرف، والزيارات الميدانية التي يقوم بها على المدارس، واجتماعاته مع المعلمين من خلالها لمناقشة المشكلات المتعلقة بالمواد في توضيح محتوى المنهج للمعلمين.

٥ - طرق التدريس:

تعد طرق التدريس ركناً من أركان المنهج يعتمد على الدراسة، والبحث والتجريب، والابتكار، وعملية التعليم عملية فنية مهنية، وطرق التدريس وسائل تلك العملية لتوصيل محتوى التعليم إلى التلاميذ، ولا بد أن تتناسب الطريقة مع مستويات التلاميذ وأعمارهم؛ لذلك لا بد للمشرف التربوي أن يحث معلميه على البحث والإطلاع، ومناقشة النتائج واقتراح حلول للمشكلات التعليمية، والقيام

بدراسات ميدانية عنها، وملاحظة ما يتعلق منها لطرق التدريس أو الوسائل التعليمية.

٦ - النشاط المدرسي:

لا يقل النشاط المدرسي أهمية عن البرنامج التعليمي الذي يشغل حصص الدراسة، ومن خلاله يمكن للمشرف تحسين الموقف التعليمي من خلال استغلال القدرات الخاصة للمعلمين في جوانب النشاط المدرسي المختلفة؛ ولهذا يجب أن تعطي الفرصة للمعلم لممارسة هواية أو تنمية ميل خاص أو تأدية خدمة خاصة بالعمل المدرسي بقدر ما يمكن أن تؤدي تلك الممارسات من نهضة بالتدريس.

٧ - الوسائل التعليمية:

إن التربية الحديثة تعتمد على مبادئ أساسية لتحقيق أهدافها، ومنها التعلم عن طريق العمل والانتقال من المحسوس إلى المجرد والوسيلة التعليمية تساعد التلميذ على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق وأيسرها، ولا بد أن يضمن المشرف التربوي خطته العناية بالوسائل وإنتاجها ويوضح للمعلمين قيمتها ويشجعهم على الاستفادة من الخامات المحلية ويدربهم على حسن استخدامها.

٨ - الكتاب المدرسي:

يعد الكتاب المدرسي أساساً من أسس التعلم ووسيلة ذات قيمة في نمو التلاميذ؛ لأنه أداة تمكن التلميذ من دراسة الحقائق والمعلومات، وقد تغيرت الصورة التقليدية للكتاب المدرسي لتتناسب نمو التلاميذ واهتماماته وأغراض التربية وحاجات البيئة، ولا بد للمشرف التربوي أن يعتني بدراسة الكتاب المدرسي دراسة واعية ليكون على بينة من محتوياته، ويتمكن بالتالي من إرشاد المعلمين إلى مضمونه والإسهام في تقويمه.

٩ - المكتبات المدرسية:

للمكتبة المدرسية دور في إكساب التلميذ عادة القراءة والبحث والإطلاع وهي وسيلة لنشر الثقافة، وينبغي على المشرف التربوي أن يعمد إلى تحقيق الغرض من المكتبات المدرسية وحث المعلمين والإدارات المدرسية على العناية بالمكتبات والعمل على تزويدها بما تحتاج إليه من الكتب والأثاث والأدوات، ولا بد أن يضع المشرف التربوي في خطته التربوية ضرورة التعرف على محتويات المكتبات، والتأكد من سلامة محتوى الكتب، ومدى مناسبتها لتحقيق الأهداف التربوية، وأن يدرس المشكلات والمعوقات التي تحول دون الإفادة منها، وأن يعمل على علاجها ضماناً لتحقيق الأهداف.

١٠-التقويم:

يمكن عن طريق التقويم معرفة مدى كفاية الوسائل والأساليب والأجهزة التعليمية، ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف، والتقويم مجال مهم من مجالات عمل المشرف التربوي؛ لذا ينبغي أن يستعين بوسائل قياس مناسبة للإفادة منها في بناء خطط العمل سواءً أكان تقويم التلاميذ باستعمال البطاقة المدرسية التي تكشف حال التلميذ في جميع مراحل نموه المختلفة، فهي سجل شامل للتلميذ من النواحي الجسدية والنفسية والاجتماعية والتحصيلية، أم كان تقويم المشرف للمعلم نفسه باستعمال بطاقة الأداء التي تساعد في التقويم والتوجيه، وعلى المشرف إرشاد المعلم إلى كيفية ملء البطاقة والاستفادة منها، وإيضاح المفهوم الحديث للتقويم، لكونه وسيلة للكشف عن تحصيل التلميذ، وإرشاد المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية.

١١-التخطيط للتدريس:

لضمان حسن التنفيذ والابتعاد عن العشوائية في العمل، يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلمين إلى أسس وقواعد تنظيم البرنامج اليومي، ووضع الخطة الدراسية الأسبوعية، وتوزيع المنهج على أشهر السنة، بحيث تراعي هذه القواعد والأسس ظروف البيئة الطبيعية والاجتماعية، وتسعى إلى تنمية العلاقة بين البيئة والمدرسة، وترتبط المواطنين بالمدرسة وتوثق علاقتهم بها.

١٢-المبنى المدرسي:

يعد المبنى المدرسي من المجالات التي يهتم بها المشرف التربوي من حيث مدى ملاءمته لتنفيذ المنهج، ومدى استخدامه استخداماً سليماً وناجحاً، بحيث يكون هناك توازن بين قاعات الصفوف والقاعات العملية من مساح وملاعب ومختبرات، وعلى المشرف أن يعمل على تزويد البناء المدرسي بالأدوات والتجهيزات اللازمة له، وأن يوجه المعلمين للاستفادة منه والمحافظة عليه.

ونذكر الحازمي (١٤٢٣ هـ ، ص: ٨٨) بأن التنظيم الحديث للإشراف التربوي قد وسع دائرة الإشراف ليشمل جميع العاملين في المدرسة، لرفع مستوى العملية التعليمية والتربوية في المدرسة، وتطوير كل ما يتعلق بها من خطط تربوية، ومناهج دراسية، ووسائل تعليمية، وأنشطة صفية ولا صفية، مما يسهم في تحقيق النمو المستمر للمعلم والطالب والمجتمع عموماً.

علاقة المشرف التربوي بالمعلمين:

هنالك بعض المبادئ التي تيسر للمشرف التربوي مهمته، وتوطد صلاته بالعاملين معه، ومن ثم يضمن إخلاصهم في عملهم، فيحصل منهم على أفضل ما عندهم، وقد أورد كل من الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣م، ص٤٣)، والريس (١٩٩٧م، ص٦١) أهم هذه المبادئ التي يجب على المشرف التربوي الالتزام بها على النحو التالي:

١- إن عمل المشرف التربوي هو الإرشاد والتوجيه، وليس التعالي على المعلمين، ومحاولة السيطرة عليهم، ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زمالة في المهنة وفي العمل الذي يؤديه.

٢- على المشرف التربوي أن يعلم أن الروح المعنوية العالية في صفوف المعلمين ضرورية جداً، وأن من واجبه العمل على توفير الشعور بالارتياح له، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم وفي قدراتهم المهنية.

٣- على المشرف التربوي أن يقدر كل ما يبذله المعلمون من جهود، وأن يعرب عن تقديره هذا في أول فرصة تسنح له.

٤- على المشرف التربوي أن يبذل كل ما يستطيع من جهد في معاونة المعلمين على التغلب على الصعوبات التي تعترض أدائهم لعملهم.

٥- على المشرف التربوي أن يراعي في كل مشروعاته وخطته قدرات المعلمين واتجاهاتهم في الإلمام الكافي بالجوانب التربوية والتعليمية، وما يستجد عليها من معلومات وأنظمة وتزويد المعلمين بها من خلال النشرات والمحاضرات واللقاءات التربوية التي تسهم في رفع مستوى أدائهم وبالتالي عمليتي التعليم والتعلم.

٦- ينقل الخبرات والتجارب فيما بين المعلمين، وتزويدهم بأفضل الطرق وأنجحها.

ومما سبق يتضح أن لوظيفة المشرف التربوي دورها الكبير في عملية رفع أداء المعلمين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية والسير بها إلى مستوى أفضل.
أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية ويمكن تقسيمها أيضاً إلى أساليب مباشرة وغير مباشرة، لذا تعرّف وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧هـ، ص ٢٥) أساليب الإشراف التربوي على أنها: "النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية العملية العملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء والتسهيلات، وتحقيق النمو العلمي المهني، وتحسين التعليم والتعلم".

وعرف عطوي (٢٠٠١م، ص ٢٧١) أساليب الإشراف التربوي بأنها:
"مختلف الطرائق التقنية التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجها الإشرافي".

وهناك بعض المقومات الأساسية التي تساعد المشرف التربوي في اختيار الأسلوب الإشرافي الناجح أشار إليها آل قصود (١٤٢٣هـ، ص ٧٨)، ومنها:

١- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه الهدف الذي يستخدم من أجله.

- ٢- مناسبة الأسلوب الإشرافي المستخدم مع نوعية المعلمين.
- ٣- معالجة الأسلوب لمشكلات تهم المعلمين وتسد احتياجاتهم.
- ٤- تعاون المعلم والمشرف في تخطيط الأسلوب الإشرافي وتقويمه.
- ٥- إشراك بعض العاملين في الميدان التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.
- ٦- المشاركة الإيجابية للمعلم في الأسلوب الإشرافي.
- ٧- شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في نمو المعلمين في شئون العمل الجماعي والعلاقات والمهارات الاجتماعية.
- ٨- مرونة الأسلوب الإشرافي بمراعاته لظروف المعلم والمشرف والمدرسة وتوفير الوسائل التعليمية.

ويتفق معه العبد الجبار (٢٠٠٨، ص ٧٩) في أن لكل موقف تعليمي ما يناسبه من الأساليب، إلا أن ثمة مقومات تساهم في مدى فاعلية الأسلوب ونجاحه، من أهمها مرونة الأسلوب الإشرافي، ومدى ملائمته للموقف التربوي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله، وكذلك إشراك العاملين في الحقل التربوي في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه، بالإضافة إلى اشتماله على خبرات تسهم في نمو المعلمين في شئون العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية والمهارات، ومن أبرز الأساليب الإشرافية:

- ١- زيارة المدارس.
- ٢- الزيارات الصفية.
- ٣- المداولات الإشرافية (اللقاء الفردي).
- ٤- النشرة التربوية. القراءة الموجهة.
- ٥- الدرس التطبيقي.
- ٦- الزيارات المتبادلة بين المعلمين.
- ٧- البحث الإجرائي.
- ٨- التعليم المصغر.

٩- التدريب أثناء الخدمة.

١٠- المشغل التربوي (الورش التربوية).

ويقول رفاعي وآخرون (٢٠٠١م، ص١٨٣) "إن التنوع في أساليب الإشراف التربوي يعكس التطور الذي لحق بهذا المجال؛ ولكنه لا يفرض ضرورة استخدام كافة هذه الأساليب، وإنما يختار منها المشرف التربوي ما يسهم في تحسين العملية التعليمية، ومما يدعم البرنامج الإشرافي ويؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة من جهاز الإشراف التربوي".

الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي:

ذكر العبد الجبار (٢٠٠٨م، ص٩٤) أن الإشراف التربوي شأنه شأن عناصر النظام التربوي الأخرى يواجه الكثير من الصعوبات والمشكلات التي تشكل حائلاً دون تحقيق أهدافه في تطوير التعليم، ومن ثم في تحسين العملية التعليمية.

ويرى العبد الكريم (١٤٢٦هـ، ص١٢) أن من تلك المشكلات والصعوبات:

- ١- الميل إلى أسلوب التفتيش وتتبع الأخطاء.
- ٢- تفاوت المعلمين في التأهيل العلمي وضعف التجاوب مع المشرف التربوي.
- ٣- تدني تاهيل بعض المشرفين التربويين.
- ٤- عدم توفر الوقت اللازم لدى المشرف للقيام بأعمال الإشراف التربوي الأساسية.
- ٥- تفاوت وجهات النظر بين المشرفين والمعلمين حيال كثير من الممارسات الإشرافية.
- ٦- غياب الأهداف المحددة والواضحة للإشراف التربوي.

وقد لخص المغيدي (١٤٢١هـ، ص٦١-٦١) أهم الصعوبات والمشاكل التي

تواجه الإشراف التربوي منها:

- ١- ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين.
- ٢- ضعف الكفاية المهنية لبعض المدرسين.
- ٣- تهاون بعض المدرسين في تنفيذ التوصيات.
- ٤- ضعف الرغبة لدى بعض المدرسين في مهنة التدريس.

- ٥- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
 - ٦- انضمام بعض المهنيين إلى مهنة التدريس بهدف التوظيف.
 - ٧- فتح المجال للكثير من المهن غير المعدة لمهنة التدريس للعمل في مهنة التدريس.
 - ٨- قلة الأجهزة والوسائل التعليمية المتصلة بالمواد الدراسية.
 - ٩- ضعف المتابعة لتنفيذ التوجيهات.
 - ١٠- قلة الدورات التدريبية للمدرسين في مجال عملهم.
 - ١١- ضعف العلاقات القائمة بين بعض المشرفين والمدرسين.
- كما أضاف كريم (٢٠٠٦م، ص ٦٠) لأهم الصعوبات والمشاكل التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي ما يلي:
- ١- كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين.
 - ٢- قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية.
 - ٣- ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم.
 - ٤- عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين.
 - ٥- قلة إطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
 - ٦- الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.
 - ٧- غياب العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف التربوي والمعلم.
- وأشار المنيف (١٤٢٥هـ، ص ٢٩-٣٣) إلى أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى إخفاق الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه، وأهمها:
- ١- غياب الفلسفة والنظرية التي يركز عليها الإشراف التربوي إذ لا يزال الإشراف يفتقر إلى نظرية شاملة يركز عليها.
 - ٢- السلبية في التفاعل بين المعلم والمشرف التربوي إذ غالباً ما ينفرد المشرف بالحديث وإملاء النصائح والإرشادات على المعلمين الذي يلتقي بهم.

٣- الجو النفسي غير المريح والذي يؤثر على أداء المعلم، فالممارسات الإشرافية لا تحقق ذات المعلم.

٤- الزيارات التي يقوم بها المشرف تسبب كثيراً من الخوف والقلق لدى المعلم لأنها مباغتة ومفاجئة، وهذا النوع من الممارسة المهنية لا يسهم في تحقيق أهداف العمل التربوي التعليمي.

المبحث الثاني

دور الإدارة المدرسية في الإشراف التربوي

يتناول هذا المبحث الإدارة المدرسية ومقوماتها، وأهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة، ثم تحديد الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة، ثم يتناول المهام والمسؤوليات الإشرافية لمدير المدرسة، مع التركيز على دور مدير المدرسة في تطوير النمو المهني للمعلمين، ورعاية التلاميذ، وتحسين تنفيذ المناهج.

الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه، لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها، وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها (الحربي، ١٤٢٥هـ، ص: ٢٣).

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أخطر وأهم الوظائف في المدرسة، فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها ويتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مساهمة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات، ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصاته وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (آل ناجي، ١٤٢٦هـ، ص: ١٢٧).

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة، وما ينبثق عنهما من مهام وظيفية في خمسة محاور هي:

- ١- تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط وتطوير وتقويم هذه البرامج.
- ٢- خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس بالمدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم.
- ٣- خدمات شؤون الطلاب: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد الفني للطلاب وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم.
- ٤- الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.
- ٥- علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي (علاقي، ١٤٢٠هـ - ص: ٢٢؛ علي، ٢٠٠١م، ص: ٣١).

ويمكن إيجاز أبرز أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة على النحو التالي:

- ١- التخطيط المدرسي: ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها.
- ٢- التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والمارد التي يحتاجها وتقييم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكات التقويم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.
- ٣- النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج

الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق والأساليب التربوية في مجال التدريس.

٤- العلاقات الإنسانية: وتتميتها بين العاملين وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به، وتحقيق مبدأ العدل بين الجميع طلاب ومعلمين وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية.

٥- التقييم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها، ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين والطلاب، والمنهج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل (الحقيل، ١٩٩٦م، ص ١٣٦ ؛ العجمي، ١٤٢٨هـ، ص ٤٢ ؛).

ويرى الباحث أنه إذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار وإن لم يكن جميعها، فإنه يجب أن لا نتوقع أن كل مدير قادر على القيام بهذه المسؤوليات على أكمل وجه في وقت واحد، ولكن المهم أن يؤدي معظمها، وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته، وهنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره التربوية والإدارية على وجه يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق توجيهات وزارة التربية والتعليم الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية.

أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة:

تعددت مهام ووظائف الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير لشؤون المدرسة وفق التعليمات الواردة وتكرار لروتين يومي، بل أصبحت الإدارة المدرسية الآن مطالبة بتنظيم وتطوير نظام العمل، وتهيئة الظروف والإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف التربوية. وأصبح المدير مسؤولاً عن توجيه المدرسة

إدارياً وفنياً، وعن مراقبة سير الدراسة، وأعمال الموظفين، وسلوك التلاميذ، وعن مجتمع المدرسة بشكل عام.

وقد ذكر عطاري وآخرون (١٤٢٥هـ) أن "وظيفة الإشراف تسند في كثير من النظم التعليمية جزئياً أو كلياً إلى مدير المدرسة على أساس أنه أكثر معايشة للبيئة المدرسية ومشكلاتها وحاجاتها، وأكثر معرفة بقدرات وحاجات المعلمين، والطلبة، والبيئة المحلية" ص ٨٠.

بينما رأى عطوي (٢٠٠١م) أن مدير المدرسة "هو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات المعلمين ومشكلاتهم وحاجاتهم، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية" ص ٢٥٤.

في حين رأى نشوان وجميل (٢٠٠٤م) أن: "عمل مدير المدرسة نظام فرعي من النظام الإشرافي التربوي، فعليه مسؤوليات وواجبات إشرافية، وله دور بارز في نجاح العملية الإشرافية وتطورها في ظل المفاهيم الإشرافية الحديثة، فهو قائد تربوي في مدرسته ومشرف تربوي مقيم" ص ٢٤٤.

وقسم الطعاني (٢٠٠٥م) أعمال مدير المدرسة إلى شقين: "الشق الأول ويتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني فيرتبط بالأعمال الفنية، وهو أهم الشقين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن تفوض أو توكل إلى بعض الإداريين فينفذوها دون أن يؤثر ذلك على دورة العمل المدرسي، أما الأعمال الفنية فتحتاج إلى الحنكة والدراية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة"، ويضيف أن: "من أهم اهتمامات الإدارة المدرسية اهتمامها في ميدان الإشراف التربوي" ص ١٢٩. ويتفق معه الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٧م) في أهمية الجانب الفني لعمل مدير المدرسة حين يريان أنه "أكثر أهمية وخطورة من الجانب الإداري، لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة، تتطلب إعداداً وممارسة وتنمية مستمرة، ليبقى المدير قادراً بفاعلية وكفاية" ص ٧٥.

ويمكن من خلال استعراض الآراء السابقة ملاحظة أن هناك اتفاقاً كبيراً بين التربويين في أن مدير المدرسة يعد مشرفاً تربوياً مقيماً، فالإدارة المهام

الإدارية لمدير المدرسة توجد هناك مهام فنية لها أهمية قصوى في عمل مدير المدرسة، ولكن يبرز هنا أمران عن مدى قدرة مدير المدرسة للقيام بدوره الإشرافي، وهما:

أ. الأمر الأول: مدى القدرة الإشرافية لمدير المدرسة على معلمي مدرسته بتخصصاتهم المختلفة، حيث رأى المنيف (١٤١٠هـ، ص ١١) أن المشرف التربوي المختص يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المعلم وعلاج نقاط الضعف؛ لزيادة كفاءته في الصف، ومع أن مدير المدرسة قد يساعد المعلم في هذه النواحي أيضاً، إلا أنه يزيد عليها، ويكملها بتنسيق جهود جميع المعلمين، وهو ما لا يتأتى للمشرف التربوي أن يقوم به، وهذا الجانب من عمل المدير لا يتطلب تعمقا في دراسة المادة بقدر ما يتطلب دراية بالنواحي التالية:

- ١- معرفة المهارات التي يتطلب إتقانها عند التخطيط للتدريس.
- ٢- معرفة خصائص الطلاب في كل مرحلة من مراحل التعليم.
- ٣- الإلمام الكافي بسلوكيات التعليم.
- ٤- الإلمام الكافي بطرق التدريس السليمة التي تحقق الأغراض العامة من التربية.

ب. الأمر الثاني: مدى امتلاك مدير المدرسة الوقت الكافي للقيام بمهامه الإدارية والإشرافية، حيث رأى عطوي (٢٠٠١م، ص ٢٥٨) أن:

- ١- مدير المدرسة ليس المسؤول الوحيد عن العمل في المدرسة؛ فكل شخص فيها يجب أن يشارك في تحمل المسؤولية.
- ٢- مدير المدرسة يمكن أن يفوض السلطة إلى عدد من العاملين معه من إداريين ومعلمين للقيام بالأعمال الروتينية ويوفر وقته للعمل الأكثر أهمية وهو العمل الإشرافي.
- ٣- الإشراف ليس عملاً فردياً بين المشرف التربوي والمعلم، بل يمكن أن يكون عملاً جماعياً بين المدير ومجموعة من المعلمين.

الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة:

لا بد لمدير المدرسة أن يمتلك بعضاً من الكفايات التي تؤهله للقيام بدوره الإشرافي على نحو يمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة، وقد حدد عطوي (٢٠٠١م، ص ٢٥٦) عدداً من كفايات مدير المدرسة في مجال الإشراف التربوي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- الاتصال والتفاعل: لتكون عملية الاتصال في جو صحي يشعر معه المعلمون بالأمن والطمأنينة.
- ٢- الكفايات الفنية مثل: تحليل عملية التعليم والتعلم، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة بشكل متقن.
- ٣- التخطيط الدراسي: تحليل مادة التعلم وتحديد الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها.
- ٤- تنمية المعلمين: مساعدتهم على النمو المهني وإدراك أدوارهم المتغيرة.
- ٥- العمل مع الجماعات: تنظيم العمل في مجموعات صغيرة أو كبيرة.
- ٦- التربية المستمرة: أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر.
- ٧- تطوير المناهج: دراستها وتحليلها وتقويمها.
- ٨- التقويم: استخدام وسائل تقويمية متنوعة.
- ٩- التغيير والتطوير: وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، والقدرة على استخدام أساليب البحث العلمي.
- ١٠- كفايات العلاقات الإنسانية: التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة.

١١ - كفايات العلاقات العامة: القدرة على كسب تأييد رجال البيئة المحلية والعمل معهم لتطوير العمل المدرسي (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧م، ص ٧٤-٧٥).

بينما صنّف نشوان وجميل (٢٠٠٤م، ص ٢٤٤) كفايات مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً إلى:

١ - **كفايات فنية:** وتتضمن مهارات الاتصال والتواصل مع جميع أطراف العملية التعليمية، أي مهارات زيادة النمو المهني للمعلمين، ومساعدتهم في إعداد الاختبارات، وإكسابهم الاتجاهات الايجابية نحو الإدارة التعليمية، والإشراف التربوي، وقيام العلاقات الإنسانية الطيبة معهم، والقدرة على إثراء المنهاج التربوي، وتحسين طرق التعلم، وملاحظة المواقف الصفية وتحسينها، وتوفير الأدوات والوسائل التي تساعد المعلم في عمله، والقدرة على إقامة علاقات ايجابية مع البيئة المحلية.

٢ - **كفايات إدارية:** وهي القدرة على التخطيط الجيد بداية العام الدراسي، تنظيم المواقف التعليمية والسجلات المدرسية، القدرة على إدارة الاجتماعات الفردية والجماعية، وإدارة الأمور الداخلية في المدرسة مثل إعداد الجداول والملفات، والقدرة على جعل المدرسة لها دور قيادي في المنطقة الموجودة فيها.

٣ - **كفايات إنسانية:** وهي المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير؛ ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف الموقف الاجتماعي.

٤ - **كفايات إدراكية:** وهي المهارات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين أجزاء النظام التربوي.

وهناك اتفاق كبير بين التربويين في تحديد هذه الكفايات لكن الاختلاف يكمن في تقسيمها، وتصنيفها إلى مجموعات، ويتفق الباحث مع التصنيف السابق للكفايات الفنية والكفايات الإدارية أما الكفائتين الأخيرتين فيرى أن يعبر عنهما بكفاية واحدة هي الكفايات الشخصية، فتكون شاملة للكفايات الإنسانية والإدراكية.

مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الإشرافية:

حددت وزارة التربية والتعليم في تعميمها رقم ١/٣٥٥٦ (١٤٢٠هـ، ص ١٠) بشكل مفصل مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الإشرافية والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- ١- مهام تتعلق برعاية التلاميذ؛ وذلك بالإحاطة بالأهداف الكاملة للمرحلة وخصائص طلابها، وتهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب، وتوثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب، والإشراف على برامج التوجيه والإرشاد، والمقصف المدرسي، وأعمال الاختبارات، وبرنامج الاصطفاف الصباحي.
- ٢- مهام تتعلق بالمعلمين، وذلك بمتابعة أعمالهم ونشاطهم وزيارتهم في الصفوف، تقويم الأداء الوظيفي لهم ولجميع العاملين في المدرسة، الإسهام في النمو المهني للمعلم واقتراح البرامج التدريبية المناسبة له، اطلاعهم على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص، العناية الخاصة بالمعلمين الجدد، ومتابعة حالات التأخر والغياب من المعلمين وغيرهم من العاملين، واتخاذ الإجراءات النظامية مع مراعاة ذلك في تقويم الأداء الوظيفي.
- ٣- مهام تتعلق بالتخطيط، وبناء خطة عمل مفصلة يصنف المهام فيها إلى (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية).
- ٤- مهام تتعلق بالتعاون مع البيئة المحلية، وذلك بتعزيز الدور الاجتماعي للمدرسة؛ بالتعاون مع أولياء الأمور وغيرهم، سواءً أفراداً أو مؤسسات اجتماعية.
- ٥- مهام تتعلق بالتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة، وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم، مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

٦- مهام تتعلق بالتواصل المستمر مع إدارة التعليم أو مركز الإشراف التابع له عن طريق كتابة التقارير والمرئيات التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية.

بينما نجد عبيدات وأبو السميد (١٤٢٨هـ، ص ٢١٢) يجمالان المهام الإشرافية لمدير المدرسة فيما يلي:

- ١- توفير بيئة تعليمية تعليمية ملائمة تتسم بالأمن والمغامرة والتجريب.
- ٢- توفير ثقافة مدرسية تتسم بالإثارة والتحدي والتسامح والحب.
- ٣- تطوير البرامج والأنشطة التعليمية في المدرسة وخارجها.
- ٤- تنمية المعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية مهنياً.
- ٥- تنمية ذاته مهنياً.

أما طافش (٢٠٠٤م، ص ١٧٢) فرأى أن أبرز مهام مدير المدرسة هي:

- ١- التخطيط الدقيق.
- ٢- التنظيم المحكم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ٣- تنمية قدرات المعلمين وسائر العاملين.
- ٤- القيادة الحكيمة.
- ٥- الإشراف التربوي على المعلمين وغيرهم من المستخدمين.
- ٦- التقويم الأمين للأنشطة ومخرجاتها.
- ٧- التواصل مع المجتمع المحلي عبر مجلس الآباء والمعلمين.

وفي تفصيله لهذه المهام نجده يتناول رعاية التلاميذ في أكثر هذه المهام، ففي التخطيط الدقيق مثلاً يتحدث عن تشكيل مجالس المدرسة وتشكيل جماعات التلاميذ، وكذلك في التنظيم يعمل مدير المدرسة على إعداد سجلات خاصة بالتلاميذ لمتابعتهم في الحضور والغياب، ومتابعتهم صحياً وتحصيلياً، وتنظيم توجيه التلاميذ لاختيار التخصصات الملائمة لميولهم وقدراتهم، وأيضاً في

الإشراف التربوي يتحدث عن الزيارات الصفية والاطلاع على أعمال التلاميذ الكتابية.

أهمية التخطيط في عمل مدير المدرسة:

التخطيط للبرنامج المدرسي له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف، ذلك أن الخطة التي يضعها مدير المدرسة تساعد على اختصار الوقت والجهد، ففيها يتم تحديد الأهداف والوسائل والإجراءات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتكون الخطة بمثابة المرجع الذي يحدد ما تم انجازه وما هي الخطوة التالية، وبذلك يمكن التخلص من العشوائية والتخبط في أداء الأعمال، ويتمكن مدير المدرسة من تجاوز الكثير من الصعوبات ومعوقات العمل التربوي.

وقد ذكر الحبيب (١٤١٧هـ) أن مفهوم خطة عمل مدير المدرسة مرتبط بالمهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة كمسؤول أول عن سير العمل المدرسي، ومن فوائد التخطيط في عمل مدير المدرسة ما ذكره عقيلان (١٤١٠هـ) بأن من هذه الفوائد "المساعدة في تنفيذ الأعمال حسب أولوياتها بانتظام وثقة في العمل اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي والسنوي". ولا بد لخطة عمل مدير المدرسة من عناصر يجب أن تشتمل عليها، وخطوات يجب إتباعها حتى تكون شاملة، ومحققة للأهداف التربوية المنشودة، فخطة مدير المدرسة يجب أن تشتمل على تحسين البيئة المدرسية وتجميلها، وتطوير المعلمين وتميئتهم مهنيًا، وتطوير المنهج المدرسي، ورعاية التلاميذ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والنشاط المدرسي، والاختبارات (الشمرواني، ١٤٢٠هـ، ص ١٨).

وبناء خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة كما رأى البستان وآخرون (١٤٢٣هـ، ص ١٠٠) تمر بالمراحل التالية:

١- تحديد الأهداف وتنظيم الجهاز القائم بالتخطيط ووضع دليل الخطة ومناقشة مشروع الخطة.

٢- إعداد مشروع مبدئي للخطة يتم فيه تحديد المجالات ورسم صورة مبدئية لخطة العمل.

- ٣- مرحلة الاستشارات الفنية وتبني مشروع الخطة.
 - ٤- تنفيذ الخطة ويشمل ذلك التنفيذ والمراقبة وإعادة التخطيط حسب النتائج.
 - ٥- المتابعة والتقويم.
- وحدد عبيدات وأبو السميد (١٤٢٨هـ، ص ٢٣٢) بعض المبادئ والأسس التي تستند عليها خطة مدير المدرسة مثل:

- ١- تطوير البرامج التعليمية، والأنشطة المختلفة في المدرسة.
- ٢- تهيئة الفرص أمام تطوير البرامج التعليمية.
- ٣- تشكيل فرق إشرافية تضم قيادات من المعلمين، وأولياء أمور، ومشرفين، ومختصين؛ للاستفادة من خبراتهم.
- ٤- التخطيط لإحداث التغييرات المرغوبة في كل من سلوكيات التلاميذ والمعلمين، والتغيرات في طرق التدريس وعلاقات المدرسة مع المجتمع، وتطوير أدوات المدرسة، وتنمية معلميه، وهذه ما تعرف بخطة مدير المدرسة.

ويرى الباحث وجوب التقيد بالخطوات اللازمة لبناء خطة مدير المدرسة، ومراعاة أن تكون الخطة شاملة لجميع مجالات العمل المدرسي اليومي، والأسبوعي، والشهري، والفصلي، ولا بد لمدير المدرسة من مراجعة الخطة أولاً بأول، وتقييم ما تم إنجازه من مهام، وتحديد الصعوبات التي تعيق تنفيذ بعض المهام، ومحاولة التغلب عليها مع الاستعانة بالمختصين من مشرفي الإدارة المدرسية، أو مشرفي التخصص.

دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنياً وتطوير أدائهم:

يعتبر مدير المدرسة الأكثر معرفة ودراية بمعلميه وبتحدياتهم المهنية؛ حتى مع تعدد تخصصات المعلمين، لذلك كان من أبرز مهامه العمل على النمو المهني لمعلميه، وتطوير كفاياتهم سواء في الجانب المعرفي أو السلوكي. ويقصد بالنمو المهني للمعلمين وتطوير كفاياتهم التعليمية من الجانبين المعرفي والسلوكي، وحيث إن مدير المدرسة يدرك أن لامتلاك المعلمين لهذه

المهارات أثر واضحاً في تحسين التعلم في مدرسته، فإنه يجب أن يسعى جاهداً إلى تحسين هذه المهارات وتطويرها ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- ١- توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم المسؤولية والأمانة الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة.
 - ٢- تحديد مسؤوليات المعلم التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه المطلوب وحثه على أن يكون قدوة صالحة لطلابه.
 - ٣- شرح معايير تقويم الأداء لهم وحل ما يعترضهم من مشكلات تؤثر على أداء رسالتهم التربوية.
 - ٤- وضع البرامج التي تساعدهم على إيجاد الطريقة الصحيحة لإيصال المعلومة إلى الطلاب وتزيد نموهم المعرفي والمهني.
 - ٥- استخدام الوسائل الإشرافية كالاجتماعات الفردية والجماعية والنشرات التربوية والقراءات الموجهة.
 - ٦- حثهم على القراءة والإطلاع وتوفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التنقيف المهني.
 - ٧- استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم مثل الزيارات الصفية، الدروس النموذجية، الورش التربوية وتبادل الزيارات بين المعلمين.
 - ٨- إحقاق المعلمين بالبرامج التدريبية المختلفة التي تقيمها الإدارة وذلك وفق حاجة المعلم للبرنامج، وذلك يتطلب من مدير المدرسة عمل حصر للمهارات المطلوبة لدى كل معلم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٠هـ).
- وذكرت الخطيب وآخرون (٢٠٠٠م) " أن من أبرز مهام مدير المدرسة الإشرافية فيما يتعلق بالمعلمين استقطابهم للمهنة وتوفير فرص النمو المهني لهم وحثهم على ذلك " ص ١٢٥، وأضاف مصطفى (٢٠٠٢م، ص ١٧٣) أنه يجب أن يحرص مدير المدرسة على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني، وأن يساعد المعلم على تنمية قدراته الخاصة، وإبرازها وعلى الكشف عما قد يكون لديه من مواهب كامنة وتنميتها.

وهنا يتبادر إلى الذهن مشكلة التخصص، فمدير المدرسة متخصص في مادة معينه فقط إلا إنه مع تعدد تخصصات المعلمين، واختلاف بعضها عن تخصص مدير المدرسة فإنه يبقى مسؤولاً عن تنمية جميع معلمي مدرسته في مجال المواد الدراسية، ويكون ذلك من خلال:

- ١- إثارة اهتمامهم بالالتحاق في مساقات دراسية.
 - ٢- تنظيم برامج تقوية في المادة الدراسية بإشراف خبير، أو أستاذ جامعي، أو مشرف تربوي مختص بالتنسيق مع مديري مدارس آخرين يواجه معلوهم مثل هذا الضعف (عبيدات وأبو السميد، ١٤٢٨هـ، ص ٢١٦).
- ورأى عطوي (٢٠٠١م، ص ٢٥٤) أن مهام مدير المدرسة في مجال تنمية المعلمين مهنيًا تتمثل في:

- ١- أن يوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية.
 - ٢- أن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية، والإشراف التربوي.
 - ٣- أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الإشراف المختلفة.
 - ٤- أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية.
- ويرى الباحث أهمية النمو المهني الذاتي من قبل المعلمين، فيتمثل دور مدير المدرسة في تشجيعهم على البحث والاطلاع وحب التطور والتجديد؛ حتى يسعى كل منهم لتطوير نفسه بنفسه، فيكون النمو ذاتياً ومستمراً.

دور مدير المدرسة في رعاية الطلاب:

يعتبر التلميذ جوهر العملية التعليمية، فجميع عناصر هذه العملية إنما وجدت من أجل بناء شخصية التلميذ من جميع جوانبها، لذلك كان من المهم أن يشعر التلميذ بالراحة، والطمأنينة داخل المدرسة؛ حتى يستطيع الاستفادة من برامجها في تنمية شخصيته بجميع جوانبها.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم في تعميمها رقم ١/٣٥٥٦ (١٤٢٠هـ، ص ١٠) مهام مدير المدرسة عموماً وكان من المهام التي تختص بالتلميذ الآتي:

- ١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة، وتفهمها، والتعرف على خصائص التلاميذ وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
 - ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية التلميذ، ونموه من جميع الجوانب، وإكسابه الخصال الحميدة.
 - ٣- توثيق العلاقة بأولياء أمور التلاميذ، ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم، ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة، ومرئياتها حول سلوكهم، ومستوى تحصيلهم، والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.
 - ٤- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة، والاهتمام بها، ومتابعة برامج النشاط، وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.
 - ٥- الإشراف على مقصف المدرسة، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للتلاميذ، ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة؛ للتأكد من سلامته.
 - ٦- الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة، ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات، وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.
 - ٧- تشكيل لجنة التوعية الإسلامية، ولجنة التوجيه والإرشاد، ولجنة الحالات السلوكية الطارئة، ولجنة النشاط، ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات، وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
- ورأى ربيع (١٤٢٦هـ، ص ١١٥) أن أهم نشاطات مدير المدرسة في هذا المجال هي:

- ١- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ.
- ٢- التعرف على ميول التلاميذ، وقدراتهم.
- ٣- توفير خدمات إرشادية للتلاميذ.
- ٤- العناية بالتلاميذ في مجال الإبداع.
- ٥- توفير خدمات تساعد على إتاحة فرص النمو السوي أمام التلاميذ.

٦- الإشراف على تحليل نتائج الامتحانات والتعرف على حالات الضعف لدى التلاميذ.

٧- اعتماد خطط تشجع التلاميذ المتفوقين.

٨- التعرف على ظواهر سوء التوافق في السلوك الطلابي.

٩- متابعة سجلات الحضور والغياب يوميا للتلاميذ.

ورأى الباحث أن مهام مدير المدرسة في هذا الجانب غالبا ما تكون بالمتابعة والإشراف، ولكن يجب أن لا يقف عمله عند ذلك، بل عليه أن يكون اتصالاً مباشراً مع التلاميذ، للتعرف على طبائعهم واهتماماتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، والمشكلات التي تواجههم عن قرب، وبذلك يكون أقدر على المتابعة والإشراف، والتوجيه لما فيه مصلحتهم.

دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المنهج الدراسية:

يقصد بالمناهج جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها التلاميذ داخل المدرسة وخارجها، ويتضح من هذا التعريف أن المنهج الدراسي لم يعد قاصراً على المادة الدراسية، كما كان سائداً حسب المفهوم التقليدي للمنهج، ولذلك فإن المنهج يشمل أربعة عناصر هي: الأهداف والمحتوى والخبرات التعليمية والتقويم وفي ضوء هذه المعطيات تصبح مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمناهج الدراسية على النحو التالي:

١- إثراء المادة الدراسية عن طريق القراءات الإضافية أو الأنشطة الإضافية أو عن طريق إثراء المادة بأدوات التقويم المناسبة.

٢- يجب على مدير المدرسة أن يتأكد أن المعلمين يوظفون الكتاب المدرسي في عمليتي التعليم والتعلم.

٣- حث المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً وذلك بعد توفيرها لهم وتدريبهم على إنتاجها وكيفية استخدامها.

- ٤- توظيف المكتبة المدرسية عن طريق حث المعلمين والتلاميذ على زيارة المكتبة المدرسية، وعمل الترتيبات المنظمة لهذه الزيارات في جدول تنظيمي.
- ٥- توظيف الإذاعة المدرسية وذلك عن طريق جعلها توفر الفرص الجيدة لتزويد الطلاب بالمعلومات التي تثري المناهج الدراسية.
- ٦- الأنشطة الصفية واللاصفية وذلك بتفعيلها من قبل المعلمين والطلاب وتوجيهها بحيث تكون في خدمة المناهج الدراسية.
- ٧- توظيف المختبر المدرسي وذلك بالتأكيد على المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة بالمفهوم الشامل.
- ٨- التقويم فمدير المدرسة تقع عليه مسؤولية كبيرة تجاه عملية التقويم الجارية بمدرسته وتكمن هذه المسؤولية في تطوير أدوات التقويم المناسبة (العبود، ١٤٢٧هـ، ص ٣٢).

جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية:

قامت وزارة التربية والتعليم منذ إنشائها عام ١٣٧٣هـ وحتى اليوم بمجهودات كبيرة في مجال الإدارة المدرسية، واتخذت لذلك اتجاهات عدة منها:

١- إعداد مدير المدرسة:

تتوقف عملية إعداد مدير المدرسة على ما تقدمه الكليات التربوية بالجامعات من برامج خاصة في مرحلة البكالوريوس لإعداد القيادات التربوية وما تتضمنه من مواد ومفردات خاصة بالإدارة التعليمية والمدرسية بما يمكن المعلمين من فهم طبيعة العملية الإدارية بالمدارس وممارسة وظائفها.

٢- تطوير معايير اختيار المديرين:

قامت وزارة التربية والتعليم بوضع أسس وشروط الاختيار السليم لمديري المدارس باعتبارهم القيادات التربوية اللازمة لنجاح العملية التعليمية التربوية وتحقيق أهدافها، والعمل على التطوير والتحسين وإضافة بعض المعايير من عام

لآخر نظرا لتغير وتطور متطلبات الإدارة المدرسية في ظل التجديد والتطوير التربوي المتلاحق، لذا قامت وزارة التربية والتعليم بتشكيل لجنة لتطوير الإدارة المدرسية مهمتها مراجعة شروط ومعايير اختيار مدير المدارس ووكلائها.

٣ - التدريب أثناء الخدمة:

وتتبع أهمية تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة على أساس أنه يأتي بعد احتكاك المدير بالمشكلات الواقعية في الميدان، وبذلك يكون التدريب تلبية لحاجة العمل الحقيقي، ويتم التدريب على رأس العمل من خلال مستويين هما: دورة مديري المدارس الابتدائية، ودورة مديري المتوسطة والثانوية التي تقام في كليات التربية وكليات المعلمين.

٤ - إنشاء شعبة الإدارة المدرسية:

حيث تم إنشاء شعبة خاصة بالإدارة المدرسية ضمن إدارات الإشراف التربوي في جميع إدارات التعليم أنيط بها مهمة الارتقاء بعمل مديري المدارس، وتهيئة المناخ المناسب لنجاحه والعمل على مساعدة مديري المدارس في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

٥ - تنظيم برامج تبادل الزيارات الميدانية بين مديري المدارس:

يهدف هذا البرنامج إلى الوقوف على ما تقوم به إدارات المدارس من أساليب تربوية وتنظيمية داخل المدارس وخارجها الأمر الذي يحقق انتقال الخبرات بين المديرين والاستفادة من الإيجابيات، والتخلص من السلبيات الموجودة بالمدارس، وتحرص وزارة التربية والتعليم على تنظيم وتفعيل برامج تبادل الزيارات بين الإدارات التعليمية، وداخل الإدارة التعليمية الواحدة.

٦ - استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال عمل الإدارة المدرسية:

اعتمدت وزارة التربية والتعليم برنامج (معارف) بما يشتمل عليه من معلومات عامة عن المدرسة، وبيانات الطلاب، وبيانات المعلمين، وشؤون الاختبارات والإرشاد الطلابي، والشؤون الإدارية والمكتبية، وسعت الوزارة إلى

ربط جميع المدرس بالإدارات التعليمية والإدارات التعليمية بالوزارة، هذا بالإضافة إلى انتشار العديد من البرامج المساندة كبرامج الجداول المدرسية، والنشاط الطلابي، وبرامج الأعمال المكتبية وغيرها.

٧- التدوير الوظيفي:

وهو يعني نقل مدير المدرسة من مدرسة إلى أخرى، أو إعادته إلى التدريس بعد قضاء أربع سنوات في مجال الإدارة المدرسية، وذلك لتلافي احتكار الإدارة المدرسية من قبل فئة قليلة من المديرين، ولتلافي الرتابة التي تصيب بعض المديرين ممن أمضوا سنوات طويلة في إدارة المدارس إلى جانب إفساح المجال أمام كثير من المعلمين لاكتساب خبرات في الإدارة المدرسية مما يسهم في تطويرها، إذ أن التغيير ضرورة للتطوير، لذا صدر التعميم الوزاري رقم ١٤٤٢ / ٣١ / وتاريخ ١٤١٤/٣/٢٨ هـ القاضي بتحديد مدة تكليف مدير المدرسة بعام واحد ويمكن تجديده سنويا ولفترة لا تتجاوز أربع سنوات يعود بعدها إلى العمل بالتدريس (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٤هـ).

٨- صدور لائحة تقويم الطلاب:

صدرت اللائحة بموجب الموافقة السامية لخادم الحرمين الشريفين برقم ٨٣٦ / م وتاريخ ١٤١٩/٨/٦ هـ بناء على قرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ١٠/ق/ع وتاريخ ١٤١٩/٦/١ هـ، وقد أظهرت إحدى أوراق العمل المقدمة للقاء مديري العليم التاسع عام ١٤٢٢هـ أن لتطبيق لائحة تقويم الطالب العديد من الإيجابيات منها: معالجة ظاهر الهدر التعليمي للطلاب، وزيادة المردود الاقتصادي، وأنها منحت مديري المدارس المرونة في التنفيذ واتخاذ القرارات اللازمة لتعديل المواقف في كثير من جوانب العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ).

٩- صدور القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام:

وتهدف هذه القواعد التي صدرت عام ١٤٢٠هـ إلى إيجاد مرجعية موحدة للوائح والأنظمة التي تحكم العمل في المدارس، وتنظم العلاقة بين عناصر العملية

التربوية والتعليمية، وتتبقى أهمية جمع تلك اللوائح والأنظمة من الضرورة الملحة لإطلاع العاملين في مدارس التعليم العم عليها، وهو ما يصعب تحقيقه نظرا لتفرق تلك اللوائح والأنظمة في ملفات التعميم، وقد توصلت ورقة عمل قدمت إلى لقاء مديري التعليم التاسع عام ١٤٢٢هـ إلى أن جميع القواعد التنظيمية للعاملين في المدارس يوفر مرجعية جيدة للتعرف على بعض اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل الدراسي، أن تلك القواعد قد تسهم في توحيد سياسة العمل في المدارس، وأنها يمكن أن تسهم في تنمية العمل الإداري لدى القائمين على إدارة المدارس وأيضا تحقق فهما أكبر للمهام وتحديدا أدق للمسؤوليات (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٠هـ).

١٠- منح الصلاحيات لمديري المدارس:

منحت صلاحيات مديري المدارس بقرار وزارة التربية والتعليم رقم ١/ ١١٣٩ و تاريخ ١٧/ ٣/ ١٤٢١هـ، والتي استهدفت تطوير مستوى الأداء في عملية إدارة التربية والتعليم من خلال مشاركة مستويات الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، كما أن تفويض الصلاحيات يعد واحد من أبرز الأسس التي تعتمدها الأساليب الحديثة في الإدارة، لما تلعبه من دور مهم في تخفيف الأعباء عن الإدارة العليا، وتوفير الوقت والجهد، وضمان سلامة القرار المتخذ، وهذه الصلاحيات وأن كانت في معظمها تمارس فعلا من قبل مديري المدارس من قبل صدورها إلا أن منح الصلاحيات لمديري المدارس يحقق العديد من الإيجابيات منها: رفع الروح المعنوية للمدير، وإيجاد حلول عاجلة لبعض المشكلات، والحد من المركزية، وتعزيز مكانة مدير المدرسة في المجتمع التعليمي (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢١هـ).

١١- منح الحوافز لمديري المدارس:

صدرت لائحة الحوافز لمديري المدارس بقرار وزارة التربية والتعليم رقم ٣١/ ٥٢ و تاريخ ٢٠/ ١/ ١٤٢٢هـ والتي استهدفت تهيئة الظروف التي تساعد

مدير المدرسة على القيام بدوره الكبير، ولتشجيع كثير من المتميزين على تولى إدارات المدارس.

١٢ - صدور دليل أنظمة وتعليمات الاختبارات لجميع مراحل التعليم:

صدر هذا الدليل عن الإدارة العامة للاختبارات بوزارة التربية والتعليم عام ١٤٢١هـ وهو يتوافق مع لائحة تقويم الطالب، ويستهدف توحيد إجراءات العمل المتعلقة بالاختبارات في جميع المدارس (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٢هـ).

١٣ - تطوير النظرة للنشاط الطلابي:

يعد النشاط قسيم المنهج المقرر في تحقيق غاية المدرسة وأهدافها، فلم يعد النشاط ترفاً تزدان به المنظومة التربوية، ولا ترفيهاً يمكن الاستغناء عنه بل أصبح جزءاً رئيسياً ولبنة مهمة في صرح العملية التعليمية، وعنصراً مهماً من عناصر المنهج بمفهومه الحديث، ومن هذا المنطلق صدرت توجيهات وزارة التربية والتعليم بضرورة مشاركة جميع الطلاب في وحدات ولكل وحدة برامجها ومجالاتها المختلفة، وعلى مدير المدرسة ولجنة النشاط ورائد النشاط بالمدرسة ومشرفي الجماعات والمجالات التخطيط لبرامجها والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالمدرسة (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٤هـ).

١٤ - برامج التوجيه والإرشاد الطلابي:

وهي تعتمد على فاعلية مدير لمدرسة في تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم الفردية والجماعية، ورعاية قدراتهم وميولهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق النمو المناسب لهم، فيرأس مدير المدرسة لجنة التوجيه والإرشاد، ولجنة رعاية السلوك ولجنة الحالات السلوكية الطارئة، ومجالس الآباء والمعلمين، ويفتح مراكز الخدمات التربوية لخدمة الطلاب المتأخرين دراسياً، ويشارك في بعض الخدمات الإرشادية، ويتعهد الطلاب المتفوقين والموهوبين بالرعاية (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٤هـ).

وعليه فإنه في ظل هذه التغيرات والتطورات في الميدان التعليمي يتضح ضخامة العبء الملقى على كاهل مدير المدرسة بالرغم من جهود وزارة التربية والتعليم التي سبقت الإشارة إليها وهذا يلقي على الإشراف التربوي بمختلف جهاته وتخصصاته مسؤولية الارتقاء بأداء مدير المدرسة، الأمر الذي يبرز أهمية إيضاح العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

المبحث الثالث

التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي

يتناول هذا المبحث أهمية التكامل بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة، وكذلك الإجراءات التي تساعد على تحقيق هذا التكامل، ثم محاولة تحديد المؤشرات والمظاهر التي تدل على حدوثه.

أهمية التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي:

لا يمكن الفصل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، فالأهداف مشتركة والمهام يكمل بعضها بعضاً؛ وذلك لأنهما يعملان داخل الميدان نفسه، وبينهما تفاعل مستمر، فلا يستطيع أحدهما أن يتم عمله دون وجود الآخر.

وقد ذكر نشوان (١٤٢١هـ، ص ٢١١) أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة تؤدي إلى تفاعل مستمر، يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في نفس الوقت، فالمشرف التربوي ومدير المدرسة يسعيان إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية.

ورأى الحقييل (١٤١٧هـ) "أن الفصل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي خطأ شائع، فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة، وكذلك ما يعده المعلم من دروس، ويستطيع تقويم عمله، ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة" ص ١٨١.

لذلك كان من الواجب توحيد الجهود من خلال التنسيق والتكامل في العمل، والبعد عن كل أسباب التعارض والاختلاف، ورأى المنيف (١٤١٠هـ) "أن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في صفوفهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكمل له" ص ١١. ويقول أيضا "إن تعاون مدير المدرسة مع المشرفين التربويين على اختلاف تخصصاتهم يساعد على تقديم خدمات تربوية تثري العملية التعليمية" (ص ٤٩).

وقد ذكر عطوي (٢٠٠١م) أهمية التكامل بين دور المشرف التربوي ودور مدير المدرسة الإشرافي حيث قال: "يعد هذا التكامل عاملا حاسما في بلوغ كل من الدورين على حده وفي بلوغ أهدافهما المشتركة". ثم أضاف: "إن التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يمكننا من الاستفادة من مزايا الطرفين فيكمل أحدهما دور الآخر في المجالات التربوية المختلفة" ص ٢٥٢.

من خلال استعراض الآراء السابقة يمكن ملاحظة الاتفاق بينها على وجوب التكامل بين دور مدير المدرسة والمشرف التربوي، وأن الأهداف التربوية لن تتحقق ما لم يكن هناك تكامل وتنسيق بينهما، فلكل منهما مهامه ومسؤولياته الخاصة التي لا تتعارض أو تتداخل مع مهام الآخر ومسؤولياته، بل هي مكملة ومتممة لها.

وأكد الطعاني (٢٠٠٥م) على " أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متم ومكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة وتلبية هذه الحاجات، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرةً على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد" ص ١٣٦.

كما أكد عطاري وآخرون (١٤٢٥هـ) "على أن التداخل بين الإدارة والإشراف يؤسس لعلاقة تعاونية لصالح العملية التربوية" ص ٨١.

بينما رأى الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٧م) أنه " ليس هناك تعارض، من أي نوع، بين ما يقوم به مدير المدرسة من إشراف، وبين ما يقوم به المشرف المختص. بل إنهما يؤديان عملاً تعاونياً، لخدمة أهداف التربية، ويكمل كل منهما صاحبه"، ويضيف: "أنهما قد يجتمعان، وقد ينفرد كل منهما بما لا يتاح للآخر" ص ٣٦.

ويرى الباحث أن التكامل بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة يعد أمراً جوهرياً لا بد منه؛ من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، فبدونه سيكون العمل التربوي عرضه لتشتت الجهود وتعدد الاتجاهات، وسيظهر التعارض بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة، وبذلك لن تتحقق الأهداف المحددة، وإن عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة يجب أن يكون مبنياً على التعاون، والتنسيق، وتوحيد الجهود انطلاقاً من وحدة الأهداف، وبهذا يمكن القضاء على كل أسباب التعارض التي قد تعيق العمل التربوي وتحول دون تحقيق أهدافه.

الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل في العمل الإشرافي:

إن من أهم ما يساعد على تحقيق التكامل في العمل الإشرافي هو وضوح الأهداف، ولن تتحقق الأهداف دون وجود علاقة سليمة بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة، وبين مصطفى (٢٠٠٢م، ص ١٧٥) أن هذه العلاقة يجب أن تقوم

على التعاون والتفاهم والتكامل، وذلك يمثل عاملاً مهماً يؤثر إيجاباً في المناخ الاجتماعي، والعلمي للمدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية.

ورأى الحقيّل (١٤١٧هـ، ص ١٨٢) أن الإجراءات التالية تساعد على

تحقيق التكامل في العمل الإشرافي:

- ١- الانسجام والتعاون وعدم الصراع على السلطة.
- ٢- تهيئة معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.
- ٣- أن ينظر المدير إلى المشرفين التربويين كمساعدين ومستشارين.
- ٤- العمل بنظرية التكامل، بمعنى أن يحضر المشرفون التربويون، ومديرو المدارس الاجتماعات التي تضم مدير التعليم في المدارس، فيحصلوا جميعاً على المعلومات التي تساعدهم بفاعلية في تحسين عملية التعلم.
- ٥- العمل بمبدأ المشاركة، بمعنى أن على المشرف عند حل أي مشكلة اقتراح فحص مشترك لها، وتقويم مشترك أيضاً لتكون لديه فرصة أفضل للنجاح.
- ٦- إذا كانت صلة المعلم والمدير بالمشرف التربوي تملؤها الثقة شعر الجميع بالصدقة، وزادت فرص التعارف، وإلحاح المدير لوجوده إلى جانبه.

وذكرت الخطيب وآخرون (٢٠٠٠م، ص ١٥٥) بعض الإجراءات التي قد

تؤدي إلى تحقيق التكامل من أهمها:

- ١- التنسيق والتعاون، والفهم، وتدعيم الثقة، وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، إذ أن ذلك من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والمتابعة.
- ٢- اطلاع المدير للمشرف التربوي على أوضاع المدرسة للمشاركة في دراسة مشكلاتها؛ بغرض تشخيصها، وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة.
- ٣- دراسة المشرف التربوي لخطة المدرسة التحسينية، أو مشاركته في تخطيطها؛ لتحديد دوره في تنفيذها إذا أمكن.

- ٤- استعداد المشرف التربوي لتقديم أية مساعدة تطلب منه من قبل مدير المدرسة، شريطة أن تكون هذه المساعدة محدودة ومدروسة ومخطط لها.
- ٥- الاشتراك في الأعمال الإشرافية المدرسية، كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة، أو ورشة تربوية، أو زيارة صافية، أو مشروع ما.
- ٦- الإكثار من اللقاءات بينهما؛ بغرض التعرف على إمكانات كل منهما لتحديد وسائل الاستفادة من هذه الإمكانيات.
- ٧- أن تكون لدى كل منهما أطر مرجعية ومعايير تربوية مشتركة لكل منهما، وأن تكون هذه الأطر بدلاً من العلاقات الشخصية القائمة على المزاجية.
- بينما أجمل عطوي (٢٠٠١م، ص ٢٥٣) مجالات التكامل في العمل الإشرافي بين مدير المدرسة والمشرف التربوي فيما يلي:
- ١- التخطيط المشترك بين المدير والمشرفين التربويين، وذلك بتحديد أهدافهما، وأولوياتهما الإشرافية خلال فترة زمنية محددة. وإذا تعذر التخطيط المشترك بينهما، فإنه من الممكن تحقيق التكامل من خلال إطلاع كل من المدير والمشرف التربوي على خطة الآخر في وقت مبكر يسمح له بإجراء تعديلات على خطته إذا اقتضى الأمر ذلك.
 - ٢- المشاركة في تنفيذ الخطط الإشرافية وفق الأدوار المنوطة بكل منهما.
 - ٣- المشاركة في تقويم العمل الإشرافي، ومتابعة نتائجه، وتقويم المعلمين بجميع العناصر: (الأهداف، الوسائل، الأنشطة، وسائل التقويم، والأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية).
- وأنفق الطعاني (٢٠٠٥م) مع ما ذكرت الخطيب وآخرون (٢٠٠٠م) في "أن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم" ص ١٣٦.
- وقد حدد المنيف (١٤٢٥هـ، ص ٢٣) العلاقات المثالية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- ١- الصراحة والاحترام المتبادل، وأن يشتركا في الاجتماع الودي للتعرف على المعلمين؛ كي يعملوا في جو من الثقة، والاطمئنان، والراحة النفسية.
- ٢- اشتراك المشرف التربوي في تقويم أداء المعلمين، ومناقشة تقارير المعلمين بعد كل زيارة، والاتفاق على التوجيهات والإرشادات التي يرون تقديمها للمعلمين، واقتراح البرامج التدريبية التي يحتاجها المعلمون.
- ٣- يشترك المشرف التربوي في مراجعة خطة المدرسة، وفي دراسة المشكلات التي تؤثر على سير الدراسة، ويتعاون مع مدير المدرسة في نقل احتياجات المدرسة إلى المسؤولين.
- ٤- يشترك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في عقد الندوات، واللقاءات، والورش التربوية؛ لتحسين أداء المعلمين، ووضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين، واختيار أحد المعلمين المتميزين لتقديم درس نموذجي يحضره المعلمون، وكذلك يشتركان في تبادل الخبرات، والمعارف لتحسين، وتطوير العملية التربوية.
- ٥- يعقد المشرف التربوي لقاءات سنوية مع مديري المدارس؛ لتدارس المشكلات التي تواجههم، واقتراح الحلول العملية، ويشترك المشرف التربوي في مجالس الآباء، والمعلمين، والحفلات الختامية بالمدرسة.
- ٦- المشاركة في التقويم الذاتي لجهود المدرسة، وتقويم المناهج، والعمل على تطويرها.

والملاحظ أن هناك اتفاقاً بين التربويين على كثير من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، فهناك تركيز على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل المشترك بينهما، وكذلك التخطيط المشترك للعمل التربوي، والمشاركة في التنفيذ، ثم المشاركة في التقويم. ويرى الباحث أن هذه الإجراءات تساعد على تحقيق التكامل في العمل الإشرافي، فمدير المدرسة دائماً بحاجة لما عند المشرف التربوي من خبرات، وكذلك المشرف التربوي لا يستطيع القيام بعمله دون أن يطلع مدير المدرسة على واقع العمل اليومي، فالمشرف التربوي ليس موجوداً باستمرار في المدرسة، إضافةً إلى اختلاف

المدارس في البيئات والاحتياجات والمشكلات اليومية. إضافة إلى كون المشرف التربوي خبيراً في مواد تخصصه وطرق تدريسها، ومدير المدرسة خبير في المجالات الإدارية، وهنا تكمن حاجة كل منهما للآخر، وهنا يحدث التكامل بين دور مدير المدرسة ودور المشرف المختص.

الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة والمشرف التربوي على تطوير أداء المعلمين:

هناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفى بما ينعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال توفير ما يلي:

١- الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء على حاجاتهم المهنية والإدارية التي تأهلهم للعمل والحصول على تعلم ذو معنى وفعال ينعكس على الطلاب، وذلك من خلال إعطاء المعلمين المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية.

٢- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء على نشاطهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم، حتى يشعر المعلمين بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.

٣- التعرف على حاجات المعلمين المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء على هذه الحاجات من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعد في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتساهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت (أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٨).

وبالتالي فالمعلمين بحاجة إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها، وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي، وتساعد المعلمين علي تحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية، فالمعلم له أدوار ومهام ومسئوليات مهمة في العملية التعليمية، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله، ومنها:

١- المعلم قائد تربوي قادر علي استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم، ويخطط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي.

٢- المعلم قائد اجتماعي، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب، ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب نمو التلاميذ.

٣- المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي من خلال تقوية جوانب الضعف لدي المتعلمين ، ويخفض من مستوي القلق والتوتر لدي المتعلمين ، ويركز علي الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويساهم في تحسينها.

٤- المعلم وسيط تواصل فعال مع الوالدين والبيئة المحلية (نشوان، ١٤٢١هـ، ص٢٢).

إن المعلمين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير اتجاه الطلاب والمدرسة والمجتمع، ومن هنا يكمن دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في توفير كافة الخدمات المادية والمعنوية التي يحتاجها المعلمون والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر المعلمون من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء.

المبحث الرابع الإشراف التربوي التطويري

ترجع نظرية الإشراف التربوي التطويري إلى جلكمان ١٩٨٨م الأستاذ المشارك في قسم المناهج والإشراف التربوي بجامعة جورجيا، حيث تمكن في عام ١٩٨٤م من نشر نظريته عن الإشراف التربوي التطويري في كتاب من إصدارات الجمعية الأمريكية للمناهج والإشراف التربوي (ASCD) (البابطين، ٢٠٠٥م، ص ١٠٤).

ويعد الإشراف التربوي التطويري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي حيث حدد جلكمان بعض الأساليب لتطوير قدرات المعلمين ومديري المدارس لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه، ويفترض جلكمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل الفروق الفردية في ميدان التربية والتعليم. **مفهوم الإشراف التربوي التطويري:**

عرف أبو عابد (٢٠٠٤م، ص ٣٣) الإشراف التربوي التطويري بأنه: " نمط إشرافي تقدم من خلاله خدمات إشرافية للمعلم تهيئ له تطوراً مهنيّاً متنامياً بعيد المدى ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة وعلى حل المشكلات التعليمية التي تواجهه".

وعرف دليل مفاهيم الإشراف التربوي (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ، ص ٣١) الإشراف التطويري بأنه: " أحد النظريات القائمة على فلسفة أن الإشراف التربوي في حاجة لتفهم مبادئ تعلم الراشدين، وأن يؤمن بمراحل تطوره وتنوع خبراتهم وحاجاتهم وقدراتهم على التعلم".

وعرفه العبادي (١٤٣٠هـ، ص ٦) بأنه: "أحد الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإشرافية القائمة على تطوير الأداء المهاري والنمو المهني والعلمي

للمعلم وفق أسس وفعاليات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التغيير والتطوير".

ويستند الإشراف التربوي التطويري على الفرضية الأساسية وهي أن المعلمين راشدون، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطورية التي يمرون به، فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين، وفكرة الإشراف التربوي التطويري هي أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم:

١- نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها.

٢- صفات المعلم.

٣- الإشراف التربوي في جوهره مساعدة المدرسة لتحسين التدريس.

٤- تعدد الرؤى والتفصيلات في تعريف المفهوم تبعاً لمتنوع النظريات

الإشرافية، وأولويات النظم التعليمية (دواني، ٢٠٠٣م، ص ٣٧).

فالإشراف التربوي التطويري عملية متعددة الأوجه اعتماداً على المرحلة

أو الحالة المهنية للمعلم، ابتداءً بالتوجيه المباشر الحازم مع المعلم ضعيف

الاهتمام، وصولاً إلى الإشراف غير المباشر مع المعلم المتفوق ذي التوجيهات

العالية نحو العمل (الطعاني، ٢٠٠٥م، ص ١٠٦).

وقليلاً ما تلقى الموازنة بين مفهومي المحافظة والتغيير، حيث إن ثنائية

السلوك الإشرافي في هذا الجانب ضرورية لنجاحه، فالمشرف أو مدير المدرسة

يسير ويراقب ويتابع قيام منسوبي المدرسة بواجباتهم التعليمية والوظيفية،

ومحافظتهم على السياسات والنظم والإجراءات التي حددتها الجهة الموظفة، وهو

في الوقت نفسه وكيل للتغيير في سلوك التدريس، ووكيل للأفكار والمشاريع

والبرامج والممارسات الجديدة على المستويات المؤسسية والفردية (العبادي،

١٤٣٠هـ، ص ٨).

مميزات استخدام الإشراف التربوي التطويري:

يهتم الإشراف التربوي التطويري بالفروق الفردية بين المعلمين من حيث القدرات والمهارات التدريسية والدافعية والخبرات. ويعمل على تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية ومنها:

- ١- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
- ٢- يؤكد على دور المعلم في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم، ويقلل من دور التقويم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.
- ٣- اختيار الأسلوب الإشرافية في بناء على حاجات المعلم الشخصية والمهنية.
- ٤- ينحو منحى علميا باستخدامه مراحل واضحة ومرتبة منطقيا تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي.
- ٥- بث مناخ مؤسس سليم وصحي نتيجة تأكيد اهتمامه بتطوير قدرات المعلم وإمكاناته، وتجنب تصيد أخطاء المعلم وهفواته.
- ٦- وضع اختيارات علمية لتشخيص قدرات المعلم وسبل تطويرها بما ينعكس إيجابا على العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ، ص ٥٨؛ العبادي، ١٤٣٠هـ، ص ٧).

أهداف الإشراف التربوي التطويري:

إن أي برنامج لا يتحقق له النجاح إلا إذا وضعت له أهداف محددة وواضحة قبل الشروع في تنفيذه وممارسة فعالياته، والإشراف التربوي التطويري يهدف إلى رؤية عامة تتلخص في عبارة إجرائية مفادها: معلم متطور يبسر ويسهل عمله إشراف تطويري غير مباشر، وذلك من خلال أهداف عدة يمكن إجمالها في التالي:

- ١- تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية.
- ٢- التوافق بين فعالية الدور الإشرافي ومستوى أداء المعلم.
- ٣- تطور الفعل الإشرافي وفق تطور أداء المعلم.
- ٤- تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير الأداء المهني.

- ٥- تعزيز الدافعية المهنية للمعلم للوصول لمرحلة التوازن المعرفي والمهاري.
- ٦- مساعدة المعلمين على تشخيص ما يلقونه من صعوبات في عملية التعليم، وفي رسم الخطة لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- ٧- تنمية المهارات الأساسية لدى المعلم لإدارة المواقف التعليمية بفاعلية.
- ٨- المشاركة الفاعلة تهيئة وإعداد المعلم الكفاء للقيام بفعاليات العملية التعليمية.
- ٩- مساعدة المعلم على التقويم الذاتي ليتعرف من خلاله نواحي القوة فيدعمها ونواحي الضعف فيعالجها (Glickman, 1988, p3).

مسارات الإشراف التربوي التطويري:

من خلال مطالعة أغلب ما دون من أدبيات عن الإشراف التربوي التطويري فإن الأساليب المستخدمة في الإشراف التربوي التطويري تقترب في أدواتها من الأساليب المنفذة في الإشراف المتنوع مع تغيير في بعض الأدوات والمسميات، وقد تم تحديد ثلاثة أساليب إشرافية تستخدم في هذا النمط، وتعتمد في بنائها وتنفيذها على المشاركة الفاعلة والنابعة من المعلم ذاته، وهي:

أولاً: المسار المباشر:

ويقدم هذا الأسلوب لفتنين من المعلمين، هما:

- ١- المعلمين الذين يعانون من مشكلات مهنية في التدريس ولا يدركون حاجاتهم المهنية، وبالتالي لا يملكون حلولاً علاجية وتطويرية لأدائهم المهني، كما يفتقرون للدافعية نحو التغيير والتطوير.
- ٢- المعلمين المستجدين ممن لا يملكون طريقة لحل ما يواجههم من إشكالات مستجدة في التدريس.

ويهتم هذا الأسلوب بوضع الأسس والخطط التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ أهدافه وتحسين تدريسه بما يعود على طلابه بالمنفعة. ويؤكد كذلك

على دور المشرف التربوي بصفته الخبير الناقل للمعلم كفايات وأساليب العمل التدريسي، فهو إشراف مباشر وتتابعي ينفذ فيه المعلم الخطط الموضوعية، ويؤهله لتطوير مستوى أدائه، وينمي دافعيته ومسئوليته المهنية، لينتقل به إلى الأسلوب التعاوني.

ويتمثل الدور الأساسي فيه للمشرف التربوي من خلال التوجيهات المباشرة، ووضع تخطيط للتدريس ومتابعة التنفيذ، والتحفيز وتعزيز المواقف، وتقديم التغذية الراجعة، والتدريب على رأس العمل.

ويمكن حصر سلوكيات المشرف التربوي في المسار المباشر فيما يلي:

- ١- يعطي المعلم توجيهات محددة لمساعدته على تحسين أدائه.
- ٢- يقدم للمعلم معايير التقييم حتى لا يشعر بالقلق.
- ٣- يضع لكل معلم أهدافه الخاصة لمساعدته على تحسين أدائه.
- ٤- يقرر حاجات المعلمين لأنه يمتلك منظور أوسع.
- ٥- يحاول نقل الحقائق التعليمية التي تثبت صحتها على مر السنين.
- ٦- يتدخل في نقد المعلم حين يتخذ إجراءات غير سليمة.
- ٧- يحدد أهدافا إجرائية ويدرب المعلم عليها.
- ٨- يعمل مع كل معلم بشكل فردي (العبادي، ١٤٣٠هـ، ص ١٤).

ثانياً: المسار التشاركي:

يقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تواجههم في التدريس لا تمكنهم من الوصول إلى ما يتمنون تقديمه، إلا أنهم لا يجدون التخطيط المعرفي والمهاري والمهني للتغلب على هذه المشكلة، ويؤكد هذا الأسلوب على أن عملية التدريس هي حل للمشكلات يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشمل على: الأهداف، وإجراءات التنفيذ، والمتابعة في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

ويتمثل دور المشرف التربوي فيه المسار التشاركي فيما يلي:

- ١- قائم على المشاركة بين المعلم والمشرف التربوي.

- ٢- الإرشاد للخطوات الصحيحة.
 - ٣- وجود علاقة تعاونية.
 - ٤- تصميم برامج لحل مشكلات يشترك في إعدادها المعلم والمشرف التربوي.
 - ٥- يشترك المشرف والمعلم في اقتراح خطة عمل تشتمل على:
 - الأهداف، الإجراء، التقويم، والمتابعة (العبادي، ١٤٣٠هـ، ص ١٥).
- ويمكن حصر سلوكيات المشرف التربوي فيما يلي:
- ١- يعطي المعلمين درجة من الاستقلال والمبادرة.
 - ٢- يساعد المعلمين للموامة بين حاجاتهم وحاجات المدرسة.
 - ٣- يشرح أهدافه للمعلمين ويعرفهم بها.
 - ٤- يهدف دائما إلى الوصول إلى حل مشترك.
 - ٥- يتفق مع المعلمين سلفا على أهداف المشاغل التربوية أو الأنشطة التي ينوي تنفيذها . بفضل العمل مع المعلمين كمجموعات.
 - ٦- يقرر مع المعلمين كيف سيلاحظهم.
 - ٧- يري أن المعلمين ينجزون أفضل إذا عملوا في مجموعات.
 - ٨- يتوقع حضور المعلمين الأنشطة التي يشاركونه في التخطيط لها (البابطين، ٢٠٠٥م، ص ١٠٧ ؛ نبهان، ٢٠٠٧م، ص ٦٥).

ثالثاً: المسار غير المباشر:

يقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تدريسية ما، أو أن لديهم أفكار تطويرية لواقعهم التدريسي، كما يدركون أنهم يمتلكون قدرات في التخطيط، وإيجاد الحلول المتعددة لتجاوز تلك المشكلة.

ويستند هذا الأسلوب على ذات المعلم وقدرته فهو يتوصل إلى حلول نابغة من ذاته وقناعاته وجهده، ويؤكد هذا الأسلوب على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية، فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابغة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه.

ويكون في هذا الأسلوب الدور الأساس فيه للمعلم، أما المشرف التربوي فهو مستشار يعمل على تيسير عمل المعلم في الوصول لحلول نابغة من ذاته. فالمشرف التربوي يصغي، ويوضح، ويذلل الصعوبات، ويشجع.

ويمكن حصر سلوكيات المشرف التربوي في التالي:

- ١- يراجع المشرف أهداف المعلمين التي وضعوها بدرجة كاملة من الاستقلال.
- ٢- يهتم ببناء علاقة شخصية مع المعلمين كأهم مقوم للنجاح معهم.
- ٣- يرى دوره في مساعدة المعلمين للوصول إلى الحلول الملائمة.
- ٤- يحاول معرفة المعلم ليتمكن من حفزه على تحسين أدائه.
- ٥- يساعد المعلم على الرجوع إلى خبراته وقدراته ومصادره الخاصة.
- ٦- يرى أن المعلمين هم الأكثر قدرة على معرفة حاجاتهم.
- ٧- يدرك أن المعلمين الذين يستخدمون مصادرهم أكثر نجاحاً من زملائهم.
- ٨- يحاول معرفة مشاكل المعلمين لكن لا يقحم نفسه فيها.
- ٩- يترك للمعلم حرية اتخاذ القرار المناسب.
- ١٠- يترك للمعلمين تحديد الأنشطة التي يحتاجون إليها (البابطين، ٢٠٠٥م، ص ١٠٩؛ مكي، ٢٠٠٧م، ص ٣٢).

دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي التطويري:

يحتل مدير المدرسة مكاناً هاماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة، وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه، فالطلاب والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو في آخر طلباً للتوجيه، ولم تعد أهداف الإدارة المدرسية مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلاب وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه

الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية حجر الأساس في الإدارة المدرسية، بدلا من الاهتمام فيما مضى بالنواحي الإدارية (الصائع وقنديل، ١٤١٤هـ، ص ٢٨).

ويرى بعض الباحثين أن مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية هي:

- ١- تنظيم إدارة المدرسة.
- ٢- توجيه التربوي للمعلمين.
- ٣- علاقة المدرسة بالمجتمع.

حيث يظهر أن مدير المدرسة من الناحية الفنية يتعامل مع مجموعة ضخمة من الطلاب المختلفين في مزاياهم واستعداداتهم وقدراتهم وميولهم وحاجاتهم ومع أعدا كبيرة من أولياء الأمور بالإضافة إلى تعامله مع المعلمين. ومن الناحية الإدارية تحتاج الإدارة المدرسية إلى خبير بشؤون التربية له فلسفة تربوية وأهداف واضحة قادر على فهم طبيعة الطلاب، ومن الناحية الاجتماعية يبرز دور الإدارة المدرسية الهام في حياة المواطنين ومشكلاتهم مما يجعلهم أكثر قربا واهتماما بالمدرسة والشؤون التربوية من أي مؤسسة أخرى (دواني، ٢٠٠٣م، ص ٣٣٨).

وتتحدد مجالات العمل والمسؤوليات الرئيسية لمدير المدرسة في ضرورة ممارسة المدير لمسؤولياته في تحسين المناهج وأساليب التعليم والاهتمام بشؤون الطلاب وتنظيم وإدارة شؤون المدرسة، والاهتمام بميزانيتها، بالإضافة إلى إدارة شؤون الهيئة التعليمية.

ويتضح أن هناك اتجاه نحو التأكد على الأعمال الفنية والإشرافية التي تهدف إلى تحسين العملية التربوية في المدرسة، والتي يمكن إيضاحها بمزيد من التحديد والتفصيل بما يلي:

- ١- على المدير تهيئة الفرص المناسبة لإشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة حتى يشعروا بأنهم جزء منها يتحملون مسؤولياتهم عن رضا وارتياح، ويسعون إلى تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص.
- ٢- لا يحق للمدير إجبار المعلمين على إتباع نظم وبرامج يفرضها عليهم دون أن تناسبهم.
- ٣- لكي تنجح عملية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات لا بد من احترام آرائهم وتشجيعهم على العمل الجماعي واحترام كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٤- عقد الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة المشكلات التعليمية من أجل تنشيط العمل الجماعي وتحسين التعليم ، والمدير الناجح يضع نفسه في موقع يستطيع فيه المعلمون أن يعرضوا عليه مشكلاتهم ويشرحوا وجهات نظرهم فيها، ويبتعد عن العيوب التقليدية الشهيرة التي تميز بها المديرون فترة من الزمن من مثل المدراء المشغولين دائماً.
- ٥- أن أبرز التغيرات الحديثة في مهنة مدير المدرسة تتجلى في مسؤولية المدير في توجيه المعلمين والإشراف عليهم، حيث تكون الفرص مهيأة أمام مدير المدرسة للإشراف على برنامج التعليم وأساليب التدريس والعمل على تحسين المناهج الدراسية، وبإمكانه أن يخصص نصف وقته لمهام التوجيه التربوي والإشراف على تحسين عملية التعلم والتعليم.
- ٦- أن مساعدة المعلمين على النمو تأتي في مقدمة النشاطات التوجيهية التي يشرف عليها مدير المدرسة وقد ازدادت الحاجة إلى أن يكون المعلم نامياً نتيجة التغيرات التي حدثت في ميادين التربية وعلم النفس والعلاقات الإنسانية والتغيير الاجتماعي السريع.
- ٧- أن أهم الوسائل المستخدمة في تنمية المعلمين الورش التربوية، والاجتماع بين المدير، والهيئة التدريسية، والندوات، والمحاضرات، والاجتماعات مع الآباء، ورجال البيئة المحلية، وزيارة الصفوف، وتبادل الزيارات بين

المعلمين، والدورات التدريبية، ولكي تتجح هذه الأساليب لا بد من مشاركة المعلم في التخطيط لها مع كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي وأولياء أمور الطلاب.

٨- أن دور المدير كقائد تربوي في مساعدة المعلمين على النمو فيأتي عن طريق دارسته نقاط القوة والضعف التي يلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة من خلال زيارته للصفوف الدراسية، ويحتاج المدير في ذلك إلى معلومات متنوعة من أنواع البرامج وإلى مهارات للعمل التعاوني مع المعلمين كأفراد وكمجموعة، وإلى اتجاهات إيجابية كالثقة بقدرة المجموعة على إيجاد الحلول لمشكلاتها والصبر والمثابرة على العمل الجماعي.

٩- أن الإدارة المدرسية مهارة في تقويم التعليم، وما دام مدير المدرسة يضع الخطط ويشارك في وضع الأهداف، فمن الطبيعي أن يشارك في عملية التقويم لمعرفة مدى ما تحقق من هذه الأهداف من أجل وضع برنامج يهدف إلى تحسين التعليم ومراجعة الخطط والأنظمة المدرسية حسب المعايير والأهداف الجديدة (البابطين، ٢٠٠٥م، ص ١١٠؛ الطعاني، ٢٠٠٥م، ص ١٠٨؛ نبهان، ٢٠٠٧م، ص ٦٦).

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد العلاقة بين دور كل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، والمشرف التربوي على النحو التالي:

١- أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متمم ومكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليهما ومتابعة تلبية هذه الحاجات، أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

٢- أن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة والعلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة.

٣- من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل ما يلي:

- أ. إطلاع المشرف التربوي على أوضاع المدرسة والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها.
- ب. دراسته التحسينية أو مشاركته في تخطيطها لتحديد دوره في تنفيذها إذا أمكن.
- ج. استعداده لتقديم أية مساعدة تطلب منه من قبل مدير المدرسة شريطة أن تكون هذه المساعدة محدودة ومدروسة ومخطط لها.
- د. الاشتراك بالأعمال الإشرافية المدرسية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة أو ورشة أو زيارة صفية أو مشروع ما.
- هـ. الإكثار من اللقاءات بينهما لغرض التعرف على إمكانات كل منهما لتحديد وسائل الاستفادة من هذه الإمكانيات.
- و. أن تكون لدى كل منهما أطر مرجعية ومعايير تربوية مشتركة لكل منهما وأن تكون هذه بدلا من العلاقات الشخصية القائمة على المزاجية.
- ز. وضوح العلاقات المهنية بينهما.
- ح. أن مجالات العمل بينهما كثيرة فهناك النمو المهني للعاملين وربط المدرسة بالمجتمع ومساعدة المعلم المبتدئ وإنعاش معلمي الخدمة الطويلة ومساعدة للمعلمين ذوي الحاجات وعمل الدراسات العلاجية والمتابعة والبرامج التقويمية ومشكلات الطلاب وتحسين وتطوير المناهج والتعرف على التجارب والبحوث (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ١٣٤).

دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:

حين كانت التربية هدفها في تلقين الطلاب للمواد الدراسية كانت الإدارة المدرسية تهدف إلى تسيير أمور المدرسة ضمن قواعد ثابتة وتعليمات محددة،

وبعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين الشخصية، وإعداد الأفراد للحياة السليمة في مجتمع صحي سليم تغير مفهوم الإدارة المدرسية فأصبحت وفقا لذلك عملية إنسانية، وهذا التغير في معنى الإدارة المدرسية جعلتها رسالة ذات شقين، الشق الأول: يتعلق بالأعمال الإدارية، ومن أمثلة ذلك توفير متطلبات المدرسة المادية، كالأدوات والأثاث والكتب والمحافظة على النظام، ومراقبة الدوام.

والشق الثاني: ارتبط بالنواحي الفنية، ومن أمثلة ذلك مساعدة المعلمين الجدد والقدامى، والتلاميذ على العمل الجاد لتحقيق أهداف المدرسة، والأخذ بين المعلمين لتطوير أساليبهم التدريسية، والتفاعل مع البيئة المحلية باستخدام إمكاناتها المادية والبشرية لصالح المدارس، ويعتبر الجانب الفني لعمل مدير المدرسة أكثر أهمية وخطورة من الجانب الإداري لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة تتطلب إعداد وممارسة وتنمية مستمرة ليقى مدير المدرسة قادراً على تأدية عمله في فاعلية وكفاية. وقد ينظر إلى أن الإشراف على معلمي المدرسة هو من اختصاص المشرف التربوي فهو ينظر إلى دوره في هذا المجال دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج الدراسي، والمدير الفعال هو الذي يتفهم طبيعة عمل المعلمين، وما هو مطلوب منهم حتى يستطيع مساعدتهم في أداء أدوارهم، وعليه فإن مدير المدرسة يقع على عاتقه عبء المشاركة في عملية الإشراف الفني (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ١٣٩؛ الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٧م، ص ٧٣).

تفعيل الإشراف التربوي التطويري في الإدارة المدرسية:

يمكن النظر إلى الإشراف التربوي التطويري على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية، لذا فإنه يحدث تفاعل مستمر بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف والإدارة المدرسية في الوقت نفسه، فالمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك مدير المدرسة، لذلك فكل منهما يهتم بإعداد المعلمين، وتطوير كفاياتهم، وتحسين تحصيل الطلاب، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والتي من خلال يتم تفعيل الإشراف التربوي التطويري بما يلي:

- ١- زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.
- ٢- تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارة الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.
- ٣- متابعة مدير المدرسة لملاحظات المشرف التربوي، ويتم ذلك بزيارة المعلم للوقوف على ما إذا كان المعلم أخذ بالملاحظات في الزيارة السابقة.
- ٤- بحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف.
- ٥- وضع خطط علاجية لمواجهة مشكلات التحصيل، ومشكلات الغياب والتسرب
- ٦- العمل على توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- ٧- تقديم العون والمشورة لمدير المدرسة في الجوانب الفنية المتصلة بالعمل التربوي في المدرسة.
- ٨- تطوير كفايات مديري المدرسة حديثي التعيين في المساهمة في تنفيذ البرامج الإشرافية.
- ٩- تنظيم برامج تبادل الخبرات بين مديري المدارس للاستفادة من تجارب العمل الإشرافي الذي يقوم به مديرو المدارس.
- ١٠- أن تنظم إدارة التربية والتعليم لقاءات دورية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في نفس المركز من أجل تبني مشروع الإشراف التربوي التطويري (شديفات والقادري، ٢٠٠٥م، ص ١٤٠).

ولكي يتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة لا بد من اتخاذ إجراءات التنسيق والتعاون وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بينهما ما يلي:

- ١- اطلاع المشرف التربوي على أوضاع المدرسة، والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها ويوفرها.
- ٢- دراسة المشرف التربوي لخطة مدير المدرسة ومشاركته في تخطيطها لتحديد دوره في تنفيذها.
- ٣- استعداد المشرف التربوي لتقديم أي مساعدة فنية يطلبها مدير المدرسة.
- ٤- الاشتراك بالأعمال الإشرافية المدرسية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة أو ورشة عمل أو زيارة صفية أو مشروع ما.
- ٥- تحديد العلاقات المهنية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بوضوح تام، لأن مجالات العمل بينهما كثيرة ومن هذه المجالات: النمو المهني للمعلمين، وربط المدرسة بالمجتمع، ومساعدة المعلم المبتدئ، والاهتمام بتدريب المعلمين القدامى، ومستوى الطلاب التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلاب، والإفادة من نتائج الأبحاث العلمية لتطوير المناهج والإشراف التربوي (مساد، ٢٠٠٥م، ص ٣١).

ويرى الباحث أنه دور مديري المدرسة في تفعيل الإشراف التربوي التطويري يرتبط ارتباطاً وثيقاً في العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وتدخل في الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور مدير المدرسة متم ومكمل لدور المشرف التربوي إذ أن مدير المدرسة أقرب إلى المعلمين والطلاب، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات، والمشرف التربوي أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري بعضها داخلية من نفس مدير المدرسة، وبعضها خارجي من العاملين في الميدان أو الإدارة العليا، ومن أبرز تلك المعوقات:

١- سوء فهم العاملين في الميدان التربوي والنظرة السلبية تجاه مدير المدرسة حيث يظن المعلمون أنه لم يزورهم إلا للتفتيش والبحث عن الأخطاء، وقد تكون تصرف مدير المدرسة نحو المعلمين وممارسة صلاحياته سبب ذلك الاعتقاد.

٢- كثرة الأعباء الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة تحوله إلى كاتب مهمته تعبئة النماذج والأوراق بدلاً من الإشراف والتوجيه.

٣- ضعف التواصل والتنسيق بين مديري المدارس والمعلمين، وهذا قد يؤدي إلى أن يكون هناك جوا من الارتباك وعدم الراحة من قبل المعلمين.

٤- قلة الدوافع والحوافز للعمل الإشرافي الذي يقوم به مديري المدارس، وبالتالي إحجام مديري المدارس عن القيام بالإشراف التربوي التطويري نظراً لعدم تقدير جهودهم (البابطين، ١٩٩٤م؛ العاجز ونشوان وجميل، ٢٠٠٤م، ص ٢٤٨).

وتعد الخطط والإستراتيجيات المرسومة أمراً يبعث على التفاؤل، ولكن عندما توضع هذه الخطط في الاختبار الحقيقي سرعان ما تتبدل، فتبرز المعوقات التي قد توصل للفشل أحياناً، وسبب ذلك أن هذه الخطط والدراسات تطبق على البشر باختلاف ثقافتهم وأفكارهم وقدراتهم، ومدير المدرسة يقضي أغلب وقته في غير ما خطط له في الإشراف التربوي، ومن المعوقات ما يلي:

١- الروتين والتكرار في النصائح والتوجيهات التي يصدرها مدير المدرسة.

٢- الاقتصار على أساليب معينة إما لسهولة أو جهلاً بغيرها، ودليل ذلك التركيز على أسلوب الزيارة القصيرة وإغفال غيره من الأساليب الناجحة والمثمرة.

٣- ضعف وتدني مستوى كفايات مديري المدارس في الجوانب الفنية للإشراف التربوي التطويري.

- ٤- ضعف الدور العلمي لمديري المدارس في عمل ورقة أو ورشة تدريب لمدة فصل دراسي أو عدد من الأسابيع في الفصل ليكون قدوة للمعلمين في السير على منواله وتطوير أنفسهم.
- ٥- عدم وضوح رؤية الإشراف التربوي التطويري لذوي العلاقة، فهل مدير المدرسة مطور أم مقوم أو إداري.
- ٦- عدم توفر الوقت اللازم والكافي لمديري المدارس من أجل القيام بمهامه (العبد الكريم، ١٤٢٦هـ؛ الحبيب، ١٤٢٦هـ، ص ١١٤).

مقترحات لتطوير العمل نحو الإشراف التربوي التطويري:

هناك بعض المقترحات التي يمكن الأخذ بها والتي يمكن أن تعود على العمل نحو الإشراف التربوي التطويري بالنفع على العملية التعليمية برمتها، وهي:

- ١- تهيئة الجو الودي والأخوي بين مدير المدرسة والعاملين في الميدان خصوصاً، وذلك من خلال اللقاءات أو اغتنام المناسبات التربوية.
- ٢- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس المميزين، مما يجعل المعلمين المميزين يسعون للانخراط في العمل الإشرافي.
- ٣- دعم قنوات التواصل وزيادة التنسيق بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين والمعلميين مما يضيف جواً من الثقة بينهم.
- ٤- تقديم دورات لمديري المدارس لزيادة كفاءتهم وإطلاعهم على المستجدات في مجال الإشراف التربوي، والإشراف التطويري بشكل خاص.
- ٥- دعم مديري المدارس وتهيئتهم لأن يكونوا مشرفين مقيمين في مدارسهم.
- ٦- تحقيق الدور الشمولي لمديري المدارس داخل المدرسة فلا يقتصر عملهم على الناحية الإدارية، بل يتجاوز ذلك إلى كل جوانب العملية التعليمية في المدرسة.

- ٧- تفعيل التقنية الحديثة والاستخدام الأمثل لها من أجل وقف هدر الوقت والجهد، فبدلاً من الساعات التي يقضيها مدير المدرسة في الأعمال الكتابية وتعبئة النماذج يمكن استبدالها بنماذج الكترونية مصممة لهذا الغرض (الإبراهيم، ٢٠٠٢م ؛ شديفات والقادري، ٢٠٠٥م، ص ١٣١).
- كما يمكن حل بعض مشكلات الإشراف التربوي التطويري من خلال ما يلي:
- ١- ترسيخ فكرة أن مدير المدرسة عمله التطوير والإشراف على العملية التعليمية، وبالتالي تسند عملية التقييم إلى غيره، ولا يمنع استخدام أشكال من التقييم عن طريق الأقران أو الطلاب مثلاً.
 - ٢- تأهيل مديري المدارس مكن ليقوموا بدورهم كمشرفين مقيمين.
 - ٣- تغيير الهرم الدراسي الرأسي الذي يجعل من المشرف التربوي أعلى منزلة من المعلم أو مدير المدرسة، واستبداله بالتنظيم الأفقي المبني على التكامل والمشاركة.
 - ٤- التخطيط المبني على رؤية واضحة لما ينبغي أن يكون عليه الإشراف التربوي بوقف هدر الوقت والجهد، وتوحد الجهد نحو جهة محددة.
 - ٥- الاستفادة من المعلمين المميزين الذين بدورهم يمكن الاستفادة منهم في نقل خبراتهم من المعلمين، حيث إن من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي قلة العناية بالمعلمين المتميزين وعدم الاستفادة من خبراتهم.
 - ٦- الاستفادة من مديري المدارس ذوي الكفاءة والخبرة، مما يقلل من العبء على عملية الإشراف التربوي (العبود، ١٤٢٧هـ ؛ القحطاني، ١٤٢٧هـ).

ثانياً : الدراسات السابقة:

تمهيد:

تتضح أهمية الإشراف في مجال التربية والتعليم نظراً لدوره البارز في تحسين النمو المهني لجميع عناصر الميدان التربوي، لذا فقد حظي باهتمام عدد

كبير من الباحثين مما أدى إلى تكون هناك ثروة من الدراسات السابقة ذات الصلة به.

لكثرة الدراسات في مجال الإشراف التربوي سوف يعرض الباحث أهم الدراسات التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية: تضمن المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالممارسات والأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين بصفة عامة، وتضمن المحور الثاني الدراسات المتعلقة بدور مديري المدارس في تطبيق الأساليب الإشرافية، وتضمن المحور الثالث الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي التطويري، وشمل كل محور على الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، كما تم ترتيب الدراسات في كل محور من الإحدث للأقدم، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالممارسات والأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين بصفة عامة.

أولاً: الدراسات العربية:

• دراسة الشدادي (٢٠٠٩م):

بعنوان: "دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك بإجراءات التشخيص، والأساليب التدريسية، وإعداد الخطة التربوية وتنفيذها، وتفعيل غرفة المصادر، وبأن أثر الخبرة التعليمية على هذا الدور.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات

الدراسة المكونة من ٦٠ فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: إجراءات التشخيص وأساليب التدريس، الخطة التربوية الفردية، وغرفة المصادر. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة للعام ١٤٢٩/١٤٣٠هـ والبالغ عددهم ٥٥ معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ١- أن درجة دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم كانت مرتفعة على جميع محاور الدراسة.
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بسبب اختلاف الخبرة التعليمية حول محاور الاستبانة الأربعة.

• دراسة السلمي (١٤٢٨هـ):

بعنوان: "درجة إسهام المشرفين التربويين المقيمين المنسقين في حل مشكلات الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام المشرف المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، والمتعلقة بالمعلمين، والمتعلقة بالمباني المدرسية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتكونت عينة الدراسة من ١٨٨ مشرفاً من المشرفين التربويين المنسقين ومديري المدارس بمركز إشراف الجنوب في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ١- أن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم.
- ٢- أن المشرف التربوي المنسق يسهم غالباً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين.
- ٣- أن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالمباني المدرسية.

• دراسة العبد الجبار (١٤٢٨هـ):

بعنوان: "مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة للبحث، وتم تطبيقها على عينة البحث المكونة من ٤٣٣ معلماً.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- أن أهم الإسهامات العالية للإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم هي: أنه جعل العلاقة بين المعلم والمشرف علاقة تعاونية ودية. والحد من ممارسات التفنيش وتصيد الأخطاء. وأنه جعل المعلم يمارس دور الريادة والشراكة في الخبرة المتعلمة بدلاً من دوره كمتلقي للتوجيه. والحد من الأسلوب التسلطي في التعامل مع المعلم. ومنح المعلم الحرية في اختيار الأسلوب الأمثل لتطوير قدراته المهنية. وأنه جعل المعلم مشاركاً في برامج تطوير المعلمين بالمدرسة. وأنه جعل مدير المدرسة يهتم بتوفير البيئة المناسبة للتطوير المهني داخل المدرسة.

٢- أن أدنى إسهامات الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم هي: أن يجد المعلم الشكر والثناء على عطائه داخل المدرسة. وتوفير المعلومات وتسهيل مصادرها لتنمية مهنية المعلم داخل المدرسة. وإعطاء مزيد من الاهتمام والتركيز بالمعلم الجديد لتطوير أدائه المهني.

• دراسة بريك (٢٠٠٧م):

بعنوان: " واقع الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية ومعلماتها وإنعكاساته على العملية التربوية بمنطقة جازان التعليمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية ومعلماتها فيما يتعلق بأساليب الاتصال الإشرافي المباشر وغير المباشر، والتعرف على معوقات الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية ومعلماتها، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات العمل الحالي والخبرة والمؤهل الدراسي والدورات التدريبية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة حُدثت أبعادها وفقاً لأسئلة الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٢٩٥ منهم ٢٤ مشرفة تربوية و ٢٧١ معلمة في مجال تدريس المواد الاجتماعية لجميع مراحل التعليم العام في منطقة جازان والمكاتب التابعة لها، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال العينة الاستطلاعية والبالغ عددها ٣٠ معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن درجة استجابة مجتمع الدراسة حول العبارات التي تقيس واقع الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية وبين معلماتها فيما يتعلق بأساليب الاتصال المباشر هي بدرجة نادرًا وذلك وفقاً لمعيار الوزن النسبي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام ٢.٥٥.

٢- إن درجة استجابات مجتمع الدراسة حول العبارات التي تقيس واقع الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية وبين معلماتها فيما يتعلق بأساليب الاتصال غير المباشر هي بدرجة نادرًا وذلك وفقاً لمعيار الوزن النسبي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام ٢.٣٠.

٣- إن درجة استجابة مجتمع الدراسة حول العبارات التي تقيس معوقات الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية ومعلماتها هي بدرجة كبيرة وذلك وفقاً لمعيار الوزن النسبي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام ٣.٧١.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ حول العبارات التي تقيس أساليب الاتصال الإشرافي المباشر - أساليب الاتصال الإشرافي غير المباشر - معوقات الاتصال التربوي فقط وفقاً لمتغير العمل الحالي لصالح المشرفات التربويات.

• دراسة مدخلي (١٤٢٥هـ):

بعنوان: " واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تحقيق آلية الإشراف التربوي المنفذة بتعليم جدة للأهداف التي وضعت من أجلها، وواقع تنفيذ الأساليب الإشرافية فيها، ومدى إسهامها في تطوير مهارات المعلمين التدريسية، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، والبالغ عددهم ٥٦٥ فرداً منهم ١٣٥ مشرفاً تربوياً و ٤٣٠ معلماً.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- ١- أن هناك اثني عشر هدفاً من آلية الإشراف قد تحققت بدرجة عالية ومنها العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين، تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التربية والتعليم، الإسهام في تحقيق أهداف المقررات الدراسية. بينما هناك هدف واحد تحقق بدرجة متوسطة والمتمثل في تشجيع المعلمين على الإبداع.
- ٢- هناك ثلاثة أساليب من أساليب الإشراف احتوتها آلية الإشراف التربوي نفذت بدرجة عالية هي: تزويد المعلمين بنشرات، تنفيذ الدروس التطبيقية، الزيارات المتبادلة. بينما هناك سبعة أساليب نفذت بدرجة متوسطة أبرزها: عقد لقاءات تربوية، تنفيذ زيارات ميدانية، عقد مشاغل تربوية.
- ٣- هناك سبع وعشرون مهارة تدريسية أسهمت آلية الإشراف في تطويرها لدى المعلمين بدرجة عالية منها: منها صياغة الأهداف السلوكية بطريقة سليمة، صياغة الأسئلة الصفية بأساليب متنوعة، الاستخدام الأفضل للسطورة. بينما توجد عشر مهارات تدريسية أسهمت في تطويرها بدرجة متوسطة، من أهمها: الكشف عن حاجات التلاميذ، وقدراتهم وميولهم، توظيف التقنيات الحديثة.

٤- هناك أربعة وعشرون عائقاً تحول دون تحقيق أهداف آلية الإشراف التربوي منها: كثرة نصاب المعلم، صعوبة المكان الذي توجد به كافة الأجهزة والوسائل اللازمة، عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية، ضعف المهارات التدريبية عند بعض المشرفين التربويين.

• دراسة الغنزي (٢٠٠٤م):

بعنوان: " واقع إسهام المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إسهام المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية، والتعرف على واقع إسهام الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وعددهم ٤ من المشرفين و ٩٩ من المعلمين، وأصبح عدد العينة الكلي ١٠٣.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن إسهام المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية كان بدرجة متوسطة.
- ٢- أن إسهام الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي اللغة العربية كان بدرجة متوسطة.

• دراسة السقاف (٢٠٠٤م):

بعنوان: " دور المشرفة التربوية في النمو المهني لمعلمات الرياضيات بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرفة التربوية في النمو المهني لمعلمات الرياضيات بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وذلك من حيث الأساليب الإشرافية المستخدمة من قبل مشرفات الرياضيات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ولجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وتم توزيعها على عينة الدراسة والتي تتكون من ٥٩ مديرة، و ١٢٠ معلمة رياضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

١- موافقة عينة الدراسة على أهمية استخدام الأساليب الإشرافية لتحقيق النمو المهني لدى معلمات الرياضيات.

٢- أظهرت الدراسة تفاوت درجة ممارسة مشرفات مادة الرياضيات للأساليب الإشرافية، حيث احتلت المداولات الإشرافية المرتبة الأولى، ثم جاءت الأساليب المنشرات التربوية، والقراءات الموجهة، والندوات التربوية في المرتبة الثانية، ثم الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، الدروس النموذجية بالمرتبة الثالثة، أما التدريب التربوي، إجراء البحوث، الورش التعليمية فقد احتلت المرتبة الرابعة.

• دراسة آل قصود (٥١٤٢٣):

بعنوان: " دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي المواد الاجتماعية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي المواد الاجتماعية المتعلقة بالتخطيط وإعداد الدروس، والتنوع في طرق التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف وحفظ النظام، والتنوع في أساليب تقويم تعلم الطلاب، والتعرف على الفروق في آراء مجتمع الدراسة، فيما يتعلق بدور المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي المواد الاجتماعية، تبعاً لمتغيرات طبيعة العمل، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية، مكان المدرسة التي يعمل بها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من ١٣٦ فرداً بواقع ٦١ مديراً و ٧٥ معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك كفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة كبيرة وكفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة متوسطة وكفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة قليلة من قبل المشرف التربوي.

٢- كشفت نتائج الدراسة أن دور المشرف التربوي في تطوير كفايات المعلمين في جميع محاور الدراسة يتم حسب ترتيب محاور الدراسة تنازلياً كما يلي: كفايات أساليب تقويم تعلم الطلاب وكفايات التخطيط والإعداد للدرس وكفايات التنوع في طرق التدريس وكفايات استخدام الوسائل التعليمية وكفايات إدارة الصف وحفظ النظام.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة تجاه دور المشرف التربوي في تطوير كفايات المعلمين في التخطيط والإعداد للدرس، وكفايات التنوع في طرق التدريس، وكفايات استخدام الوسائل التعليمية تبعاً لاختلاف طبيعة العمل مدير مدرسة/معلم، وجاءت هذه الفروق لصالح مدير المدرسة.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس تجاه دور المشرف في تطوير الكفايات التعليمية اللازمة للمعلمين وذلك وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لجميع الفئات.

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة تجاه دور المشرف التربوي في تطوير جميع كفايات المجاور الخمسة تبعاً لمتغيرات البرامج التدريبية ومكان المدرسة التي يعمل بها المعلم سواء في المدينة أو القرية أو الهجرة.

• دراسة المويزري (٢٠٠٠م):

بعنوان: " دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأساليب التي يمارسها المشرف التربوي فعلياً في تنمية مهارات التدريس لمعلمي المواد الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإعداد أداة الدراسة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها ١٢٠ معلماً من معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. وقم الباحث بقياس ثبات الأداة، ومعامل ثبات أساليب الإشراف التربوي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- هنالك مهارات يعمل المشرف التربوي على تتميتها بدرجة متوسطة ومنها: توجيه المعلم إلى صياغة الأهداف السلوكية في المجالات المختلفة، وإكساب المعلم المهارات المتصلة بتطوير تخطيط الدروس، والتأكيد على مراعاة الفروق الفردية في توجيه الأسئلة الصفية، والاهتمام باستخدام السبورة في شرح مهارات عديدة، وتأكيد أن التقويم يعكس ما تعلمه الطلاب من معلومات وما اكتسبوه من مهارات.
- ٢- هنالك مهارات يعمل المشرف التربوي على تتميتها بدرجة قليلة، ومنها: مساعدة المعلم على ربط أهداف تدريس المواد بحاجات المجتمع، وتبصير المعلم بدور المفاهيم والتعميمات في زيادة التحصيل لدى الطلاب، وقيام المشرف التربوي بتخطيط درس نموذجي وعرضه على المعلم، وتوجيه المعلم للاهتمام بالقراءة الناقدة لدى الطلاب، وتوضيح استخدام الرسوم البيانية للتعبير عن الحقائق الكمية، وتوجيه المعلم إلى تعريف أولياء الأمور على مستويات أبناءهم في المدرسة.
- ٣- هنالك مهارة واحدة يعمل المشرف التربوي على تتميتها بدرجة نادرة وهي: تبصير المعلم لغرس الجانب الاجتماعي لدى الطلاب عن طريق الرحلات العلمية.

- ٤ - هنالك مهارة واحدة يعمل المشرف التربوي على تتميتها بدرجة متوسطة، وهي: يزود المشرف التربوي المعلم أثناء الاجتماع الفردي معه بالأساليب الحديثة التي تساعد على التجديد والابتكار في التدريس.
- ٥ - بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى اختلاف وجهات نظر معلمي المواد الاجتماعية نحو دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس، وحول أساليب الإشراف التربوي التي يستخدمها المشرف التربوي تبعاً لاختلاف الخبرات العلمية.

• دراسة الخشمان (٢٠٠٠م):

بعنوان: " دور مشرفي مادة التربية المهنية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين في المديرية العامة لمحافظة العاصمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مشرفي التربية المهنية في أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاختلاف جنس المعلم، وخبرته، ومؤهله العلمي، والدورات التدريبية.

وقد قام الباحث بإعداد استبانة تضمنت ٤٩ فقرة موزعة على المجالات الستة التالية: التخطيط، وأساليب التدريس، والأنشطة والوسائل التعليمية، وإدارة الصف والتفاعل الصفّي، والتطوير المهني والتقويم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية المهنية في المدارس الحكومية وعددهم ٢١٠ معلمين ومعلمات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين والمعلمات لدور مشرفي التربية المهنية في تحسين أداء معلمي المادة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي للمعلمين.
- ٢ - أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين والمعلمات لدور مشرفي التربية المهنية في تحسين أداء معلمي المادة تعزى لمتغير الخبرة.

• دراسة الحارثي (٢٠٠٠م):

بعنوان: " دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، ومشرفيها".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المشرفون لتحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة. وتكونت عينة الدراسة من ١٥٠ معلماً و ١٠ مشرفين بالمرحلة المتوسطة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

١- اختلاف وجهات النظر بين المشرفين والمعلمين في درجة الموافقة في معظم الأدوار.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين التربويين والمعلمين عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لصالح المشرفين.

٣- أن دور المشرف التربوي في مجال تخطيط الدرس كان بدرجة ضعيفة.

• دراسة الشрман (١٩٩٩م):

بعنوان: " مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد.

وتكونت عينة الدراسة من ٤٦٢ معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج

الوصفي، واعتمدت على الإستبانة كأداة والتي تضمنت ٤٤ فقرة موزعة على المجالات التالية: مشكلات مصدرها المشرف التربوي، ومشكلات مصدرها المعلم نفسه، ومشكلات مصدرها المدرسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من المشكلات التي تؤدي إلى وجود خلل في عملية التواصل بين المعلمين والمشرفين هي: عدم تزويد المشرف التربوي المعلم بأسماء المراجع والمؤلفات الحديثة المرتبطة بالمنهاج. وعدم تزويد المشرف التربوي المعلم بنشرات تربوية تتضمن استراتيجيات وأساليب حديثة في التدريس.

• دراسة المنيع (١٤١٨هـ):

بعنوان: " دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف "دراسة ميدانية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة تحديد درجة تطبيق الموجه المشرف لمهامه الإدارية والفنية، ودرجة مساهمته في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من ٢٧٢ مديراً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ١- أكثر المهام الإدارية تطبيقاً هي المهام المرتبطة بمحور الأعمال التنظيمية، في حين كانت أقل المهام تطبيقاً هي المرتبطة بمحور الاجتماعات.
- ٢- أكثر المهام الفنية تطبيقاً هي المهام المرتبطة بمحور التقويم التربوي، أما أقل المهام الفنية تطبيقاً فهي المهام المرتبطة بمحور تخطيط وتنظيم العملية التعليمية.
- ٣- يسهم الموجه المشرف في رفع كفاءة المديرين الإدارية في محور الأعمال التنظيمية بدرجة أكبر من مساهمته في رفع كفاءتهم الإدارية في المحاور الأخرى، في حين جاءت مساهمته في رفع كفاءتهم الإدارية في محور الاجتماعات ضعيفة.
- ٤- يسهم الموجه المشرف في رفع كفاءة المديرين الفنية في محور التقويم التربوي بدرجة أكبر من مساهمته في رفع كفاءتهم الفنية في المحاور الأخرى، في حين جاءت مساهمته في رفع كفاءتهم الفنية في محور تخطيط وتنظيم العملية التعليمية ضعيفة.
- ٥- يقوم الموجه المشرف بتطبيق مهامه الفنية بدرجة أكبر من قيامه بتطبيق مهامه الإدارية.

• دراسة المفرج (١٩٩٨م):

بعنوان: " أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية، مع معلميها في المرحلتين المتوسطة والثانوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر أساليب الإشراف ممارسة لدى مشرفي اللغة العربية في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدارس مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على آراء المعلمين في تلك الأساليب ومدى استفادتهم منها، والأساليب التي يفضلونها عن غيرها ومن ثم التعرف على الصعوبات التي تحول دون تنويع تلك الأساليب.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠ مشرفاً تربوياً و ١٦٧ معلماً في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدارس مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

- ١- أن مشرفي اللغة العربية يستخدمون أحد عشر أسلوباً إشرافياً ولكن على تفاوت في درجة الاستخدام حيث أكثرها استخداماً الزيارات الصفية، والاجتماعات الفردية، والقراءات الموجهة وأقلها استخداماً تبادل الزيارات، والمشغل التربوي والنشرات التربوية والبحوث والدراسات، والدروس التوضيحية، والدورات التدريبية، والندوات التربوية، والاجتماعي الجمعي.
- ٢- أن المعلمين يفضلون أن يتبع المشرفون في توجيههم الأساليب التالية مرتبة حسب تفضيلهم: الاجتماع الفردي. الدورات التدريبية. الدروس التوضيحية.
- ٣- وجود عدد من الصعوبات تحول دون تنويع المشرفين أساليبهم الإشرافية من أهمها: كثرة عدد المعلمين المسندين للمشرف التربوي. تكليف المشرف التربوي أعمالاً إدارية لا علاقة لها بطبيعة عمله. ضعف التدريب الموجه للمشرفين.

• دراسة الضويلع (١٩٩٧م):

بعنوان: " دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوية المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين".

هدفت إلى التعرف على الأساليب الإشرافية التي تمارس في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة النماص التعليمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الأساليب التي يفضل المعلمون تطبيقها من قبل المشرفين التربويين ثم حصر الصعوبات التي تحول دون تطبيق المشرفين لأساليب الإشراف التربوي.

وقد شملت الدراسة جميع مشرفي ومعلمي المواد في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية، والبالغ عددهم ١٧٤ معلماً وعشر مشرفين تربويين. وقد قام الباحث بتصميم أداتين وجه إحداهما للمعلمين، والأخرى للمشرفين التربويين، ثم حلل معلومات الدراسة الميدانية.

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- ١- أن المقابلة الفردية، والتدريب التربوي، القراءات الموجهة، النشرات التربوية، تأتي في مقدمة الأساليب التي يكثر استخدامها من قبل مشرفي النماص أما بالنسبة للاجتماعات العامة للمعلمين، والدروس النموذجية، والأبحاث التربوية، والزيارات الصفية، والندوات فتأتي في الترتيب بعد سابقتها من حيث الممارسة. ونظراً لندرة استخدام المشرفين لأسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين، والورش التربوية فإنها جاءت في الترتيب الأخير.
- ٢- أن الأساليب التي كثر استخدامها يستفيد منها المعلمون ودائماً يفضلون ممارستها، أما الأساليب التي لم يكثر استخدامها فإن المعلمين لم يستفيدوا منها بالرغم من أهميتها.
- ٣- وجود عدة صعوبات تحول دون استخدام المشرف التربوي لبعض الأساليب من أهمها: قلة عدد المشرفين، وعدم وجود مكتبة خاصة بقسم الإشراف التربوي، وقلة خبرة بعض لمشرفين التربويين في مجال الإشراف التربوي.

• دراسة الهزيمة (١٩٩٥م):

بعنوان: " رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا المعلمين والمعلمات عن الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة إربد ، اشتملت عينة الدراسة على ٤٨٥ معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واتبع الباحث في دراسته المنهج المسحي التحليلي فاستخدم استبانة لقياس رضا المعلمين والمعلمات تضمنت ٥٩ فقره اشتملت على ثمانية مجالات هي : مجال التخطيط ، والتعليم ، والمنهاج ، والنمو المهني ، والاختبارات ، والإدارة ، والزيارة الصفية ، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع .

وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- أن أعلى مستوى رضا المعلمين والمعلمات عن الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون كان مجال الزيارة الصفية، وأن أدنى مستويات الرضا كان في مجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رضا المعلمين والمعلمات عن الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تُعزى للمؤهل العلمي في مجالي التخطيط والنمو المهني لصالح المعلمات.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لخبرتهم التعليمية في جميع المجالات.

• دراسة العنوز (١٩٩٥م):

بعنوان: " واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في الأردن من وجهة نظر المعلمين، من حيث درجة تحقق الأهداف ومدى ممارسة المهام

الإشرافية ودرجة استخدام المشرف للأساليب الإشرافية ودرجة أهميتها من وجهة نظر المعلمين وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين من مديريات تربية إربد الثانية والدمث والكوة وبنبي كنانة والأغوار الشمالية بدولة الأردن وقد كان عددهم ٧٠٨١ معلماً تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها ١١٢٥ معلماً ومعلمة . وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة:

١- أن المشرفين التربويين بحاجة إلى تدريب على استخدام أساليب إشرافية متنوعة وحديثة.

٢- أن أكثر الأساليب الإشرافية استخداماً هي الزيارة الصفية المفاجئة والزيارة التفقدية وأن هناك أساليب تستخدم بدرجة ضعيفة مثل النشرات التربوية والندوات. أما مجال البحوث التربوية فقد حصل على أدنى مرتبة في الاستخدام.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة سوليفان (Sullivan, 1996):

هدفت الدراسة إلى فحص الإدراك وسط المشرفين التربويين ومديري التربية الخاصة فيما يتعلق بدور الأنظمة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٥٠ مدير مدرسة، ٥٠ مشرفاً تربوياً، و ٥٥ مدير تربية خاصة، وتكونت الدراسة من سبعة وظائف إدارية تشتمل على أربعين مهمة.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- أن هناك إدراكاً مشتركاً بخصوص أهمية الوظائف وتنفيذها.
- ٢- أن مديري التربية الخاصة أقل إدراكاً.
- ٣- وفرت الدراسة معلومات أولية للتعريف بدور مديري التربية الخاصة.

• دراسة دوك (Duke, 1991):

بعنوان: " أهمية اثني عشر بعداً للممارسة الإشرافية الفعالة المستخرجة من

الأدبيات والمطبوعات التعليمية من وجهة نظر بعض رؤساء الأقسام".

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد المعارف والاتجاهات والمهارات الإشرافية التي يعتبرها بعض رؤساء الأقسام أكثر ارتباطاً بمهام عملهم، وحددتها في اثني عشر بعداً تتعلق بالمهارات والمعارف والاتجاهات والاتصال.

وأوضحت النتائج أن الأبعاد الاثني عشر للممارسة الإشرافية مهمة لوظائف المشاركين كما هي عليه في الواقع، واتفق المشاركون على أهمية البعد المتعلق بالاتصال والمعرفة والاتجاهات والمهارات اللازمة له، وبهذا فقد شمل جميع ما يمكن أن يرتبط بالكفايات الإشرافية، فهي في تصنيفها إما مهارية، أو معرفية، أو متعلقة بالاتجاهات.

• دراسة روسكون (Rossicone,1991):

بعنوان: " تصورات المعلمين للأساليب الإشرافية المباشرة وغير المباشرة والتعاونية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين للأساليب الإشرافية المباشرة وغير المباشرة ، والتعاونية وتفضيلاتهم لها، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المتعلقة بالمدارس، كالوضع المهني والتدريب والجنس وحجم المدرسة.

وقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن ٧٦% من العينة تفضل الإشراف التعاوني والإنساني. و ٢٠% من العينة تفضل الإشراف غير المباشر. ولأن ٤% من العينة تفضل الإشراف المفرد ، وأن يستخدم المشرف التربوي للأسلوب الذي يفضله المعلم.

• دراسة مانوس (Manos, 1988):

بعنوان: " الأساليب الإشرافية كما يراها معلمو مدارس التعليم العام في ولاية بنسلفينيا وعلاقتها بالإشراف الفعال".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأساليب الإشرافية التي يعتقد المعلمون أنها مفيدة من وجهة نظرهم في رفع مستوى أدائهم ، وأوضحت الدراسة أن المعلمين

ينظرون إلى الإشراف على أن نظرة المعلمين للإشراف تختلف باختلاف سنوات الخبرة ، وأظهرت أن ممارسة بعض الأساليب الإشرافية ضروري لكي يكون الإشراف فاعلاً .

• دراسة جونز (Johns, 1986):

بعنوان: " مفهوم التكامل في العلاقات بين المشرفين والمعلمين " .

هدفت إلى التوصل إلى مفهوم التكامل في العلاقات بين المشرفين والمعلمين، وقد قررت هذه الوثيقة من خلال اختبار النظرية التي مؤداها أن العلاقات الموجبة بين المعلمين والموجهين تعتمد على أن الموجهين يشجعون المعلمين بالسماح للمنافذ النفسية للمعلمين بالتأثير على أنفسهم ومهنتهم. ولقد أظهرت المقابلات مع المعلمين في ولاية بنويويورك أن هناك إحدى عشرة فئة من السلوك الإشرافي يمكن أن تسهم في تلك المنافذ.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين السلوكيات التي تقود إلى تلك المنافذ، والسلوكيات التي تقود إلى إنتاجية الإشراف، ومن تلك السلوكيات القابلية للتواجد شخصياً ومادياً وإدراك المعلم، أما السلوكيات المرتبطة بالإنتاجية فهي إعطاء تغذية راجعة، والاستماع الفعال، وعرض نموذج التعاون، والبحث البديل لحل المشكلات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدور مديري المدارس في تطبيق الأساليب الإشرافية.

أولاً: الدراسات العربية:

• دراسة العنزي (١٤٣٠هـ):

بعنوان: " واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التكامل بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة تجاه مسؤولياتهم في مجالات التخطيط، النمو المهني

للمعلمين، رعاية التلاميذ، في ضوء آلية الإشراف المباشر، من وجهة نظرهم في قطاع عرعر التعليمي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين المنسقين في قطاع عرعر التعليمي والبالغ عددهم ٨٦ فردا منهم ٦٦ مديرا و ٢٠ مشرفا تربويا منسقا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تضمنت ٥٦ عبارة، قام الباحث ببنائها. وبينت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالتخطيط من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية.
- ٢- أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين كانت بدرجة عالية.
- ٣- أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق برعاية التلاميذ من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير طبيعة العمل في مجال التخطيط وفي مجال رعاية التلاميذ لصالح المشرفين التربويين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال النمو المهني للمعلمين.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الأخرى: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية لمديري المدارس، سنوات الخدمة في الإشراف التربوي للمشرفين التربويين في جميع مجالات الدراسة.

• دراسة الشهري (٢٦٤١هـ):

بعنوان: " مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفا مقيما".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من ممارسة مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً من وجهة نظر المعلمين في المهارات التالية: تخطيط الدروس، النشاط غير الصفّي، إدارة الصف، التعامل مع الطلاب، الوسائل التعليمية، التعامل مع أولياء أمور الطلاب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص والبالغ عددهم ثلاث مائة وثمانية وعشرون معلماً. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ١- أن درجة النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أتت بدرجة متوسطة في مجالات: تخطيط الدروس، إدارة الصف، الوسائل التعليمية، النشاط غير الصفّي، التعامل مع أولياء الأمور، وبدرجة كبيرة في مجال التعامل مع الطلاب.
- ٢- اتفاق نسبة كبيرة من مجتمع البحث حول الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة النمو المهني المكتسب من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أهمها: الاهتمام بتطوير البيئة المناسبة داخل المدرسة، التي تساعد في زيادة النمو المهني للمعلم. وأن يتم ترشيح مدير المدرسة على أسس علمية وموضوعية، وقدرة تتيح له القيام بمهامه الإشرافية كما هو متوقع منه.
- ٣- أن مدير المدرسة يمارس دوره تجاه تنمية المعلم مهنيّاً بدرجة متوسطة، وكذلك المشرف التربوي، وأن التكامل بين ممارستيهما تجاه تنمية المعلم مهنيّاً يحدث بدرجة كبيرة.

• دراسة الشهراني (١٤٢٥هـ):

بعنوان: "برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام".

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام، والكشف عن مدى موافقة المتخصصين والمشرفين التربويين على أهداف ومحتوى هذا البرنامج، وأساليب ووسائل تنفيذه وأساليب تقويمه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتخصصين في المناهج وطرق التدريس، والإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وكلية إعداد المعلمين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم اثنان وثلاثون من أصل سبعين متخصصاً، والمشرفين التربويين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم مائة وسبعة عشر من أصل مائة وأربعين مشرفاً.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن مهام المشرف المقيم التي يقوم بتنفيذها في مراحل التعليم العام في مجالات: تطوير أداء المعلمين وتمييزهم مهنيًا، المناهج الدراسية، رعاية التلاميذ، التعاون مع الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية حصلت على درجة موافقة عالية.

• دراسة القرني (٢٠٠٤م):

بعنوان: " مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره تجاه تنمية المعلم مهنيًا، والكشف عن مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره تجاه تنمية المعلم مهنيًا، وبيان مدى التكامل والتعارض بين ممارستهما لدورهما تجاه تنمية المعلم مهنيًا.

وكانت أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة ما يلي:

- ١- إن مدير المدرسة يمارس دوره تجاه تنمية المعلم مهنيًا بدرجة متوسطة ، بلغ متوسطها الحسابي ٢.٩٧.
- ٢- إن المشرف التربوي يمارس دوره تجاه تنمية المعلم مهنيًا بدرجة متوسطة ، بلغ متوسطها الحسابي ٣.١٧.

٣- إن التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه تنمية المعلم مهنيًا يحدث بدرجة كبيرة ، متوسطها الحسابي ٣.٦١ ومن ذلك فإن التعارض بينهما يحدث بدرجة قليلة ، بلغ متوسطها الحسابي ٢.٣٩ .

• دراسة الزهراني (١٤٢٣هـ):

بعنوان: " نموذج مقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً".

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى أنموذج مقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً. والكشف عن آراء المتخصصين ومشرفي الإدارة المدرسية التربويين حول النموذج المقترح، وحكمهم على أساليب تقويمه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً بالاستبانة لجمع المعلومات، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من واحد وخمسين متخصصاً في المناهج وطرق التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وكلية إعداد المعلمين بجدة، و١٠٨ مشرفين تربويين للإدارة المدرسية في الإدارات العامة، و١٥٧ مديراً .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة الأخذ بالأنموذج المقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة، وموافقة أفراد العينة على أهداف الأنموذج، وتأكيدهم على قيام المدير برعاية التلاميذ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، وهناك تفاوت في مقدار إسهام مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا، وأن المدير يمارس عددًا من الأساليب والوسائل الإشرافية أثناء تنفيذ عملياته الإشرافية.

• دراسة العوين (١٤٢٠هـ):

بعنوان: " مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية والمعوقات التي تحد من ذلك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية الرسمية، ومدى الاختلاف

بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية في كل من بطاقة تقييم الأداء الوظيفي والاستبانة، بالإضافة إلى الاختلاف بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس حول ذلك الإلمام، كذلك المعوقات التي تحد من إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمهامهم الإشرافية. وقد طبقت الدراسة على جميع مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بمدينة الرياض.

وكان أبرز نتائج هذه الدراسة:

١- أن درجة إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية النهارية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية عموماً - كما تحددتها بطاقة تقييم الأداء الوظيفي التي يعدها مشرفو الإدارة المدرسية - كانت بنسبة ٩١.٣٥%.

٢- أن درجة إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية النهارية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية - لست عشرة مهمة إشرافية كان بنسبة ٩٠% فأكثر أي بتقدير ممتاز، ولثمانية عشرة مهمة إشرافية بنسبة أقل من ٨٠% أي بتقدير جيد، أما بقية المهام فقد حصلت على تقدير جيد جداً.

• دراسة الشمراني (١٤٢٠هـ):

بعنوان: " خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة ومدى مراعاة مديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بها".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مراعاة مديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بخطة العمل المدرسي، مثل مواصفاتها، ومراحل بنائها ومجالات العمل التي تبني عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث صمم استبانة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة الدراسة

المكونة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وبلغ عددهم ٢٥٧ فرداً.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

١- يراعي مديرو المدارس ما يتعلق بمواصفات الخطة، ومراحل بنائها بدرجة عالية.

٢- يراعي مديرو المدارس المجالات التالية عند بناء الخطة بدرجة عالية: تحسين البيئة المدرسية، تطوير المعلمين، رعاية التلاميذ، علاقة المدرسة بالمجتمع، النشاط المدرسي، الاختبارات، بينما كانت مراعاتهم لتطوير المنهج المدرسي عند بناء الخطة بدرجة متوسطة.

٣- ترتيب مجالات العمل التي تبنى عليها الخطة حسب درجة مراعاة مديري المدارس لها كما يلي: الاختبارات، رعاية التلاميذ، تحسين البيئة المدرسية، تطوير المعلمين، علاقة المدرسة بالمجتمع، النشاط المدرسي، تطوير المنهج المدرسي.

• دراسة القاسم (١٤١٩هـ):

بعنوان: " دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن مدير المدرسة يسهم بدرجة عالية في تنمية كفاءتين من الكفايات المهنية للمعلمين هما: إعداد سجل خاص لمتابعة أداء كل معلم، ومتابعة إعداد الدروس. أن هناك صعوبات كثيرة تعيق مدير المدرسة في أدائه نحو تنمية كفاءة المعلم مهنيًا.

• دراسة السعود (١٩٩٩م):

بعنوان : " الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن، وبيان هل يختلف مدى تكرار أو نسبة استخدام هذه الوسائل الإشرافية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمؤهل المسلكي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة والتفاعل بين هذه المتغيرات . وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ مدير ومديره . أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانة خاصة تكونت من ١٢ سؤالاً .

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ١- أن مديري المدارس يستخدمون عشرة أساليب إشرافية وهي مرتبة حسب درجة شيوعها: الزيارة الصفية، والمقابلات الفردية، وتبادل الزيارات، والتعاون مع المشرفين، والدروس التوضيحية، والقراءات الموجهة، والبحوث التربوية، والنشرات الإشرافية، والمحاضرات التربوية، والندوات التربوية.
- ٢- أن المديرين لم يستخدموا أسلوبين إشرافيين هما : الورش التربوية والتعليم المصغر.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مدى تكرار أو نسبة استخدام الوسائل الإشرافية التي يستخدمها المديرون تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة والتفاعل بين هذه المتغيرات.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة الإدارية.

• دراسة العمري (١٤١٦هـ):

بعنوان: " دور مدير المدرسة في متابعة ملاحظات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة، ومدى إسهامه في متابعة ملاحظات المشرفين التربويين، كما حاولت هذه الدراسة معرفة العوائق، والصعوبات التي تحول دون تنفيذ تلك الملاحظات لمديري المدارس أثناء قيامهم بمتابعتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الأداة على جميع مديري مدارس التعليم العام داخل مدينة مكة المكرمة للمراحل الثلاث والذين بلغ عددهم ١٨٩ مديراً.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها:

١- أن هناك استجابة من مديري المدارس في متابعة تلك الملاحظات سواء ما كان منها متعلقاً بالتلاميذ، أو المعلمين، أو المقررات، أو الأنشطة المدرسية.

٢- أن هناك عوائق وصعوبات تحد من دور مدير المدرسة في قيامه بمهامه الإشرافية في متابعة تلك الملاحظات، ومن أبرز تلك الصعوبات: تشعب مسؤوليات مدير المدرسة، وقلة الجهاز الإداري بالمدرسة.

• دراسة الصبحي (١٤١٤هـ):

بعنوان: " ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة".

هدفت إلى إبراز الدور التوجيهي التربوي في مهام عمل مدير المدرسة الثانوية، وتأكيد دوره كموجه تربوي مقيم، والتعرف على آراء المعلمين حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمسؤولياتهم تجاه مجالات العمل التربوي داخل المدرسة وخارجها، وذلك بوصفهم موجهين تربويين مقيمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من ٢٦٤ معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة يمارسون مسؤولياتهم المتعلقة بشؤون المعلمين بنسبة عالية بلغت ٨٧%، والمتعلقة

بشؤون الطلاب بنسبة عالية بلغت ٨٦%، والمتعلقة بتنفيذ المنهج المدرسي بنسبة متوسطة بلغت ٨٤%، والمتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بنسبة متوسطة بلغت ٨١%، والمتعلقة بإدارة المباني والتجهيزات المدرسية بنسبة عالية بلغت ٨٨%، والمتعلقة بتقويم العملية التعليمية بنسبة عالية بلغت ٩٢%.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة باركسدیل (Barksdele, 2005):

بعنوان: " العلاقة بين دور مديري المدارس في النمو المهني والمدرسة الفعالة في نظام مختار".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور مديرة المدرسة في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية.

٢- ظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنتها بالبنود الأخرى.

• دراسة كيلوف (Kalloughf, 1999):

بعنوان: " مديرو المدارس الثانوية: المفاهيم الذاتية الخاصة بمسؤوليات وكفايات الإشراف التعليمي".

هدفت الدراسة إلى معرفة المسؤوليات الذاتية لمديري المدارس الثانوية، والكفاءات المطلوبة منهم في مجال الإشراف التربوي، والتعرف على وضع

الأسس، والقرارات المستقبلية الخاصة باستخدام الإشراف التعليمي التربوي من قبل مديري المدارس كوسيلة مساعدة نحو تعليم وتعلم أكثر كفاءة وتأثيراً.

وكان من أبرز النتائج:

- ١- أن غالبية المجيبين من الرجال ومن المدارس العامة الريفية الكبيرة، حيث ركز مديرو المدارس على جوانب الكفاية بدرجة أكبر من المسؤولية.
- ٢- هناك عدد من العوامل التي أثرت في المفاهيم الذاتية لمديري المدارس فيما يتعلق بالمسؤولية أما الكفاية فكانت العوامل المؤثرة فيها قد شملت خبرة المدير، وخبرة رئيس القسم، والخبرة التعليمية، وخبرة المكتب المركزي، وخبرة الإشراف على المناهج والاستعداد للإشراف، ونوعية المدرسة، وعدد المعلمين، والدرجة، والجنس.
- ٣- أن العوامل المؤثرة في المسؤولية الواردة في الاستبانة فقد شملت - الخبرة التعليمية- وخبرة رئيس القسم- والاستعداد للإشراف- ونوعية المدرسة- وعدد المعلمين- والدرجة.
- ٤- أن العوامل المختلفة التي كانت أكثر تأثيراً فهي نوعية المدرسة، والاستعداد للإشراف، كما وضع مديرو المدارس العامة أنفسهم في منزلة أعلى من منزلة مديرو المدارس الخاصة، وكذلك المشاركات في ورش العمل التي ظهرت كأفضل عامل مؤثر في تحديد المسؤولية والكفاية في مجال الإشراف التعليمي التربوي.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي التطويري.

أولاً: الدراسات العربية:

• دراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م):

بعنوان: " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع
لوكالة الغوث الدولية بغزة " .

هدفت الدراسة إلي تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز
للتطوير، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٣ معلما ومعلمة العاملين في البرنامج
من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٨٠٠ معلما ومعلمة ، واستخدم الباحثان المنهج
الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة الدراسة.
وتوصلت الدراسة إلي العديد النتائج أهمها:

- ١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطوير أداء المعلمين في ضوء
برنامج المدرسة كمركز للتطوير لصالح الخبرة الأطول وحملة الدراسات
العليا و المعلمات ، بينما لا توجد فروق بالنسبة لنوع المرحلة التعليمية أو
تخصص المعلمين والمعلمات .
- ٢- يسهم البرنامج في تطوير أداء المعلمين في العديد من الممارسات أهمها:
تحديد رسالة ورؤية المدرسة وأهدافها بشكل واضح، بناء علاقة ودية بين
المعلمين والطلاب أثناء العملية التعليمية، تحديد نشاطات المعلمين والطلاب
بشكل واضح، زيادة عمليات التواصل بين المعلمين أنفسهم ومع الطلاب
وبين المعلمين ومديري المدارس، تحسين القيم لدي المعلمين لتصبح معيارا
ومرجعية لتعديل الممارسات والسلوك ، بينما لم يسهم البرنامج في تطوير
أداء المعلمين في العديد من الممارسات كاستخدام وسائل تعليمية مرتبطة
بتكنولوجيا التعلم الحديثة، موائمة الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات
الطلاب والمنهاج والأهداف، وضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة المعوقات
غير المتوقعة للخطة، إعطاء الطلاب دورا أساسيا في عملية التعلم ،تدعيم

المنحي الديمقراطي للمعلمين نحو الإدارة والقيادة، توفير مناخ تعليمي مادي ومعنوي ملائم لعملية التعلم.

• دراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م):

بعنوان: "أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق بالاعتماد على وجهات نظر مشرفي العلوم في مديرية التربية والتعليم في المحافظة، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم لأثر الإشراف التربوي التطويري باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولغايات تحقيق ذلك تم بناء استبانته تكونت من ٤٠ فقرة موزعة على خمسة مجالات.

وتكونت عينة الدراسة من ١٢٢ معلماً ومعلمة للعلوم جرى توزيعهم على مجموعتين استخدم مع مجموعة الإشراف التربوي التطويري، واستخدم مع المجموعة الثانية الإشراف التقليدي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن الإشراف التربوي التطويري أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي العلوم من الإشراف التقليدي.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة.

• دراسة الباطين (١٩٩٤م):

بعنوان: " قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام الإشراف التربوي التطويري ".

هدفت الدراسة إلى تحسين كفاءة المشرفين التربويين ورفع مستوى إدراكهم للدور الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على أنماط الإشراف التربوي التطويري المباشر وغير المباشر والتشاركي.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٩ مشرفاً تربوياً التحقوا بدورة تدريبية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ١- أن المشرفين التربويين بعد حصولهم على التدريب بدأوا يتجهون إلى تقليل نسبة استخدامهم لأسلوب الإشراف المباشر، و زادوا من نسبة استخدامهم للأسلوب التشاركي وغير المباشر.
- ٢- يرى المشرفون التربويون أن الأسلوب التشاركي هو الأكثر استخداماً ويليه الأسلوب غير المباشر من خلال منح المعلمين الحرية في التغلب على المشكلات التي تواجههم.
- ٣- وجود فروق دالة إحصائية حول درجة استخدام الإشراف التربوي التطويري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة غوردن (Gorden, 2000):

هدفت إلى معرفة اثر أسلوب الإشراف التربوي التطويري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من ستة عشر مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسلوب الإشراف التربوي التطويري، وكلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين، ومن ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ١- أن المشرفين التربويين يرون أن استخدام أسلوب الإشراف التربوي التطويري ساعد على تحسين أداء المعلمين بدرجة كبيرة.
- ٢- حقق المعلمون والمعلمات مستوى كبير من التطوير في مجال العملية التعليمية.

٣- استطاع المشرفون الذين استخدموا النمط الإشرافي المباشر وغير المباشر والتشاركي النجاح في التعامل مع المعلمين والمعلمات الذين يتصفون بدرجة منخفضة الإدراك ومتوسطة الإدراك، وعالية الإدراك.

• دراسة أرمسترونغ (Armstrong, 1998):

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات المعلمين لاستخدام مدير المدرسة الإشراف التربوي التطويري وأثر ذلك على الروح المعنوية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المعلمين والمعلمات مقسمين إلى مجموعتين في كل مجموعة اثنا عشر معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن المعلمين والمعلمات يرون أن الإشراف التربوي التطويري يساهم في وجود تقارب بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
- ٢- وجود أثر إيجابي للإشراف التربوي التطويري في مستوى الروح المعنوية للمعلمين.
- ٣- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

- ١- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك درجات متفاوتة في استخدام الأساليب الإشرافية والتنوع فيها من قبل المشرفين التربويين حيث أظهرت دراسة الشدادي (٢٠٠٩م) ودراسة العبد الجبار (١٤٢٨هـ) ودراسة مدخلي (١٤٢٥هـ) ودراسة السقاف (٢٠٠٤م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة المنيع (١٤١٨هـ) ودراسة المفرج (١٩٩٨م) ودراسة الضويلع (١٩٩٧م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة العنوز (١٩٩٥م) ارتفاع ممارسة الأساليب الإشرافية بشكل عام، بينما أظهرت دراسة السلمي

- ١٤٢٨هـ) ودراسة بريك (٢٠٠٧م) ودراسة العنزي (٢٠٠٤م) ودراسة المويصري (٢٠٠٠م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م) ودراسة الشрман (١٩٩٩م) انخفاض استخدام الأساليب الإشرافية بشكل عام.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك درجات متفاوتة في دور مديري المدارس في استخدام الأساليب الإشرافية والتنوع فيها حيث أظهرت دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم (١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ) ودراسة باركسدل (Barksdele, 2005) ودراسة كيلوف (Kalloughf, 1999) ودراسة غوردن (Gorden, 2000) ودراسة أرمسترونغ (Armstrong, 1998) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة كبيرة. بينما أظهرت دراسة الشهري (١٤٢٦هـ) ودراسة القرني (٢٠٠٤م) أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة متوسطة.
- ٣- هناك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف التربوي التطويري حيث لم يعثر الباحث سوى على ثلاث دراسات أجريت في البيئة العربية وهي دراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة البابطين (١٩٩٤م).
- ٤- أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت دور مديري المدارس في العملية الإشرافية أهمية استخدام الأساليب الإشرافية وضرورة تفعيل دور مدير المدرسة في تطوير النمو المهني للمعلمين كدراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة

العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم (١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ).

٥- اتفقت مجمل الدراسات على أنه ينبغي ممارسة الأساليب العلمية الحديثة في

الإشراف التربوي وأن تشمل عملية الإشراف جميع جوانب الإدارة

المدرسية كدراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ)

ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم

(١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ).

٦- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما أكدت

على محور دور المشرف التربوي، ومنها ما أكد على دور مديري

المدارس، ومنها ما تناول أثر استخدام الإشراف على المعلمين ومنها ما

تناول المعوقات التي تحول دون قيام الإشراف التربوي بمهامه.

٧- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض المتغيرات،

كمتغير العمل الحالي كدراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة بريك

(٢٠٠٧م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م)،

ومتغير المؤهل العلمي كدراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة

السعود (١٩٩٩م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة البابطين (١٩٩٤م)

ودراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الخشمان (٢٠٠٠م)، ومتغير عدد

سنوات الخبرة كدراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة العاجز

ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة الخشمان (٢٠٠٠م) ودراسة العنزي

(١٤٣٠هـ) ودراسة الشدادي (٢٠٠٩م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م)

دراسة المويزري (٢٠٠٠م) ودراسة السعود (١٩٩٩م) ودراسة الهزايمة

(١٩٩٥م) ودراسة البابطين (١٩٩٤م).

٨- تتفق هذه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج

الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية.

٩- كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية

المستخدمة وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق بين المتوسطات، ومعاملات الارتباط سبيرمان.

١٠- لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من المعلمين، والمعلمات، والمديرين، والمديرات، والإداريين، والمشرفين التربويين ومديري مراكز الإشراف، أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينة الدراسة (٥٨٤) مشرفاً ومديراً ومعلماً في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، حيث تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، وفي عينة الدراسة وفي زمن التطبيق. وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتتوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية قد أكسب الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب الإشراف التربوي بشكل عام، والإشراف التربوي التطويري وتطبيقاته في الإدارة المدرسية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ❖ أولاً : منهج الدراسة ومتغيراتها
- ❖ ثانياً بمُجمَع الدّراسة وعينتها
- ❖ ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة
- ❖ رابعاً : المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمعها وعينتها، وأدواتها من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وهي على النحو التالي:

أولاً : منهج الدراسة ومتغيراتها:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والذي هو كما أشار عبيدات وآخرون (٢٠٠٥م) بأنه عبارة عن: " أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (ص ١٩١) .

والذي هو كما ذكر العساف (٢٠٠٣م) بأنه " كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهاجاً وصفيّاً " (ص ١٨٩). فقام الباحث برصد دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم

العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.

٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في

الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة

٢. المتغيرات التابعة: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل

عليه، وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم

العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين

ومديري المدارس والمعلمين.

ثانياً مجتمع الدراسة والعينة:

أ. مجتمع الدراسة:

ذكر عبيدات (٢٠٠٥م) بأن مجتمع الدراسة يتمثل بجميع الأفراد أو

الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (ص ١٣١).

تكوّن مُجتمَع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس

والمعلمين العاملين في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية

والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، والبالغ عددهم ١٩٠٩٣

مشرفاً ومديراً ومعلماً، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة

جدة، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمَع الدراسة

م	العمل الحالي	العدد	النسبة
---	--------------	-------	--------

١	المشرفون التربويون	٢٣٠	١.٢ %
٢	مديرو المدارس	٧٩٩	٤.٢ %
٣	المعلمون	١٨٠٦٤	٩٤.٦ %
	الإجمالي	١٩٠٩٣	١٠٠ %

يتبين من الجدول السابق أن عدد مجتمع الدراسة بلغ ١٩٠٩٣ مشرفاً ومديراً ومعلماً، منهم ٢٣٠ مشرفاً بنسبة ١.٢% من مجتمع الدراسة، و ٧٩٩ مديراً بنسبة ٤.٢% من مجتمع الدراسة، و ١٨٠٦٤ معلماً بنسبة ٩٤.٦% من مجتمع الدراسة.

ب. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ٧٠٠ مشرفاً ومديراً ومعلماً من المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين العاملين في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة

م	العمل الحالي	العدد	النسبة
١	المشرفون التربويون	١٠٠	١٤,٣ %
٢	مديرو المدارس	٢٠٠	٢٨,٦ %
٣	المعلمون	٤٠٠	٥٧,١ %
	الإجمالي	٧٠٠	١٠٠ %

يُظهر الجدول السابق أن عدد عينة الدراسة بلغ ٧٠٠ مشرفاً ومديراً ومعلماً، منهم ١٠٠ مشرف بنسبة ١٤,٣% من عينة الدراسة، و ٢٠٠ مديراً بنسبة ٢٨,٦% من عينة الدراسة، و ٤٠٠ معلماً بنسبة ٥٧,١% من عينة الدراسة.

وبعد جمع الاستبانات الموزعة خلال التطبيق، قام الباحث بحصر العدد الموزع، والعدد المفقود، ولم يتم استبعاد أي استبانة نظراً لاكتمال البيانات في

الاستبانات المستعادة، والعدد النهائي الصالح للاستخدام الذي تمت عليه عملية التحليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣)

عدد عينة الدراسة الموزع والمفقود والنهائي الصالح للاستخدام

العدد الصالح للاستخدام		العدد المفقود		العدد الموزع		المتغير	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
13,1%	٩٢	1,1%	٨	14,3%	١٠٠	المشرفون التربويون	١
24,7%	١٧٣	3,9%	٢٧	28,6%	٢٠٠	مديرو المدارس	٢
45,6%	٣١٩	11,6%	٨١	57,1%	٤٠٠	المعلمون	٣
83,4%	584	16,6%	116	١٠٠%	٧٠٠	الاجموع	

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته هو 584 استبانة، وهو يشكل ما نسبته ٩٣,٤% من العدد الموزع البالغ ٧٠٠ استبانة، وقد تم فقدان واستبعاد ١١٦ استبانة، وهي تشكل ما نسبته ١٦,٦% من إجمالي العدد الموزع، فكان العدد النهائي الصالح للتحليل ٥٨٤ بنسبة ٨٣,٤% من العينة الموزعة، واعتبر الباحث أن هذه النسبة صالحة للقيام بعملية تحليل البيانات.

وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة:
١. متغير العمل الحالي:

جدول رقم (٤)

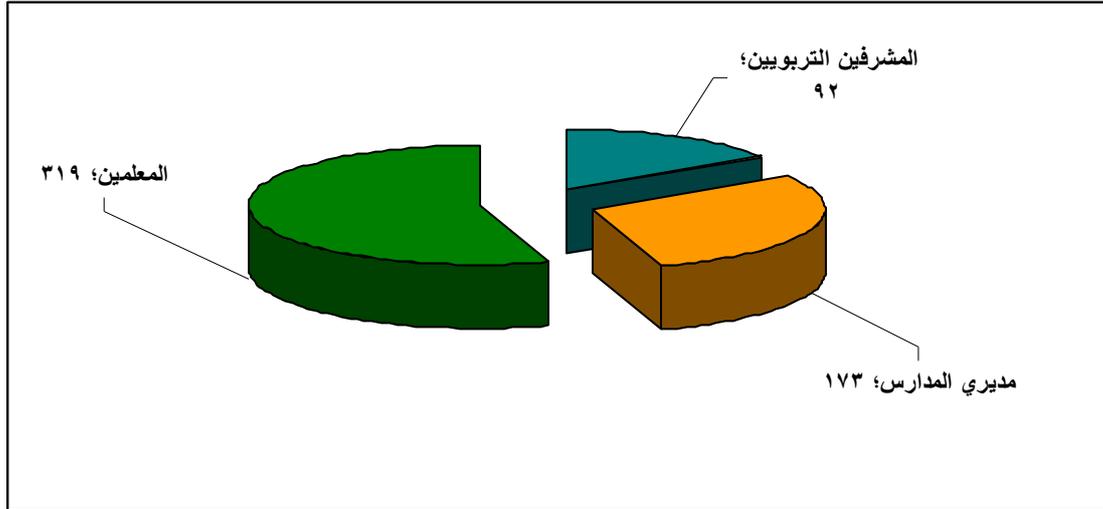
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

م	فئات المتغير	العدد	النسبة
١	المشرفون التربويون	٩٢	١٥,٨%
٢	مديرو المدارس	١٧٣	٢٩,٦%
٣	المعلمون	٣١٩	٥٤,٦%

الإجمالي	٥٨٤	% ١٠٠
----------	-----	-------

شكل رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل الحالي



يتبين من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١) أن عدد المشرفين التربويين بلغ ٩٢ مشرفاً بنسبة ١٥,٨% من عينة الدراسة، أما عدد مديري المدارس بلغ ١٧٣ بنسبة ٢٩,٦% من عينة الدراسة، أما عدد المعلمين بلغ ٣١٩ بنسبة ٥٤,٦% من عينة الدراسة.

٢. متغير المؤهل العلمي:

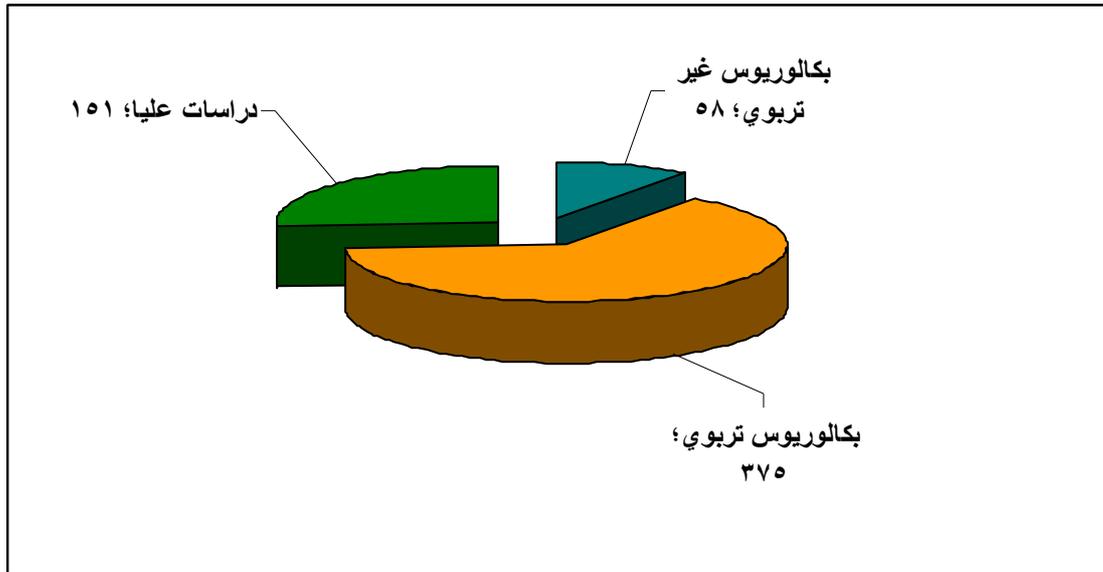
جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المتغير	العدد	النسبة
بكالوريوس غير تربوي	58	9,9%
بكالوريوس تربوي	375	64,2%
دراسات عليا	151	25,9%
المجموع	٥٨٤	% ١٠٠

شكل رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يتبين من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٢) أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم بكالوريوس غير تربوي بلغ ٥٨ بنسبة ٩,٩%، أما الذين مؤهلهم بكالوريوس تربوي بلغ ٣٧٥ بنسبة ٦٤,٢%، أما الذين مؤهلهم دراسات عليا فكان عددهم ١٥١ بنسبة ٢٥,٩%.

٣. متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٦)

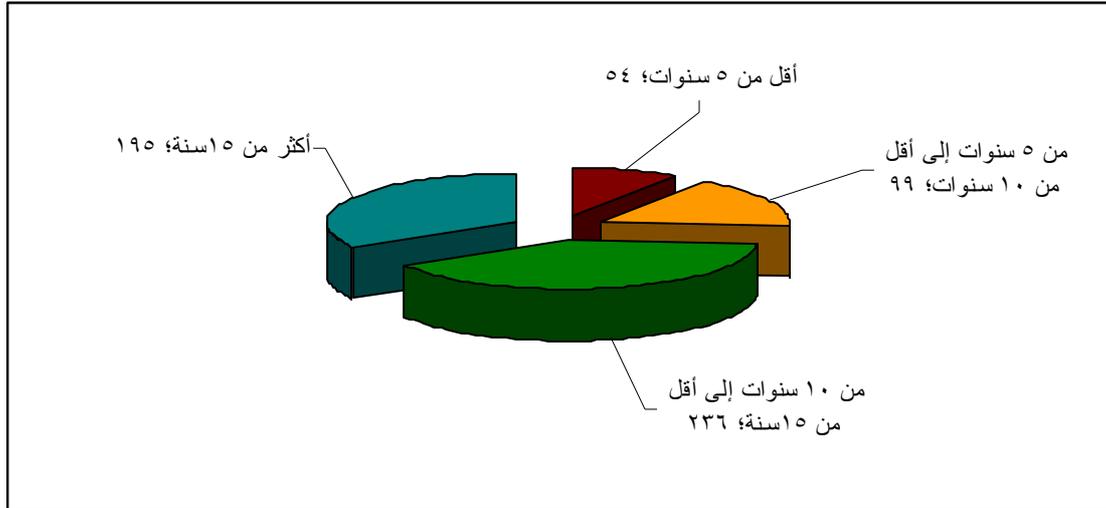
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات المتغير	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	54	9,2%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	99	17,0%
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	236	40,4%
١٥ سنة فأكثر	195	33,4%

فئات المتغير	العدد	النسبة
المجموع	٥٨٤	% ١٠٠

شكل رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



يتبين من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٣) أن الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغ ٥٤ بنسبة 9,2% في حين أن عدد الذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بلغ ٩٩ بنسبة 17,0%، وكان عدد الذين سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ٢٣٦ بنسبة 40,4%، أما الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بلغ ١٩٥ بنسبة 33,4%.

ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة:

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية، والتي هي كما أوضح عبد الحميد (٢٠٠٥م) بأنها: "

أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستثمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق" (ص ٣٥١).

ويعرض الباحث هنا لخطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

١. التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر مديري المدارس.
٣. التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
٤. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين بصفة عامة.

٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة للتعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين أو مديري المدارس أو المعلمين.

٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

٢. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع المستجيبين في عينة الدراسة.

٣. روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل فقره هدف مُحدّد يقيس مجالاً محدداً في فقرات الاستبانة.

الخطوة الثالثة: الصورة الأولية لأداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة وتوافقاً مع ما ذكر عبد الهادي (٢٠٠٣م، ص: ١٧٩) نظراً لسهولة إدارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً من خلال برامج الحاسب الآلي.

وانقسمت أداة الدراسة إلى جزئين هما:

١. **الجزء الأول:** وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٢. **الجزء الثاني:** وتضمن فقرات الاستبانة، واشتمل على ٢٤ فقرة رئيسية تقيس دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

الخطوة الرابعة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد أن وضع الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة جامعة أم القرى، والكلية الجامعية بالقنفذة، وإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة ملحق رقم (1)، وذلك للتأكد من مدى مناسبة الفقرات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين، مديري المدارس، والمعلمين) على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص.

صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنّها تخدم أهداف الدراسة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة أم القرى، والكلية الجامعية بالقفزة، وإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وطُلب إليهم دراسة الأداة، وإيداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقيق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	** ٠,٧٠٣	١٣	** ٠,٧٠٤
٢	** ٠,٧٦١	١٤	** ٠,٧٠٢
٣	** ٠,٧٤٢	١٥	** ٠,٧١٦
٤	** ٠,٧١٠	١٦	** ٠,٧٠٨
٥	** ٠,٦٩٢	١٧	** ٠,٦٧٣
٦	** ٠,٧٨١	١٨	** ٠,٧٤٥
٧	** ٠,٦٥٣	١٩	** ٠,٧٣٠

** ٠,٦٨٥	٢٠	** ٠,٧٢١	٨
** ٠,٧٧٢	٢١	** ٠,٧٠٩	٩
** ٠,٧١٣	٢٢	** ٠,٧٠٦	١٠
** ٠,٧٠٥	٢٣	** ٠,٧١٤	١١
** ٠,٧٥٤	٢٤	** ٠,٦٩٩	١٢

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين ٠,٦٥٣ - ٠,٧٨١ وجميعها تعد معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي فقرات كل محور من محاور أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ عن طريق استخدام معادلة سبيرمان براون، وقد بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة ٠,٨٩٣، ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن ٠.٧٠ (عودة، ٢٠٠٢م، ص٣٦٧).

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت من جزئين هما:

١. الجزء الأول: وتضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٢. الجزء الثاني: وتضمن فقرات الاستبانة، واشتمل على ٢٤ فقرة رئيسية تقيس دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، حيث لم يتم حذف أي فقرة وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات. ومن ثم تم طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى المستجيبين من عينة الدراسة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المُصاحبة، ملحق رقم (٢).

إجراءات التطبيق لأداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، أستاذنا الباحث إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة للقيام بعملية التطبيق، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث تم تخصيص أربعة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٠/١٤٣١هـ، ملحق رقم (٣).

أ. تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة جدة.
٢. تولى الباحث من خلال تعليمات أداة الدراسة توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن المستجيبين بأن البيانات ستُعامل بسريّة تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

ب. تحديد درجة القطع :

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي د.ت: ١٩٦).

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول (٨)

درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير في الاستبانة	التقدير للتعليق على النتائج
١	(٤,٢٠ - ٥)	دائماً	درجة عالية جداً
٢	(٣,٤٠ - ٤,١٩)	غالباً	درجة عالية
٣	(٢,٦٠ - ٣,٣٩)	أحياناً	درجة متوسطة
٤	(١,٨٠ - ٢,٥٩)	نادراً	درجة ضعيفة
٥	(١ - ١,٧٩)	أبداً	درجة ضعيفة جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو الدرجة الكلية.

ج. طريقة تفرغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفرغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المُعتمَدة والمحكمة. وقد اتبَع الباحث الإجراءات التّالية في عملية التفرغ:

١. قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيّر الدراسة الرئيس وهو العمل الحالي (المشرفين التربويين/ مديري المدارس، المعلمين).

٢. تمّ تفرغ البيانات المُحصّلة على أداة الدراسة، والمُتعلّقة بكل مُتغيّر من مُتغيّرات الدراسة.

٣. تمّت عملية التفرغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أُعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أُعطي للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

٤. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

رابعاً : المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية للتعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف

التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة

نظر المشرفين التربويين، ومن وجهة نظر مديري المدارس، وأيضاً

من وجهة نظر المعلمين.

ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة

الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

(العمل الحالي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بدور مدير المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.

١- نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الأول على: ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢١	إعداد ملف لمعلمي كل تخصص يضم بطاقات التشخيص وتحديد المسار الإشرافي والبرامج المنفذة.	3,66	1,612	درجة عالية
٢	٢	التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على منسوبي المدرسة.	3,51	1,607	درجة عالية
٣	٢٠	التشارك مع المشرف المختص في إعداد بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.	3,48	1,627	درجة عالية
٤	٣	تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص.	3,46	1,640	درجة عالية
٥	٥	تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة.	3,45	1,558	درجة عالية
٦	١	تهيئة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري.	3,43	1,724	درجة عالية
٧	٤	التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها مدير المدرسة للمعلمين.	3,41	1,527	درجة عالية

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٨	٨	إطلاع مشرفي المواد على مجريات زيارات المشرفين السابقة ، وما تم بشأنها .	3,33	1,526	درجة متوسطة
٩	١٩	الحرص على الاتصال الالكتروني الدائم عبر موقع الإشراف التربوي على الانترنت .	3,32	1,650	درجة متوسطة
١٠	٩	تنسيق جدول المدرسة بما يحقق مطالب الإشراف التطويري .	3,25	1,545	درجة متوسطة
١١	٦	تزويد مشرف كل مادة بنتائج زيارة مدير المدرسة للمعلمين .	3,24	1,485	درجة متوسطة
١٢	١٧	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في أداء المعلمين .	3,22	1,518	درجة متوسطة
١٣	١٤	المشاركة في تسمية وبناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار المباشر .	3,18	1,489	درجة متوسطة
١٤	١٦	متابعة تنفيذ البرامج المخطط لها الخاصة بمعلمي المسار غير المباشر .	3,17	1,482	درجة متوسطة
١٥	١٥	المشاركة في بناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار التشاركي .	3,15	1,489	درجة متوسطة
١٦	٢٣	المشاركة في تحديد مسارات الإشراف التطويري للمعلمين للعام القادم بناء على نتائج برامج العام المنصرم .	3,13	1,528	درجة متوسطة
١٧	١٨	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في التحصيل الدراسي للطلاب	3,10	1,483	درجة متوسطة
١٨	١١	المشاركة في تصنيف المعلمين إلى المسارات الإشرافية الثلاث (مباشر ، تشاركي ، غير مباشر) .	2,82	1,735	درجة متوسطة
١٩	١٠	الاستفادة من جميع المصادر المتاحة في سبيل تحديد المسار الإشرافي التطويري للمعلم .	2,59	1,611	درجة ضعيفة
٢٠	٢٢	الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية .	2,58	1,577	درجة ضعيفة
٢١	١٣	تخصيص حصتين أسبوعياً لاجتماع معلمي كل تخصص .	2,49	1,501	درجة ضعيفة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢٢	٧	الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.	2,39	1,596	درجة ضعيفة
٢٣	٢٤	اقترح برامج للإشراف التطويري للعام القادم.	2,38	1,382	درجة ضعيفة
٢٤	١٢	حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر.	2,26	1,482	درجة ضعيفة
		المتوسط العام	3,08	1,557	درجة متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين نجد أنها تراوحت بين 2,26-3,66 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,08، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين عالية ومتوسطة وضعيفة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٢١، بمتوسط بلغ 3,66 والتي تنص على: "إعداد ملف لمعلمي كل تخصص يضم بطاقات التشخيص وتحديد المسار الإشرافي والبرامج المنفذة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٢، بمتوسط بلغ 3,51 التي تنص على " التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على منسوبي المدرسة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٢٠، بمتوسط بلغ 3,48 التي تنص على " التشارك مع المشرف المختص في إعداد بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة ٣، بمتوسط بلغ 3,46 التي تنص على " تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص"، واحتلت المرتبة الخامسة

العبارة ٥، بمتوسط بلغ 3,45 التي تنص على " تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة " .

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس يقومون بإعداد خطة للإشراف وبالتالي يضمنون ذلك جميع المتطلبات اللازمة لعملية الإشراف كأعداد الملفات الخاصة بالمعلمين وتوفير البيانات اللازمة عن المعلمين، وبطاقات تقويم الأداء وأساليب تنفيذ الزيارات الإشرافية، كما أنهم لا يستفردون بالتقويم لوحدهم، وإنما يتم الأمر بصورة تشاركية مع المشرف التربوي، وبالتالي يكون برنامج الإشراف التطويري تكاملي يضمن قيام كل طرف من الاطراف بالدور المنوط به.

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٢٠ العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ 2,58 والتي تنص على " الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية"، واحتلت المرتبة ٢١ العبارة ١٣، بمتوسط بلغ 2,49 والتي تنص على " تخصيص حصتين أسبوعيا لاجتماع معلمي كل تخصص"، واحتلت المرتبة ٢٢ العبارة ٧، بمتوسط بلغ 2,39 والتي تنص على " الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية"، واحتلت المرتبة ٢٣ العبارة ٢٤، بمتوسط بلغ 2,38 والتي تنص على " اقتراح برامج للإشراف التطويري للعام القادم"، واحتلت المرتبة ٢٤ العبارة ١٢، بمتوسط بلغ 2,26 والتي تنص على " حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر".

وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف مهارات مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي للإشراف التطويري، وبالتالي انخفض مستوى العبارات التي تعبر عن التخطيط المستقبلي والمقترحات المستقبلية والاستفادة من نتائج التقويم لتلافي النقص في المراحل السابقة لتطوير العمل، كما أن هناك نقص في معرفة مديري المدارس بالمسار المباشر والمسار غير المباشر للإشراف التطويري من وجهة نظر المشرفين، وهذا قد يتضح للمشرفين أثناء زيارتهم

للمدارس ومشاهدة تطبيقات مديري المدارس للإشراف التطويري، وأمام هذا قلة يكون هناك قصور في تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين بناء على نتائج التقويم المتحصلة من عملية الإشراف.

وتتفق هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) ودراسة بريك (٢٠٠٧م) ودراسة العنزي (٢٠٠٤م) ودراسة المويصري (٢٠٠٠م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م) ودراسة الشرمان (١٩٩٩م) التي أشارت إلى توسط استخدام الأساليب الإشرافية بشكل عام.

بينما تختلف هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشداددي (٢٠٠٩م) ودراسة العبد الجبار (١٤٢٨هـ) ودراسة مدخلي (١٤٢٥هـ) ودراسة السقاف (٢٠٠٤م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة المنيع (١٤١٨هـ) ودراسة المفرج (١٩٩٨م) ودراسة الضويلع (١٩٩٧م) ودراسة الهزائمة (١٩٩٥م) ودراسة العنوز (١٩٩٥م) ودراسة سوليفان (Sullivan, 1996) ودراسة دوك (Duke, 1991) ودراسة روسكون (Rossicone, 1991) ودراسة مانوس (Manos, 1988) التي أشارت إلى ارتفاع ممارسة الأساليب الإشرافية بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٦هـ) ودراسة القرني (٢٠٠٤م) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة متوسطة.

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الثمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم (١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ) ودراسة باركسدل (Barksdele, 2005) ودراسة كيلوف

(Kalloughf, 1999) دراسة غوردن (Gorden, 2000) دراسة أرمسترونغ (Armstrong, 1998) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة كبيرة.

٢- نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على: ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١	قئينة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري.	4,42	1,171	درجة عالية جداً
٢	٣	تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص.	4,36	1,146	درجة عالية جداً
٣	٤	التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها مدير المدرسة للمعلمين.	4,29	1,056	درجة عالية جداً
٤	٥	تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة.	4,28	1,055	درجة عالية جداً
٥	٢	التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على	4,27	1,121	درجة عالية جداً

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
		منسوبي المدرسة.			
٦	٢١	إعداد ملف لمعلمي كل تخصص يضم بطاقات التشخيص وتحديد المسار الإشرافي والبرامج المنفذة.	4,21	1,159	درجة عالية جداً
٧	٩	تنسيق جدول المدرسة بما يحقق مطالب الإشراف التطويري.	4,12	1,151	درجة عالية
٨	٦	تزويد مشرف كل مادة بنتائج زيارة مدير المدرسة للمعلمين.	4,10	1,115	درجة عالية
٩	١٧	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في أداء المعلمين.	4,09	1,163	درجة عالية
١٠	١٦	متابعة تنفيذ البرامج المخطط لها الخاصة بمعلمي المسار غير المباشر.	4,08	1,159	درجة عالية
١١	١٨	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في التحصيل الدراسي للطلاب	4,05	1,117	درجة عالية
١٢	٨	إطلاع مشرفي المواد على مجريات زيارات المشرفين السابقة ، وما تم بشأنها .	4,03	1,198	درجة عالية
١٣	١٥	المشاركة في بناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار التشاركي.	4,02	1,169	درجة عالية
١٤	٢٠	التشارك مع المشرف المختص في إعداد بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.	3,99	1,203	درجة عالية
١٥	١٤	المشاركة في تسمية وبناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار المباشر.	3,96	1,207	درجة عالية
١٦	١٩	الحرص على الاتصال الالكتروني الدائم عبر موقع الإشراف التربوي على الانترنت.	3,95	1,224	درجة عالية
١٧	٢٣	المشاركة في تحديد مسارات الإشراف التطويري للمعلمين للعام القادم بناء على نتائج برامج العام المنصرم.	3,94	1,238	درجة عالية
١٨	١٠	الاستفادة من جميع المصادر المتاحة في سبيل تحديد المسار الإشرافي التطويري للمعلم .	3,49	1,623	درجة عالية
١٩	١١	المشاركة في تصنيف المعلمين إلى المسارات الإشرافية	3,47	1,634	درجة عالية

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
		الثلاث (مباشر ، تشاركي ، غير مباشر).			
٢٠	٢٢	الاستفادة من نتائج تقييم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية.	3,40	1,569	درجة عالية
٢١	٧	الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.	3,38	1,626	درجة متوسطة
٢٢	١٢	حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر.	3,35	1,598	درجة متوسطة
٢٣	٢٤	اقترح برامج للإشراف التطويري للعام القادم.	3,30	1,522	درجة متوسطة
٢٤	١٣	تخصيص حصتين أسبوعياً لاجتماع معلمي كل تخصص.	3,20	1,748	درجة متوسطة
		المتوسط العام	3,91	1,290	درجة عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم نجد أنها تراوحت بين 3,20-4,42 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,91، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين عالية جداً وعالية ومتوسطة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١، بمتوسط بلغ 4,42 والتي تنص على:
 "تهيئة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٣، بمتوسط بلغ 4,36 التي تنص على " تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٤، بمتوسط بلغ 4,29 التي تنص على " التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها

مدير المدرسة للمعلمين"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة ٥، بمتوسط بلغ 4,28 التي تنص على "تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة ٢، بمتوسط بلغ 4,27 التي تنص على "التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على منسوبي المدرسة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يرون أنهم يحققون متطلبات الإشراف التطويري بصورة مناسبة من خلال توفيرهم لقواعد البيانات المطلوبة عن المدرسة والمعلمين وتزويد المشرفين التربويين بها وكذلك التخطيط للزيارات الصفية المطلوب تنفيذها للتعرف على واقع المعلمين وهم يؤكدون انهم قادرون على وضع برنامج للإشراف التطويري وتوضيح أهدافه لمنسوبي المدرسة والعمل على تهيئتهم لقبول تطبيق هذا البرنامج، ولذلك ارتفع مستوى هذه العبارات من وجهة نظرهم.

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٢٠ العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ 3,40 والتي تنص على "الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية"، واحتلت المرتبة ٢١ العبارة ٧، بمتوسط بلغ 3,38 والتي تنص على "الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية"، واحتلت المرتبة ٢٢ العبارة ١٢، بمتوسط بلغ 3,35 والتي تنص على "حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر"، واحتلت المرتبة ٢٣ العبارة ٢٤، بمتوسط بلغ 3,30 والتي تنص على "اقتراح برامج للإشراف التطويري للعام القادم"، واحتلت المرتبة ٢٤ العبارة ١٣، بمتوسط بلغ 3,20 والتي تنص على "تخصيص حصتين أسبوعيا لاجتماع معلمي كل تخصص".

وربما يعود السبب في ذلك على وجود ضعف في متابعة الإشراف التطويري من قبل مديري المدارس خاصة وأن الإشراف التطويري يتطلب فترة طويلة لتطبيقه والاستفادة من نتائجه في تطوير أداء المعلمين، وبالتالي تضعف

لدى بعضهم عنصر الاستمرارية في المتابعة وهذا يؤدي إلى وجود ضعف في وضع البرامج والخطط المستقبلية لديهم، كما أن تخصيص الوقت اللازم للاجتماع بالمعلمين قليل مقارنة بمتطلبات الإشراف التطويري وقد يعود ذلك لانشغال مديري المدارس بالعديد من المشكلات والقضايا الإدارية بالمدرسة على حساب المشكلات الفنية المتعلقة بالمعلمين، كما أن عملية تدريب المعلمين قد تكون خارجة عن نطاق صلاحية مدير المدرسة، وتكون أغلب الدورات التدريبية المقترحة للمعلمين من قبل إدارة التربية والتعليم أو مكاتب التربية والتعليم للإشراف التربوي ولا يتدخل مدير المدرسة بوضعها.

وتتفق هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشدادي (٢٠٠٩م) ودراسة العبد الجبار (١٤٢٨هـ) ودراسة مدخلي (١٤٢٥هـ) ودراسة السقاف (٢٠٠٤م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة المنيع (١٤١٨هـ) ودراسة المفرج (١٩٩٨م) ودراسة الضويلع (١٩٩٧م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة العنوز (١٩٩٥م) ودراسة سوليفان (Sullivan, 1996) ودراسة دوك (Duke, 1991) ودراسة روسكون (Rossicone, 1991) ودراسة مانوس (Manos, 1988) التي أشارت إلى ارتفاع ممارسة الأساليب الإشرافية بشكل عام.

بينما تختلف هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) ودراسة بريك (٢٠٠٧م) ودراسة العنزي (٢٠٠٤م) ودراسة المويزري (٢٠٠٠م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م) ودراسة الشرمان (١٩٩٩م) التي أشارت إلى توسط وانخفاض استخدام الأساليب الإشرافية بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم

(١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة الباطين (١٩٩٤م) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ) ودراسة باركسدل (Barksdele, 2005) ودراسة كيلوف (Kalloughf, 1999) ودراسة غوردن (Gorden, 2000) ودراسة أرمسترونغ (Armstrong, 1998) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة كبيرة.

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٦هـ) ودراسة القرني (٢٠٠٤م) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة متوسطة.

٣- نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على: ما دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
---------	-----------------------	---	--------------------	----------------------	---------

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١	قائمة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري.	3,76	1,580	درجة عالية
٢	٦	تزويد مشرف كل مادة بنتائج زيارة مدير المدرسة للمعلمين.	3,69	1,542	درجة عالية
٣	٣	تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص.	3,64	1,555	درجة عالية
٤	٤	التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها مدير المدرسة للمعلمين.	3,62	1,514	درجة عالية
٥	٥	تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة.	3,61	1,513	درجة عالية
٦	٨	إطلاع مشرفي المواد على مجريات زيارات المشرفين السابقة ، وما تم بشأنها .	3,56	1,530	درجة عالية
٧	٢	التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على منسوبي المدرسة.	3,49	1,548	درجة عالية
٨	٩	تنسيق جدول المدرسة بما يحقق مطالب الإشراف التطويري.	3,48	1,544	درجة عالية
٩	٢٠	التشارك مع المشرف المختص في إعداد بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.	3,43	1,544	درجة عالية
١٠	١٧	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في أداء المعلمين.	3,42	1,584	درجة عالية
١١	٢١	إعداد ملف لمعلمي كل تخصص يضم بطاقات التشخيص وتحديد المسار الإشرافي والبرامج المنفذة.	3,40	1,555	درجة عالية
١٢	١٦	متابعة تنفيذ البرامج المخطط لها الخاصة بمعلمي المسار غير المباشر.	3,39	1,584	درجة متوسطة
١٣	١٨	الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في التحصيل الدراسي للطلاب	3,38	1,520	درجة متوسطة
١٤	١٥	المشاركة في بناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار التشاركي.	3,37	1,590	درجة متوسطة
١٥	١٤	المشاركة في تسمية وبناء وتنفيذ البرامج الخاصة	3,36	1,554	درجة متوسطة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
		بمعلمي المسار المباشر.			
١٦	١٩	الحرص على الاتصال الالكتروني الدائم عبر موقع الإشراف التربوي على الانترنت.	3,35	1,567	درجة متوسطة
١٧	٢٣	المشاركة في تحديد مسارات الإشراف التطويري للمعلمين للعام القادم بناء على نتائج برامج العام المنصرم.	3,30	1,547	درجة متوسطة
١٨	١٢	حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر.	2,66	1,655	درجة متوسطة
١٩	١٠	الاستفادة من جميع المصادر المتاحة في سبيل تحديد المسار الإشرافي التطويري للمعلم.	2,61	1,703	درجة متوسطة
٢٠	١٣	تخصيص حصتين أسبوعياً لاجتماع معلمي كل تخصص.	2,59	1,747	درجة ضعيفة
٢١	٢٤	اقترح برامج للإشراف التطويري للعام القادم.	2,58	1,577	درجة ضعيفة
٢٢	٢٢	الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية.	2,53	1,607	درجة ضعيفة
٢٣	١١	المشاركة في تصنيف المعلمين إلى المسارات الإشرافية الثلاث (مباشر ، تشاركي ، غير مباشر).	2,51	1,676	درجة ضعيفة
٢٤	٧	الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.	2,44	1,612	درجة ضعيفة
		المتوسط العام	3,22	1,581	درجة متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين نجد أنها تراوحت بين 2,44-3,76 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,22، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين عالية ومتوسطة وضعيفة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١، بمتوسط بلغ 3,76 والتي تنص على: " تهيئة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٦، بمتوسط بلغ 3,69 التي تنص على " تزويد مشرف كل مادة بنتائج زيارة مدير المدرسة للمعلمين"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٣، بمتوسط بلغ 3,64 التي تنص على " تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص"، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة ٤، بمتوسط بلغ 3,62 التي تنص على " التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها مدير المدرسة للمعلمين"، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة ٥، بمتوسط بلغ 3,61 التي تنص على " تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يرون من خلال تطبيق مديري المدارس للإشراف التطويري أنه يتحقق الأساسيات التي تتطلبها عملية الإشراف من تهيئة لمنسوبي المدرسة والعمل على تشخيص الواقع وتحديد متطلبات العمل ببرنامج الإشراف التطويري، بالإضافة إلى بناء قواعد البيانات الخاصة بذلك وتزويد المشرفين التربويين بها، والتخطيط لتنفيذ الزيارات الصفية وتزويد المشرفين بنتائجها.

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٢٠ العبارة ١٣، بمتوسط بلغ 2,59 والتي تنص على "تخصيص حصتين أسبوعيا لاجتماع معلمي كل تخصص"، واحتلت المرتبة ٢١ العبارة ٢٤، بمتوسط بلغ 2,58 والتي تنص على " اقتراح برامج للإشراف التطويري للعام القادم"، واحتلت المرتبة ٢٢ العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ 2,53 والتي تنص على " الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية"، واحتلت المرتبة ٢٣ العبارة ١١، بمتوسط بلغ 2,51 والتي تنص على " المشاركة في تصنيف المعلمين إلى المسارات الإشرافية الثلاث مباشر، تشاركي،

غير مباشر"، واحتلت المرتبة ٢٤ العبارة ٧، بمتوسط بلغ 2,44 والتي تنص على "الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية".

وربما يعود السبب في ذلك إلى نقص المتابعة المستمرة لعمليات الإشراف التطويري بعد انتهاء المراحل الأولى منها، وقد يعود هذا لكثرة الواجبات والمهام المكلف بمتابعتها مدير المدرسة من الناحية الإدارية والتعامل مع مشكلات الطلاب ومنسوبي المدرسة، وبالتالي يكون الوقت عائناً أمام متابعة نتائج التقويم المتحصل من الإشراف التطويري فيكون هناك قصور في متابعة احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية، وكذلك تصنيف المعلمين وفق مسارات الإشراف التطويري، والتخطيط المستقبلي لعملية الإشراف في العام التالي من خلال توظيف نتائج التقويم لتلافي القصور الحاصل في الواقع التطبيقي الذي تم تحديده.

وتتفق هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٨هـ) ودراسة بريك (٢٠٠٧م) ودراسة العنزي (٢٠٠٤م) ودراسة المويصري (٢٠٠٠م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م) ودراسة الشرمان (١٩٩٩م) التي أشارت إلى توسط استخدام الأساليب الإشرافية بشكل عام.

بينما تختلف هذه النتيجة في ملامحها العامة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشداددي (٢٠٠٩م) ودراسة العبد الجبار (١٤٢٨هـ) ودراسة مدخلي (١٤٢٥هـ) ودراسة السقاف (٢٠٠٤م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة المنيع (١٤١٨هـ) ودراسة المفرج (١٩٩٨م) ودراسة الضويلع (١٩٩٧م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة العنوز (١٩٩٥م) ودراسة سوليفان (Sullivan, 1996) ودراسة دوك (Duke, 1991) ودراسة روسكون (Rossicone, 1991) ودراسة مانوس (Manos, 1988) التي أشارت إلى ارتفاع ممارسة الأساليب الإشرافية بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٦هـ) ودراسة القرني (٢٠٠٤م) التي أشارت إلى أن دور مدير

المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة متوسطة.

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشهراني (١٤٢٥هـ) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة الزهراني (١٤٢٣هـ) ودراسة العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) ودراسة القاسم (١٤١٩هـ) ودراسة العمري (١٤١٦هـ) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) ودراسة الصبحي (١٤١٤هـ) ودراسة باركسدل (Barksdele, 2005) ودراسة كيلوف (Kalloughf, 1999) دراسة غوردن (Gorden, 2000) دراسة أرمسترونغ (Armstrong, 1998) التي أشارت إلى أن دور مدير المدرسة في استخدام الأساليب الإشرافية والإشراف التربوي التطويري لتطوير النمو المهني للمعلمين كان بدرجة كبيرة.

٤ - نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16010,954	2	8005,477	6,865	* 0,001
داخل المجموعات	677558,415	581	1166,193		
المجموع الكلي	693569,370	583			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 6,865.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (13).

جدول (١٣)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي

العمل الحالي	المتوسط	المعلمين	المشرفين التربويين	مديري المدارس
المعلمين	65,91	-	-	-
المشرفين التربويين	74,02	* ٨,١١	-	-
مديري المدارس	77,37	* ١١,٤٦	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح المشرفين التربويين ومديري المدارس على المعلمين. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لصالح المعلمين.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة مهام الإشراف التطويري تحتاج إلى إدراك كلي لطبيعة العمل الإشرافي، ولأن المشرفين التربويين ومديري المدارس يطلعون على كافة جوانب العمل الإداري والإشرافي في المدرسة كانت نظرتهم أفضل من نظرة المعلمين نظراً لأن المعلمين تكون نظرتهم من جانب يقتصر على ما يخصهم من مهام وواجبات داخل المدرسة، وبالتالي تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف نوع العمل.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة بريك (٢٠٠٧م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) ودراسة الحارثي (٢٠٠٠م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمل الحالي.

٥- نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وفيما يلي نتائج هذا السؤال .

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	24345,178	2	12172,589	10,568	* 0,000
داخل المجموعات	669224,191	581	1151,849		
المجموع الكلي	693569,370	583			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 10,568.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور

مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (15).

جدول (15)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	بكالوريوس غير تربوي	بكالوريوس تربوي	دراسات عليا
بكالوريوس غير تربوي	56.15	-	-	-
بكالوريوس تربوي	67.59	11,44 *	-	-

دراسات عليا	73.07	* ١٦,٩٢	* ٥,٤٨	-
-------------	-------	---------	--------	---

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي.

كما يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي المؤهل العلمي المرتفع من خلال المعارف والمعلومات التي حصلوا عليها أثناء دراستهم، وخاصة في المجال التربوي تكونت لديهم صورة أوضح عن تطبيق الإشراف التطويري في المدارس، وبالتالي كانت استجاباتهم أفضل من ذوي المؤهل غير التربوي، وعليه اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة السعود (١٩٩٩م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الخشمان (٢٠٠٠م) ودراسة أرمسترونغ

(Armstrong, 1998) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦- نتائج السؤال السادس وتفسيره ومناقشته:

ينص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20906,459	3	6968,820	6,009	* 0,001
داخل المجموعات	672662,911	580	1159,764		
المجموع الكلي	693569,370	583			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (١٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 6,009.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الأربعة، تمّ إجراء المقارنات البعدية، حيث تمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (17).

جدول (١٧)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥	١٠ - ٥	١٥ - ١٠	١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	51,92	-	-	-	-
من ٥ - أقل من ١٠	72,78	٢٠,٨٦ *	-	-	-
من ١٠ - أقل من ١٥	71,85	١٩,٩٣ *	-	-	-
١٥ سنة فأكثر	73,11	٢١,١٩ *	-	-	-

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة والذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة المرتفعة من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين لديهم قدرة أعلى في تحديد مستوى تطبيق الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وذلك بحكم الخبرات التي اكتسبوها والتجارب التي مروا بها والمشكلات التي تعرضوا لها وعالجوها، وبالتالي كانت نظرتهم أفضل من ذوي الخبرة المنخفضة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شديفات والقادري (٢٠٠٥م) ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٥م) ودراسة الخشمان (٢٠٠٠م) ودراسة مانوس (Manos, 1988) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بينما تختلف هذه النتيجة بشكل خاص مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزي (١٤٣٠هـ) ودراسة الشدادي (٢٠٠٩م) ودراسة آل قصود (٢٠٠٢م) دراسة المويزري (٢٠٠٠م) ودراسة السعود (١٩٩٩م) ودراسة الهزايمة (١٩٩٥م) ودراسة البابطين (١٩٩٤م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- أولاً : ملخص نتائج الدراسة.
- ثانياً : التوصيات.
- ثالثاً : المقترحات.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً : ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين نجد أنها تراوحت بين 2,26-3,66 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,08، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة.
- ٢- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم نجد أنها تراوحت بين 3,20-4,42 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,91، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.

- ٣- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين نجد أنها تراوحت بين 2,44-3,76 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 3,22، ووفقاً للمحك فإن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.
- ٤- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($= 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 6,865. وكانت الفروق لصالح المشرفين التربويين ومديري المدارس على المعلمين.
- ٥- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($= 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة 10,568. وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي والذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي. ولصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي.
- ٦- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($= 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة

6,009. وكانت الفروق لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر والذين عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة والذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم إيراد عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور مديري المدارس نحو تطبيق الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة، وهي كما يلي:

- ١- ضرورة العمل على زيادة معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي لعملية الإشراف التطويري وكيفية الاستفادة من نتائج التقويم والعمل على تطوير أداء المعلمين.
- ٢- ضرورة تدريب مديري المدارس على تحديد المسارات الإشرافية في الإشراف التطويري وكيفية العمل وفق كل مسار من المسارات من أجل تطبيق ذلك في مدارسهم.
- ٣- ضرورة قيام المشرفين التربويين ومديري المدارس بوضع الاحتياجات التدريبية والمهنية اللازمة للمعلمين بناء على معطيات الإشراف التطويري، والاستفادة من نتائج تقويم الأداء في تحديدها لتلافي القصور الحاصل في العملية التدريسية.
- ٤- إعطاء الصلاحية الكاملة لمدير المدرسة بتحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين من خلال التنسيق مع مكاتب الإشراف التربوي لكي يتم إنجاح الإشراف التطويري.
- ٥- التنسيق مع مديري المدارس في مدارس التعليم العام في نهاية العام الدراسي لوضع خطة الإشراف التطويري للعام القادم، وأن يتم الاستفادة من أوقات فراغ المعلمين خاصة في الإجازات للعمل على تطوير أدائهم بما يتناسب مع الإشراف التطويري.

- ٦- ضرورة قيام مديري المدارس بتفويض بعض الصلاحيات الإدارية إلى الهيئة الإدارية أو منسوبي المدرسة لإيجاد الوقت الكافي لتنفيذ ومتابعة متطلبات الإشراف التطويري.
- ٧- توعية مديري المدارس بأهمية الإشراف التطويري وعملية تصنيف المعلمين وفقاً لقدراتهم حسب مسارات الإشراف التطويري واختيار الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته واستعداته.
- ٨- ضرورة العمل على رفع مستوى تأهيل مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين بمحاظفة جدة عن طريق وضع إجراءات لابتعائهم لإكمال دراستهم سواء داخلياً أو خارجياً .
- ٩- تدريب مديري المدارس على كيفية الاستفادة من نتائج تقييم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية لتحسين وتطوير أداء المعلمين.
- ١٠- زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري لدى مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، وذلك لأن عمليات التدريب تسهم في زيادة خبراتهم في التعامل مع مشكلات الإشراف التطويري، مع إعطاء الأولوية لذوي الخبرات المنخفضة.
- ١١- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بالمنطقة الغربية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط، وشعبة الإشراف التربوي بأقسام المناهج وطرق التدريس لإعطاء دورات تدريبية حول كيفية تفعيل الإشراف التطويري لدى مديري المدارس في مدارس التعليم العام الحكومية بمحاظفة جدة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

ثالثاً : المقترحات :

لمّا كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنّ الباحث يقترح ما يلي:

- ١ - توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات السعودية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول التعرف على دور مديري المدارس كمشرفين مقيمين في المدرسة في تحقيق متطلبات الإشراف التطويري في محافظات ومدن المملكة.
- ٢ - تصميم برامج تدريبية متخصصة حول بعض البرامج والأنشطة التي يمكن أن تسهم في دعم وتعزيز دور مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة في تفعيل الإشراف التطويري، والتثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في عمليات التدريب، والاستفادة من خبرات المتميزين منهم للقيام بعمليات التدريب.
- ٣ - تطبيق أداة الدراسة الحالية على مناطق أخرى وفي محافظات أخرى من المملكة العربية السعودية.
- ٤ - إجراء دراسة تستهدف التعرف على المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس بتفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

ثانياً : المراجع العربية

ثالثاً : المراجع الأجنبية.

رابعاً : التعاميم والقرارات الوزارية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر:

القرآن الكريم.

(١) ابن منظور، أبي الفضل محمد جمال الدين (١٩٩٣م): لسان العرب، ط١، بيروت: دار احياء التراث العربي.

ثانياً: المراجع العربية:

(٢) أبو عابد، محمود محمد (٢٠٠٤م): المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، عمان: دار الكتاب الثقافي.

(٣) أحمد، إبراهيم (١٩٩٩م): الإشراف المدرسي والعبادي، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٤) أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م): الإدارة التربوية والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٥) آل قصود، عبد الله محمد منصور (٥١٤٢٣هـ): دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(٦) آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠٠٥م): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، ط١، المملكة العربية السعودية، دون ناشر.

(٧) الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢م): الإشراف التربوي أنماط وأساليب، ط١، الأردن: حمادة للطباعة والنشر.

(٨) الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبد الحميد (٢٠٠٣م): الإشراف التربوي، ط١، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- (٩) الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبد الحميد (٢٠٠٧م): الإشراف التربوي، ط٢، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (١٠) البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب (٢٠٠٥م): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض.
- (١١) البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (١٩٩٤م): قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام الإشراف التربوي التطويري، المجلة التربوية، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الثامن، الكويت، ص ٢٧-٦٩.
- (١٢) البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٣هـ): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ط٢، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١٣) بريك، فاطمة بنت محمد أحمد (٢٠٠٧م): واقع الاتصال التربوي بين مشرفات المواد الاجتماعية ومعلماتها وانعكاساته على العملية التربوية بمنطقة جازان التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (١٤) البستان، محمد عبد الباقي وآخرون (١٤٢٣هـ-): الإدارة والإشراف التربوي، الكويت، مكتبة الفلاح.
- (١٥) بوردمان، تشارلز وآخرون (٢٠٠٠م): الإشراف الفني في التعليم، ترجمة وهيب سمعان وآخرون، مكتبة النهضة، بمصر.
- (١٦) الحارثي، أحمد حامد (٢٠٠٠م): دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، ومشرفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- (١٧) الحازمي، عبد العزيز سليمان (٢٠٠٣هـ): مجالات الإشراف التربوي لتنفيذ السياسة التعليمية، مجلة التربية، السنة الثالثة، العدد (٤)، المنامة، وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، ص ٧٦-٧٩.

- ١٨) الحبيب، فهد إبراهيم (١٤١٧هـ-): واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مركز البحوث التربوية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ١٩) الحبيب، فهد إبراهيم، (١٤٢٦هـ): التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- ٢٠) الحربي، قاسم بن عائل (١٤٢٥هـ-): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، ط١، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- ٢١) الحسين، سيد حسن (٢٠٠٤م): دراسات في الإشراف التربوي الفني، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢٢) حسين، سلامة عبد العظيم، و عوض الله سليمان عوض الله (١٤٢٧هـ): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الأردن: دار الفكر.
- ٢٣) الحقييل، سليمان عبد الرحمن (١٤١٧هـ): الإدارة المدرسية، وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار النشر والتوزيع والطباعة، الرياض.
- ٢٤) الحقييل، سليمان عبد الرحمن (١٩٩٦م): التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي، ط٣، الرياض.
- ٢٥) الخشمان، أحمد (٢٠٠٠م): دور مشرفي مادة التربية المهنية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين في المديرية العامة لمحافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٦) الخطيب، رداح وآخرون (٢٠٠٠م)، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط٤، اربد: دار الأمل.

(٢٧) دنلاب، جين وفيفر، ايزابيل، ترجمة ديراني، محمد عيد (٢٠٠١م): الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس، عمان: الجامعة الأردنية.

(٢٨) دوناي، كمال (٢٠٠٣م): الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، عمان: الجامعة الأردنية.

(٢٩) ربيع، هادي مشعان (١٤٢٦هـ): الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.

(٣٠) رفاعي، فيصل وآخرون (٢٠٠١م): التوجيه التربوي، اتجاهات معاصرة، عمان.

(٣١) الرئيس، عبد الفتاح أحمد (١٩٩٧م): المعلم بين المشرف المقيم والمشرف الزائر، دراسة ميدانية منشورة، الرياض، مكتبة العبيكان.

(٣٢) الزهراني، أحمد عبد الله (١٤٢٣هـ): أنموذج مقترح للعمليات الإشرافية لمدير المدرسة المتوسطة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

(٣٣) السعود، راتب (٢٠٠٢م): الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط١، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

(٣٤) السعود، راتب (١٩٩٩م): الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن، مجلة البلقاء، مجلد (٦)، العدد (١)، عمان.

(٣٥) السقاف، إيمان طه عبد القادر (٢٠٠٤م): دور المشرفة التربوية في النمو المهني لمعلمات الرياضيات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٦) **السلمي**، نايف معتاد (١٤٢٨هـ-): درجة إسهام المشرفين التربويين المقيمين (المنسقين) في حل مشكلات الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٧) **الشداوي**، محمد طليحان (٢٠٠٩م): دور المشرف التربوي في تحسين الأداء

التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة من

وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٨) **شديفات**، يحيى محمد، وسليمان أحمد القادري (٢٠٠٥م): "أثر استخدام

الإشراف التربوي التطويري في تحسين الممارسات التدريسية

لمعلمي العلوم في محافظة المفرق"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم

التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد

الأول، مكة المكرمة.

٣٩) **الشرمان**، منيرة محمود (٢٠٠٠م): مشكلات التواصل بين المعلمين

والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد، رسالة

ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.

٤٠) **الشمراي**، عبد الله فائز (١٤٢٠هـ-): خطة العمل المدرسي السنوية لمدير

المدرسة ومدى مراعاة مديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة

المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بها، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤١) **الشهراني**، أحمد مزهر (١٤٢٥هـ-): برنامج مقترح للمشرف المقيم في

مراحل التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،

جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤٢) **الشهري**، عبد الله صالح (١٤٢٦هـ-): مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو

المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود،
الرياض.

(٤٣) الصائغ، محمد حسن، وياسين عبد الرحمن قنديل (١٤١٤هـ): قياس القدرة
على القيادة التربوية لدى بعض مديري المدارس بمنطقة الرياض
التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مركز البحوث التربوية
والنفسية، سلسلة البحوث العدد ٢٨، جامعة أم القرى، مكة
المكرمة.

(٤٤) الصبحي، عبد الرحمن عيد (١٤١٤هـ): ممارسات مدير المدرسة الثانوية
لمسؤولياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى،
مكة المكرمة.

(٤٥) الضويلع، سالم مبارك سالم (١٩٩٧م): دراسة تقويمية لأساليب الإشراف
التربوية المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة
النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين،
رسالة ماجستير منشورة، معهد البحوث العلمية، جامعة أم
القرى، مكة المكرمة.

(٤٦) طافش، محمود (٢٠٠٤م): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية،
دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

(٤٧) الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥م): الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه،
أساليبه، الأردن، دار الشروق.

(٤٨) العاجز، فؤاد علي؛ وجميل نشوان (٢٠٠٥م): تطوير أداء المعلمين في ضوء
برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة،
المؤتمر العلمي السادس "التنمية المهنية المستدامة للمعلم
العربي"، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، كلية التربية، الفترة من
٢٣-٢٤ / أبريل.

٤٩) العبادي، عبد الله قايد (١٤٣٠هـ): الإشراف التطويري، جدة: إدارة الإشراف التربوي.

٥٠) العبد الجبار، عبد الرحمن عبد الله (١٤٢٨هـ): مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

٥١) العبد الجبار، عبد الرحمن (٢٠٠٨م): الإشراف التربوي وتمهين المعلمين، توطین الإشراف، مهنية المعلم، الإشراف المتنوع، ط ١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

٥٢) عبد الحميد، محمد (٢٠٠٥م): أساليب البحث العلمي، القاهرة: عالم الكتب.

٥٣) العبد الكريم، راشد بن حسين (١٤٢٦هـ): الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين، الرياض: مطبعة سفير.

٥٤) عبد الهادي، محمد فتحي (٢٠٠٣م): البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

٥٥) العبود، محمد أحمد (١٤٢٧هـ): أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٥٦) عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة (١٤٢٨هـ): استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، الأردن، دار الفكر.

٥٧) عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥م): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، الأردن: دار الفكر.

٥٨) العجمي، محمد حسنين (١٤٢٨هـ): الإدارة والتخطيط التربوي، ط ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٥٩) العساف، صالح حمد (٢٠٠٣م): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان.

- ٦٠) عطاري، عارف توفيق، وآخرون (١٤٢٥هـ): الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت، مكتبة الفلاح.
- ٦١) عطوي، جودت عزت (٢٠٠١م): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان، الدار العلمية الدولية.
- ٦٢) عقيلان، محمد موسى (١٤١٠هـ): التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٦٣) علاقي، مدني عبد القادر (١٤٢٠هـ): الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٩، جدة، مكتبة دار جدة.
- ٦٤) علي، محمود محمد (٢٠٠١م): مقومات القائد التربوي الناجح، القاهرة: دار المجتمع العربي للنشر.
- ٦٥) العمري، مرعي محمد (١٤١٦هـ): دور مدير المدرسة في متابعة ملاحظات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٦٦) العنزي، سليمان حاوي ناظر (٢٠٠٤م): واقع إسهام المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في منطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٦٧) العنزي، مرضي بن مهنا حطاب (١٤٣٠هـ): واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ٦٨) العنوز، شحادة حمدان (١٩٩٥م): واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

(٦٩) عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢م): القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن: دار الأمل.

(٧٠) العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن (١٤٢٠هـ): مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية والمعوقات التي تحد من ذلك، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(٧١) العياصرة، معن محمود أحمد (٢٠٠٨م): الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

(٧٢) القاسم، منصور أحمد (١٤١٩هـ): دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(٧٣) القرني، علي حسن (٢٠٠٤م): مدى التكامل والتعارض بين ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين تجاه دورهم في تنمية المعلم مهنيًا، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٧٤) كريم، ناصر علي (٢٠٠٦م): الإدارة والإشراف التربوي، ط١، عمان: دار الشروق.

(٧٥) مدخلي، علي بن محمد (١٤٢٥م): واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٧٦) مرسي، محمد (١٩٩٥م): المعلم والمناهج وطرق التدريس، ط٢، القاهرة: دار الابداع الثقافي للنشر والتوزيع.

- (٧٧) مساد، عمر حسن (٢٠٠٥م): الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، ط١، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- (٧٨) مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.
- (٧٩) المغيدي، الحسن بن محمد (١٤٢١هـ): نحو إشراف تربوي أفضل، ط١، الرياض: مكتبة الرشد.
- (٨٠) المغيدي، الحسن بن محمد (٢٠٠٦م): الإشراف التربوي الفعال، الرياض: مكتبة الرشد.
- (٨١) المفرج، عبد الرحمن بن سعد (١٩٩٨م): أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية، مع معلمها في المرحلتين المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (٨٢) مكي، حنان محمد حسين (٢٠٠٧م): تطوير القيادات التربوية، جدة: دون ناشر.
- (٨٣) منسي، محمد عبد الحليم (د.ت): التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- (٨٤) المنيع، حمد إبراهيم (١٤١٨هـ): دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (٨٥) المنيف، محمد صالح (١٤١٠هـ): دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم، مجلة التوثيق التربوي، العدد ٣٦، ص ٨٥-٩٩.
- (٨٦) المنيف، محمد صالح (١٤٢٥هـ): الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة، الرياض.

- ٨٧) المويصري، سليمان عبدالله (١٤٢٢هـ): دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٨٨) نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧م): الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٨٩) نشوان، يعقوب حسين (١٤٢١هـ): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار الفرقان.
- ٩٠) نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤م): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط٢، الأردن: دار الفرقان.
- ٩١) الهزايمة، أحمد تركي (١٩٩٥م): رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- ٩٢) وزارة التربية والتعليم (١٤١٩هـ): دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ٩٣) وزارة التربية والتعليم (١٤٢٧هـ): دليل مفاهيم الإشراف التربوي، الرياض، الإدارة العامة للإشراف التربوي.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, A. (1998): A Study Of The Teacher And Principle Perceptions Toward Using Developmental Supervision

And It Is Effect On Teaching Morale, Document
Reproduction Service, No 05711.

2. **Barksdele, Pamela Anita (2005): The Relationship Between The Principal Role Professional Growth And Effective School In Selected System**. Ph.D. Georgia State University, College Of Education
3. **Duke, B. R. (1991): Importance Of Twelve Dimensions Supervisory Practice Drived From Educational Literature As Perceived By Selected Department Chairs**. Ed. D. University Of Georgia
4. **Glickman, Carl, D. (1988): Developmental Supervision**, Association For Supervision And Curriculum Development, Virginia.
5. **Gorden, S. (2000): Supervision Of Instruction A Developmental Approach**, Third Edition, Allyn And Bacon, Boston.
6. **Johns, R . Steven, (1986): The Concept Of Access In Supervisor Teacher Relationships**, U.S. New.
7. **Kelloughf, Noreen White (1999): Secondary Principals, Self – Perceptions Of Their Responsibilities And Competencies For Instructional Supervision**, University Of The Pacific (0173) Degree: Ed.
8. **Manos, Griosol, (1988): Supervision As Perceived By Public Schools Teacher In Pennsylvania And It's Relationship To Their Perception On Effective Supervision**, Dissertation Abstracts International (D, A,L) Vol . 489.No.10.
9. **Rossicone, G (1991): The Relationship Of Selected Teachers Perceptions Of Supervisory Style Of Supervisors**, Ed .D

10. Sullivan, Michael, (1996): **Identifying Challenges To Rural Education: Role Clarification For Administrators.** (Mar 1996).

رابعاً : التعاميم والقرارات الوزارية:

- (١) وزارة التربية والتعليم (١٤٢٠هـ): **تحديد مهام ومسؤوليات مدير المدرسة،** تعميم رقم ١/٣٥٥٦، الرياض.
- (٢) وزارة التربية والتعليم (١٤١٤هـ): **تحديد مدة تكليف مدير المدرسة،** التعميم الوزاري رقم ١٤٤٢ / ٣١ وتاريخ ٢٨/٣/١٤١٤هـ، الرياض.
- (٣) وزارة التربية والتعليم (١٤١٩هـ): **صدور لائحة تقويم الطلاب،** الموافقة السامية لخادم الحرمين الشريفين برقم ٨٣٦ / م وتاريخ ٦/٨/١٤١٩هـ بناء على قرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم ١٠/ق/ع وتاريخ ١/٦/١٤١٩هـ، الرياض.
- (٤) وزارة التربية والتعليم (١٤٢٢هـ): **صدور القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام،** الرياض.
- (٥) وزارة التربية والتعليم (١٤٢١هـ): **منح الصلاحيات لمديري المدارس،** قرار وزارة التربية والتعليم رقم ١١٣٩ / ١ وتاريخ ١٧ / ٣ / ١٤٢١هـ، الرياض.
- (٦) وزارة التربية والتعليم (١٤٢٢هـ): **منح الحوافز لمديري المدارس،** قرار وزارة التربية والتعليم رقم ٥٢ / ٣١ وتاريخ ٢٠ / ١ / ١٤٢٢هـ، الرياض.
- (٧) وزارة التربية والتعليم (١٤٢١هـ): **صدور دليل أنظمة وتعليمات الاختبارات** لجميع مراحل التعليم، الرياض.

قائمة الملاحق

- ملحق رقم ١ قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة
ملحق رقم ٢ أداة الدراسة في صورتها النهائية
ملحق رقم ٣ خطاب السماح بتطبيق أدوات الدراسة

ملحق رقم ١ قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

م	اسم المحكم	الكلية	المؤسسة التعليمية
---	------------	--------	-------------------

جامعة أم القرى	كلية التربية	د. محمد معيض الوديناني	١
جامعة أم القرى	كلية التربية	د. أسعد حسن مكاوي	٢
جامعة أم القرى	كلية التربية	د. محمد عايد الدوسري	٣
جامعة أم القرى	كلية التربية	د. عبد الله عبد الرحمن النقيب	٤
جامعة أم القرى	كلية التربية	د. إبراهيم حسين صنيع	٥
محافظة جدة	إدارة التربية والتعليم	د. عبد الله قايد العبادي	٦
جامعة أم القرى	الكلية الجامعية بالقتنفذه	د. عبد الحافظ عبد الحبيب الخرومي	٧
جامعة أم القرى	الكلية الجامعية بالقتنفذه	د. عبد الرحمن مالك أبكر محمد	٨
جامعة أم القرى	الكلية الجامعية بالقتنفذه	أ. محمد الصلبي	٩
جامعة أم القرى	الكلية الجامعية بالقتنفذه	أ. حسين علي العياني	١٠
جامعة أم القرى	الكلية الجامعية بالقتنفذه	أ. محمد علي إدريس الكناني	١١

ملحق رقم ٢ الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم
أخي المجيب:

إن الباحث بصدد إجراء دراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير عن " دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة " ولما تمتلكه من خبرة وممارسة للعمل التربوي ، وثقة من الباحث أن إجابتك ستساهم بإذن الله تعالى بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف دراسته ، فكله أمل أن ينال الموضوع اهتمامك ، وأن تمنحه جزءا يسيرا من وقتك الثمين ، وأن تتفضل بالإجابة على بنود هذه الاستبانة بكل موضوعية .
ولك جزيل الشكر والامتنان

منصور محمد قاسم – قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية – جامعة أم القرى

البيانات العامة

العمل:

○ مشرف

○ مدير مدرسة

○ معلم

تربوي

المؤهل:

- دبلوم دون الجامعي بكالوريوس تربوي بكالوريوس غير تربوي
- ماجستير دكتوراه آخر ، حدد :
-

سنوات الخدمة في مجال التعليم

- أقل من خمس سنوات من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات
- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة (١٥) سنة فأكثر
-

عبارات الاستبانة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	دور مدير المدرسة في تفعيل الإشراف التطويري
					١- تهيئة المدرسة ومنسوبيها لتطبيق برنامج الإشراف التطويري.
					٢- التعريف ببرنامج الإشراف التطويري وعرضه على منسوبي المدرسة.
					٣- تزويد مشرفي المواد بقواعد بيانات عن معلمي كل تخصص.
					٤- التخطيط للزيارات الصفية التي سيقوم بها مدير المدرسة للمعلمين.
					٥- تشخيص واقع المعلمين من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة.
					٦- تزويد مشرف كل مادة بنتائج زيارة مدير المدرسة للمعلمين.
					٧- الإسهام في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية.
					٨- إطلاع مشرفي المواد على مجريات زيارات المشرفين السابقة ، وما تم بشأنها .
					٩- تنسيق جدول المدرسة بما يحقق مطالب الإشراف التطويري.
					١٠- الاستفادة من جميع المصادر المتاحة في سبيل تحديد المسار الإشرافي التطويري للمعلم .
					١١- المشاركة في تصنيف المعلمين إلى المسارات الإشرافية الثلاث (مباشر ، تشاركي ، غير مباشر) .
					١٢- حث معلمي المسار غير المباشر على المساهمة الفعالة في دعم وتطوير معلمي المسار المباشر.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	دور مدير المدرسة في تفعيل الإشراف التطويري
					١٣ - تخصيص حصتين أسبوعيا لاجتماع معلمي كل تخصص.
					١٤ - المشاركة في تسمية وبناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار المباشر.
					١٥ - المشاركة في بناء وتنفيذ البرامج الخاصة بمعلمي المسار التشاركي.
					١٦ - متابعة تنفيذ البرامج المخطط لها الخاصة بمعلمي المسار غير المباشر.
					١٧ - الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في أداء المعلمين.
					١٨ - الإسهام في تقويم أثر البرامج الإشرافية في التحصيل الدراسي للطلاب
					١٩ - الحرص على الاتصال الإلكتروني الدائم عبر موقع الإشراف التربوي على الانترنت.
					٢٠ - التشارك مع المشرف المختص في إعداد بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.
					٢١ - إعداد ملف لمعلمي كل تخصص يضم بطاقات التشخيص وتحديد المسار الإشرافي والبرامج المنفذة.
					٢٢ - الاستفادة من نتائج تقويم برامج الإشراف التطويري في بناء الخطط المستقبلية.
					٢٣ - المشاركة في تحديد مسارات الإشراف التطويري للمعلمين للعام القادم بناء على نتائج برامج العام المنصرم.
					٢٤ - اقتراح برامج للإشراف التطويري للعام القادم.

ملحق رقم ٣
خطاب السماح بتطبيق أداة الدراسة

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة.

أهداف الدراسة: تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.

المنهج المستخدم في الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يتناسب مع أهداف الدراسة. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة النهائية من ٥٨٤ مشرفاً وديراً ومعلماً العاملين في إدارة التربية والتعليم للبنين بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢ هـ.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت ٢٤ فقرة تقيس دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي. **المعالجات الإحصائية:** لتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، وتحليل الارتباط (معامل بيرسون)، واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ١- أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة.
- ٢- أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.
- ٣- أن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.
- ٤- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، و متغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخبرة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها:

- ١- ضرورة تدريب مديري المدارس على تحديد المسارات الإشرافية في الإشراف التطويري وكيفية العمل وفق كل مسار من المسارات من أجل تطبيق ذلك في مدارسهم.
- ٢- توعية مديري المدارس بأهمية الإشراف التطويري وعملية تصنيف المعلمين وفقاً لقدراتهم حسب مسارات الإشراف التطويري، واختيار الأسلوب المناسب لكل معلم حسب مهاراته واستعداته.
- ٣- زيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري لدى مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، وذلك لأن عمليات التدريب تسهم في زيادة خبراتهم في التعامل مع مشكلات الإشراف التطويري، مع إعطاء الأولوية لذوي الخبرات المنخفضة.
- ٤- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بالمنطقة الغربية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط، لإعطاء دورات تدريبية حول كيفية تفعيل الإشراف التطويري لدى مديري المدارس في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

Abstract

Study Title: The Role of Schools Principle in Activating the Developmental Supervision in Governmental School at Jeddah Province.

Study Aim: The Main Aim of the Study is to Recognize the Role of School Principals in Activating the Developmental Supervision In Governmental School at Jeddah Province.

Methodology: The Researcher Uses in her Current Study the Descriptive Approach to Suit the Purpose of this Study.

Method Used In The Study: We Used The Descriptive Method as it Suit the Study Aims.

Study Sample: The Final Sample of the Study Consists of (584) Supervisors, Principle, and Teachers Who Work in the Directorate of Education at Jeddah Province in the Academic Year 1431H/1432H.

Study Tool: We Used A Questionnaire to Collect Information Required to the Study, Which Includes (24) Paragraph, Measures the Role of School Principals in Activating the Developmental Educational Supervision. the Responses Were over Fifth Grade Scale.

Statistics Treatment: To Analyze the Study Data, the Researcher Used Average Mean, Deviation, Invariability Coefficient, Alpha Cronbakh, Correlation Analysis, Mono-Deferential Test To Know The Differentiates Significance Among Averages Of The Study According To The Study Variables.

The Study Concluded Many Findings, As Follows:

- 1- The Role of School Principals in Activating the Developmental Supervision in Governmental School at Jeddah Province from the Point of View of Educational Supervisors was Mediate Average.
- 2- The Role of School Principals in Activating the Developmental Supervision in Governmental School in Jeddah Province from the Point of View of School Principles was High Average.
- 3- The Role of School Principals in Activating the Developmental Supervision in Governmental School in Jeddah Province From the Point of View of Teachers was Mediate Average.
- 4- There are Meaningful Differences at ($\alpha = 0.05$) Among Responses of The Sample Members about the Role of School Principals in Activating the Developmental Supervision in Governmental School at Jeddah Province Related to the Variables of Current Job, the Qualifications, and Years Of Experiences.

In The Light Of The Study Findings We Recommend The Following:

- 1- It is Important to Train The School Principles to Identify the Supervision Tracks in the Developmental Educational Supervision, and How to Go Ahead in Each Track in Order to Imply that in their Schools.
- 2- Provide Awareness to School Principles about the Importance of Developmental Supervision, and Classify Teachers According to their Ability and Developmental Supervision Tracks, and Choose the Suitable Method for Each Teacher that Suits his Skills and Abilities.
- 3- Increase the Training Courses of Developmental Supervision for School Principals, Teachers, and Educational Supervisors, as the Training Contributes in Increasing their Experiences to Deal With Developmental Supervision Problems, with Giving Priority to Whose have Weak Experience.
- 4- It is Important to Co-Operate With Saudi Universities' Staff in the Western Region, Especially in Educational Management and Planning Departments to Give Training Courses about How to Activate the Developmental Supervision of School Principals in Governmental Schools at Jeddah Province, Which Should be Continuous, and Serious Follow up.

الإهداء

إلى
والذي رحمه الله
أغلى الناس والدتي الكريمة حفظها الله وبارك فيها
وأجزل عليها من فائض نعمه وأمدهما بالصحة والعافية
إلى
زوجتي العزيزة التي كانت وما زالت نبراساً يضىء لي الحياة
إلى
فلذة كبدي أولادي بارك الله فيهم
إلى
أخوتي وأخواتي الذين كانوا خير سند لي في الدنيا
إلى
كل أهلي وأصدقائي
إلى
كل طالب علم يحرص على العلم والمعرفة
إلى
كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي
وأسأل الله أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث،،

،

شكرًا وإعترافًا
٢٠٢٠م - ١٤٤٢هـ

سیدي صاحب السمو الملكي الامير سلطان بن محمد العزيز آل سعود

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع والطيران والمفتش العام

أولاه وسمفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أجد من الواجب أن أسند الفضل لأهل الفضل وفاء وعرفانا إلى من وسعني بطيب قلبه

ورحابة صدره وشملي بكرمه وأولاني اهتمامه .

فأتقدم إلى مقامكم الكريم بوافر الشكر والتقدير على إتاحة الفرصة لي بالالتحاق ببرنامج

الدراسات العليا بجامعة أم القرى، وأقدر حرصكم الكريم على رعاية الكوادر البشرية وتنمية أفراد

الاجتمع من خلال إكمال دراساتهم والارتقاء بهذا الوطن وأبنائه إلى مصاف الدول المتقدمة .

فإلى راعي العلم والشمعة المضيئة في حياتنا كل الشكر والولاء وأسأل الله أن يبارك جهودكم

ويجعلها في ميزان حسناتكم . . . آمين .

والله اعلم بالصواب = والحمد لله رب العالمين = والحمد لله رب العالمين

الباحث

منصور بن محمد بن قاسم

سائرنا وأهملنا فينا
في تاريخنا وأهملنا فينا

معالي الشيخ عبد المحسن بن عبد الرحمن المحسن

أولاده وحفظه الله

رئيس ديوانه وإدارة العهد للشؤون الخاصة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أجد من الواجب أن أسند الفضل لأهل الفضل وفاء و عرفانا إلى من خصني برعايته وشملي

باهتمامه وكرمه وطيب أخلاقه .

فأتقدم إلى معاليكم الكريم بوافر الشكر والتقدير على تسهيل مهمة دراستي ببرنامج

الدراسات العليا بجامعة أم القرى، وأقدر حرصكم الكريم على رعاية أبناء هذا الوطن والارتقاء

بمستواهم الفكري .

فإلى معاليكم كل الشكر والتقدير وأسأل الله أن يسدد خطاكم ويبارك جهودكم ويجعلها في

ميزان حسناتكم . . . آمين .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ = وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ = وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

الباحث

منصور بن محمد بن قاسم

سَائِلًا وَاقْتِرَابًا
عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

الحمد لله حمدا يليق بمقامه فهو القائل في كتابه: (إِنَّ تِلْكَ رَبُّكُمْ لَئِن

كَرْتُمْ لَأَنْزِلَنَّ عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا فَكَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) (سورة إبراهيم: الآية ٧) ،

والصلاة والسلام على نبيه الأمين القائل: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (سنن الترمذي، حديث صحيح)، وبعد:

فأما وقد أنهيت هذه الدراسة فأني أجد من الواجب أن أسند الفضل إلى أهله وفاء و عرفانا ، وأتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة أم القرى معقل الأصالة ومنبع الرسالة والتي أتاحت لي الفرصة للالتحاق بالدراسات العليا بها ، كما أقدر جهود كلية التربية على رعايتها لطلابها.

والشكر موصول لقسم الإدارة والتخطيط التربوي ممثلاً في رئيسه سعادة الدكتور محمد بن معيض الوديناني وأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومنسوبيه.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أقدم شكري وتقديري إلى من وسعني بطيب قلبه، ورحابة صدره، ورجاحة عقله، و غزارة علمه إلى من أسدى إلي نصائحه، وشملي بتوجيهاته وأولاني برعايته وتجاربه، وتابع هذا العمل إلى أن خرج على هذه الصورة ، المشرف على هذه الرسالة أستاذي الدكتور عبد القادر بن صالح بكر .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأصحاب السعادة محكمي خطة الدراسة، وهم: سعادة الدكتور محمد بن معيض الوديناني، وسعادة الدكتور أسعد مكاي، فقد استفدت من آرائهم كثيراً .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمانه من ملاحظات قيمة ستثري هذا البحث إن شاء الله.

وشكر خاص مع صادق الدعوات لسعادة الدكتور محمد عايد الدوسري على ما قدمه لي من توجيهات ومؤازرة معنوية وعلمية صادقة أثرت هذا البحث . وأشكر وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية التي عرفت بتعاونها مع الباحثين منطلقاً من فكرة أن البحث العلمي إحدى الأدوات المهمة في تطوير التعليم وأخص بالشكر إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة ممثلة في مديرها سعادة الأستاذ عبد الله بن محمد الثقفي ومنسوبيها ، وأخص بالشكر الأستاذ سعود حميد السلمي، والأستاذ موفق محمد خوج، والدكتور عبد الله قايد العبادي، فقد كان لهم الفضل في تيسير مهمة الباحث.

كما أشكر مساعدة أفراد العينة وتجاوبهم أثناء تطبيق أداة الدراسة، وأسأل الله أن يكلل أعمالهم بالنجاح والإتقان، وأن يوفقنا وإياهم إلى حمل الأمانة ، وتأدية الرسالة. وأقدم شكري لكل باحث أو باحثة استفدت من رسائلهم في تدعيم هذه الدراسة أو إثراء الجانب النظري لها، وإلى كل من قدم لي العون ولو بدعوة في ظهر الغيب حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

وأقدم عظيم شكري وجزيل امتناني وفائق تقديري واحترامي لوالدي حيث الشفقة والحنان والاهتمام والدعاء، وإلى زوجتي وأولادي الذين كانوا خير معين

لي بعد الله طوال فترة إعداد هذه الدراسة، وإلى إخواني وأخواتي وأبنائهم
الشموع المضيئة في حياتنا. وشكري وتقديري لجميع أهلي وأصدقائي ومن لبي
دعوتي لحضور مناقشة هذه الرسالة.

سائلاً المولى عزَّ وجلَّ أن يُبارِكَ جُهودَهُمْ وَيَجْعَلَهَا فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِمْ يَوْمَ
القيامة

وأخيراً فإن حققت هذه الدراسة ، ما أطمح إليه فذلك من توفيق الله ، وإن
بدأ خطأ أو تقصير فذلك من طبع البشر وبالله التوفيق .
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد بن
عبدالله الأمين وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

واللهم وإيتوفيق

الباحث،،

،

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

- أ مستلخص الدراسة باللغة العربية
- ب مستلخص الدراسة باللغة الإنجليزية
- ج الإهداء
- د شكر وعرفان

الصفحة

الموضوع

و	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
م	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق

الفصل الاول

مدخل الدراسة

٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة

٨	حدود الدراسة

٨	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

١١	ولاً : الإطار النظري
----	----------------------------

الصفحة

الموضوع

١١	تمهيد
١١	المبحث الأول: الإشراف التربوي
١٢	تعريف الإشراف التربوي
١٤	أهداف الإشراف التربوي
١٧	أهمية الإشراف التربوي
١٩	مجالات الإشراف التربوي
٢٣	علاقة المشرف التربوي بالمعلمين
٢٤	أساليب الإشراف التربوي
٢٦	الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي
٢٨	المبحث الثاني: دور الإدارة المدرسية في الإشراف التربوي
٢٨	الإدارة المدرسية
٣٠	أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة
٣٣	الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة

٣٤	مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الإشرافية
٣٦	أهمية التخطيط في عمل مدير المدرسة
٣٨	دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيا وتطوير أدائهم
٤٠	دور مدير المدرسة في رعاية الطلاب
٤٢	دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المنهج الدراسية
٤٣	جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية
٤٨	المبحث الثالث: التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي
٤٨	أهمية التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي .
٥٠	الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل في العمل الإشرافي
٥٣	الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة والمشرف التربوي على تطوير أداء المعلمين
٥٥	المبحث الرابع: الإشراف التربوي التطويري
٥٥	مفهوم الإشراف التربوي التطويري
٥٦	مميزات استخدام الإشراف التربوي التطويري

الصفحة

الموضوع

٥٧	أهداف الإشراف التربوي التطويري
٥٨	مسارات الإشراف التربوي التطويري
٦١	دور مدير المدرسة في عملية الإشراف التربوي التطويري
٦٥	دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم
٦٦	تفعيل الإشراف التربوي التطويري في الإدارة المدرسية
٦٩	المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي التطويري
٧٠	مقترحات لتطوير العمل نحو الإشراف التربوي التطويري
٧١	ثانياً : الدراسات السابقة
٧١	تمهيد
٧١	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالممارسات والأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين بصفة عامة
٧١	أولاً: الدراسات العربية
٨٦	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٨٨	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدور مديري المدارس في تطبيق الأساليب الإشرافية
٨٨	أولاً: الدراسات العربية

الصفحة

الموضوع

٩٦	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٩٨		المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي التطويري
	
٩٨		أولاً: الدراسات العربية
	
١٠٠	ثانياً: الدراسات الأجنبية
١٠١		التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
	

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

١٠٦	أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
	
١٠٧	ثانياً: مجتمَع الدراسة والعينة
١١٢		ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة
	
١١٢		خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة)
	
١١٣		الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة
	
١١٣		الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة الدراسة
	
١١٤		الخطوة الثالثة: الصورة الأولية لأداة الدراسة
	
١١٤		الخطوة الرابعة: عرض أداة الدراسة على المحكمين

١١٥	الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة الدراسة

١١٥	صدق أداة الدراسة

١١٧	ثبات أداة الدراسة
١١٧	الصورة النهائية لأداة الدراسة

١١٧	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
١١٨	تطبيق أداة الدراسة
١١٨	تحديد درجة القطع (المحك)
١١٩	طريقة تفريغ الاستجابات من أداة الدراسة.....
١١٩	رابعاً: المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

١٢١	نتائج السؤال الأول وتفسيره ومناقشته

١٢٦	نتائج السؤال الثاني وتفسيره ومناقشته

١٣١	نتائج السؤال الثالث وتفسيره ومناقشته

١٣٦	نتائج السؤال الرابع وتفسيره ومناقشته

١٣٨	نتائج السؤال الخامس وتفسيره ومناقشته
١٤١	نتائج السؤال السادس وتفسيره ومناقشته

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

١٤٥	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
١٤٧	ثانياً: التوصيات
١٤٨	ثالثاً: المقترحات
١٥٠	قائمة المصادر والمراجع
١٥١	أولاً: المصادر
١٥١	ثانياً: المراجع العربية
١٦١	ثالثاً: المراجع الأجنبية
١٦٢	رابعاً: التعاميم والقرارات الوزارية
١٦٣	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
١٠٧	توزيع مجتمع الدراسة١
١٠٨	توزيع عينة الدراسة٢
١٠٩	عدد عينة الدراسة الموزع والمفقود والنهائي الصالح للاستخدام٣
١٠٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.....	.٤
١١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي٥
١١١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة٦
١١٦	الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة٧
١١٨	درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة٨
١٢٢	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ..	.٩
١٢٧	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري	.١٠

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم	
١٣٢	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين	١١-
١٣٧	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي	١٢-
١٣٧	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي	١٣-
١٣٩	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٤-
١٣٩	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٥-
١٤١	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد	١٦-

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	
١٤٢	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٧

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
١١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمل الحالي	١
١١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٢
١١٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٣

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
١٦٤	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	١
١٦٦	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٢
١٧٠	خطاب السماح بتطبيق أدوات الدراسة	٣