

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها
مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين

إعداد
فiras فواز فايز لهلبت

إشراف
د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2010م

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها
مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين

إعداد

فراس فواز فايز لهلبت

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2010/12/5م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع


.....

1. د. غسان حسين الحلو/ مشرفاً ورئيساً


.....

2. د. محمد عبد القادر عابدين / ممتحناً خارجياً


.....

3. د. صلاح الدين ياسين / ممتحناً داخلياً


.....

4. د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى اللذين ربياني صغيراً... أمي وأبي... أمد الله في عمريهما وكساهما بلباس الصحة
والعافية

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية التي لم تأل جهداً في دعمي ومساندتي

إلى فلذات كبدي أولادي... إسلام وتمام الحلا وأحمد

إلى من عايشتهم الطفولة أشقائي وشقيقاتي الأعزاء

إلى التي تصنع الحاضر لترسم المستقبل... جامعة النجاح الوطنية

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني ويسر أمري ووقفني على إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى صاحب القلب الكبير والعقل المنير الدكتور الفاضل غسان حسين الحلو الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وكان لتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين قدموا الدعم لإتمام هذا العمل، وإلى أصدقائي الأوفياء خاصة فراس الحنبلي الذي كان لدعمه المعنوي الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	المخلص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	حدود الدراسة
5	مصطلحات الدراسة
7	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
8	الأدب النظري
31	الدراسات السابقة
44	تعقيب على الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
48	أداة الدراسة
49	صدق الأداة
49	ثبات الأداة

الصفحة	الموضوع
50	إجراءات الدراسة
51	متغيرات الدراسة
52	المعالجات الإحصائية
53	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
54	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
62	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
71	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
74	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
78	التوصيات
80	قائمة المصادر والمراجع
89	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (1)
50	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	جدول (2)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط	جدول (3)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم الإداري	جدول (4)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية	جدول (5)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال الإداري الفعال	جدول (6)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنمية المهنية	جدول (7)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم والتطوير	جدول (8)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطبيق الجودة الشاملة	جدول (9)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.	جدول (10)
63	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس	جدول (11)
64	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة	جدول (12)

الصفحة	الجدول	الرقم
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير الخبرة	جدول (13)
66	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير الخبرة	جدول (14)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير المؤهل العلمي	جدول (15)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير المؤهل العلمي	جدول (16)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
89	أسماء المحكمين	ملحق (1)
90	أداة الدراسة	ملحق (2)
95	كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة	ملحق (3)
96	كتاب من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	ملحق (4)
97	كتاب من مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية إلى المدارس	ملحق (5)

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية
كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين

إعداد

فراس فواز فايز لهلبت

إشراف

د. غسان الحلو

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة: الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة، والمؤهل العلمي في آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (674) مديراً. واختيرت منه عينة بطريقة عشوائية، وتكونت من (258) مديراً، أي ما يقارب (38.3%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ الفاء، حيث بلغ (0.97)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار " ت "، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس، في

مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقييم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالي التخطيط، والتنظيم الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة، في مجالات العلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقييم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، ولصالح المدرسة الأساسية.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:

- ضرورة مشاركة المشرف التربوي مدير المدرسة والمعلمين في وضع الخطط المدرسية الإدارية والفنية، وعدم الاقتصار على الخطط الدراسية والعلاجية، وتتضمن المشاركة متابعة المشرف لهذه الخطط، وأساليب تنفيذها، وتقييمه لها.
- ضرورة مساهمة المشرف التربوي في تنظيم العمل المدرسي، ومتابعة أعمال المجالس المدرسية، وتوزيع أعمال طاقم المدرسة عليهم.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

برزت في السنوات الأخيرة، جهود متعددة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بغرض تطوير الإدارة المدرسية من أبرزها زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، ومنح حوافز لهم، ومساعدتهم على أن يكونوا مشرفين مقيمين، بالإضافة إلى التوسع الكبير في برامج النشاط الطلابي، والتوجه نحو الإدارة اللامركزية، والتوسع في عدد المدارس المُدارة ذاتياً، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وغيرها من البرامج العديدة التي تزخر بها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2005)

وتبرز أهمية الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس، ليتعاملوا مع المستجدات أعلاه، ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة لذلك، ولكي يقوم مدير المدرسة بجميع أعماله الإدارية والتربوية على أكمل وجه، فهو بحاجة إلى مساعدة المشرفين التربويين من كافة التخصصات له، لذا أصبح الإشراف التربوي بجميع تخصصاته من أهم العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير الإدارة المدرسية، لكون الإشراف التربوي هو حلقة الوصل بين الميدان والسياسة التعليمية، وعليه تقوم عملية التقويم والتطوير، فأصبح من ضروريات العملية التعليمية للوصول بها إلى أفضل النتائج والأساليب التعليمية والتربوية (خالد، 2006).

وكان من أولى اهتمامات الإشراف التربوي تطوير الإدارة المدرسية والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الهدف المنشود. وحيث أن مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء القائمين على إدارات المدارس تقع على كاهل إدارات الإشراف التربوي بمختلف تخصصاته وجهاته، فإن هذا يتطلب المزيد من العناية بهذه الجوانب من قبل جميع المشرفين التربويين (المسعودي وآخرون، 2004).

ويشير الأدب التربوي إلى أهمية دور الإشراف التربوي في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، إذ أن المشرف التربوي قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القدرات ومساعدته على حل المشكلات (عوض الله، 2006؛ Reeves, 2009)

ولا يخفى على أحد اهتمام المشرفين بالعمل هو في المجال الفني أكثر من كونه إدارياً، لذلك فإن حجم المساعدة التي يساهم بها المشرف التربوي، لتطوير الناحية الإدارية لمدير المدرسة، هو محدود جداً (المسعودي وآخرون، 2004).

وتتوجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو الإشراف العام على المدرسة، حيث يقوم عدد من المشرفين التربويين بزيارة المدرسة ولمدة أسبوع كامل، ينفقون فيها سير العملية التعليمية من كافة النواحي، كما أنهم يتابعون تنفيذ الأمور الإدارية داخل المدرسة، الأمر الذي يعكس مدى الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم العالي لتطوير الإدارة المدرسية.

ومن خلال عمل الباحث معلماً في مدرسة حكومية، فقد استشعر الباحث أهمية دراسة دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مما يؤثر إيجاباً على الحياة المدرسية برمتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن مساعدة مدير المدرسة تربوياً وإدارياً هي عملية يمكن أن يساهم فيها كافة المشرفين التربويين من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي لتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي، والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه، ولما كان عمل الإشراف التربوي والإدارة المدرسية عملاً تكاملياً فقد إرتأى الباحث مبرراً لدراسة دور المشرف في دعم الإدارة المدرسية، ولذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة الإشراف التربوي لأدواره في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس بالمحافظات الشمالية لوسط فلسطين؟ ويتفرع عنه السؤالان الآتيان:

1- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدرسة كما يرى ذلك مديرو المدارس؟

2- ما أثر متغيرات كل من الجنس , ونوع المدرسة , والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة في آراء مديري المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مديري المدارس؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مديري المدارس.
- 2- التعرف على أثر متغيرات كل من الجنس , ونوع المدرسة , والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مديري المدارس.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة -في حدود علم الباحث- في أنها تعد من الدراسات الرائدة في فلسطين, وبالتالي ستزود المهتمين في قطاع التعليم بتغذية عكسية حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو تطوير أداء مديري المدارس.

ويتوقع من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وما ستتوصل إليه الدراسة من النتائج إفادة الباحثين في القيام ببحوث جديدة بهذا الميدان المهم والحيوي.

فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحك
4. ومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- 1- الحد البشري: مديرو المدارس الحكومية.
- 2- الحد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية، وهي جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت.
- 3- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2009-2010.
- 4- أداة الدراسة.

مصطلحات الدراسة

1. الإشراف التربوي: ويعرّف الإشراف التربوي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لها خبرات متنوعة (من مختلف التخصصات) لمساعدة من هم في موقع

العمل خاصة مديري المدارس، رغبة في تمكينهم من تطوير الأداء المدرسي، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم.

2. مدير المدرسة: المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (حسين وأبو الوفاء، 2008)، وتعرفه وزارة التربية والتعليم بأنه " المسؤول عن إدارة المدرسة وفق الصلاحيات المخولة له من وزارة التربية والتعليم " (وزارة التربية والتعليم، 2005، ص 10).

3. الدور: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في استجابته على أداء الدراسة.

4. الإشراف التربوي: العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص 3).

5. المشرف التربوي: الشخص الذي عُيّن من قبل وزارة التربية والتعليم العالي للإشراف على المعلمين والمعلمات في إطار تخصصه العلمي، ويؤثر في أداء المعلم نحو الأفضل.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

- الأدب النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل، الأدب النظري التي يتطرق إلى مفهومي الإدارة المدرسية والإشراف التربوي والعلاقة بينهما، وإلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة

أولاً: الأدب النظري

يدور الأدب النظري في هذا الجزء حول ثلاثة أقسام هي الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، والعلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

1. الإدارة المدرسية

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريض لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته وخطته موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنسوبة إليها من موظفين إداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، 2007).

وتعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميتها (إسماعيل، 2009).

وهي وسيلة لتنظيم العمليات التربوية على وجه ميسور، فضلاً عن كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة (Chapman, 2008).

والإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً، وهي مجموعة الأنشطة التي تتداخل وتتكامل فيما بينها لخلق جيل من المواطنين الاجتماعيين، وقادرين على التفكير السليم والعمل المنتج (Fernandez, 2007)

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 (المعاينة، 2007).

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مساندة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (Clark et.al, 2009).

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور:

- 1- تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير تقويم هذه البرامج.
- 2- خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس في المدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم (عبد الرسول، 2008).
- 3- خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم (Hale & Moorman, 2003).

4- الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته (إبراهيم، 2008).

5- علاقة المدرسة بالمجتمع ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

ويوجز حسين وأبو الوفا (2008) أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي:

1- التخطيط المدرسي: ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تتطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها.

2- التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها ويقيم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكات التقويم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.

3- النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنيًا وتخصيصاً وثقافياً 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 التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس.

4- في العلاقات الإنسانية: تعزيز العلاقات الإنسانية 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 بالإضافة إلى تحقيق مبدأ العدل بين الجميع، طلاب ومعلمين، وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية.

5- 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، ويقوم المنهاج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل.

وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن 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. ومن هنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره التربوية والإدارية على وجه يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق توجيهات وزارة المعارف الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية (العجمي، 2007).

2. الإشراف التربوي:

لقد تطور الإشراف التربوي تطورا ملموسا نتيجة للبحوث والدراسات التربوية التي أُجريت حوله، فقد مر بعددٍ من المراحل المختلفة ابتداءً بمرحلة التفتيش ثم مرحلة التوجيه وصولاً إلى مرحلة الإشراف التي ينصب الاهتمام فيها على مساعدة العاملين بالمدرسة من أجل تحسين العملية التربوية واستمرار تطورها.

وقد عرّفته سنقر (2008) بعملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التلمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها بالعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

ويعمل الإشراف التربوي على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، فالإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق، وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم، وبهذا

يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً، كما أن الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة، كما أنه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

وقد دمج الإشراف التربوي في فلسطين بين التجربة العالمية، والخصوصية الفلسطينية، والتجارب السابقة، ليؤكد على عمل المشرف التربوي، ضمان جودة الإشراف التربوي، وذلك من خلال:

- 1) تأكيد جانب الدعم في عمل المشرف بحيث لا يكون الهدف كتابة التقارير، وتقييم أداء المعلمين فقط.
- 2) التمييز بين المعلم الجديد والمعلم القديم والمعلم الخبير، مما يتطلب من المشرف التعامل مع هذه الفئات بطرق مختلفة.
- 3) عدم الفصل بين الإشراف الفني والإداري اعتماداً على تجارب الدول السابقة.
- 4) استثمار لجان المباحث، ومراكز المصادر بإشراف ومسؤولية المشرف لتنظيمها من أجل خدمة المعلم.
- 5) تكامل دور المدير كمشرف مقيم في المدرسة مع دور المشرف التربوي فنياً وإدارياً (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010)

أهداف الإشراف التربوي:

ترى أبو غربية (2009) أن الإشراف التربوي يهدف بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ومن أهدافه مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية ودور المدرسة المتميز في تحقيق هذه الأهداف، وتحسين المواقف التعليمية لصالح الطلبة، ويجب أن يبنى هذا

التحسين على التخطيط والتقويم والمتابعة السليمة، والاهتمام بمساعدة الطلبة على التعلم في حدود إمكانياتهم بحيث ينمو كل واحد منهم نمواً متكاملًا إلى أقصى ما يستطيع، ومساعدة المعلمين على إدراك مشكلات النشء، وحاجاتهم إدراكاً واضحاً، لبذل قصارى الجهود لإشباع هذه الحاجات، وحل تلك المشكلات، وتوجيه المعلمين إلى ما لديهم من قدرات ومهارات تفيدهم في التدريس، وفي تحسين العملية التعليمية، ومساعدتهم على إظهارها، واستخدامها، ومساعدة المعلمين على التعرف ما يلقاه الطلاب من صعوبات في عملية التعلم، وفي رسم الخطط للتغلب على هذه الصعوبات، ومساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف وتقويمها، وتوجيه المعلمين لاستكمال نموهم المهني، وسد النقص في تدريبهم، والعمل على تشجيعهم على تحمل مسؤوليات التدريس، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية، ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عن البحوث، وتشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء لأساليب التدريس، وتدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي، وتقويم النتائج التي أدت إليها جهود المعلمين بخصوص نمو الطلاب في اتجاه المبادئ والمثل العليا المطلوبة.

مجالات عمل الإشراف التربوي:

تعددت مجالات عمل المشرف التربوي وتنوعت لتعمل متعاونة مع جميع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية، ويخطط المشرف التربوي لعمله تخطيطاً متوازناً ودقيقاً، فيحدد أهدافاً واضحة قابلة للقياس، ووسائل معينة حديثة ومؤثرة، وأساليب وأنشطة وأدوات تقويم تمتد وتتسع لتشمل جميع مجالات العملية التربوية (عبيدات، 2007).

ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

- **التخطيط:** يعد التخطيط العلمي الذي يتسم بالتجديد والابتكار من أبرز مجالات عمل المشرف التربوي، وذلك لأن جميع المجالات الأخرى تتصل به وترتكز عليه.

- **الطالب:** هو غاية العملية التربوية والتعليمية، والعنصر الأكثر أهمية في المنظومة التربوية؛ حيث أن جميع الأنشطة في جميع المجالات مسخرة لخدمته معرفياً ومهارياً ووجدانياً؛ لتحقيق النمو

المتكامل له، ولإكسابه قيماً وعادات حميدة، وبالتالي إحداث تغيير مرغوب في سلوكه وفي طرائق تفكيره (البدرى، 2008).

- **المعلم:** إذا كان الطالب هو محور العملية التربوية، فإن المعلم هو محركها وقائدها، ولا يمكن أن يتم تحقق الأغراض السامية بدونه، واهتمام المشرف التربوي بالمعلم مبني على اهتمامه بالتلميذ، والمعلم مصلح اجتماعي وقائد عظيم لمسيرة الأمة الحضارية، لذلك فقد أولته الأمم المتقدمة عنايتها، وعملت على تلبية متطلباته (Alarcao, 2009).

- **المنهج المدرسي:** لقد وُجد المنهج بوجود المدرسة، ونما استجابةً للتطورات التي استجدت في وظيفتها الاجتماعية، وهو ليس مجرد مواد دراسية نظرية وحسب، وإنما هو فكر الأمة وعقيدها وتاريخها وتراثها، ومتغيرات الحضارة فيها، وهو يمتد ليشمل الأمم الأخرى وثقافتها ودياناتها، وأوجه النشاط الاجتماعي فيها (Homana, 2007).

- **طرائق التدريس:** يتطلب الاختيار السليم الواعي لطرائق التدريس مهارة خاصة ينبغي تدريب المعلمين عليها لتأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الطلاب، ولتلائم أعمارهم الزمنية والعقلية، ومستوياتهم العلمية، ومراحل نموهم، والمعلم الناجح هو الذي يختار الطريقة المناسبة التي تعينه على تحقيق أهدافه، وهنا يجب على المشرف التربوي تشجيع المعلمين على تبني الطرق المناسبة في التدريس (عايش، 2008).

- **الأنشطة:** إن الأنشطة المدرسية لا تقل أهمية عن المادة الدراسية، وهي مكملتها، لأنها تلبي حاجات الطلاب، وتثير اهتماماتهم، وتساعد على إحداث التغيرات المرغوبة في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم، لذلك فهي ركن هام من أركان العملية التربوية، وقد اتجهت بعض وزارات التربية والتعليم في العالم العربي لإدخال الأنشطة في الخطة المدرسية، شأنها شأن سائر المواد الأخرى، وأصبحت تمارس تحت إشراف المعلمين والمشرفين التربويين في داخل المدرسة وخارجها، ويتابع المشرف التربوي الأنشطة التي تخص مبحثه، ويعمل على تطويرها وتعزيزها، وتحسين فرص الاستفادة منها.

- **الوسائل التعليمية:** تعد الوسائل التعليمية إحدى المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمية، التي تفيد في رفع مستوى الطلاب عن طريق تحسين نوعية التعليم بتهيئة التفاعل الخلاق بين المعلم وطلابه من أجل تحقيق الأهداف السلوكية المخطط لها، والمشرف التربوي يتعاون مع المعلمين في اختيار وتوفير التقنيات الحديثة لتخدم إستراتيجية و فنيات التدريس (حسين، 2006).

- **الأبنية المدرسية:** هي الأماكن التي تُمارس فيها العملية التعليمية التعليمية، ويجري فيها التفاعل الصفّي، وتحرص الإدارات التعليمية الواعية على توفير الأبنية المدرسية التي تساعد على تنفيذ مختلف أنشطة التفاعل التربوي من حيث هديتها واتساعها وتكامل مرافقها. وللإشراف التربوي دور في المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ليبقى صالحًا لتحقيق الأغراض التي أنشئ من أجلها.

- **القياس والتقويم:** يعنى الإشراف التربوي بأدوات القياس والتقويم، ويتعاون مع المعلمين في إبراز أهميتها وتوضيح أنواعها وأساليب بنائها (العجمي، 2008).

والمشرف التربوي يدرك خطورة وأهمية عملية القياس والتقويم، والتي يجب أن تتصف بالصدق والشمولية والثبات والموضوعية، ويعلم أن هذه الأدوات إذا لم تستخدم بدقة فإنها ستكون مضللة وستكون نتائجها خاطئة.

الكفايات الإدارية للمشرف التربوي:

بالإضافة إلى عمله الفني، فإن العمل الإداري للمشرف التربوي يتطلب منه كفايات في مجال الإدارة، ومن هذه الكفايات:

أ- الكفاية التخطيطية:

يقصد بها الإلمام الكافي بمبادئ وأساليب وأسس التخطيط التربوي والقدرة على وضع الخطط المستقبلية، وإعداد برنامج الزيارات ومتابعة المدارس بالإضافة إلى التخطيط للبرامج التدريبية (الرشايدة، 2009).

ب -الكفاية العلمية:

ويقصد بها الإحاطة الواسعة بمجالات الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والقدرة على متابعة كل جديد في هذا المجال (Cornforth & Claiborne, 2008).

ج -الكفاية الإشرافية:

تتمثل الكفاية الإشرافية في قدرة المشرف التربوي على فهم جانب العمل المدرسي في ضوء ظروف كل مدرسة، وتتطلب الكفاية الإشرافية القدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين، وعدم التمسك بالرأي، وطرح الإيجابيات تمهيداً لمناقشة السلبيات إن وجدت، وإعطاء الوقت الكافي دون تسرع، والسماح لإبداء وجهات النظر.

د -الكفاية التدريبية:

ويقصد بها قدرة المشرف التربوي بالإشراف على الدورات التدريبية الخاصة بمديري المدارس إدارياً وفنياً، وقيادة الندوات وورش العمل التربوية، والاهتمام بالنمو المهني، وتدريب العاملين في الإدارة المدرسية، والقدرة على إعداد المواد التدريبية واستخدام التقنيات الحديثة (أبو شرار، 2009).

هـ -الكفاية التقييمية:

ويقصد بها قدرة المشرف التربوي على التقييم وفق أسس مقننة يتوفر فيها الصدق والموضوعية والاستمرارية، بما في ذلك تقويم الخطط والبرامج، وكذلك القدرة على قياس كفاءة الإداريين حيث أن المشرف التربوي هو المقوم الرئيس لأداء مدير المدرسة (Bailey, 2006).

و -الكفاية الشخصية:

ويعبر عنها بالاستقامة في السلوك وحسن السيرة والخلق والاتزان النفسي والاتصاف بالحكمة والثقة بالنفس والآخرين، واحترام القيم الأخلاقية، والانتماء إلى المهنة، والقدرة على القيادة الديمقراطية، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب (مدانات، 2002).

3. العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

يمكن النظر إلى الإشراف التربوي 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 تهتم الإشراف والإدارة المدرسية في الوقت نفسه. (National Policy Board for Educational Administration, 2002)

فالمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك مدير المدرسة، لذلك فكل منهما يهتم بإعداد المعلمين، وتطوير كفاياتهم وتحسين تحصيل الطلبة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة فيما يلي:

- 1- زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.
- 2- تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارة الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.
- 3- متابعة مدير المدرسة لملاحظات المشرف التربوي، ويتم ذلك بزيارة المعلم للوقوف على ما إذا كان المعلم قد أخذ بالملاحظات في الزيارة السابقة.
- 4- بحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف.
- 5- وضع خطط علاجية لمواجهة مشكلات التحصيل، ومشكلات الغياب والتسرب.
- 6- العمل على توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- 7- تقديم العون والمشورة لمدير المدرسة في الجوانب الإدارية المتصلة بالعمل التربوي في المدرسة.
- 8- تطوير كفاية مدير المدرسة الجديد في للمساهمة في تنفيذ البرامج الإشرافية.

9- يقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة بتنظيم برامج تبادل الخبرات بين المدارس للاستفادة من تجارب بعضهم البعض.

10- يمكن أن ينظم المشرف التربوي لقاءات دورية بين مديري المدارس في قطاعه من أجل تبني مشروعات تربوية معينة تكون مشتركة بين هذه المدارس، وتسهم في إثراء الجهود الفردية (ربيع، 2006).

وقد أوردت وزارة التربية والتعليم العالي (2010) توضيحاً لعلاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة، وذلك من خلال:

(1) دعم المدير في تحقيق المتابعة الفاعلة، من خلال:

- تفعيل لجان المباحث المدرسية، وتشكيلها، وتحديد أهداف واقعية لها، وتوثيق محاضر اجتماعاتها، وتنفيذ نشاطات لجانها.

- تشجيع الزيارات التبادلية (وهي ليست الخيار الوحيد في دعم المعلمين).

- وجود برنامج للزيارات.

- توثيق التغذية الراجعة من الزيارات.

- وجود زيارات مع مدارس أخرى.

- الدورات والأيام الدراسية.

- وجود سجل لدى المدير يحوي كتب التكليف.

- تفرغ مواعيد الدورات والأيام الدراسية في مكان بارز.

- وجود ملف يحوي تغذية راجعة عن الدورات بعد الانتهاء منها وإطلاع المعلمين عليها أثناء الاجتماعات.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتزويد المديرية بها.
- مدى اهتمام المدرسة بعمل دورات على مستوى المدرسة، ووفق الاحتياجات.
- (2) دعم المدير في تحسين الانضباط المدرسي، وذلك بالإجراءات الآتية:
 - احترام النظام والالتزام بالقوانين والتعليمات.
 - التعاون بين الإدارة والهيئة التدريسية لتحقيق أهداف موحدة.
 - توعية أولياء الأمور بالأنظمة المدرسية، وإشراكهم في حل مشاكل أبنائهم.
 - العدالة في تنفيذ القوانين والعقوبات.
 - تحسين طرائق تواصل المعلمين مع الطلبة.
 - توقع سلوكيات الطلبة لكل فئة عمرية.
 - وجود استراتيجيات للتعامل مع مثيري المشاكل من الطلبة.
 - تفعيل دور المرشد الاجتماعي في المدرسة.
- (3) دعم مدير المدرسة في آلية الكشف عن أداء المعلم:
 - الاستفادة من زيارات المشرفين من خلال حضور جلسات النقاش، ومن التقارير الإشرافية.
 - زيارات مدير المدرسة الإشرافية للمعلمين.
 - مناقشة نتائج الطلبة.
 - لقاءات مدير المدرسة مع الطلبة وأولياء الأمور.
 - مدى استخدام الوسائل التعليمية وتفعيلها.

- قراءة المعلم للاختبارات بصورة موضوعية، وبناء الخطط العلاجية الجيدة.

- الإدارة الصفية الناجحة.

4) دعم مدير المدرسة في متابعة الخطط العلاجية، من خلال وجود ملف لدى مدير المدرسة يحوي الخطط العلاجية كافة.

مما سبق يتضح أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة علاقة خاصة وحيوية، وأنه يوجد ارتباط وثيق بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وتداخل في الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور مدير المدرسة متم ومكمل لدور المشرف التربوي، إذ أن مدير المدرسة أقرب إلى المعلمين والطلبة، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات، والمشرف التربوي أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

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

1- إطلاع المشرف التربوي على أوضاع المدرسة، والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها ويوفرها.

2- دراسة المشرف التربوي لخطة مدير المدرسة ومشاركته في تخطيطها لتحديد دوره في تنفيذها.

3- استعداد المشرف التربوي لتقديم أي مساعدة فنية يطلبها مدير المدرسة.

4- الاشتراك بالأعمال الإشرافية المدرسية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة أو ورشة عمل أو زيارة صفية أو مشروع ما.

5- 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، وبمستوى الطلبة التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلبة، والإفادة من نتائج الأبحاث العلمية لتطوير المناهج والإشراف التربوي (علي، 2006).

أدوار المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية:

يساهم المشرفون التربويون في كثير من الأنشطة الإدارية المدرسية، والتي تستطيع الإدارة المدرسية من خلالها، تحسين جودة العمل المدرسي الإداري والفني، وفيما يلي عرض لهذه الأدوار:

أ. مجال التخطيط والتنظيم الإداري:

ومن أهم عناصر التخطيط والتنظيم الإداري التي يمارسها مشرف التربوي بما يلي:

1- إعداد خطة للنشاطات الإشرافية التي سوف يُنفذها وتشمل الزيارات للمدارس، تبادل الزيارات بين مديري المدارس، وورش العمل.

2- مراعاة البدء بزيارات المدارس الجديدة والمديرين المكلفين حديثاً.

3- وضع أهداف معينة لأنشطته الإشرافية (Holland, 2005).

4- العناية بتنظيم اللقاءات بين مدير التعليم ومديري المدارس وتحديد الموضوعات المراد طرحها للمناقشة وتعميمها على مديري المدارس للاستعداد لها وإبداء الرأي حولها، وإشعارهم بأهمية أدوارهم في اللقاءات وفعاليتها (سنقر، 2008).

5- الإسهام في معالجة تدمر بعض المعلمين من عدم معرفة استخدام الوسائل والأجهزة التعليمية، وذلك بالتنسيق مع قسمي الوسائل والتدريب في مديرية التربية والتعليم، وبالتعاون مع باقي

المشرفين، كلٌّ في مجال تخصصه لوضع خطة لإطلاع جميع مديري المدارس على كيفية استخدام الوسائل، وتشغيل الأجهزة التعليمية المتوفرة في المدارس (Kapusuzoglu & Balaban, 2010).

6- ترشيح مديري المدارس للدورات التدريبية بناء على مدى حاجتهم إليها من واقع تقارير المشرفين لعلاقتهم المباشرة بتقدير حاجة المدير إلى التدريب، وتقويم أثره فيهم، ومدى استفادتهم منه وتطبيقهم له، ويتم ذلك بالتنسيق مع المسؤول عن التدريب في الإدارة.

7- توفير معلومات كافية عن مديري المدارس ونوابهم تحفظ في شعبة الإدارة المدرسية بمديرية التعليم، وذلك عن طريق تصميم ملفات تشمل المعلومات الشخصية عن المدير ونائبه ومؤهلاتهم والوظائف التي شغلوها وتقديراته الفنية خلال فترة عملهم (عيدة، 2007).

8- الاستمرار في انتقاء أفضل الكفاءات لإدارات المدارس وإجراء حركة النقل الداخلية لهم حسب المصلحة التعليمية.

ب. مجال العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال:

ويكون ذلك من خلال ما يلي:

1- التعامل مع مديري المدارس في إطار من التعاون والاحترام المتبادل والرغبة في الإفادة والاستفادة لصالح العمل مع المحافظة على الأنظمة والتعليمات.

2- التعامل مع مديري المدارس بالأساليب الملائمة للميدان التربوي وتوجيهه خطابات الشكر والثناء لمن يستحقها، وإبراز الجهود المتميزة وتقدير أصحابها بتعميمها للاقتداء بها.

3- تعميق العلاقة الجيدة بين المشرف ومدير المدرسة لأن الإشراف يقوم على أساس المشاركة والتعاون بينهما، والإشراف التربوي الناجح هو الذي يقوم على بناء جسور متينة من العلاقات الإنسانية بين المشرف ومن يعمل معهم، وكلما توطدت تلك العلاقة، يبرز أثر الإشراف بشكل أقوى، ومن هنا فإن من واجب مدير المدرسة تمكين المشرف من أداء عمله داخل المدرسة

بالطريقة التي تخدم العملية التربوية، ليسود التفاهم وتبادل وجهات النظر بينهما وعلى المدير أيضاً تهيئة كافة السبل للتعاون مع المشرف، وتسخير إمكانيات المدرسة له وتسهيل مهمته.

4- إعداد نشرات تربوية تنقيفية تُعين مدير المدرسة في تأدية عمله، وتوسيع أفقه، وتساعد على فهم النواحي التربوية المتعلقة بصميم عمله، وتمده بما يطرأ على التربية من نظريات حديثة تُلائم ظروف المجتمع (Sullivan & Glanz, 2000).

5- عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتداول أوضاع الإدارة المدرسية وتبادل الخبرات، والتجارب ومناقشة عوائق العمل للخروج بتوصيات واقتراحات بناءة.

6- الاتصال بالجهات المختصة بالإدارة التعليمية وإشعارها بالمرئيات والملاحظات التي تتكون من خلال متابعة المشرف للمدارس وزيارتها (صليوو، 2005).

7- تشجيع مديري المدارس ذوي الجهود المتميزة على المشاركة في اللقاءات التربوية، والدورات التشبيلية التي تعدها مديرية التربية والتعليم، ودعوتهم لإلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات وتعزيز مبادراتهم والإشادة بجهودهم (سنقر، 2008).

ج. مجال الإدارة المعلوماتية:

إن وزارة التربية والتعليم تسعى بشكل خاص إلى التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية والاستفادة من التقنية وذلك من خلال التكامل بين الإشراف التربوي ومراكز التقنيات التربوية، حيث تُعتبر مراكز التقنيات التربوية نقلة نوعية في مجال التعليم؛ إذ إنها تُبعد عن التقليدية في التعليم، ودمجت التقنية بالتعليم واستطاعت الاستفادة من الإمكانيات التقنية الحديثة التي تطورت خلال فترات متسارعة لا يمكن الإحاطة بها وبجميع مجالاتها، وتسخيرها في مجال التربية والتعليم، فكان لزاماً تسخيرها وتحويلها لتسهيل وتوصيل المعلومة للمتعلم وتبادل هذه المعلومة مع الجميع وفق رؤية تربوية علمية واضحة وصريحة (المطيري، 2006).

ومن جانب آخر ساهمت هذه المراكز مساهمةً فعّالةً في عملية الاتصال بين المشرفين التربويين ومديري المدارس؛ حيث عملت هذه المراكز على تطوير مهارات المشرفين في استخدام الحاسب الآلي حسب مستوياته المتعددة وذلك من خلال ما يلي:

- تطوير تقنية الإنترنت وتبني مستجداتها في المدارس.
- رفع كفايات مديري المدارس في مجال الإدارة المعلوماتية.
- إرساء البنية التحتية للتقنية المعلوماتية في مكاتب المديرين.
- وضع البرامج والخطط التي تلبي احتياجات المديرين.
- تطوير برامج الإدارة المعلوماتية، وتوفير أجهزة حاسوب للمديرين وتدريبهم عليها.
- اعتماد البريد الإلكتروني الخاص بالمشرفين في أغلب المراسلات بينهم وبين مديري المدارس (Oliva & Pawlas, 2004).

د. التنمية المهنية:

يحرص المشرف على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مديري المدارس، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، وكذلك اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى، كما يقوم المشرف التربوي بالتعرف على أثر البرامج التدريبية التي التحق بها مدير المدرسة في عمله، ومدى حرصه على الاستفادة من المتدربين من منسوبي مدرسته، وحثهم على إفادة زملائهم في العمل وتشجيع العاملين معهم على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة (Condon & Clifford, 2010).

وقد حدد سيرجوفاني وستارات (Sergiovanni, T. & Starrat, 1993) عدداً من الأسس والمنطلقات التي تقوم عليها الممارسات الإشرافية في ضوء حركة التنمية المهنية:

(1) إن معظم المعلمين قادرين على ممارسة المسؤولية والمبادأة والإبداع بشكل أفضل ما يؤدون به أعمالهم حالياً.

(2) يساعد المشرف التربوي جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقق الأهداف المنشودة

(3) يشجع المشرف التربوي جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

(4) يشجع المشرف التربوي جميع المعلمين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة و " الروتينية البسيطة " على حد سواء.

(5) إن جودة مستوى اتخاذ القرارات تسهم في تحسين مستوى المشرفين التربويين والمعلمين معاً إلى أعلى درجة ممكنة خاصة في الجوانب التالية: التفكير الإبداعي والخبرة وتنمية القدرات الخلاقة.

(6) يشجع المشرف التربوي زملاءه المعلمين على تحمل المسؤولية الكاملة في التوجيه الذاتي وضبط النفس من أجل تحقيق الأهداف التي أسهم الجميع في صنعها.

إن المشرف يقوم بدور نشط في تنمية ثقافة مديري المدارس المهنية، وإطلاعهم على ما يستجد في مجال عملهم، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، والإطلاع على كل ما هو نافع ومفيد في حقل التربية، والعمل بالتعاون مع مديري المدارس على تحقق اللقاءات التربوية، مع التأكيد على أهميته دور المديرين في هذه اللقاءات، وتقدير مشاركتهم ومبادراتهم، وتوسيع قاعدة الاستفادة من خبراتهم، ومضاعفة إتاحة الفرصة أمامهم؛ لتقديم ما لديهم من أفكار وتجارب تُثري الميدان، والسعي بالتعاون مع الأقسام المعنية بالإدارة للاستفادة من المتدربين والعائدين من البعثات، وتهيئة السبل أمامهم للاستفادة مما اكتسبوا من علوم ومهارات، ووضعها موضع التطبيق، وتوجيههم وتقويمهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التي دربوا من أجلها (طافش، 2004).

كذلك يحرص المشرف التربوي على تنميته ثقافة مديري المدارس في مجال عملهم، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من نصوص سياسة التعليم، واللوائح المنظمة للعمل في المدارس، وإمدادهم بين حين وآخر بنسخ من الكتب التي تُعنى بمجال عملهم مما يراه المشرف، وحثهم على القراءة ومتابعه البحوث والإصدارات التربوية بصفه عامه، وما له علاقة بالإدارة المدرسية بصفه خاصة (Memduhoglu et.al, 2007).

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره، يقوم المشرف التربوي بتوجيه المديرين إلى إعداد البحوث والدراسات والتجارب، والأخذ بالأساليب العلمية والطرق الحديثة للتربية؛ بغرض إثراء الميدان التربوي والتعليمي بما فيه منفعة للطالب والمعلم، وبما يساعد على تحقيق أهداف المناهج، باعتبار أن هذا الجانب على أهميته لا يزال يحتاج إلى مضاعفه الجهد من المعلمين والمشرفين ومديري المدارس، وتقديم برنامج تهيئه للمكلفين حديثا بإدارة المدارس، لإدراك أهداف العمل ومسؤولياته قبل الشروع فيه، ويتضمن عرض نماذج من الوسائل والأجهزة التعليمية المتوفرة في المدارس، وبيان أغراضها وكيفية تشغيلها واستخدامها، وإطلاعها على جميع السجلات المستخدمة في المدارس، والتأكد من معرفته لأغراضها وطرق استخدامها (الأسدي، 2007).

ويجب كذلك أن يقوم المشرف التربوي بتبصير مدير المدرسة بأساليب وأدوات متابعة المعلمين وتقويمهم بما في ذلك (سجل متابعه المدير للمعلم وتقويمه) ودفاتر تحضير الدروس، وسجل زيارات المشرفين التربويين، وإعطاء فكرة واضحة عن إعداد جداول الحصص الأسبوعية وتوزيعه وفق الأسس الفنية، مع الإشارة إلى البدائل التي قد يضطر لها المدير لظروف يمكن أن تستجد بالمدرسة كالعجز في المعلمين أو ضم الصفوف، وتعريفه بأقسام إدارة التعليم ذات العلاقة المباشرة بالمدارس وتزويده بالأهداف الخاصة بالمرحلة المكلف بإدارتها، واللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلة، ولائحة الاختبارات والتعاميم الملحقة بها (Goldring et.al, 2007)

هـ: مجال التقويم والتطوير:

تتجلى ممارسات المشرف التربوي في مجال التقويم والتطوير من خلال ما يلي:

- 1- العمل على علاج المشكلات التي تعيق مديري المدارس عن تأدية واجبهم.
- 2- مدارس التنظيم والتخطيط المعد من قبل مديري المدارس ويشمل ذلك الجدول الدراسي، وتنظيم المجالس وغيرها؛ بهدف مساعدة المدير على إتباع أفضل السبل للقيام بدوره.
- 3- اقتراح البرامج التربوية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعدادها وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى.
- 4- توسيع قاعدة الاستفادة ممن حضروا دورات تدريبية وذلك بتوزيعهم على المدارس ومواقع مختلفة من الإدارة التعليمية ومتابعتهم، وتقويم أثر التدريب في أدائهم سلوكياً وفنياً، والكتابة إلى جهة الاختصاص بما يظهر من ملحوظات.
- 5- التوجه إلى إعداد البحوث والدراسات والتجارب، والأخذ بالأساليب العلمية والطرق الحديثة؛ بغرض إثراء الميدان التربوي والتعليمي (زايد، 2008).
- 6- مساعدة مديري المدارس على تفهم ما تضمنته التعميمات الوزارية التي استجد تطبيقها.
- 7- تقويم أعمال مديري المدارس سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم.
- 8- تقويم البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين، وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطويرها.
- 9- نقل الخبرات المفيدة والتميزة إلى المدارس التي يزورها بهدف الاستفادة منها.
- 10- اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في تنفيذها.
- 11- الإسهام في معالجة المشكلات التربوية بالتعاون مع مديري تلك المدارس.
- 12- تشجيع مديري المدارس على التجديد والتجريب والإبداع (Reeves, 2005).

و- تطبيق الجودة الشاملة:

إن الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة والتي يمارسها المشرف التربوي

هي ما يلي:

1-الاهتمام بالطالب والمعلم والمدير معاً.

2-تقسيم العمل داخل المدرسة.

3-إشراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل.

4-تحقيق المشاركة عن طريق فريق العمل.

5-تدريب المعلمين، و رفع روحهم المعنوية.

6-المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.

7-الاهتمام بكل من الأفراد والتحصيل عن طريق تحسين مستويات الأداء.

والمدرسة هي مركز اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في مجال العملية التعليمية، وشأنها

في ذلك شأن أي مؤسسة خدمية تقوم بالعمليات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنسيق و

الرقابة (Porter et.al, 2006).

ومما لا شك فيه أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أهمية دور كل فرد في المدرسة،

واعتباره مسؤولاً عن الجودة، ابتداءً من آذن المدرسة، وحتى أعلى درجة في التنظيم (مدير

المدرسة)، حتى تكون هناك درجة عالية من التزام الطلاب (جودة طلابية)، وقد يكون هناك أيضاً

درجة عالية من التزام الإداريين (جودة الإداريين) مع ضرورة التأكد بأن العمليات المنفذة تتضمن

الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير الثقافي، وتعني العمليات المنفذة داخل المدرسة: بالنسبة

للطالب بأن يتم الاستيعاب العلمي لكافة المواد المقررة، وبالنسبة للمعلم بأن ينقل المعلومات إلى

الطلاب بالكيف والكم المناسب، وبالنسبة للمدير بأن يدير إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية، وبالنسبة

للإشراف الإداري هي التأكد بأن كل من الطالب والمعلم والمدير قد قام بدوره الجيد، و بالنسبة للأعمال المكتبية بأن جميع الأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة قد تمت بشكل جيد. و بالنسبة للتجهيزات والمعامل داخل المدرسة بأنها على أعلى درجة أداء جيد وكل هذه الأعمال تكون متابعتها من قبل المشرف الإداري (العجمي، 2008).

الأساليب الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي:

تنوعت أساليب الإشراف التربوي للإدارة المدرسية ولكل نوع خصائصه ومميزاته ومن

أهمها:

1-زيارة المدرسة:

تعد المدرسة بطبيعتها وظيفتها من أهم أماكن تنفيذ البناء الفكري، وترجمة الخطط إلى أفعال سلوكية و لذا فزيارتها مهمة، ومن واجب إدارتها ومعلميها أن يتعاونوا مع المشرف في تقويمها مستخدمين المعايير العلمية، وعلى المشرف أن يخطط لزيارة المدرسة، وأن يحدد أهداف زيارته، مراعيًا في تلك ظروف المدرسة، والتنسيق مسبقًا مع المدرسة لموعد الزيارة الإشرافية والحرص على الحصول على معلومات عن المدرسة والإدارة والمعلمين قبل هذه الزيارة حتى تُحقق الزيارة الأهداف المرسومة لها، مراعيًا في ذلك أولوية الزيارة للمدارس المنشأة حديثًا ومديري المدارس الجدد (الرشايدة، 2009).

2-تبادل الزيارات:

إن تبادل الزيارات بين مديري المدارس، وكذلك بين المعلمين تحت إشراف المشرف

التربوي لها عدة فوائد منها ما يلي:

أ- الاستفادة من خبرات الآخرين في الإدارة، وفي حل المشكلات التربوية.

ب- تسهم تلك الزيارات في وضع خطط المدرسة والأنشطة التعليمية.

ج-موازنة المدير بين عمله وعمل غيره وكذلك المعلم.

د-تبادل الخبرات في الوسائل التعليمية (خالد، 2006).

3-المؤتمرات التربوية:

وتكون على مستوى المنطقة أو عدة مناطق ويشترك فيه القائمون على التعليم وأساتذة الجامعات، ويمكن أن تكون على مستوى داخلي أو خارجي، وهذه المؤتمرات تناقش القضايا التعليمية والأمور التربوية وتنتهي إلى قرارات وتوصيات، وهي بذلك أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يفيد في تطوير بعض المفاهيم أو تعديلها (أبو شرار، 2009).

4- الدورات التدريبية:

الغرض منها مساعدة المدير لتجديد معلومات المديرين، واطلاعهم على أحدث الأساليب التعليمية و الوسائل التوضيحية وتدريبهم عليها ومعالجة بعض النواقص والأخطاء إلى غير ذلك، وهي أسلوب ينبغي على المشرف وإدارات التعليم أن تعمل على إنجاحه وأن يكلف المدربون قبل بداية الدورة بوقت كافٍ ليتمكنوا من الإعداد الجيد (Unal, 2010).

5- القراءات الموجهة:

وتتحقق باختيار المشرف ما يفيد المديرين من الكتب والمجلات وتزويدهم بملخصات لبعض التجارب التربوية عن طريق النشرات المطبوعة، وإرشادهم إلى الطرق التي يمكن الحصول منها على الكتب والمجلات بأيسر الطرق، وحثهم على المشاركة في المجالات التربوية (علي، 2006).

6- النشرات التوجيهية:

لهذه النشرات أهميه خاصة إذ إنها تعمل على الاتصال المستمر بين المشرف والمدير ويمكن أن تتضمن:

أ-ملخصات لتقارير اللجان التربوية ,والمؤتمرات المحلية والعالمية.

ب -الكتب الحديثة، والمجلات مع الإشارة إلى المؤلف ,والناشر وكل ما من شأنه أن يسهل الحصول عليها والاستفادة منها.

ج -مقالات المديرين وبحوثهم ونتائج بعض البحوث والسياسات التربوية الجديدة والتعليمات المهمة (عيدة، 2007).

ثانياً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات للتعرف على علاقة الإشراف التربوي بتطوير الإدارة المدرسية.

أ. الدراسات العربية:

دراسة بستان، وحجاج (1988) بعنوان: " العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت"

وهدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت. وتضمنت الدراسة جانبين: نظري وميداني، وطُبق الجانب الميداني من هذه الدراسة على مديري المدارس والمشرفين والمعلمين لمعرفة وجهات نظرهم، وجمعت البيانات من خلال استبانة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين دور المشرف والمدير ولكن يشوبها الكثير من السلبيات مثل تركيز المشرفين على الجوانب الفنية في معظم الأحوال، وتركيز المديرين على الجوانب الإدارية في معظم الأحوال، ولا يهتم مدير المدرسة بمناقشة أموره الإدارية مع المشرف، ولا يهتم مدير المدرسة بالاتصال بمديرين آخرين لتبادل الخبرة معهم، وعدم مبادرة المدير بالاتصال بالمشرف في غير أيام الزيارة، وعدم اهتمام المدير إلى حد ما بالتعرف على مشكلات المواد العلمية والمشاركة في أساليب إشرافية كالاتماعات وزيارات الصفوف،

وتركيز الاهتمام من قبل المشرفين على الجوانب الفنية المتعلقة بمادته وعدم المشاركة في جوانب أخرى في العمل التربوي.

دراسة بطاح (1991) بعنوان: "علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستويات العلاقة بين المشرف التربوي المختص ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر كل من المديرين والمديرات والمشرفين التربويين. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، والتأهيل، والخبرة في مجال العمل)، وقد أجريت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بمدينة الكرك في الأردن، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس، تبين أن علاقات المديرين الذكور بالمشرفين التربويين أفضل من علاقات المديرات الإناث بالمشرفين التربويين.

- متغير المؤهل عند المشرفين وكذلك عند المديرين كان له أثر إيجابي في وجود علاقات أفضل بين الطرفين.

- متغير الخبرة أيضاً تبين أن له أثر إيجابي على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمشرفين، حيث وجد أن الذين تزيد خبرتهم عن (5) سنوات من كلا الطرفين كانت علاقاتهم ببعضهم أفضل.

دراسة الشلاش (1993) بعنوان " مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية (دراسة مقارنة)"

استهدفت الدراسة التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس وكذلك المهام الإدارية التي يمارسها مشرفو الإدارة المدرسية (المشرف الإداري على عمل مدير المدرسة)، والمهام الفنية التي يمارسها المشرفون التربويون، وطبقت على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بالرياض وعددهم (59) مديراً، وعلى مشرفي الإدارة

المدرسية بالرياض وعددهم (17) مشرفاً، ومشرفي المواد الدراسية وعددهم (88) مشرفاً، وأظهرت النتائج أن مشرفي الإدارة حددوا أربع مهام يمارسونها بدرجة عالية وهي: متابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي، ومتابعة الالتزام بالسلوك العام داخل المدرسة، والإشراف على إعداد خطة شاملة للمدرسة، ومتابعة إعداد الجداول المدرسية. أما المهام التي يمارسونها بدرجة متوسطة فهي:

إدارة الاجتماعات المدرسية، والاهتمام بالتربية الصحية للتلاميذ عن طريق برنامج مخطط للصحة المدرسية، والعمل على تأمين مستلزمات المدرسة.

دراسة العثيمين (1993) بعنوان " دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية "

استهدفت التعرف على عناصر الكفاءة الإدارية والفنية من مديري المدارس المتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على مدى مساهمة موجهو الإدارة المدرسية في تنمية هذه العناصر لدى مديري المدارس والى تحديد الصعوبات التي تعيق تنمية هذه الكفاءة الإدارية والفنية واقتراح التوصيات التي يمكن أن تسهم في الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس، وطبقت على عينه من (13) مشرف إدارة مدرسية و (125) مدير مدرسه متوسطة و (43) مدير مدرسة ثانوية، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها أن موجهي الإدارة المدرسية يؤدون واجباتهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم تجاه تنمية الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بدرجة متوسطة، وأنهم يهتمون بتنمية عناصر الكفاءة الإدارية أكثر من اهتمامهم بتنمية عناصر الكفاءة الفنية، وبينت الدراسة الصعوبات التي تعيق تنمية الكفاءة الفنية والإدارية لمديري المدارس منها: قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس، وعدم توفر الجهاز الإداري المساعد لمدير المدرسة، وكثرة الأعمال الإدارية اليومية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفر الأجهزة والوسائل التعليمية والسجلات المدرسية وقله الندوات واللقاءات والاجتماعات بين العاملين في الإدارة المدرسية.

دراسة الشايح (1994) بعنوان: " درجة فاعلية دور موجه الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً "

ولقد أُجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على وجهة نظر مديري المدارس في منطقته حائل حول درجة فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مديري المدارس في المدينة والقرية حول درجة فاعلية دور الموجه تجاه أداء المدير، وقد طبق الباحث الاستبانة على عينه الدراسة المكونة من (203) مديراً في منطقة حائل التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تحقيق الفاعلية الإدارية ودرجة تحقيق الفاعلية الفنية التربوية لصالح الفاعلية الفنية.

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر مديري مدارس المدينة وزملائهم مديري مدارس القرى حول درجة فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية في أداء المدير لصالح مديري مدارس المدينة.

دراسة غنيم (1995) بعنوان: " دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيًا في المملكة العربية السعودية "

استهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة الموجهين التربويين للإدارة المدرسية لأدوارهم في تنمية المديرين مهنيًا، وأهمية تلك الأدوار، وطبقت الدراسة على عينة من (56) موجهًا و (156) مديرًا، وكانت أهم نتائجها هي:

أن المشرفين التربويين للإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في تنمية العمل الإداري، واتخاذ القرار والاتصال التربوي والعلاقات الإنسانية، والإشراف على الطلاب، والإشراف على المعلمين بدرجة كبيرة، بينما يرى المديرون أن الموجهين التربويين للإدارة المدرسية يمارسون هذه الأدوار بدرجة متوسطة.

دراسة المنيع (1998) بعنوان: " دراسة وجهات نظر موجهي الإدارة المدرسية ومديري المدارس للدور الذي يقوم به موجه الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية"

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق الموجه المشرف لمهامه الإدارية والفنية في المدارس الموكلة إليه، ومعرفة مدى مساهمة الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدى تطبيق الموجه المشرف لمهامه الموكلة إليه باختلاف متغيرات الدراسة (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، والتدريب)، واشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وعددهم (341) مديراً، وعلى جميع مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعددهم (146) مديراً، وعلى جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعددهم (53) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ - أن الموجه المشرف يقوم بأداء مهامه الفنية - بشكل عام - بدرجة أكبر من قيامه بأداء مهامه الإدارية.

ب - يرى مديرو المدارس أن درجة مساهمة الموجه المشرف في رفع كفاءتهم الفنية أكبر من درجة مساهمته في رفع كفاءتهم الإدارية.

ج - يطبق الموجه المشرف مهامه الإدارية والفنية في المرحلة الابتدائية بدرجة أكبر من تطبيقه لتلك المهام في المرحلة المتوسطة.

دراسة الفاضلي (2000) بعنوان: " دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية "

وهدفتم التعرف على رؤية مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في

دراسته، والتي شملت (6) من مشرفي الإدارة المدرسية و (104) من مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية، وقد بينت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:

1. أن رؤية مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري المدارس مرتبة حسب أهميتها وتحددت بثمانية كفاءات هي تخطيطية، وتنظيمية، وشخصية، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، والنواحي المالية والإدارية، ودورة القرار التعليمي، وإشرافية.

2. إن رؤية مجتمع الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع أداء مديري المدارس كانت عالية في جميع الكفاءات.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مشرفي الإدارة المدرسية ورؤية مديري المدارس لدور مشرفي الإدارة المدرسية لرفع كفاءة أداء مديري المدارس فيما يتعلق ببعض الكفاءات (لصالح مشرفي الإدارة المدرسية).

دراسة النوح (2001) بعنوان: " مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهام مشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف على مدى ممارستهم لها، ومدى أهمية هذه المهام من وجهة نظر أفراد الدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقها على عينة الدراسة المكونة من (60) مديراً لمدرسة ثانوية و(155) مديراً لمدرسة متوسطة بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها:

1. حددت نتائج الدراسة مهام مشرف الإدارة المدرسية ب (61) مهمة تشتمل على الجوانب الإدارية والفنية تقع ضمن ثمانية مجالات هي (التخطيط، والتعليم، والمتابعة، والتوجيه، والاتصال والعلاقات الإنسانية، والتقييم والتطوير)

2. أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون مهامهم بشكل عام بدرجة متوسطة، وإن هناك مهام تُمارس بدرجة عالية.

3. أن أكثر مهام مشرف الإدارة المدرسية أهمية بالنسبة لأفراد الدراسة هي ما يلي:

أ- يراعي مشرف الإدارة المدرسية في خطة الزيارات أن يبدأ بالمديرين المكافئين حديثاً والمدارس ذات الأوضاع الخاصة.

ب- يشترك مشرف الإدارة المدرسية في مقابلات المعلمين المرشحين للأعمال القيادية (مدير، وكيل).

دراسة العريفي (2001) بعنوان: " فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة "

وهي دراسة ميدانية من أهدافها التعرف على فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطوير هذه المجالات، واقتراح التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير هذه المجالات.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية التابعين لإدارتي تعليم الرياض وجدة وعددهم (58) مشرفاً وعينة من مديري المدارس الحكومية في الرياض وجدة وعددهم (103) مديراً، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لقد تجلت فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس بدرجة عالية في مجالين هما: مجال العلاقات الإنسانية، ومجال المتابعة والتقييم.

2. إن أهم المعوقات التي تحد من عمل المشرف هي:

أ- كثرة الأعمال الإدارية المنوطة بمشرف الإدارة المدرسية.

ب. كثرة عدد المدارس المحددة للمشرف الواحد.

ج. قلة الدورات التي تقام لتجديد معلومات المشرفين.

دراسة الغامدي (2002) بعنوان: " أثر الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية"

وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات تطوير الإدارة المدرسية المرتبطة بالإشراف التربوي، وقد استخدم المنهج الوصفي لواقع الإشراف التربوي وأثره في تطوير الإدارة المدرسية، وقد استخدم الباحث الاستبانة التي طبقها على مديري مدارس مركز إشراف مدينة جدة، ومن نتائجها اتضح ضعف دور الإشراف التربوي نحو محور العملية التعليمية والذي هو الطالب ومساعدته على التكيف الإيجابي في الجوانب التحصيلية والسلوكية والتعليمية، وتفهم احتياجاتهم الصحية والثقافية والاجتماعية والمهنية و تلبية رغباتهم وإشباعها كما ينبغي للموهوبين والمتأخرين منهم، و تدني دور الإشراف في التخطيط لبرنامج النشاط المدرسي وتفعيله داخل المدرسة، وعدم الاهتمام بالندوات والمحاضرات أو قلة حضور الإشراف التربوي في المناسبات المدرسية الرسمية.

دراسة الداود (2004) بعنوان " العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض".

وهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع مستوى العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الإمام محمد ابن سعود والملك سعود، وكلية المعلمين بالرياض، وكذلك ما ينبغي أن يكون عليه مستوى العلاقة. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- ضعف العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في المجالات الإدارية.
- هناك تحسن طفيف في مستوى العلاقة في المجالات الفنية وخاصة في بعض الأنشطة الإشرافية التي تخص المعلم مثل إطلاع مدير المدرسة للمشرف على سجل زيارته

للمعلمين والاشتراك في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، والتعاون في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية للمعلمين. أما الجوانب الفنية التي تعاني من ضعف في مستوى العلاقة فهي التي تتعلق ببرامج النشاط والمناهج الدراسية تقيماً وتطويراً.

دراسة المسعودي والقاضي والقحطاني (2004) بعنوان: " دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية"

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة الإشراف التربوي لدوره في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء ما استحدثت من تنظيمات جديدة وردت من وزارة المعارف السعودية، وأجريت الدراسة على عينة حجمها (120) مدير مدرسة. وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج منها:

1- وجود قصور عام في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو المستجدات التي أحدثتها وزارة المعارف بقصد تطوير أداء الإدارة المدرسية وخاصة فيما يتعلق بإيضاح القواعد التنظيمية، ولائحة تقويم الطالب.

2- وجود قصور في اهتمام مشرفي المواد الدراسية والإرشاد والنشاط نحو مناقشة القواعد التنظيمية وصلاحيات مديري المدارس، ولائحة تقويم الطالب.

3- أن إشراف الإدارة المدرسية يأتي في مقدمة أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره، يليه إشراف التوجيه والإرشاد الطلابي، ثم إشراف المواد الدراسية، ويأتي إشراف النشاط الطلابي أقل أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره.

الدراسات الأجنبية:

دراسة روبرتس (Roberts, 1991) بعنوان: " تكوين إطار عملي للدور القيادي للمديرين في الإصلاح المدرسي"

تستند هذه الدراسة إلى تكوين إطار عمل لدور قيادة زيارة المشرفين الإداريين في الإصلاح الدراسي، وتهدف من خلال اكتشاف الطرق التي يصف بها المشرفون إدراكهم

ومعتقداتهم وآراءهم بخصوص دورهم كقادة تقويم ومتابعة، وطبقت هذه الدراسة في كاليفورنيا، وتمت مقابلة (81) مشرفاً وضعوا في تسعة مجموعات لدراسة ثلاث موضوعات أساسية هي (جودة البرنامج، اختيار وتوظيف الرؤساء، والتقويم والمسؤولية)، ففي مجال جودة البرنامج يرى المشرفون أن مهامهم تتضمن تسهيل المنهج وتطوير خطط التدريس، وفي مجال اختيار وتوظيف الرؤساء يعتقد المشرفون أن إحدى أهم مسؤولياتهم تتركز في تأسيس نظام قوي لاختيار المديرين، وفي مجال التقويم والمسؤولية يركز المشرفون على الحاجة إلى نظام إدارة المعلومات في المنطقة حيث يقوم بتوفير مدخل سريع لبيانات الطالب والمدرسة.

دراسة روبرت (Robert, 1991) بعنوان: " الدور المتغير لمشرفي المدارس في المناطق المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية "

وقام بدراسة الدور المتغير لمشرف المدارس المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المشرفين وفعالية المدارس، وأظهرت النتائج تدعيماً لأربع توجهات هي: أن المشرفين يؤثرون على فعالية المدرسة وأن الكفاءات بين المشرفين الناجحين ثروة يمكن أن تتضاعف، ويجب أن يدرك المشرفون الديناميكية التنظيمية للمدرسة بغرض ضبط قيادة المسؤولية التنفيذية، وأن المعطيات السياسية والبيئية تؤثر على الإشراف، علاوة على تحديد الخبرات، أو الأوضاع أو المواقف أو النشاطات التي عززت تطوير هذه الكفاءات الست، وقد تكونت العينة من ستة عشر مديراً ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

أ - إن حضور دورات على رأس الخدمة هي طريقة أكثر فاعلية لاكتساب الكفاءة من الطرق الأخرى.

ب - إن تجربة فترة التمرين تعزز اكتساب الكفاءة بصورة أكثر وضوحاً من الأوضاع أو التجارب الأخرى.

دراسة كيسي (Casey, 1991) بعنوان: " التنظيم الاجتماعي لمديري المدرسة الثانوية:
الوصف والتحليل "

وهي وصف لنتائج اجتماع هيئة البحوث التربوية الأمريكية والمنعقدة في الفترة من 16-20
ابريل (1991) في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية؛ بهدف تحليل ودراسة أثر توقعات
المشرفين على السلوك القيادي للمديرين، وقد كانت إجابات المديرين أن للمشرفين تأثيرات متعددة،
ففي سؤال لمديري المدارس، طُلب منهم فيه أن يصفوا: كيف أثرت توقعات المشرف على سلوك
القيادة التربوية لديهم وكانت أهم الإجابات: إن التغذية الراجعة الموجبة التي تلقوها من مشرفيهم
ساعدتهم على الاستمرار في العمل بجدية في مدارسهم، فهي تعطي الطاقة دوماً على الاستمرار في
عمل الأشياء، وتجعل المرء أكثر رغبة وإقبالاً على الأنشطة الصفية الإضافية.

دراسة غاربر (Garber, 1992) بعنوان: " عملية تقييم مدير المدرسة المطلوب: تحليل حالة
من خلال بحوث القيادة الفاعلة والكفوة "

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم نظام الأداء في مقاطعة أسكامبيا بولاية فلوريدا فيما
يتعلق بالتصميم والعملية، فلقد تم اختيار هذا الشكل نسبة إلى درجة التعقيد والتنوع والعمليات التي
يؤديها مدير المدرسة، وقد تمت دراسة أربعة مديرين ساهموا في نظام التقييم، وقد استخدمت
المقابلات والملاحظات كأداة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المديرين
والمشرفين، كما تساندت الدراسة نتائج بحث القيادة الفعالة وكفاءة المدير المستخدمة لتطوير نظام
تقييم الأداء في مقاطعة أسكامبيا، كالحاجة إلى التدريب، ومستوى المساندة من المقاطعة، وتوضيح
دور المشرف.

دراسة فيبر (Webber, 1993) بعنوان: " ملف المدرسة غرض عظيم: مواضع ومعتقدات "

استهدفت هذه الدراسة تعرف دور المشرفين والإداريين في التعليم الابتدائي والثانوي في
غرب كندا، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وطبق الباحث دراسته على عينة بلغت
(105) مشرفاً وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أبرزها اهتمام عينة الدراسة بالتخطيط

للمعملية التعليمية، والاهتمام بأنشطة الطلاب العلمية، وحرص المشرفين على المشاركة في المحادثات الرسمية، والقرارات التي تؤثر على التعليم.

دراسة هازي (Hazi, 1998): بعنوان " السياسة والاعتبارات الإصلاحية في الإشراف التربوي "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف وجهات نظر المشرفين على مستوى ولاية فرجينيا في الإصلاحات المدرسية التي تمت في الولاية، وذلك بناء على التسلسل الزمني للإصلاح المدرسي في الفترة من (1982) حتى نهاية عام (1997)، واستقصت الدراسة آراء (47) مشرفاً من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع (20) مشرفاً على مستوى المحافظات. وشملت الدراسة ثلاث مواضيع هي التعليم في المناطق الريفية، وإصلاح المدارس، والمكتب المركزي للإشراف التربوي، ونتج عن مجال التعليم في المناطق الريفية: عدم وجود رقابة على التعليم، والنفور من استخدام مصطلح "المناطق الريفية"، والمقاومة الثقافية للتغيير. فيما نتج عن مجال إصلاح المدارس إلى أنها لا زالت تحت المركزية الشديدة، وسيطرة الدولة على المناهج الدراسية؛ وفعالية المدرسة ترتبط بنجاحات الإصلاح المحلي، وتطوير الموظفين؛ والجرأة نحو الإصلاح، وانتخاب مجلس إدارة للمدرسة، ومنح دورات التمويل، وإحداث تغييرات في مراكز الموظفين؛ وأما تحديات الإصلاح فتكمن في أن التوقعات عالية، ومعنويات المعلمين غير مرتفعة، والمناهج الدراسية، وإشكالية العلاقات مع المجتمع، وندرة الموارد، وتعيين موظفين جدد. أما بالنسبة لنتائج المكتب المركزي للإشراف فقد أوضح المشرفون أن الإصلاح المدرسي أكبر من طاقاتهم، لشعورهم بأنهم أدوات رقابة، وأن المناهج هي أداة إصلاح المدرسة.

دراسة كروفورد (Crawford, 2001) بعنوان: " دراسة تصورات مدير المدرسة في كاليفورنيا "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تصورات مديري المدارس في كاليفورنيا فيما يتعلق برغبتهم في الخدمات الإشرافية التي يوفرها لهم المشرفون، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن

الأغلبية من المديرين كانت لديهم تصورات بأن الهدف الأساسي من الإشراف والذي يقوم به المشرفون الإداريون هو المساعدة، وليس التفقيش وأن (63%) من المديرين يشعرون بأن هناك فرق بسيط بين الإشراف القائم وما ينبغي أن يكون عليه الإشراف بالنسبة لأهداف الإشراف التربوي الأساسية، كما أرادت الأغلبية العظمى من مديري المدارس أن تتخذ القرارات فيما يتعلق بتقديم الخدمات الإشرافية على نحو المشاركة، كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مجموعة كبيرة من المديرين أدركت بأن مدخلات الخدمات الإشرافية التي تقدم لهم هي متوسطة وأن مجموعة أخرى أدركوا أن المشرفين الإداريين يمتلكون المقدرة على تقديم خدمات إشرافية كبيرة للمدارس التي يشرفون عليها.

دراسة أوفاندو وهاكستين (HuckesteinOvando & 2003) بعنوان: "تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم. كما هدفت إلى تحديد الدور المركزي للمشرفين في مديريات التربية والتعليم، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة صممت خصيصاً لأغراض الدراسة تتكون من 12 بُعد، من خلال الإطلاع على الممارسات الإشرافية من بحوث سابقة. وتألقت عينة الدراسة (59) مديراً في مناطق ولاية تكساس. وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المضمون، و بينت النتائج وجود مستوى عال من الاتفاق بشأن أبعاد الممارسات الإشرافية، من حيث كون المشرفين مخططي المناهج، وميسرين، ومطورين للموظفين، وموفرين للموارد، وكشفت النتائج أيضاً أن مساهمة المشرفين تساعد في نجاح الطالب، من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الإجراءات الهادفة إلى مساعدة المدارس والمعلمين.

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد أشار عدد من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية، أو بين المشرف ومدير المدرسة، وإن اختلفت أدوار كل منهما في بعض الحالات، فدراسات بستان وحجاج (1988)، وبطاح (1991)، والشلاش (1993)، والعيشيمين (1993)، والشايح (1994)، وغنيم (1995)، والمنيع (1998)، والفاضلي (2000)، والنوح (2001)، والعريفي (2001)، والغامدي (2002)، والداود (2004)، والمسعودي وآخرون (2004) بحثت عن ممارسات الإشراف التربوي أو إشراف الإدارة المدرسية، في مساعدة مدير المدرسة على تنمية أدائه فنياً وإدارياً، كما بحثت في فاعلية الإشراف التربوي أو إشراف الإدارة المدرسية في تقديم الخدمات للمدرسة، وأهمية الإشراف التربوي أو الإداري في تطوير العمل المدرسي.

كما أن هناك قسماً من الدراسات السابقة، بحثت في أحد أدوار مدير المدرسة أو أحد أدوار المشرف التربوي، ففحصت دراسة الشامان (2001) تطوير أداء مدير المدرسة في ظل ما يتلقاه من تدريب، ودرس روبرتس (Roberts, 1991) قيادة المشرف التربوي للإصلاح المدرسي، وقاس روبرت (Robert, 1991) علاقة المشرف بفعالية المدارس، وحلّل كيسبي (Casey, 1991) توقعات المشرفين لسلوك المديرين، وتحدت دراسة غاربر (Garber, 1992) العلاقة بين المشرف والمدير في مجال التقييم فقط، وأما فيبر (Webber, 1993) فوجّه دور المشرف التربوي في التعليم، وتعرف هازي (Hazi, 1998) وجهات نظر المشرفين للإصلاح المدرسي، وأما كروفورد (Crawford, 2001) فدرس تصورات المديرين لخدمات المشرفين، وحدّد أوفاندو وهاكستين (Ovanada and Huckestein, 2003) تصورات المديرين لممارسات الإشراف التربوي في ظل اللامركزية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- تضمينها المهام والوظائف المختلفة للمشرف التربوي، وعدم الاقتصار فقط على الدور الفني للمشرف التربوي، وإنما التركيز على المهام الإدارية للمشرف التربوي أيضاً.

- التنوع في مجالات أداة الدراسة، لتشمل فقراتها كافة العلاقات المتوقعة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- اعتماد متغيرات جديدة عن تلك المتغيرات التي أُعتمدت في دراسات سابقة، لتعرف أثر تلك المتغيرات في دور المشرف التربوي بالإدارة المدرسية.
وقد استقادت الدراسة الحالية من الدراسات الأخرى في:
- بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحث بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.
- تعرف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وهي جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغ عددهم (674) مديراً ومديرة، وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2010/2009.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة على عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المديرين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وقد صلح منها للتحليل (258)، وشكلت العينة النهائية للدراسة، أي ما نسبته (38.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	140	54.3
	أنثى	118	45.7
نوع المدرسة	ثانوية	115	44.6
	أساسية	143	55.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	15.5
	5-10 سنوات	55	21.3
	أكثر من 10 سنوات	163	63.2
المؤهل العلمي	دبلوم	25	9.70
	بكالوريوس	166	64.3
	أعلى من بكالوريوس	67	26.0
المجموع		258	%100

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الاستبانة سبع مجالات هي التخطيط، و التنظيم الإداري، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة.

وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإشراف التربوي، والإدارة المدرسية، والعلاقة التي ترتبط بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي درست علاقة الإشراف التربوي بالإدارة المدرسية، ومنها دليل الإشراف التربوي (2010)، ودراسة الغامدي (2002).

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن مدير المدرسة الحكومية الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (52) فقرة، موزعة على (7) مجالات، يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة مرتفعة جداً وتعطى (5) درجات، ثم المرتفعة وتعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتعطى (3) درجات، ثم القليلة وتعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة والإشراف التربوي، وبلغ عددهم (11) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إضافة مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتغيير كلمة تقويم بكلمة تقييم أينما وردت، وحذف (3) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	التخطيط	8	0.87
2	التنظيم الإداري	7	0.89
3	العلاقات الإنسانية	8	0.70
4	الاتصال الإداري الفعال	7	0.87
5	التنمية المهنية	7	0.91
6	التقويم والتطوير	7	0.87
7	تطبيق الجودة الشاملة	8	0.92
	الثبات الكلي	52	0.97

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.70-0.92) في حين بلغ الثبات الكلي (0.97) وهو معامل ثبات عالٍ ويفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (3)، (4)، (5)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (300) استبانة، وتم استرجاع (275) منها، وتم استبعاد (17)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (258) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.

- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- نوع المدرسة: وله مستويان: (ثانوية، أساسية)
- الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)

ب- المتغير التابع:

تتمثل في آراء مديري المدارس حول دور المشرف التربوي في مجالات:

1. التخطيط
2. التنظيم الإداري
3. العلاقات الإنسانية
4. الاتصال الإداري الفعال
5. التنمية المهنية

6. التقويم والتطوير

7. تطبيق الجودة الشاملة

8. الدرجة الكلية لدور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير

الوزن النسبي لفقرات الاستبانة

2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test).

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

4. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال للدراسة:

ونص سؤال الدراسة على: ما درجة ممارسة الإشراف التربوي لأدواره في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الدور:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20-3.41) = عالٍ

(3.40-2.61) = متوسط

(2.60-1.81) = منخفض

(1.81 من) = منخفض جداً.

وتبين الجداول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10) هذه النتائج.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
7	يناقش المشرف التربوي مع مدير المدرسة خطط رفع مستوى تحصيل الطلبة.	3.74	0.81	عالية
4	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	3.48	0.88	متوسطة
6	يتابع المشرف التربوي مدى تحقق أهداف الخطط الموضوعة في المدرسة.	3.41	0.90	متوسطة
8	يناقش المشرف التربوي مع مدير المدرسة سياسة المدرسة وخططها المستقبلية.	3.29	0.97	متوسطة
2	يُقيّم المشرف التربوي الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة.	3.26	0.94	متوسطة
5	يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	2.99	1.02	منخفضة
3	يناقش المشرف التربوي أهداف المدرسة وأساليب تحقيقها مع مدير المدرسة.	2.98	0.96	منخفضة
1	يشارك المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع الخطط المدرسية.	2.55	1.18	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال التخطيط		3.21	0.70	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال التخطيط قد أتى بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على درجة ممارسة متوسطة للمشرفين التربويين في مجال التخطيط.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
2	يتابع المشرف نتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية.	2.98	1.02	منخفضة
6	يتابع المشرف التربوي كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة.	2.98	1.12	منخفضة
7	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري	2.72	1.10	منخفضة
1	يساهم المشرف التربوي في عمل لوائح مناسبة لتنظيم العمل المدرسي.	2.50	0.96	منخفضة
3	يشارك المشرف التربوي في تشكيل اللجان المدرسية.	2.43	1.10	منخفضة جداً
4	يشارك المشرف التربوي مدير المدرسة في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.	2.43	1.09	منخفضة جداً
5	يُنظم المشرف التربوي تبادل الزيارات بين مديري المدارس.	2.22	1.08	منخفضة جداً
الدرجة الكلية لمجال التنظيم الإداري		2.61	0.84	منخفضة

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال التنظيم الإداري قد أتى بمتوسط (2.61) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على درجة ممارسة منخفضة للمشرفين التربويين في مجال التنظيم الإداري.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
2	يقوم المشرف التربوي ببرنامج الزيارات الدورية للمدارس التي يشرف عليها.	3.99	0.74	عالية
1	يقيم المشرف التربوي علاقات إنسانية جيدة مع مدير المدرسة.	3.96	0.80	عالية
8	يتقبل المشرف التربوي آراء وملاحظات مديري المدارس.	3.83	2.66	عالية
7	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على مراعاة حاجات المعلمين الشخصية والمهنية.	3.61	0.84	عالية
3	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على حُسن استقبال أولياء الأمور والاهتمام بأرائهم.	3.56	0.93	عالية
6	يرشد المشرف التربوي مدير المدرسة إلى ما يراه من أوجه قصور.	3.54	0.90	عالية
4	يحضر المشرف التربوي الاحتفالات والأنشطة التي تُقام بالمدرسة.	3.10	1.01	متوسطة
5	يزود المشرف التربوي مدير المدرسة بكل ما هو جديد في الإدارة المدرسية.	2.90	1.14	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية	3.56	0.73	عالية

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال العلاقات الإنسانية قد أتى بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على درجة عالية للمشرفين التربويين في مجال العلاقات الإنسانية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاتصال الإداري الفعال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
2	يتعامل المشرف التربوي مع مدير المدرسة في إطار من التعاون والاحترام المتبادل.	4.11	0.70	عالية جداً
4	ينمي المشرف التربوي مهارات الإصغاء لدى مدير المدرسة.	3.16	095	متوسطة
5	يُعزز المشرف التربوي مهارات التحدث مع الآخرين، لدى مدير المدرسة.	3.06	1.01	متوسطة
7	يناقش المشرف التربوي أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة.	2.89	1.00	منخفضة
6	ينمي المشرف التربوي مهارات التعبير الشفوي والتحريري لأفكار مدير المدرسة.	2.86	098	منخفضة
1	ينظم المشرف التربوي اجتماعات لمديري المدارس، لتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم.	2.59	1.12	منخفضة
3	يوجه المشرف التربوي خطابات الشكر إلى مديري المدارس المتميزين.	2.55	1.17	منخفضة
الدرجة الكلية لمجال الاتصال الإداري الفعال		3.03	0.76	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال الاتصال الإداري الفعال قد أتى بمتوسط (3.03) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على درجة متوسطة للمشرفين التربويين في مجال الاتصال الإداري الفعال.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنمية المهنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
6	يتابع المشرف التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها.	3.60	0.85	عالية
5	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للنمو المهني في مجال عملهم.	3.50	0.86	عالية
7	يقدم المشرف التربوي لمدير المدرسة ملاحظات بناءة عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته.	3.41	0.92	متوسطة
4	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه.	3.17	0.98	متوسطة
3	يوضح المشرف التربوي لمدير المدرسة كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة.	3.06	1.03	متوسطة
1	يشارك المشرف التربوي مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين.	2.85	0.98	منخفضة
2	يدير المشرف التربوي المديرين على وضع خطط تدريبية للعاملين في المدرسة.	2.72	1.04	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التنمية المهنية	3.19	0.77	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال التنمية المهنية، قد أتى بمتوسط (3.19) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على درجة متوسطة للمشرفين التربويين في مجال التنمية المهنية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الدور
2	يحيط المشرف التربوي آراءه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة.	3.77	0.76	عالية
6	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تحري الدقة والموضوعية في تقييم أداء المعلمين.	3.55	0.95	عالية
4	يطلع المشرف التربوي مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائه.	3.47	0.95	متوسطة
1	يُطبق المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييم المعلمين ومدير المدرسة.	3.41	0.90	متوسطة
7	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على استخدام أسلوب التقويم الذاتي.	3.32	0.90	متوسطة
5	يتابع المشرف التربوي نتائج التقييم لمديري المدارس.	3.17	0.98	متوسطة
3	يستخدم المشرف التربوي أسلوب التقييم من قبل الأقران في تقويمه لمدير المدرسة.	3.05	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التقويم والتطوير	3.39	0.69	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال التقويم والتطوير، قد أتى بمتوسط (3.39) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على درجة متوسطة للمشرفين التربويين في مجال التقويم والتطوير.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطبيق الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
1	يساهم المشرف التربوي في وضع معايير لجودة العمل الإداري المدرسي.	2.98	1.02	منخفضة
2	يبادر المشرف التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي.	2.98	0.92	منخفضة
3	يهتم المشرف التربوي بتشكيل اللجان المدرسية وفق أسس علمية.	2.71	1.07	منخفضة
4	يعمل المشرف التربوي على تشكيل لجان الجودة داخل المدرسة.	2.48	1.04	منخفضة جداً
5	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على إشراك المعلمين والطلبة في صناعة القرارات.	3.11	1.03	متوسطة
6	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على دراسة الأفكار الجديدة التي ترد من الطلبة وأولياء أمورهم.	3.15	1.02	متوسطة
7	يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على تدريب المعلمين ورفع روحهم المعنوية.	3.48	0.97	متوسطة
8	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة.	3.34	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تطبيق الجودة الشاملة	3.03	0.82	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، في مجال تطبيق الجودة الشاملة، قد أتى بمتوسط (3.03) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على درجة متوسطة للمشرفين التربويين في مجال تطبيق الجودة الشاملة.

ويخلص الجدول (10) نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة، ويوضح درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور
3	العلاقات الإنسانية	3.56	0.73	عالية
6	التقويم والتطوير	3.39	0.69	متوسطة
1	التخطيط	3.21	0.70	متوسطة
5	التنمية المهنية	3.19	0.77	متوسطة
4	الاتصال الإداري الفعال	3.03	0.76	متوسطة
7	تطبيق الجودة الشاملة	3.03	0.82	متوسطة
2	التنظيم الإداري	2.61	0.84	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين	3.15	0.65	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، قد أتى بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على درجة متوسطة للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

ونصت الفرضية الأولى على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent

t-test ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=118)		ذكور (ن=140)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.559	0.585	0.70	3.19	0.70	3.24	التخطيط
*0.028	2.21 1	0.80	2.48	0.85	2.71	التنظيم الإداري
0.297	1.045	0.59	3.51	0.82	3.61	العلاقات الإنسانية
0.918	0.104	0.73	3.04	0.78	3.03	الاتصال الإداري الفعال
0.853	0.185	0.71	3.18	0.81	3.20	التنمية المهنية
0.498	0.678	0.59	3.42	0.76	3.37	التقويم والتطوير
0.564	0.577	0.76	2.99	0.86	3.05	تطبيق الجودة الشاملة
0.493	0.687	0.58	3.12	0.70	3.18	الدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (256).

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ونصت الفرضية الثانية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	ثانوية (ن=143)		أساسية (ن=115)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.053	1.941	0.67	3.14	0.72	3.31	التخطيط
0.151	1.441	0.82	2.54	0.85	2.69	التنظيم الإداري
*0.007	2.730	0.65	3.54	0.79	3.70	العلاقات الإنسانية
*0.024	2.270	0.78	2.94	0.71	3.15	الاتصال الإداري الفعال
*0.022	2.308	0.77	3.09	0.74	3.31	التنمية المهنية
*0.010	2.584	0.66	3.29	0.70	3.51	التقويم والتطوير
*0.008	2.692	0.83	2.91	0.77	3.18	تطبيق الجودة الشاملة
*0.008	2.670	0.65	3.06	0.63	3.27	الدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (256).

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α) = 0.05 بين متوسطات استجابات المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالي التخطيط، والتنظيم الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات العلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية، ولصالح المدرسة الأساسية.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (13) و(14) تبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.67	3.07	40	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.66	3.22	55	5-10 سنوات	
0.71	3.25	163	أكثر من 10 سنوات	
0.83	2.49	40	أقل من 5 سنوات	التنظيم الإداري
0.83	2.71	55	5-10 سنوات	
0.84	2.60	163	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.44	40	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.57	3.58	55	5-10 سنوات	
0.78	3.59	163	أكثر من 10 سنوات	
0.80	2.96	40	أقل من 5 سنوات	الاتصال الإداري الفعال
0.76	3.06	55	5-10 سنوات	
0.75	3.04	163	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.06	40	أقل من 5 سنوات	التنمية المهنية
0.74	3.17	55	5-10 سنوات	
0.79	3.23	163	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.25	40	أقل من 5 سنوات	التقويم والتطوير
0.67	3.46	55	5-10 سنوات	
0.69	3.41	163	أكثر من 10 سنوات	
0.94	3.03	40	أقل من 5 سنوات	تطبيق الجودة الشاملة
0.71	3.04	55	5-10 سنوات	
0.82	3.02	163	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.05	40	أقل من 5 سنوات	الدرجة

0.58	3.18	55	5-10 سنوات	الكلية لدور
0.66	3.17	163	أكثر من 10 سنوات	المشرفين التربويين

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في استجابات المديرين، وفق متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.350	1.054	0.512	2	1.025	بين المجموعات	التخطيط
		0.486	255	123.956	خلال المجموعات	
			257	124.981	المجموع	
0.436	0.832	0.581	2	1.162	بين المجموعات	التنظيم الإداري
		0.698	255	178.095	خلال المجموعات	
			257	179.257	المجموع	
0.514	0.667	0.352	2	0.704	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.528	255	134.616	خلال المجموعات	
			257	135.320	المجموع	
0.791	0.235	0.135	2	0.270	بين المجموعات	الاتصال الإداري الفعال
		0.574	255	146.339	خلال المجموعات	
			257	146.609	المجموع	
0.479	0.739	0.435	2	0.869	بين المجموعات	التنمية المهنية
		0.588	255	149.953	خلال المجموعات	
			257	150.822	المجموع	
0.311	1.173	0.556	2	1.112	بين المجموعات	التقويم والتطوير
		0.474	255	120.870	خلال المجموعات	
			257	121.982	المجموع	
0.980	0.020	0.013	2	0.027	بين المجموعات	تطبيق الجودة الشاملة
		0.670	255	170.775	خلال المجموعات	
			257	170.801	المجموع	

0.547	0.605	0.253	2	0.507	بين المجموعات	الدرجة
		0.419	255	106.882	خلال المجموعات	الكلية لدور
			257	107.389	المجموع	المشرفين التربويين

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (15) و(16) تبين ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وفق متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	المجال
0.64	3.30	25	دبلوم	التخطيط
0.73	3.22	166	بكالوريوس	
0.63	3.18	67	أكثر من بكالوريوس	
0.57	2.88	25	دبلوم	التنظيم الإداري
0.87	2.60	166	بكالوريوس	
0.81	2.52	67	أكثر من بكالوريوس	
0.56	3.76	25	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.79	3.55	166	بكالوريوس	
0.61	3.51	67	أكثر من بكالوريوس	
0.58	3.29	25	دبلوم	الاتصال الإداري الفعال
0.76	3.03	166	بكالوريوس	
0.78	2.94	67	أكثر من بكالوريوس	
0.59	3.41	25	دبلوم	التنمية المهنية
0.78	3.18	166	بكالوريوس	
0.78	3.13	67	أكثر من بكالوريوس	
0.50	3.58	25	دبلوم	التقويم والتطوير
0.71	3.39	166	بكالوريوس	
0.70	3.34	67	أكثر من بكالوريوس	
0.59	3.21	25	دبلوم	تطبيق الجودة الشاملة
0.81	3.01	166	بكالوريوس	
0.89	3.01	67	أكثر من بكالوريوس	
0.48	3.35	25	دبلوم	الدرجة الكلية لدور المشرفين التربويين
0.66	3.15	166	بكالوريوس	
0.66	3.10	67	أكثر من بكالوريوس	

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.256	2	0.128	0.262	0.770
	خلال المجموعات	124.725	255	0.489		
	المجموع	124.981	257			
التنظيم الإداري	بين المجموعات	2.323	2	1.162	1.674	0.190
	خلال المجموعات	176.934	255	0.694		
	المجموع	179.257	257			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.148	2	0.574	1.091	0.337
	خلال المجموعات	134.172	255	0.526		
	المجموع	135.320	257			
الاتصال الإداري الفعال	بين المجموعات	2.174	2	1.087	1.919	0.149
	خلال المجموعات	144.435	255	0.566		
	المجموع	146.609	257			
التنمية المهنية	بين المجموعات	1.516	2	0.758	1.294	0.276
	خلال المجموعات	149.307	255	0.586		
	المجموع	150.822	257			
التقويم والتطوير	بين المجموعات	1.052	2	0.526	1.109	0.331
	خلال المجموعات	120.930	255	0.474		
	المجموع	121.982	257			
تطبيق الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.881	2	0.440	0.661	0.517
	خلال المجموعات	169.921	255	0.666		
	المجموع	170.801	257			
الدرجة الكلية لدور المشرفين التربويين	بين المجموعات	1.173	2	0.586	1.408	0.247
	خلال المجموعات	106.216	255	0.417		
	المجموع	107.389	257			

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

ما دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين؟

أشار الجدول (10) إلى أن دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، قد أتى بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية.

ويعزو الباحث تقدير المديرين لدور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، إلى العديد من العوامل، منها أن أغلب ممارسات المشرفين وأدوارهم تتم من خلال التفاعل والتواصل مع المعلمين، وتتمركز على أداء أدوار فنية تتعلق بتحسين الممارسات الصفية والتدريسية للمعلمين، حتى في الحالات التي يتم الاتصال بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، فإن الحديث يتم عن أداء المعلم، وتحسين أدائه، والارتقاء بمستواه باعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم.

كما يُفسر الباحث هذه الدرجة المتوسطة، إلى محدودية الأعمال المشتركة المدرسية التي تربط بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، فتحصيل الطلبة يمثل الهم الأكبر المشترك بينهما، فمدير المدرسة حريص على تحسين تحصيل طلبته، والمشرف التربوي يرى ذلك مؤشراً على مستوى المعلمين.

والمشرف التربوي لا يشارك في صياغة الخطط المدرسية أو تشكيل لجانها، كما أنه لا يتدخل أو يساهم في عقد الاجتماعات بين مديري المدارس، أو في القضايا الإدارية والمالية في المدرسة.

وبالإضافة لذلك فالمشرف التربوي لا يشترك بشكل كبير في تدريب المديرين أو في إعداد البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين.

ومن الجدير ذكره إن وجود إدارة تهتم بأمور مديري المدارس، قد ساهم في إبعاد المشرفين التربويين عن الانخراط بشؤون المدرسة خاصة الإدارية، وهذه الإدارة هي المسؤولة عن أداء مديري المدارس، وتدريبهم.

وقد رأى الباحث بنفسه أن مساهمات للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تظهر على شكل استشارات وتوصيات يُقدمها المشرفون التربويون لمديري المدارس بخصوص بعض أوجه القصور التي تظهر في المدرسة، أو بخصوص تحسين أداء المدرسة وطاقمها وأحياناً في مرافقها، خاصة للمدارس التي تحصل على منحة أو تبرع لتطوير المدرسة.

كما أن هناك بعض المشرفين التربويين يعملون مدربين في مشاريع تربوية تتعلق بالإدارة المدرسية أو تتعلق بالتدريب على مواضيع محددة داخل المدرسة، ولأنهم أي المشرفين التربويين هم الأقرب إلى الواقع التربوي للمدرسة، فإن تدريبهم يعتمد على مواقف حقيقية تتم داخل المدرسة، وكيف التعامل معها وحلها.

ويساعد المشرفون التربويون في بناء جو إنساني يتسم بالاحترام المتبادل بينهم وبين مديري المدارس، أو بين مديري المدارس ومعلميهم، وبين المدرسة ومحيطها من مجتمع محلي ومن أولياء أمور.

وقد حاولت وزارة التربية والتعليم توثيق مساهمة الإشراف التربوي في الإدارة المدرسية من خلال ما سُمي (الإشراف العام)، الذي جعل المشرف التربوي على إطلاع كبير

بمدرسة من المدارس، وجعله أكثر صلة وتعاون مع مدير المدرسة، إلا أن كبر عدد المدارس، وقلة عدد المشرفين وكثرة مهامهم، جعل من الإشراف العام قضية صعبة ومعقدة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بستان وحجاج (1988) في تركيز المشرفين على الجوانب الفنية، وعدم اتصال المدير بالمشرف التربوي غير أيام زيارة المدرسة، وعدم مشاركة المشرف لمدير المدرسة في جوانب أخرى غير العمل التربوي.

كما تتسجم نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما جاء به الشلاش (1993) في ممارسة المشرفين لمهامه الإدارية والفنية تجاه المدارس بدرجة عالية ومتوسطة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشايح (1994)، والمنيع (1998) في أن الفاعلية والمهام الفنية للمشرفين أكثر من فاعليتهم ومهامهم الإدارية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النوح (2001) في ممارسة المشرفين لمهامهم تجاه المدارس بدرجة متوسطة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما جاء الغامدي (2002) في ضعف دور الإشراف التربوي نحو الطالب، وقلة حضور الاجتماعات المدرسية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة الداوود (2004) في ضعف العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في المجالات الإدارية، مع وجود تحسن في المجالات الفنية.

كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة المسعودي وآخرين (2004) في وجود قصور عام في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة روبرتس (Roberts, 1991) في دور المشرفين في تسهيل المنهج، وتطوير خطط التدريس، كما اتفقت مع نتائج دراسة هازي (Hazi, 1998) في عدم مساهمة الإشراف التربوي بشكل فاعل في الإصلاح المدرسي. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة فيبر (Webber, 1993) في مشاركة الإشراف التربوي في التخطيط.

وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كروفورد (Crwford, 2002) في أن مدخلات الخدمات الإشرافية متوسطة.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando & Huckestein) في أن المشرفين مخططين وميسرين ومطورين للموظفين.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة غنيم (1995) في درجة ممارسة كبيرة للإشراف التربوي في مجال العلاقات الإنسانية، واختلفت معها في مجالات الاتصال التربوي، والإشراف على الطلبة، والإشراف على المعلمين.

كما اتفقت مع نتائج دراستي الفاضلي (2000)، والعريفي (2001) في وجود فاعلية كبيرة للمشرفين التربويين في مجال العلاقات الإنسانية، واختلفت معهما في مجال التقويم والمتابعة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العيثيمين (1993) في اهتمام المشرفين بتنمية الكفاءة الإدارية للمديرين أكثر من اهتمامهم بتنمية الكفاءة الفنية.

كما اختلفت مع نتائج دراسة كيسي (Casey, 1991) في أن التغذية الراجعة الموجبة التي يزودها المشرفين للمديرين أثرت على استمرارهم في العمل.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو

المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الجنس، في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، إلى قناعة المديرين بأن المشرفين التربويين يساهمون في أداء المهام التي تتعلق بالإشراف التربوي بصورة متشابهة في كل المدارس، سواء الذكور أو الإناث، حيث أن المجالات المذكورة ترتبط بشكل رئيس في مهام المشرفين التربويين، وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الإشرافية بشكل عادل بغض النظر عن جنس المدير.

بينما يفسر الباحث وجود فرق في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور، ربما إلى أن مديري المدارس من الذكور، يستشيرون المشرفين التربويين بصورة أكبر من مديرات المدارس، بدعوى أن مدارس الذكور هي أكثر تعرضاً للمشكلات الإدارية والتنظيمية من مدارس الإناث.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بطاح (1991) في وجود اختلاف لجنس المدير في دور المشرفين لتطوير الإدارة المدرسية.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أشار الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالي التخطيط، والتنظيم الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة، في مجالات العلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، ولصالح المدرسة الأساسية.

ويفسر الباحث تفوق المدرسة الأساسية إلى اهتمام مديري المدارس الأساسية بالتوصيات التي يقدمها المشرفون للمدرسة، خاصة أن هذه المدارس تخضع في الحلقة الأساسية الأولى منها إلى الإشراف التكاملي، والذي يقوم به مشرفو المرحلة الأساسية للصفوف الأربع الأولى، ويشمل أداء المعلم في مختلف المواد الدراسية، لذا فإن مديري المدارس الأساسية يدركون كبر تأثير الإشراف التربوي على هذه المرحلة، لكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المعلم، فالمعلم في المرحلة الأساسية الدنيا يقوم بتدريس نصف المواد الدراسية لصف واحد، لذلك فإن أي ملاحظة قد يبديها المشرف التربوي بشأن المعلم، تؤثر لدى مدير المدرسة الأساسية، ويقوم بمتابعتها، ويحرص على الاتصال المستمر بالمشرف التربوي بخصوصها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المنيع (1998) في ممارسة المشرفين لمهامهم في المرحلة الأساسية بدرجة أكبر من المرحلة المتوسطة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.

أشار الجدول (14) إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير الخبرة.

ويفسر الباحث عدم وجود اختلاف يُعزى للخبرة، إلى تشابه استفادة المديرين القدامى والجدد من الإشراف التربوي، وأن المشرفين التربويين يمارسون الأدوار الإشرافية، بالفدر ذاته من سنوات، بحيث لم يشعر المديرون بأن أداء المشرفين تجاه الإدارة المدرسية قد تغير عبر سنوات إدارتهم للمدارس، ويشير هذا إلى أن مهام المشرف التربوي تجاه الإدارة المدرسية لا زالت تقتصر على العلاقة مع المعلمين بشكل رئيس، وأنها لا زالت فنية بحتة وأكبر بكثير من كونها إدارية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بطاح (1991) في وجود اختلاف لخبرة المدير في دور المشرفين لتطوير الإدارة المدرسية.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (16) إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث عدم وجود اختلاف بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمديرين، ربما إلى أن مديري المدارس رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، قد لاحظوا أن أداء المشرفين لم يتغير، ويتم بالشكل والنظام نفسه، فلا يزال المشرفون يركزون على أداء المعلم، والزيارات الصفية،

والخطط الدراسية، والامتحانات الصفية، والجلوس مع المعلمين بحضور مدير المدرسة، وهذه الإجراءات لا زالت المتبعة حتى إعداد هذه الرسالة، وتمثل الحجم الأكبر من عمل المشرف التربوي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بطاح (1991) في وجود اختلاف للتأهيل التربوي المدير في دور المشرفين لتطوير الإدارة المدرسية.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة تفعيل مشاركة المشرف التربوي مدير المدرسة والمعلمين في وضع الخطط المدرسية الإدارية والفنية، وعدم الاقتصار على الخطط الدراسية والعلاجية، وتتضمن المشاركة متابعة المشرف لهذه الخطط، وأساليب تنفيذها، وتقييمه لها.
- ضرورة مساهمة المشرف التربوي في تنظيم العمل المدرسي، ومتابعة أعمال المجالس المدرسية، وتوزيع أعمال طاقم المدرسة عليهم، وذلك حتى يتكامل عمل المشرف التربوي مع عمل مدير المدرسة.
- العمل الفوري على ضرورة كون المشرف التربوي حلقة وصل بين مديري المدارس، وتفعيل هذا الدور لما يمثله المشرف التربوي كمركز لتبادل الخبرات.
- قيام وزارة التربية والتعليم بإطلاع المشرفين التربويين بالحديث والجديد في الإدارة المدرسية خاصة بما يتعلق بالجودة الشاملة ومعاييرها في الإدارة والتدريس، ليتمكنوا بدورهم من تمريرها إلى مديري المدارس.
- ضرورة مشاركة المشرفين التربويين رسمياً في برامج التنمية المهنية للمديرين، لما يحققه من تكامل في أدوار المشرف الإدارية والفنية نحو الإدارة المدرسية، وذلك لكي يكون

المشرف التربوي على إطلاع مستمر على البرامج الإدارية التي يلتحق بها مديرو المدارس.

- إجراء المزيد من الدراسات على الإشراف التربوي، وبدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عدنان (2008) الإشراف التربوي " أنماط وأساليب"، ط3 . اريد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

أبو شرار، عدنان (2009). درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن. عمان.

أبو غربية، إيمان (2009). الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق. عمان: دار البداية.

الأسدي، سعيد (2007). الإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية.

إسماعيل، أحمد (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.

البدري، طارق (2008). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. الطبعة الرابعة. عمان: دار الفكر.

بستان، أحمد، وحجاج، علي (1988). العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد السابع عشر، ص 119-153.

بطاح، أحمد (1991). علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد السادس - العدد الثاني، ص ص 281-298 .

حسين، سلامة (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر.

حسين، سلامة وأبو الوفا، جمال (2008). الإدارة المدرسية والصفية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حمدان، محمد (2007). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها-مشاكل الإدارة المدرسية و الطرق الحديثة لعلاجها. عمان: دار كنوز المعرفة.

خالد، نزيه (2006). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار أسامة.

الداود، عبد الرحمن (2004). العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس، والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

ربيع، هادي (2006). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار أسامة.

الرشايدة، محمد (2009). مهارات في القيادة والإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار وائل.

زايد، عطف (2008). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. عمان: دار كنوز المعرفة.

سنقر، صالحه (2008). الإشراف التربوي. دمشق: جامعة دمشق.

الشامان، أمل (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (2)، ص ص 377-438.

الشابع، عبد الله (1994). درجة فاعلية دور موجه الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشلاش، عبد الرحمن (1993). مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

صليوو، سهى (2005) الإشراف والتنظيم التربوي، ط 1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.

عابش، أحمد (2008). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة.

عبد الرسول، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى. الجيزة: الدار العالمية.

عبيدات، ذوقان (2007). استراتيجيات حديثه في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر

العثيمين، مسلم (1993). دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

العجمي، محمد (2007). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

العريفي، سعود (2001). فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

علي، كريم (2006). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق.

العمرى، مرعي (1996). 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.

عوض الله، عوض الله (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الإسكندرية: دار الوفاء.

عيدة، محمد (2007). المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع واتجاهاته المعاصرة في الدول المتقدمة. عمان: دار الفاروق.

غنيم، أحمد (1995). "دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيًا في المملكة العربية السعودية". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 29.

الفاضلي، خلف (2000). دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محمد، فتحي (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الجيزة: الدار العالمية.

مدانات، أوجيني (2002). الإشراف التربوي لتعليم أفضل. عمان: دار مجدلاوي.

المسعودي، عبد الله وآخرون (2004). دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (2)، ص ص 805-836.

المطيري، نورة (2006) رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. المنامة : منشورات مديرية الإشراف التربوي.

المعاينة، عبد العزيز (2007). الإدارة المدرسية في الفكر التربوي المعاصر. عمان: دار الحامد.

المنيع، محمد (1998). "دراسة وجهات نظر موجهي الإدارة المدرسية ومديري المدارس للدور الذي يقوم به موجه الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية." مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد 3.

النوح، عبد العزيز (2001). مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

وزارة التربية والتعليم العالي (2010). الدليل المرجعي في الإشراف التربوي. رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alarcao, I. (2009). Teacher Education and Supervision: a new scope. **Educational Sciences Journal** · No. 8. pp 109-118.

Bailey, K. (2006). **Language teacher supervision: A case-based approach**. Cambridge: Cambridge University Press.

Casey, H.J, (1991) **The Organizational socialization of high school principals: A description and Analysis, annual meeting in A. E. R. A. Boston M.A.**

Champan, J., (2008). **Recruitment, Retention, and Development of School Principals**. International Institute for Educational Planning. Paris. France.

Clark. D., et.al., (2009). **School Principals and School Performance**. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C.

Condon, C., & Clifford, M., (2010). **Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance**

Assessment Instruments? **A quality School Leadership**. February 2010. pp 1-13.

Cornforth, S., & Claiborne, L., (2008). Supervision in Educational Contexts: Raising the Stakes in a Global World. **Teaching in Higher Education**. Vol. 13, No. 6, pp. 691-701.

Crowford. R.,(2001) **A Study of California principals Images for the Doctoral Dissertation**, Indiana University Dissertation Abstract International Vol. 37. N. Z.

Fernandez, K., (2007). **Principals Performance in Texas: Tools for Measuring Effective School Leadership**. The Bush School of Government & Public Service. Texas A&M University.

Goldring, E., et.al., (2007). Leadership for Learning: A Research-Based Model and Taxonomy of Behaviors. **Journal of School Leadership and Management**. 27(2), 179-201.

Graber, D.,: (1992) "**School desired principal appraisal process: Case analysis of on approach derived from competency and effective leadership research (Appraisal process, Competency research)**", DAI – A 53/ 03, P. 673.

Hale, E., & Moorman, H., (2003). **Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations**. Institute for Educational Leadership Washington, D.C.

Hazi, H (1998). **The Role of Supervisors in Rural School Reform**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego. CA.

Hismanoglu. M., & Hismanoglu. S., (2010). English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus. **Research on Youth and Language**, 4 (1), pp 16-34.

Holland, P., (2005). The Case for Expanding Standards for Teacher Evaluation to Include Instructional Supervision Perspective. **Journal of Personnel Evaluation in Education**, 18(1), pp.67-77.

Homana, G., (2007). **Research in Services Learning**. The Center for Information on Civic Learning & Engagement. The University of Maryland.

Kapusuzoglu, S., & Balaban, C., (2010). Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job. **European Journal of Scientific Research**. Vol.42 No.1 (2010), pp.114-132.

McCabe, L., et.al. (2009). **School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education**. Teachers College Record. Columbia University.

Memduhoğlu, H. et.al. (2007). The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose, Structure, Operation. **Asian Pacific Education Review**, 8(1), 56-70.

National Policy for School Administration (2002). **Standards for Advanced Programs in Educational Leadership for Principals, Superintendents, Curriculum Directors,** and Supervisors. National Policy for School Administration.

Olivia, P. & Pawlas, G. (2004). **Supervision for today's schools.** Hoboken, NJ: Wiley Publishing.

Ovando, M; Huckestein, L (2003). **Perceptions of the Role of the Central Office Supervisor in Exemplary Texas School Districts.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.

Porter. A., et.al, (2006). **Leaders for Productive Schools.** Vanderbilt University.

Reeves, B. (2005). **Accountability for learning: How teachers and school leaders can take charge.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Reeves, D (2009). Looking Deeper into the Data. **Educational Leadership**, v66 n4 p89-90.

Robert, C., (1991) "**The Changing Role of Local School District Superintendent in the States**".

Roberts, L.,(1991)"**Constructing a Practical Framework for the Superintendents Leadership Role in School Reform**".

- Sergiovanni, T. & Starrat, R. (1993). **Supervision: Redefinition** New York: Mc Graw-Hill
- Sullivan, S. & Glantz, J. (2000). Alternative Approaches to Supervision. **Journal of Curriculum and Supervision**, 15, 3, pp. 212-235.
- Sullivan., M, (1996), "**Identifying Challenges to Rural Education: Role Clarification for A administrators**".
- Unal, A., (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. **Social and Behavioral Sciences**. Vol.2, Issue.2, pp 5028-5033.
- Volp, Frederick D, and Others. (1995), **Snapshot of the Super Tendency II**. A Study of School Super Tendency in U.S. New york.
- Webber, Charles F. (1993), **A Profile of the School Super Tendency: Issues and Perceptions**.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة	التخصص
أ.د. أنمار الكيلاني	الأردنية	إدارة تربوية
أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	الأردنية	إدارة تربوية
د. حسن محمد تيم	النجاح	إدارة تربوية
د. عبد الكريم أيوب	النجاح	القياس والتقييم
د. صلاح ياسين	النجاح	تعليم الرياضيات
د. عبد عساف	النجاح	إدارة تربوية
د. علي حباب	النجاح	تعليم ابتدائي
د. علي الشكعة	النجاح	علم النفس
د. يوسف ذياب	القدس المفتوحة	الإرشاد النفسي
أ. ختام سكر	وزارة التربية والتعليم	مشرف تدريب
حاتم خديش	وزارة التربية والتعليم	مشرف مرحلة أساسية

ملحق (2): أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانته معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بتحكميها، وإبداء الرأي في مجالاتها وفقراتها.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

فراس لهابت

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) نوع المدرسة: ثانوية أساسية
- (3) الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (4) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

ثانياً: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

بدرجة					الفقرة	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: التخطيط						
					1	يشترك المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع الخطط المدرسية.
					2	يُقيّم المشرف التربوي الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة.
					3	يناقش المشرف التربوي أهداف المدرسة وأساليب تحقيقها مع مدير المدرسة.
					4	يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.
					5	يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.
					6	يتابع المشرف التربوي مدى تحقق أهداف الخطط الموضوعية في المدرسة.
					7	يناقش المشرف التربوي مدير المدرسة، خطط رفع مستوى تحصيل الطلبة.
					8	يناقش المشرف التربوي مع مدير المدرسة سياسة المدرسة وخططها المستقبلية.
المجال الثاني: التنظيم الإداري						
					9	يساهم المشرف التربوي في عمل لوائح مناسبة لتنظيم العمل المدرسي.
					10	يتابع المشرف نتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس المدرسية.
					11	يشترك المشرف التربوي في تشكيل اللجان المدرسية.
					12	يشترك المشرف التربوي مدير المدرسة في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.
					13	يُنظم المشرف التربوي تبادل الزيارات بين مديري المدارس.
					14	يتابع المشرف التربوي كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة.

					يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري	15
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية						
					يقيم المشرف التربوي علاقات إنسانية جيدة مع مدير المدرسة.	16
					يقوم المشرف التربوي ببرنامج الزيارات الدورية للمدارس التي يشرف عليها.	17
					يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على حُسن استقبال أولياء الأمور والاهتمام بأرائهم.	18
					يحضر المشرف التربوي الاحتفالات والأنشطة التي تُقام بالمدرسة.	19
					يزود المشرف التربوي مدير المدرسة بكل ما هو جديد في الإدارة المدرسية.	20
					يرشد المشرف التربوي مدير المدرسة إلى ما يراه من أوجه قصور.	21
					يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على مراعاة حاجات المعلمين الشخصية والمهنية.	22
					يقبل المشرف التربوي آراء وملاحظات مديري المدارس.	23
المجال الرابع: الاتصال الإداري الفعال						
					ينظم المشرف التربوي اجتماعات لمديري المدارس، لتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم.	24
					يتعامل المشرف التربوي مع مدير المدرسة في إطار من التعاون والاحترام المتبادل.	25
					يوجه المشرف التربوي خطابات الشكر إلى مديري المدارس المتميزين.	26
					ينمي المشرف التربوي مهارات الإصغاء لدى مدير المدرسة.	27
					يُعزز المشرف التربوي مهارات التحدث مع الآخرين، لدى مدير المدرسة.	28
					ينمي المشرف التربوي مهارات التعبير الشفوي والتحريري لأفكار مدير المدرسة.	29
					يناقش المشرف التربوي أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة.	30

المجال الخامس: التنمية المهنية					
				يشترك المشرف التربوي مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين.	31
				يدرب المشرف التربوي المديرين على وضع خطط تدريبية للمعلمين في المدرسة.	32
				يوضح المشرف التربوي لمدير المدرسة كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة.	33
				يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه.	34
				يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للنمو المهني في مجال عملهم.	35
				يتابع المشرف التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها.	36
				يقدم المشرف التربوي لمدير المدرسة ملاحظات بناءة عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته.	37
المجال السادس: التقويم والتطوير					
				يُطبق المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييم المعلمين ومدير المدرسة.	38
				يحيط المشرف التربوي آراءه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة.	39
				يستخدم المشرف التربوي أسلوب التقييم من قبل الأقران في تقويمه لمدير المدرسة.	40
				يطلع المشرف التربوي مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائه.	41
				يتابع المشرف التربوي نتائج التقييم لمديري المدارس.	42
				يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على تحري الدقة والموضوعية في تقييم أداء المعلمين.	43
				يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على استخدام أسلوب التقويم الذاتي.	44
المجال السابع: تطبيق الجودة الشاملة					
				يساهم المشرف التربوي في وضع معايير لجودة العمل الإداري المدرسي.	45
				يبادر المشرف التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي.	46

					يهتم المشرف التربوي بتشكيل اللجان المدرسية وفق أسس علمية.	47
					يعمل المشرف التربوي على تشكيل لجان الجودة داخل المدرسة.	48
					يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على إشراك المعلمين والطلبة في صناعة القرارات.	49
					يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على دراسة الأفكار الجديدة التي ترد من الطلبة وأولياء أمورهم.	50
					يشجع المشرف التربوي مدير المدرسة على تدريب المعلمين ورفع روحهم المعنوية.	51
					يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة.	52

ملحق (3) كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2010/5/23

حضرة الاخت الاستاذة سعادة قُدومي المحترمة
نائب مدير عام التعليم العام /الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / فراس فوز فايز لهلبت رقم تسجيل (10853324)

تحية طيبة وبعد،

الطالب المذكورة اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(دور المشرفين التربويين في تطوير الادارة المدرسية من وجهة نظر مدراء المدارس في شمال فلسطين)

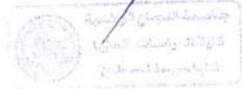
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في لتوزيع استبانه على مدراء المدارس الحكومية التابعة لمحافظة شمال فلسطين لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام والتقدير ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 2345113 * فاكسيل: (09) 2342907 (972)

Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (4): كتاب من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية

Fax From :

26-05-10 10:29 Pg: 1

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



المنظمة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : و/ت / ٢١ / ٥٨١٥

التاريخ: 2010/5/26م

الموافق: 1431/6/12هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة كتابكم بتاريخ 2010/5/23م

لا مانع من قيام الطالب " فراس فواز فايز لهليت " من إجراء دراسته الميدانية بعنوان " دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مدراء المدارس في شمال فلسطين " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم (جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

أ. سعاد القدومي

نائب مدير عام التعليم العام



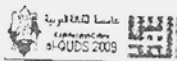
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين.

(جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت)

(الرجاء تسهيل المهمة)

نسخة / الملف.

ن.ع. ١٠١/٤٠٣



ماتع: (2005-998-2-972-4) Tel.، (2005-998-3205-2-970-4) Fax:، رام الله، مس.ب. (576) P.O.Box، Ramallah

٨٧٧/٤٠٣

ملحق (5): كتاب من مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية إلى المدارس

Palestinian National Authority
Ministry of Education and Higher Education
Directorate of Education - Nablus



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م/ن / ٣٤ / ٢٠١٠

التاريخ: ٣ / ٥ / 2010م

الموافق: ١٨ / ٦ / 1431هـ

حضرة مدير / ة مدرسة _____ المحترم / ة

تحية طيبة وبعد.

الموضوع: الدراسة الميدانية

لا مانع من السماح للطلاب (فiras فواز ليلبت) بتطبيق دراسته الميدانية بعنوان (دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مراء المدارس) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،،

مديرة التربية والتعليم

أ. بحر عسوم



٢ نسخة / الملف.

محمدين إن. هـ

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The role of supervisors in developing school administration
from the point of view of governmental schools principals in
north directorates at the middle of Palestine**

**By
Firas Lahlabat**

**Supervised by
Dr. Ghassan El-Hilo**

**Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate
Studies, at An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2010

The role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north directorates at the middle of Palestine

By

Firas Lahlabat

Supervised by

Dr. Ghassan El-Hilo

Abstract

This study aimed to identify the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north directorates at the middle of Palestine, in addition the study aimed to test the effect of gender, school type, experience and qualification variables on principals opinions of the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates. The study population consisted of all principals in the public schools in the governorates of the West Bank. They were (674) principal. The study sample consisted of (258) principals, approximately (38.3%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of judges. The reliability coefficient was computed by Cronbach Alpha equation and it was (0.97). The questionnaire was distributed to a stratified random sample. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with t test and ANOVA.

The study obtained the following results:

First: There is a moderate role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates.

Second: There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates, due to gender in the domains of planning, human relations, effective managerial communication, vocational development, evaluation and development, total quality applying and the total degree, while there are significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates, due to gender in the domain of managerial organization in favor of males.

Third: There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates, due to school type in the domains of planning and managerial organization, while there are significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates, due to school type in the domains of human relations, effective managerial communication, vocational development, evaluation and development, total quality applying and the total degree in favor of basic school.

Fourth: There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals in north Palestine directorates, due to experience and qualification.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- The necessity of educational supervisor participation with school principal and teachers in developing administrative and technical school plans, and not only the remedial plans. The participation will include the supervisor follow-up these plans, and methods of implementation, and evaluation of them.
- The need of contributing the educational supervisor in the organization of school work, and follow-up the work of school councils, and the distribution of the school work among school staff.