



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم المناهج وطرائق التدريس

تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق

﴿رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس﴾

إعداد الطالبة

مطبعة محمود زيدان

إشراف

الدكتورة سوزان المقطرن

الأستاذ المساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس

1437 هـ

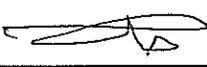
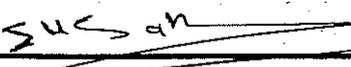
دمشق 2015-2016 م

نوقشت رسالة الطالبة مطيعة زيدان

بعنوان :

تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس
الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٠١٦/٩/٨ من قبل السادة أعضاء
لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

التوقيع	الصفة	الاسم
	عضواً	د. خالد الأحمد
	عضواً مشرفاً	د. سوزان المقطرن
	عضواً	د. سينا الخطيب الجشي

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة
الماجستير في المناهج وطرائق التدريس - قسم المناهج وطرائق التدريس .

شكر وتقدير

الشكر لله عزّ وجلّ الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم، وأمدني بالصبر والعزيمة والإرادة.

بشعورٍ غامرٍ بالتقدير والوفاء، تتقدّم الباحثة بشكرها الخالص مقروناً بجزيل العرفان والامتنان إلى كل من تفضّل وأثرى جوانب هذه الرسالة، سواء برأيي أو توجيهه أو نصيحةٍ أو ساهم ولو بجزءٍ يسيرٍ، وأخصّ بذلك دكتورتي الفاضلة الدكتورة **سوزان المقطرن** التي كانت خير عون لي في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة، وبددت كل صعوبة كانت تعترض سيرها، وأودّ أن أتوجّه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة التحكيم الموقرة المتمثلة بكل من الدكتور **خالد الأحمد** حفظه الله ورعاه، والدكتورة **سيناء الجشي** حفظها الله وسدّد خطاها، لما بذلاه من وقتٍ وجهدٍ كبيرين في قراءة الرسالة وتقويمها، من أجل إثرائها وتحسينها وخروجها بالشكل الأمثل.

وواجب العرفان يدعوني لأن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير لأساتذتي الأفاضل في كلية التربية، لما أظهوره لي من تفهمٍ وترحيبٍ واهتمامٍ، ولما بذلوه من وقتٍ وجهدٍ في تحكيم أداة الرسالة حتى أصبحت في أفضل صورة.

وخالص الشكر إلى المشرفين التربويين في وزارة التربية ومديريتها في مدينة دمشق ومديري المدارس التي تم تطبيق الدراسة فيها على ما قدموه لي من مساعدة في تطبيق أداة الدراسة.

وأختتم بتقديم أسمى آيات المحبة والعرفان لأفراد أسرتي، وزملائي، وأصدقائي على وقوفهم إلى جانبي ودعمهم المستمر لي.

سائلة المولى في الختام أن يجزي الجميع خير جزاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ص	فهرس الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.
3	أولاً-مشكلة الدراسة.
5	ثانياً-أهمية الدراسة.
6	ثالثاً-أهداف الدراسة.
6	رابعاً-أسئلة الدراسة.
7	خامساً-فرضيات الدراسة.
8	سادساً-منهج الدراسة.
8	سابعاً-حدود الدراسة.
8	ثامناً-أداة الدراسة.
8	تاسعاً-متغيرات الدراسة.

9	عاشراً-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
	الفصل الثاني: بعض الدراسات السابقة
12	مقدمة.
12	أولاً-الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي.
12	1-الدراسات العربية.
20	2-الدراسات الأجنبية.
23	ثانياً-الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية.
23	1-الدراسات العربية.
29	2-الدراسات الأجنبية.
31	تعقيب عام على الدراسات السابقة.
	الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة
35	مقدمة.
35	أولاً-الإدارة المدرسية.
35	1-مفهوم الإدارة المدرسية.
36	2-خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.
37	3-مهام الإدارة المدرسية وعملياتها.
39	4-سمات مدير المدرسة الناجح.
40	5-المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة.
42	6-المعوقات التي تعترض عمل الإدارة المدرسية.

43	ثانياً-الإشراف التربوي.
44	1-مفهوم الإشراف التربوي.
45	2-التطور التاريخي لمفهوم الإشراف التربوي.
46	3-مجالات عمل المشرف التربوي.
48	4-مهام المشرف التربوي.
49	5-أدوار المشرف التربوي في العملية التعليمية.
50	ثالثاً- دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية.
50	1-إسهامات الإشراف التربوي في نجاح الإدارة المدرسية.
50	2-المهام المشتركة للمشرف التربوي ومدير المدرسة.
54	3- دور المشرف التربوي في مساعدة مدير المدرسة في أداء مهامه.
57	4-المعوقات التي يواجهها المشرف التربوي عند تطويره للإدارة المدرسية.
58	رابعاً-واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية.
59	1-أدوار ومهام مدير المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية.
62	2-التطور التاريخي للإشراف التربوي في سورية.
63	3-مهام المشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية.
65	4-مضمون التقرير التوجيهي للمشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
66	5-عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية.
67	6-سبل التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في مدارس الحلقة الأولى

	من التعليم الأساسي.
68	7-مشكلات المشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية.
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
71	مقدمة.
71	أولاً-منهج الدراسة.
71	ثانياً-أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية.
82	ثالثاً-مجتمع الدراسة.
82	رابعاً-عينة الدراسة.
83	خامساً-إجراءات تنفيذ الدراسة.
84	سادساً-الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.
	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية
87	مقدمة.
87	أولاً-عرض النتائج وتفسيرها
121	ثانياً-الإجابة عن فرضيات الدراسة.
145	ثالثاً-الدراسات المقترحة.
	الفصل السادس: التصور المقترح
147	مقدمة.
147	أولاً- منطلقات التصور المقترح.
148	ثانياً-أهداف التصور المقترح.

148	ثالثاً-مرتكزات وضع التصور المقترح.
149	رابعاً-مجالات التصور المقترح.
154	خامساً-متطلبات تطبيق التصور المقترح.
155	سادساً-العناصر البشرية المستفيدة من التصور المقترح.
159	سابعاً-أهم معوقات تطبيق التصور المقترح.
159	ثامناً-بعض المقترحات لتجاوز معوقات تطبيق التصور المقترح.
159	تاسعاً-آلية تنفيذ التصور المقترح.
163	ملخص الدراسة باللغة العربية
	مراجع الدراسة
166	أولاً-المراجع باللغة العربية.
173	ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية.
175	ثالثاً-المراجع الإلكترونية.
176	ملاحق الدراسة
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
73	جدول (1) مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها الأولى.
74	جدول (2) أمثلة لبعض البنود المضافة والبنود المعدلة في استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لآراء السادة المحكمين.
75	جدول (3) توزع أفراد العينة الاستطلاعية على متغيرات الدراسة.
76	جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة دور المشرفين التربويين في مجال الإدارة المدرسية مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة.
76	جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية.
78	جدول (6) نتائج اختبار "مان ويتني" لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات الفئة العليا والفئة الدنيا لأفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية.
79	جدول (7) معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" للاستبانة وأبعادها الفرعية.
79	جدول (8) معاملات ارتباط الثبات بالإعادة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
80	جدول (9) معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبانة وأبعادها الفرعية.
81	جدول (10) توزع بنود الاستبانة على المجالات التي تكونت منها.
82	جدول (11) درجة فاعلية الاستبانة وفقاً للمتوسط الحسابي الرتبي والنسب المئوية.
83	جدول (12) توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين وفق متغيرات الدراسة.

83	جدول(13) توزع أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وفق متغيرات الدراسة.
87	جدول(14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرات المديرين للدور الذي يقوم به المشرف وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية.
89	جدول(15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التخطيط الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
92	جدول(16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التنظيم الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
95	جدول(17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
98	جدول(18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال النمو المهني ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
101	جدول(19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التقويم والتطوير والمتابعة ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
104	جدول(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرات المشرفين للدور الذي يقوم به المشرف وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية.
106	جدول(21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التخطيط الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.

109	جدول(22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التنظيم الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
112	جدول(23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
115	جدول(24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال النمو المهني ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
117	جدول(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التقييم والتطوير والمتابعة ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها.
121	جدول (26) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس.
123	جدول (27) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس.
125	جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
127	جدول(29) نتائج تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي لتقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
129	جدول(30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين

	التربويين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
131	جدول(31) نتائج تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي لتقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
133	جدول(32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
134	جدول(33) نتائج تحليل التباين لأثر متغير سنوات الخبرة لتقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
136	جدول(34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
138	جدول(35) نتائج تحليل التباين لأثر متغير سنوات الخبرة لتقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية.
140	جدول(36) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.
142	جدول(37) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.
143	جدول(38) دلالة الفروق بين متوسطات درجات المديرين والمشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية

ومجالاتها الفرعية.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
89	الشكل(1) المتوسط الرتبي لمحاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المديرين).
106	الشكل(2) المتوسط الرتبي لمحاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين).
122	الشكل(3) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس.
124	الشكل(4) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس.
126	الشكل(5) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
130	الشكل(6) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
134	الشكل(7) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
138	الشكل(8) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير

	سنوات الخبرة.
144	الشكل (9) الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير نوع العمل.
161	الشكل (10) التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
177	ملحق(1) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة.
178	ملحق(2) دراسة استطلاعية موجهة إلى المديرين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
179	ملحق(3) الاستبانة الموجهة إلى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
186	ملحق(4) الاستبانة الموجهة إلى المشرفين التربويين على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
192	ملحق(5) تسهيل مهمة الباحثة بتطبيق أداة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

أولاً-مشكلة الدراسة.

ثانياً-أهمية الدراسة.

ثالثاً-أهداف الدراسة.

رابعاً-أسئلة الدراسة.

خامساً-فرضيات الدراسة.

سادساً-منهج الدراسة.

سابعاً-حدود الدراسة.

ثامناً-أداة الدراسة.

تاسعاً-متغيرات الدراسة.

عاشراً-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

مقدمة:

يمتاز عصرنا الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في مجالات الحياة كافة، شمل هذا التطور مجال التربية التي أخذت تركز على جودة التعليم والعملية التعليمية برمتها، حيث تطور دور المدرسة الحديثة تطوراً كبيراً، واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج وطرق التدريس والوسائل والأنشطة والإشراف التربوي والتمويل وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال مواكبة التطور التربوي الذي يركز على الارتقاء بالنظام التربوي ليستطيع مواكبة عصر التقنية والمعرفة المتجددة.

وتتجلى فاعلية الإدارة المدرسية من منطلق أن الإدارة الفعالة هي التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذلك تعد الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية لوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بنفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي مشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية وهي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة، وتحتاج إلى قائد تربوي يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والتي من أهمها استمرارية تحسين جودة المخرجات التربوية، لذا لا بد لمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً أن تتوفر فيه المهارات الإدارية والقدرات الفكرية الابتكارية العالية، وأن يستخدم هذه المهارات والقدرات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه وبحيث تصبح كفاياته رهناً برويته الواضحة لحركة التعليم وبنظرة المتكاملة إلى العملية التعليمية (اليافعي، 2011، 30).

لذلك برزت جهود متعددة وحاجة ملحة لتطوير الإدارة المدرسية نتيجة للمستجدات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وكان من أبرز نقاط تطوير الإدارة المدرسية: زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، ومنح حوافز لهم، والتوسع في برامج النشاط الطلابي، والتوجه نحو الإدارة اللامركزية، والتوسع في عدد المدارس المُدارة ذاتياً، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وبالمقابل برزت أهمية الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس، ليتعاملوا مع المستجدات السابقة ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة لذلك.

كما يعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في منظومة التربية، والسياسة التربوية تحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة حيث يقع على عاتق الإشراف

التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعرفية المعاصرة وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية التربوية (حسين، وعض الله، 2006، 26).

ولما كان الإشراف التربوي مرتبطاً بتقدم المجتمع وفلسفته، الأمر الذي يجعله في قلب هذا التطور يوماً بعد يوم ومتأثراً بكثير من التغييرات التي تحدث، وفي ظل هذا التغير والتطور تغيرت النظرة إلى المشرف التربوي حيث كان مجرد مفتش متسلط تقتصر مهامه على مراقبة المعلم في الموقف التعليمي من خلال الزيارات الميدانية المفاجئة وجمع التقارير وتزويد المسؤولين بها في النظام التعليمي، أما اليوم فقد أصبح المشرف التربوي قائداً موكلاً بمهام حيوية وتغيرت مسؤولياته وأصبح من أولى مهامه مساعدة الكادر البشري في المدارس على حل المشكلات التي تعترض سير عمله، وتلقي المعلومات من المدارس وتكوين صورة متكاملة ودقيقة عن الواقع وذلك من خلال تواجده المستمر في مدارس المنطقة (القانون الخاص بالتعليم الإلزامي في مرحلة التعليم الأساسي رقم 7) تاريخ 2012/2/22م).

ولما كان التعليم الأساسي من المنطلقات الهامة التي جاءت بها إستراتيجية تطوير التربية العربية حيث جاءت في مقدمة المنطلقات كونه القاعدة التي يبنى عليها إعداد الناشئة للمراحل التالية من حياتهم (حاجي، وباشوش، 1990، 1)، فإن النهوض بالإدارة المدرسية وتطويرها يبدأ في هذه المرحلة كونها مرحلة عامة لأفراد المجتمع جميعاً، تعمل على تزويدهم بالأساسيات من الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لهم في حاضرهم ومستقبل حياتهم (الحقيل، 2000، 118)، حيث يتميز التعليم في هذه المرحلة بأنه تعليم موحد للجميع متكامل شامل ومتوازن متنوع متعدد التقنيات مفتوح يمهد للمراحل التعليمية الأخرى، وهنا تبرز أهمية الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بصفتها البداية الحقيقية لعملية تنمية مدارك الأطفال وإكسابهم الوسائل الأولى لاكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وكما تعد أولى الخطوات على طريق التلمذة الطويل الذي لا ينتهي عند حد معين بل يستمر في حياة الفرد (حاجي، وباشوش، 1990، 8-9).

وهكذا تظهر أهمية دور المشرف التربوي في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، فالمشرف التربوي قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القدرات ومساعدته على حل المشكلات (Reeves, 2009, 89-90).

أولاً- مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية وعلى كفاءتها ومستوى تطورها تتوقف كفاءة وتطور النظام التربوي، وهي تضطلع بكثير من المهام والوظائف التي تؤدي إلى تسيير أمور المدرسة وتحقيق أهدافها، ولكي تقوم الإدارة المدرسية بوظائفها المتعددة من تخطيط وتنظيم إداري

وتتمية مهنية وتنمية العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال في المجتمع المدرسي وتقييم وتطوير المدرسة وغيرها على أكمل وجه فهي بحاجة إلى من يأخذ بيدها ويوجهها التوجيه السليم، وهنا يأتي دور المشرف التربوي فهو الشخص الكفاء الذي يستطيع القيام بهذه المهمة.

وقد اطلعت الباحثة على بعض الدراسات المحلية الحديثة التي أجريت في مجال الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية مثل دراسة صبوح(2011) والتي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الاجتماعات التربوية التي يعقدها المشرفون التربويون مع المعلمين في تحقيق النمو المهني في محافظتي دمشق واللاذقية، ودراسة حامد(2012) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير واقع أساليب التوجيه التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة، ودراسة الصغير(2014) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين التربويين في تقنيات التعليم لتنمية المهارات التدريسية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وكذلك الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة المدرسية مثل دراسة غبور(2015) التي هدفت إلى وضع أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، ودراسة العواد(2015) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت في مجال الإشراف التربوي والإدارة المدرسية مثل دراسة الجلال(2011) التي بحثت في واقع مشرفات الإدارة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء مديرات المرحلة الابتدائية وأبرز المعوقات التي تحول دون أداء أدوارهن، ودراسة شارما وكنان(Sharma, Kannan, 2011) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة الإشراف التربوي المطبق في المدارس في ثلاث دول آسيوية (الهند، ماليزيا، تايلند)، ودراسة الرويثي(2012) التي خلصت إلى تقديم تصور مقترح لخطوات تفعيل وظائف الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة، ودراسة كونو(Kono,2012) التي هدفت إلى تعزيز وتطوير نظام الإشراف المتنوع كبديل لما هو مستخدم حالياً في مدارس ولاية نيفادا في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة منكوب ومافورا(Mncube and Mafor, 2013) التي هدفت إلى الكشف عن دور الأشخاص المتحكمين بالمدرسة في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية في جنوب أفريقيا، ودراسة عبد الكريم(2014) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر،

ودراسة العلوية(2014) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، ودراسة الحجري(2014) التي هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في هذين المجالين ظهرت أهمية الدور الكبير الذي يؤديه المشرف التربوي ومدير المدرسة في تطوير العمل المدرسي من خلال أدائهما للمهام المختلفة (الإدارية والتنظيمية والبحثية والتقويمية والإنسانية.....) بشكل فعال.

ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي/ الحلقة الأولى في مدينة دمشق حيث بلغ عدد أفراد العينة (ن = 6)، حيث استخدمت لهذه الدراسة استبانة ذات أسئلة مغلقة حول الدور الذي يؤديه المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في المجالات التالية (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني، التقويم والتطوير والمتابعة)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن دوره متوسط بشكل عام، والملحق رقم "2" يوضح النتائج التي حصلت عليها الباحثة.

ومن ذلك كله فإن تطوير الإدارة المدرسية هي عملية يجب أن يسهم فيها المشرف التربوي من منطلق ضرورة تكامل مهام الإشراف التربوي والإدارة المدرسية لتفعيل ما هو مأمول منهما لتطوير العمل المدرسي، والتعامل مع مستجدات ومتطلبات تطويره، ولما كان عمل الإشراف التربوي والإدارة المدرسية عملاً تكاملياً ومن خلال ما ذكر آنفاً فقد رأت الباحثة مبرراً لدراسة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، ووضع تصور مقترح لتطوير دوره في مجال الإدارة المدرسية، ولذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

ما التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

-قد تفيد الدراسة في إلقاء الضوء على دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

-قد تفيد الدراسة العاملين في المدرسة من مشرفين ومديرين ومعلمين من خلال لفت انتباههم إلى أهمية تطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية للارتقاء بمستوى العمل المدرسي وتطوير الأداء.

-يمكن أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية من خلال إعداد برامج تأهيل وتدريب المشرفين التربويين تؤكد على أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به في تطوير الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية التعلمية برمتها.

-يمكن أن تمثل إضافة لما ساهم به الباحثون في هذا المجال وهي تمهد الطريق أمام إجراء عدد من الأبحاث والدراسات المماثلة لها من حيث الموضوع.

-قد تكون مرجعاً مهماً للدارسين والمهتمين بموضوع الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

ثالثاً-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1-التعرف على دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة).

2-التعرف على أثر متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، ونوع العمل، على آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

3-وضع تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

رابعاً-أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين وذلك في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة)؟.

2- ما أثر متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، الدورات التدريبية، نوع العمل) على آراء أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية؟.

3- ما التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟.

خامساً-فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$):

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (جنس المدير، جنس المشرف التربوي).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي للمدير، المؤهل العملي للمشرف التربوي).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة لدى المدير، سنوات الخبرة لدى المشرف التربوي).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية بالنسبة للمدير، الدورات التدريبية بالنسبة للمشرف التربوي).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير نوع العمل (مدير - مشرف تربوي).

سادساً-منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لتحديد دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والذي يُعرف بأنه "المنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالاتها الطبيعية، لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات" (wiersma, 2004,15)

سابعاً-حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: المشرفون التربويون والمشرفات التربويات على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، مديرو ومديرات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2015/2016م.
- الحدود الموضوعية: تقديرات المشرفين التربويين والمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

ثامناً-أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لاستطلاع آراء المشرفين التربويين والمديرين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تتضمن المجالات التالية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة).

تاسعاً-متغيرات الدراسة:

1-متغيرات مستقلة هي:

*الجنس: وله حالتان: (ذكر، أنثى).

*المؤهل العلمي: وله ثلاث حالات: (أهلية تعليم ابتدائي، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي وأكثر).

*سنوات الخبرة: وله ثلاث حالات:

(أقل من خمس سنوات، 5سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات وأكثر).

*الدورات التدريبية: وله حالتان: (اتبع دورة، لم يتبع).

*نوع العمل: وله حالتان: (مدير مدرسة، مشرف تربوي).

2-المتغير التابع: هو تقديرات المشرفين التربويين والمديرين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

عاشراً-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الإشراف التربوي: هو عملية إنسانية شاملة علمية ديمقراطية فنية، تعترف بقيمة الفرد وإنسانيته، تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الأهداف التعليمية، وتقوم على البحث والتجريب لتحسين التعليم، وتحترم المعلمين والطلبة وكل المتأثرين والمؤثرين فيها، وتسعى لتهيئة فرص متكاملة للنمو لكل فئة من هذه الفئات وتشجعها على الابتكار والإبداع، وذلك لاعتمادها على أساليب ووسائل متنوعة متعددة(المقطرن والجمل، 2010، 18).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية تربوية إنسانية تعاونية، هدفها العناية بجميع عناصر المجتمع المدرسي، والعمل على تحسين وتطوير عمل المعلم والمدير وتحسين العملية التعليمية التعلّمية برمتها.

المشرف التربوي: هو الشخص المخول بتوجيه عمل المعلمين وإرشادهم وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني المستمر، والأخذ بيدهم في كل ما يحتاجونه لتطوير العملية التربوية وتجديدها(سنقر، 2007، 39-40).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: هو الشخص الذي يقوم بعملية الإشراف على عدد من المعلمين في التعليم الأساسي الحلقة الأولى تربوياً، والإشراف على عدد من المدارس تربوياً وإدارياً.

الإدارة 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).

وعرفها "عطوي" بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور التعليم وتقدمه"(عطوي، 2009، 18).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: تضامن مجموعة من العاملين في المدرسة على رأسهم المدير، والقيام بمجموعة من المهام الإدارية من تخطيط وتنظيم ومراقبة سير الأمور وتقويم وتطوير وتواصل.... وغيرها من المسؤوليات المختلفة.

مدير المدرسة: هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها ولا سيما في أمور عدة منها: تنفيذ القوانين والتعليمات الوزارية، سير التدريس في المدرسة، مهمة مشرف الوحدة، مراقبة دفاتر تحضير الدروس، مراقبة سلوك التلاميذ وغيرها (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي المعدل بالقرار رقم 443/3053 لعام 2004).

ويعرف أيضاً بأنه: المسؤول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية (حسين وأبو الوفاء، 2008).

وتتبنى الباحثة التعريف حسب النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

مرحلة التعليم الأساسي: التعليم في مرحلة التعليم الأساسي مجاني وإلزامي، مدة الدراسة فيها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول وتنتهي بالصف التاسع، تشمل حلقتين: الأولى من الصف الأول حتى الصف الرابع، والثانية من الصف الخامس حتى الصف التاسع (النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي المعدل بالقرار رقم 443/3053 لعام 2004م).

التطوير: هو عملية غايتها الوصول بالشيء المراد تطويره إلى درجة عالية من الكفاءة، حتى يؤدي الأهداف المنشودة بفاعلية أكبر.

الدور: هو الأنشطة التربوية والأعمال والمهام الإدارية التي يمارسها المشرف التربوي والتي يسعى من خلالها إلى تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية، ويقدر بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية المخصصة للدراسة.

التصور المقترح: هو عبارة عن صورة مقترحة تتكون من منطلقات وأهداف ومرتكزات ومتطلبات لتطبيقها والعناصر البشرية المستفيدة منها، وبعض المقترحات لتجاوز صعوبات تطبيق هذه الصورة وآلية تنفيذها، وتهدف إلى تطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

الفصل الثاني

بعض الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً-الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي.

1-الدراسات العربية.

2-الدراسات الأجنبية.

ثانياً-الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

1-الدراسات العربية.

2-الدراسات الأجنبية.

ثالثاً-تعقيب عام على الدراسات السابقة.

مقدمة:

حظي الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بالعديد من الدراسات العربية والأجنبية حيث تناولت واقع ودور ومهام وكفايات وممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة، ووظائف الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ووضع تصور مقترح لتفعيلهما وتطويرهما، وعند اطلاع الباحثة على هذه الدراسات لاحظت ندرة الدراسات التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، وعليه فإن الباحثة استفادت من هذه الدراسات في الحصول على الأدب النظري وبناء الاستبانة ومقارنة نتائج الدراسة الميدانية.

وفيما يلي عرض لبعض من هذه الدراسات، وحرصت الباحثة على عرض الدراسات الأكثر حداثة قدر الإمكان، مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول-الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي.

المحور الثاني-الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

وكل محور يحتوي دراسات عربية وأخرى أجنبية مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً-الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي.

1. الدراسات العربية:

دراسة المناحي(2010): عنوانها "واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي

الصفوف الأولية من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي

الصفوف الأولية في مجالات التقويم والعلاقات الإنسانية وإدارة الصف من وجهة نظر مديري مكاتب

التربية والتعليم لمعلمي الصفوف الأولية في مدينة الرياض.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة.

تكونت عينة الدراسة من (15) مديراً لمكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم و(130) معلماً للصفوف

الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن مديري مكاتب التربية والتعليم يرون أن المشرف التربوي يؤدي دوره بدرجة عالية بينما يرى المعلمون أن دوره متوسط مع وجود فروق في الرأي بين مديري مكاتب التربية والتعليم والمعلمين حول دور المشرف تعزى لطبيعة العمل لصالح مديري مكاتب التربية والتعليم.

دراسة صبوح(2011): عنوانها "درجة فاعلية الاجتماعات التربوية التي يعقدها الموجهون التربويون مع المعلمين في تحقيق النمو المهني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الاجتماعات التربوية التي يعقدها الموجهون التربويون مع المعلمين في تحقيق النمو المهني في محافظتي دمشق واللاذقية والكشف عن الفروق في التقديرات لهذه الدرجة من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتربوي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها استبانة. طبقت الدراسة على عينة من الموجهين التربويين وهي (45) موجهاً وموجهة في محافظة دمشق، و(68) موجهاً وموجهة في محافظة اللاذقية، و(148) معلماً ومعلمة في محافظة دمشق، و(366) معلماً ومعلمة في محافظة اللاذقية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير الخبرة ومتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتربوي والمحافظة.

دراسة عبد النور(2011): عنوانها "واقع التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في المرحلة الثانوية في الجمهورية العربية السورية واحتياجاته في ضوء المعايير الوطنية الجديدة للمناهج".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في المرحلة الثانوية في الجمهورية العربية السورية واحتياجاته في ضوء المعايير الوطنية الجديدة للمناهج.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة والمقابلة.

طبقت الدراسة على عينة من (27) موجهاً وموجهة في محافظتي دمشق وحمص، و(309) مدرساً ومدرسة في المحافظتين.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-انحصرت عملية التوجيه بأسلوب واحد هو الزيارة الصفية وابتعدت عملية التوجيه عن إقامة علاقات إنسانية طيبة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموجهين تبعاً لمتغيرات الجنس ونوع العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى أساليب التوجيه التربوي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المدرسين تبعاً لمتغير الجنس ومكان العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والصف الذي يدرسه بالنسبة إلى أساليب التوجيه التربوي.

دراسة المعبدي (2011): عنوانها "مدى معرفة المشرفين التربويين بمكة المكرمة بمفهوم وأهمية متطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني ومعوقاته".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على معرفة المشرفين التربويين بمكة المكرمة بمفهوم وأهمية متطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني ومعوقاته.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها استبانة.

تألفت عينة الدراسة من (183) مشرفاً تربوياً بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن درجة معرفة المشرفين التربويين بمكة المكرمة لمفهوم وأهمية ومتطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني ومعوقاته كانت كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الإشراف الإلكتروني تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المستوى الأعلى، وفي أهمية الإشراف الإلكتروني ومتطلبات تطبيقه تعزى للدورات التدريبية لصالح ذوي التدريب المرتفع.

دراسة الجلال (2011): عنوانها "واقع أداء مشرفات الإدارة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مشرفات الإدارة المدرسية لأدوارهن في رفع مستوى أداء مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات المرحلة الابتدائية والوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون أداء مشرفات الإدارة المدرسية لأدوارهن.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها المقابلة الشخصية والاستبانة.

طبقت الدراسة على مجتمع البحث كاملاً والذي تمثل في (550) مديرة مدرسة ابتدائية ومشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض شاملة مكاتب التربية والتعليم التسعة على مستوى مدينة الرياض.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن مشرفات الإدارة المدرسية يؤدین أدوارهن في رفع مستوى أداء مديرات المدارس الابتدائية بدرجة عالية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فئات عينة الدراسة حول أداء المشرفات لأدوارهن تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح المشرفات التربويات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة (لصالح الخبرة الأعلى من 16 سنة).

دراسة الصميلي (2011): عنوانها "الممارسات الإشرافية اللازمة في ظل اقتصاد المعرفة ومعوقاتهما في مجالات عمل المشرف التربوي من وجهة نظر مشرفات ومعلمات العلوم الطبيعية بمنطقة جازان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية اللازمة في ظل اقتصاد المعرفة ومعوقاتهما في مجالات عمل المشرف التربوي من وجهة نظر مشرفات ومعلمات العلوم الطبيعية بمنطقة جازان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة جازان وعينة عشوائية مكونة من (34%) من معلمات العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن الممارسات الإشرافية اللازمة في ظل اقتصاد المعرفة كانت بدرجة متوسطة من قبل المشرفة التربوية وكانت معوقاتهما بدرجة متوسطة أيضاً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول الممارسات الإشرافية في ظل اقتصاد المعرفة ومعوقاتهما وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية لصالح المعلمات.

دراسة حامد (2012): عنوانها "تصور مقترح لتطوير واقع أساليب التوجيه التربوي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الحديثة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب التوجيه التربوي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين والمعلمين، ووضع تصور مقترح لتطوير واقع أساليب التوجيه التربوي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الحديثة".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة الدراسة من (32) موجهاً وموجهة، و(340) معلماً ومعلمة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- عدم ممارسة الموجه التربوي لأساليب التوجيه التربوي الحديث (المشاغل التربوية، التعليم المصغر، البحوث الإجرائية، المؤتمرات التربوية، تبادل الزيارات بين المعلمين).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين حول واقع أساليب التوجيه التربوي تعزى لمتغير الجنس (لصالح المعلمين الذكور).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموجهين التربويين حول واقع أساليب التوجيه التربوي تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموجهين التربويين حول واقع أساليب التوجيه التربوي تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة اللوح (2012): عنوانها "درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في نمط الإشراف التربوي التطوري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في نمط الإشراف التربوي التطوري مع الكشف على أثر متغيرات الدراسة على آراء معلمي اللغة العربية في درجة التحسن نتيجة للإشراف التطوري.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة البحث من (164) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية بفلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن الإشراف التربوي التطوري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية،
بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة الرويثي (2012): عنوانها "بناء تصور مقترح لتفعيل وظائف الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ومتطلبات مجتمع المعرفة".

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل وظائف الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ومتطلبات مجتمع المعرفة وذلك من خلال التعرف على أهمية خطوات تفعيل وظائف الإشراف التربوي وإمكانية تطبيقها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة البحث من (60) قيادة عليا و(380) مشرفة تربوية بإدارات التربية والتعليم بالرياض وجدة والطائف والليث.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن استجابات مجتمع الدراسة من القيادات العليا والمشرفات التربويات حول أهمية الخطوات المقترحة لتفعيل الوظائف الإدارية التنشيطية والتدريبية والبحثية والتقويمية والتحليلية والابتكارية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ومتطلبات مجتمع المعرفة كانت بدرجة عالية جدا.

- وجد أن إمكانية تطبيق الخطوات المقترحة لتفعيل الوظائف الإدارية والتنشيطية والتدريبية والبحثية والتقويمية والتحليلية والابتكارية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ومتطلبات مجتمع المعرفة كانت بدرجة عالية، فيما عدا الوظيفة التقويمية كانت بدرجة عالية جدا في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

دراسة عبد الكريم (2014): عنوانها "تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فلسفة الإشراف المتنوع والكشف عن واقع التحليل البيئي لأساليب الإشراف التربوي المتبعة في مصر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ونموذج "سوات" لجمع البيانات وكانت أدواتها الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً من التعليم العام.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-واقع الإشراف التربوي دون المستوى المطلوب.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

دراسة السلمي(2014): عنوانها "درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لها، طبقت على(130) معلمة و(15) مشرفة تربوية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-وجود درجة إسهام عالية للإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية.

-عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة.

دراسة العلوية(2014): عنوانها "تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، والكشف عن الفروق في المتوسطات وفقاً لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة، طبقت على(300) معلماً ومعلمة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-وضع تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع.

-عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (لصالح المعلمين الأوائل).

دراسة الحجري(2014): عنوانها "نموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة، طبقت على (1057) معلماً.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-درجة فاعلية الممارسات لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان كانت مرتفعة.

-عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة الصغير(2014): عنوانها "تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين التربويين في تقنيات التعليم لتنمية المهارات التدريسية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينتي دمشق والقنيطرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المشرف التربوي لتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم التدريسية باستخدام تقنيات التعليم، ووضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين التربويين في تقنيات التعليم في ضوء النتائج التي ستنتهي إليها الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة الدراسة من (75) مشرفاً ومشرفة، و(475) معلماً ومعلمة من مدارس مدينة دمشق، و(172) معلماً ومعلمة من مدارس مدينة القنيطرة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات في مجال تقنيات التعليم كانت متوسطة.

-أن درجة توظيف المشرفين التربويين للكفايات التقنية في مهامهم الإشرافية كانت قليلة.

-أن درجة الدور الذي يقوم به المشرف التربوي لتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم التدريسية باستخدام التقنيات التعليمية كانت قليلة.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة أوفاندو وهاكستين (2003, Huckestein, Ovando): عنوانها "تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم".

(Perceptions of the Role of the Central Office Supervisor in Exemplary Texas School Districts)

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) بنداً، من خلال الاطلاع على الممارسات الإشرافية من بحوث سابقة.. وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المضمون.

وتألفت عينة الدراسة من (59) مديراً في مناطق ولاية تكساس.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

-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.

دراسة روجرز (2008, Rogers): عنوانها "تقييم الكفايات الإدارية والفنية للمشرف التربوي في مدارس ولاية ميشغن الأمريكية".

(Evaluation of the administrative and technical skills for the educational supervisor in the schools of the state of Michigan US).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة الدراسة من (175) معلماً من مختلف الاختصاصات و(30) مديراً في مجموعة من مدارس ولاية ميشغن الأمريكية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن نسبة (52%) من عينة الدراسة تمتلك كفايات إدارية تمثلت في الإعداد الجيد للخطط الإشرافية وإقامة العلاقات الإيجابية بين المدرسة وأولياء الأمور وبين المشرفين والعاملين في المجال التربوي، وقد تفوق امتلاكهم للكفايات الإدارية على الكفايات الفنية.

دراسة يوكو (Yoko, 2009): عنوانها: "الإشراف على المتدربين الدوليين وتأثير بيئة العمل متعددة الثقافات على المشرف التربوي والاختصاصي في آسيا وأفريقيا وأوروبا".

(Supervising International Trainees: influence of working alliance, supervisor multicultural competence and supervisor)

هدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات التي يحتاجها المشرف التربوي للإشراف على مجموعة من المعلمين والمتدربين الدوليين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها استبانة واستمارة رأي، طبقت على عينة من (463) معلماً ومنتدرباً.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- ضرورة أن يكون لدى المشرف كفايات تتعلق بالإشراف العيادي، وأخرى تتعلق بالقدرة على استخدام وتوظيف الخبرات الشخصية في بيئة العمل.

دراسة فارلي (Farley, 2010): عنوانها "مهام المشرف التربوي في ظل التغيرات الحديثة والمستمرة في مجتمع المعرفة والمرتبطة أكثرها بالإنترنت ومظاهر التكنولوجيا الحديثة".

(Educational supervisor tasks in the light of modern and continuous variables in the knowledge society and associated with most aspects of the Internet and modern technology).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهام المشرف التربوي في ظل التغيرات الحديثة والمستمرة في مجتمع المعرفة والمرتبطة أكثرها بالإنترنت ومظاهر التكنولوجيا الحديثة، كما سعت إلى وصف معايير الأداء والممارسات الإشرافية وأثر هذه الممارسات على العملية التعليمية في المدارس الإلكترونية وهي المدارس المعتمدة في تدريسها على الإنترنت في الهند.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تألفت عينة الدراسة من (3) مدارس استطاعت تحقيق المعايير في العينة القصدية غير العشوائية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أهمية اعتماد المدارس الإلكترونية لمعايير الإشراف التربوي، وذلك بغرض تسهيل تطبيق الإبداع التربوي.

دراسة شارما وكنان (Sharma, Kannan, 2011): عنوانها "طبيعة الإشراف التربوي المطبق في المدارس في ثلاث دول آسيوية (الهند، ماليزيا، تايلند).

(The nature of educational supervision applied in schools in the three Asian countries (India, Malaysia, Thailand).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الإشراف التربوي المطبق في المدارس في ثلاث دول آسيوية (الهند، ماليزيا، تايلند)، وركزت الدراسة على أربعة جوانب أساسية تتمثل في الاستمرارية والتنمية وعمل الشركات والإشراف على دور المدراء في عمليات الإشراف. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً من مديري المدارس في هذه الدول.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أن عملية الإشراف التربوي عملية تنموية مستمرة ويتطلب ذلك أن يصل مديرو المدارس إلى الوعي الكافي بأهمية تطبيق عمليات الإشراف وممارساته وتطوراته التي تلحق به مع مرور الزمن.

-ضرورة إشراك المعلمين في عملية الإشراف وذلك لغرس أهميتها لديهم.

دراسة كونو (Kono,2012): عنوانها "الإشراف المتنوع كبديل للنمو والتطوير المهني لجميع المعلمين في مدارس ولاية نيفادا في الولايات المتحدة الأمريكية".

(Differentiated supervision: Alternatives for Professional growth And Development For All Teachers).

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام الإشراف المتنوع كبديل لما هو مستخدم حالياً في مدارس ولاية نيفادا في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة التحليل النوعي لتحديد نقاط القوة والضعف في أسلوب الإشراف المستخدم في هذه المدارس.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أن الإشراف المتنوع يتطلب إيجاد مبادئ تساعد على الفهم العميق للمعلمين ومعرفة مستوى معلوماتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

-أن نمو وتطور أداء المعلم يتفاوت وفقاً للمراحل المختلفة، وأن تنوع التقويم ربما يكون المفتاح لتحقيق نجاح الأداء الصفي.

دراسة منسوب ومافورا (Mncube and Mafora, 2013): عنوانها "الأشخاص المتحكمون بالمدرسة ودورهم في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية في جنوب أفريقيا".

(School Governing Bodies in Strengthening Democracy and Social Justice of South Africa).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الأشخاص المتحكمين بالمدرسة ودورهم في تعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية من خلال مشاركة أولياء أمور الطلاب. استخدمت الدراسة التحليل النوعي وكانت أدواتها استبانة ومقابلات جماعية منظمة تم من خلالها جمع المعلومات، طبقت على عينة عشوائية في مواقع متعددة من المدارس في محافظتين في جنوب أفريقيا. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أن فاعلية توظيف الأشخاص المتحكمين بالمدرسة تتأثر بالسياق الذي تعمل فيه المدرسة.

ثانياً-الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

1. الدراسات العربية:

دراسة وزان (2011): عنوانها "تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (497) مديراً ومديرة في المحافظات (دمشق، اللاذقية، حلب، حمص، الحسكة).

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي كانت جيدة.

دراسة العساف والصريرة (2011): عنوانها "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي وكانت أدواتها الاستبانة.

طبقت على (120) فرداً من الخبراء والمتخصصين.

أهم ما توصلت إليه الدراسة: تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من ستة عناصر رئيسية وهي: تغيير ثقافة المدرسة، التحول إلى نمط الإدارة التشاركية، تشكيل مجلس الجودة في المدرسة، التقييم الذاتي، اعتماد أسلوب القياس المقارن، التغذية الراجعة.

دراسة الطعاني(2012): عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (201) معلماً ومعلمة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة شاهين(2012): عنوانها "تصور مقترح لتطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لتطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة في جمهورية مصر العربية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من عينة من المديرين والوكلاء وعينة من المدرسين الأوائل.

توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية الفنية في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة في مصر وبعض الدول المتقدمة.

دراسة قناديلي(2012): عنوانها "تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية".

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (650) إدارياً ومعلماً في مدارس رياض الأطفال.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- ممارسة مديرة المدرسة في رياض الأطفال للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد الدراسة لممارسة مديرة المدرسة للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد الدراسة لممارسة مديرة المدرسة للمهارات الإدارية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

دراسة المتروك(2012): عنوانها "تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (372) مديرة ومعلمة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- توافر مقومات الإبداع لدى مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بدرجة كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية حسب متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية حسب متغير نوع العمل الحالي (لصالح المديرات).

دراسة أبو عاشور والزعبي(2012): عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون والمعلمون".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون والمعلمون والمديرون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (150) مشرفاً تربوياً و(100) مدير مدرسة و(1200) معلماً. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين لمهامهم الثلاثة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

دراسة الناصيف(2013): عنوانها "واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي العامة والخاصة ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- درجة الممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية كانت جيدة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الإداريين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية (لصالح الذين اتبعوا دورات).

دراسة خليل(2013): عنوانها "تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المدرسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الإدارة المدرسية وأعضاء الهيئة التعليمية وأولياء الأمور في محافظتي دمشق وريفها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة وأسلوب "سوات".

تكونت عينة الدراسة من (1920) إدارياً ومدرساً وولي أمر.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن تقييم دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كان مرتفعاً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير صفة المستجيب (الصالح أولياء الأمور).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإداريين تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الإداريين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (الصالح دبلوم فأعلى).

دراسة الحارثي (2014): عنوانها "تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

دراسة غبور (2015): عنوانها "أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة والمقابلة.

تكونت عينة الدراسة من (96) مديراً ومديرة و(304) مدرّساً ومدرّساً و(205) إدارياً.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة كان متوسطاً في الاتجاهات كافة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة (الإداريين والمدرّسين) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة (الإداريين والمدرّسين) تعزى لمتغير الجنس.

دراسة العواد(2015): عنوانها "تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من(262) مديراً ومديرة و(251) معاون مدير و(1173) موجهاً وموجهة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية للعمليات الإدارية كان مرتفعاً.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة بوثا (Botha, 2006): عنوانها "القيادة في الإدارة الذاتية للمدرسة: دراسة حالة في مدارس مختارة في جنوب أفريقيا".

(Leadership in school based management: Case study in selected school)

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور القيادي الرائد المهم لمدير المدرسة لضمان تحسين المدارس المدارة ذاتياً في جنوب أفريقيا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها دراسة الحالة.

تكونت عينة الدراسة من عدد من المدارس الثانوية في مقاطعة غاوتينغ.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيس في وجود علاقة ناجحة بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسينها.

دراسة بين (Bain, 2010): عنوانها "دراسة طويلة لممارسات فيديلتى للإصلاح المدرسي القائم على الموقع".

(Alongitudinal study of practice Fidelity of a site-based school reform)

هدفت الدراسة إلى التأكد من دقة تطبيق الإصلاحات المدرسية في مدرسة ثانوية للممارسات الصفية ودامت أربع سنوات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الملاحظات كمتغير لدراسة الفروق في تقديرات المديرين والمعلمين حول تنفيذ الإصلاحات.

تكونت عينة الدراسة من (78) معلماً و (5) مديرين.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- وجود مستويات مستدامة من الناحية العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين وهذه الفروق تقلصت مع تقدم تنفيذ برامج الإصلاح.

دراسة باز ويافوز (Bass, Yavous, 2010): عنوانها "الدور القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر معلمي لمرحلة الأساسية في نيغدة في تركيا".

(Leadership role of principals from the perspective of teachers in the basic stage in Nigde in Turkey)

هدفت الدراسة إلى تعرف الدور القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر معلمي لمرحلة الأساسية في نيغدة في تركيا.

استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي وكانت أدواتها المقابلة. تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً من معلمي المرحلة الأساسية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-أهم الأدوار القيادية لمدير المدرسة تتمثل بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وإدارة العملية التعليمية، وتقييم الطلاب ودعم المعلمين وخلق بيئة تعليمية تعلمية منظمة.

دراسة باكهاش وحسين وخان (Bakhash, Hussien, Khan,2011): عنوانها "العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلطة وبين الدور الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في ولاية بنجاب في الهند".

(The relationship between job satisfaction and the power and the effectiveness of the administrative role of principals from the perspective of teachers in the state of Punjab in India)

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلطة وبين الدور الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في ولاية بنجاب في الهند.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدواتها الاستبانة.

تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً من (72) مدرسة في ولاية بنجاب.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة والصلاحيات المخولة له وبين فاعلية دوره الإداري.

دراسة بيسونغ (Besong, 2013): عنوانها "المقارنة بين كفاءة الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في ماروا في الكاميرون".

(A comparative study of the administrative efficiency of principals in public and private secondary school in Maroua in Cameroon)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين كفاءة الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في ماروا في الكاميرون.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدواتها الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (15) مديراً من مديري المدارس الحكومية و (15) مديراً من مديري المدارس الخاصة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

-ظهرت فروق بين كفاءة مديري المدارس العامة والخاصة من حيث إدارة الأموال وتحفيز الموظفين والإجراءات الإدارية (لصالح مديري المدارس الخاصة).
عدم وجود فروق في كفاءة مديري المدارس العامة والخاصة من حيث اتخاذ القرارات وتنفيذها وتنظيم الاجتماعات المدرسية.

ثالثاً-تعقيب عام على الدراسات السابقة:

-تناولت بعض الدراسات الإشراف التربوي في سورية كدراسة (صباح، 2011) ودراسة (عبد النور، 2011) ودراسة (حامد، 2012) ودراسة (الصغير، 2014).

-تناولت بعض الدراسات واقع أو طبيعة الإشراف التربوي كدراسة (عبد النور، 2011) ودراسة (الجلال، 2011) ودراسة (الصميلي، 2011) ودراسة (شارما وكنان، 2011).

-تناولت بعض الدراسات مهام وكفايات المشرفين التربويين كدراسة (أوفاندو وهاكستين، 2003) ودراسة (روجرز، 2008) ودراسة (يوكو، 2009) ودراسة (فارلي، 2010).

-تناولت بعض الدراسات أداء المديرين والممارسات الإدارية لمديري المدارس وتطويرها كدراسة (وزان، 2011) ودراسة (الطعاني، 2012) ودراسة (قناديلي، 2012) ودراسة (المتروك، 2012) ودراسة (أبو عاشور والزعبي، 2012) ودراسة (الناصيف، 2013).

-هدفت بعض الدراسات إلى وضع تصور مقترح للإشراف التربوي كدراسات كل من (حامد، 2012) و (الرويثي، 2012) و (عبد الكريم، 2014) و (السلمي، 2014) و (العلوية، 2014) و (الحجري، 2014) و (الصغير، 2014).

- هدفت بعض الدراسات إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية أو أداء المديرين كدراسة (العساف والصريرة، 2011) ودراسة (شاهين، 2012) ودراسة (خليل، 2013) ودراسة (الحارثي، 2014) ودراسة (غبور، 2015) ودراسة (العواد، 2015).

-اعتمدت جميع الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة للبحث، كما أضافت دراسات كل من (الجلال، 2011) و(غبور، 2015) و(باز ويافوز، 2010) و(منكوب ومافورا، 2013) أسلوب المقابلة الشخصية. واعتمدت دراسة (خليل، 2013) أسلوب "سوات" مع أداة الاستبانة، واعتمدت دراسة(بوثا، 2006) أسلوب دراسة الحالة.

نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

-اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من (حامد، 2012) و(الرويثي، 2012) و(عبد الكريم، 2014) و(العلوية، 2014) و(الحجري، 2014) و(الصغير، 2014) من حيث أنها تبحث في بناء تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي.

-كما اتفقت مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة.

-اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

-اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(الجلال، 2011) من حيث عينة الدراسة وهي المشرفون والمديرون، بينما تختلف مع بقية الدراسات كدراسات(صبوح، 2011) و(عبد النور، 2012) و(الصغير، 2014) و(الصميلي، 2012) حيث طبقت على مشرفين ومعلمين، ودراسات(عبد الكريم، 2014) و(العلوية، 2014) و(الحجري، 2014) حيث طبقت على معلمين، ودراستي(المعبدي، 2011) (الرويثي، 2012) حيث طبقتا على مشرفين.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تحديدها مجال الإدارة المدرسية في وضع التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

-أفادت الباحثة من معظم الدراسات السابقة في موضوع الدراسة في مهام ووظائف المشرف التربوي ومدير المدرسة.

-أفادت الباحثة من المنهج الوارد في جميع الدراسات حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

-أفادت من أدوات الدراسة في معظم الدراسات السابقة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

-لاحظت الباحثة-على حد معرفتها-ندرة الدراسات التي تناولت دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية.

-قد تقدم الدراسة الحالية فائدة لكل من مديري المدارس والمشرفين التربويين في تشجيع التعاون فيما بينهما، والتعرف على أكثر المهام الموكلة إليهم والتي تكون فيها الفائدة الأكبر في تطوير الإدارة المدرسية وتسيير أمورها بالشكل المرغوب، وتحسين العملية التعليمية التعلمية بأكملها.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

مقدمة.

أولاً-الإدارة المدرسية.

ثانياً-الإشراف التربوي.

ثالثاً-دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية.

رابعاً-واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية

السورية.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تناول مفهوم الإدارة المدرسية وخصائصها ووظائفها وعملياتها، وسمات مدير المدرسة الناجح، والمهارات التي يجب توافرها لدى مدير المدرسة، والمعوقات التي تعترض عمل الإدارة المدرسية. كما يهدف إلى تناول مفهوم الإشراف التربوي ومهامه وأدوار المشرف التربوي في العملية التعليمية ودور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية، ويهدف أيضاً إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية، وتحقيقاً لهذه الأهداف يتناول الفصل ما يلي:

المحور الأول: الإدارة المدرسية.

المحور الثاني: الإشراف التربوي.

المحور الثالث: دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية.

المحور الرابع: واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية

وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً- الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية محور العملية التعليمية ووسيلتها لتحقيق أهدافها الإدارية والفنية، فيقع على عاتقها القيام بمسؤوليات متعددة تهدف إلى تربية الناشئين من خلال تفاعلاتهم مع مجتمعاتهم تربية متكاملة نفسياً وفكرياً واجتماعياً، دون الاكتفاء بتحقيق الكفاية العلمية والمعرفية أو نقل التراث. تعد الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات وتتعايش معها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة (محامدة، 2005، 17).

1- مفهوم الإدارة المدرسية:

تناول العديد من الكتاب والمؤلفين مفهوم الإدارة المدرسية بمفاهيم وتعريف شتى كلٌ حسب وجهة نظره وتخصصه وميادين خبرته ومن منطلق فلسفته وقيمه ومثله، ومن هذه التعريفات: عرفها "العجمي" بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء التلميذ وإعداده من النواحي كلها (عقلياً، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسماً)، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويسهم في تقدم مجتمعه" (العجمي، 2007، 8). وعرفها "الهبيل" بأنها: "عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة" (الهبيل، 2008، 10).

وعرفها تشابمان (Chapman) بأنها: "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).

وعرفها "السبيل" بأنها: "كل نشاط مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية" (السبيل، 2013، 15).

وعرفها "عطوي" بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها" (عطوي، 2014، 18).

وبعد استعراض جملة المفاهيم والتعريفات التي تخص الإدارة المدرسية والتماس الاختلاف في هذه التعريفات والذي يمكن أن يعزى إلى اختلاف نظرة الباحثين إلى ماهية الإدارة المدرسية وأولوياتها، ومن خلال ذلك تعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها "عملية إنسانية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج وطرائق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف التربوي وغيرها من الجوانب التي تتصل بالعملية التربوية مجملها".

2- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

من الخصائص التي لا بد من توفرها في الإدارة المدرسية لكي تتجح في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة ما ذكره "السبيل":

- أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلد.
- أن تتسم بالمرونة بحيث لا تكون في قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف مع مقتضيات المواقف وتغير الظروف.
- أن تكون عملية بحيث تتكيف مع الأصول والمبادئ النظرية.
- أن تتسم بالكفاءة والفاعلية وينتج ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية (السبيل، 2013، 52).

- وذكر "إبراهيم" سمة أخرى من سمات الإدارة الناجحة هي: أن تكون تكنولوجية بحيث تلم بمجموعة المعارف العلمية والأساليب الحديثة التي تطبق في مواجهة المعوقات (إبراهيم، 2001، 26).

- وكذلك أضاف "الداعور" أن تكون قادرة على تحديد السياسات ووضع البرامج (الداعور، 2007، 21).

فالإدارة المدرسية لكي تكون ناجحة وفاعلة يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تعينها على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على أكمل وجه كونها نموذجاً صالحاً في العمل والتعاون والتفاعل

والمسؤول الأول عن نجاح أو إخفاق العملية التعليمية التعلّمية وفي تحقيق أهدافها بما يتناسب مع تطورات العصر الحالي.

3- مهام الإدارة المدرسية وعملياتها:

الإدارة المدرسية عبارة عن وظائف مترابطة مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، وفيما يلي عرض لأهم مهام الإدارة المدرسية:

• التخطيط:

يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها من خلال تحديد الأولويات ورسم الخطط والبرامج المناسبة لتحقيق هذه الغاية، ويشمل:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
- رسم السياسات وهي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية.
- إقرار الإجراءات وهي الخطوات التفصيلية التي تتبّع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً (عطوي، 2014، 20).

• التنظيم:

التنظيم عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع إمكانيات وقدرات ومهارات كل منهم، وبهذا فإن التنظيم يبحث عن تحقيق التنسيق والتعاون بين مجموعة القوى والإمكانيات المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، ولذا يعد التنظيم من الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة، والتي تساعد على استقرار العلاقات بين العاملين، وعلى إيجاد التوازن والتناسق والتكامل والانسجام داخل المدرسة مما يحد من المشكلات والصراعات الوظيفية التي قد تنشأ بين العاملين (عزب، 2008، 202-203)، ويشمل التنظيم:

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الواجبات التي يستطيع شخص واحد القيام ببعض منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل منها.
- تحديد السلطات لإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهد الجماعي.
- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم (عطوي، 2014، 21).

• اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب العملية الإدارية، وبالتالي فإن نجاح أي عمل داخل المدرسة إنما يتوقف على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

وتخضع عملية اتخاذ القرارات لعدد من المبادئ والاعتبارات الرئيسية العامة، والتي يمكن حصرها في جانبين رئيسيين: أحدهما يتعلق بعوامل خاصة بالمؤسسة ككل مثل طبيعة المؤسسة وأهدافها وسياساتها ونظمها وظروفها ومبادئها وأنماطها السلوكية بشكل عام، والآخر يركز على عملية اتخاذ القرارات كنشاط فردي يتعلق بالمدير باعتباره قائداً للعمل الإداري داخل المؤسسة، وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية للمدير والطرق التي يمكن أن يستخدمها في اتخاذ القرارات، ولذا فإن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف، وهي اختبار لمدى كفاءة إدارة المدرسة ومديرها وقدرته على تحمل المسؤولية والبت في الأمور (عزب، 2008، 201-202).

• التوجيه:

يعد التوجيه من أهم أعمال الإدارة المدرسية وأهم أدوار مدير المدرسة، وينحصر دوره في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء في حالة حدوث انحراف عن الطريق الصحيح، هذا ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لجميع العاملين، فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة (عزب، 2008، 206)، ويشمل التوجيه:

-الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم على كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة.

-رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال (عطوي، 2014، 22).

• الاتصال:

تعتمد الإدارة على المعلومات والبيانات وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة والمعلومات الصادقة وسرعة استخدامها حتى لا تفقد أهميتها.

والاتصالات المدرسية هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (دياب، 2001، 234-235)، ومن وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية:

*المجالس المدرسية من مجالس معلمين ومجالس أولياء الأمور، واللجان المدرسية، والتقارير المدرسية، والاجتماعات المدرسية، والمقابلات (عطوي، 2014، 99).

• الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط له، ولذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المقررة، وبالتالي معالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة (عزب، 2008، 207)، وتشمل الرقابة:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.

- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.

- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلافيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة (عطوي، 2014، 22).

• التقويم:

التقويم في العملية التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية المبذولة لتحقيق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف (البوهي، 2001، 53).

وتشتمل عملية التقويم في العملية التربوية على مجالات عديدة منها: الأهداف التربوية والمنهاج المدرسي والكتاب المدرسي والبناء المدرسي وتقويم التشريعات التربوية والإشراف التربوي والمعلم والطالب والنتائج التربوية وعملية التقويم ذاتها (عطوي، 2009، 326-329).

وهكذا فإن الإدارة المدرسية تؤدي مجموعة من الوظائف المترابطة مع بعضها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واتصال واتخاذ قرارات وغيرها من الوظائف التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتفاع بمستوى الأداء، وذلك عن طريق رسم خطط واستراتيجيات العمل الصحيح وتوزيع المهام على العاملين في المدرسة وتوعيتهم وتبصيرهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التربوي السليم.

4-سمات مدير المدرسة الناجح:

كي تحقق الإدارة المدرسية أهدافها تحتاج إلى إدارة فاعلة متمثلة بالمدير لأن مدير المدرسة يمثل المحور الأساسي الذي يتم من خلاله نجاح المدرسة أو فشلها، ويؤدي المدير الناجح إلى وجود مدرسة ناجحة، وبوصفه قائداً تربوياً يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة المؤسسة التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة، لذلك لا بد أن يتسم بمجموعة سمات منها:

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- معرفة الأصول العملية للإدارة.

- الشعور الإنساني في المعاملة.

- القدرة على كسب الثقة (عباس، 2004، 19).
 - نضوج علمي ومهني وفهم لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
 - الابتكار والتجديد والمبادأة والإصلاح.
 - التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمي.
 - القدرة على التعاون مع العاملين مراعيًا المساواة بينهم.
 - القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية (أحمد، 2003، 61-62).
 - الاتصاف بالديمقراطية واستخدام أسلوب الحوار والمناقشة (وظفة، 2003، 85-86).
 - لديه تفتح ذهني وقدرة على تجريب الأفكار الجديدة.
 - مبادر وخالق وإبداعي ويؤمن برسالته وذكي اجتماعياً.
 - لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ (عطوي، 2014، 49).
- فمدير المدرسة قائد تربوي تنوعت أدواره ومهامه في ظل تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وبالتالي زيادة عدد التلاميذ باستمرار، لذلك يجب أن يكون على قدر عال من المسؤولية ومتسماً بخصائص وصفات القائد الإداري الناجح في عصر التطوير والتغيير.

5-المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة:

هناك مجموعة من المهارات الضرورية لنجاح مدير المدرسة يمكن تصنيفها إلى:

• مهارات مهنية:

وهي المهارات التي ترتبط بعمله كمدير مدرسة وتشمل:

- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المنهاج.
- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- معرفة خصائص نمو التلاميذ (السبيل، 2013، 57).

• مهارات اتخاذ القرار:

وهي مهارات مهمة وأساسية لمدير المدرسة تتعلق بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، ومنها ما يتعلق بالحياة المدرسية في أعمال الإدارة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة، والقرار الإداري يتضمن مجموعة من العمليات هي:

- وجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً.
- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها.
- أن يكون الاختيار نتيجة نشاط واع ومدرك.
- أن يكون موجهاً لتحقيق أهدافٍ مرجوةٍ (عطوي، 2014، 147).

• مهارات فنية :

- وهي المعرفة المتخصصة في مجال التدريس والإدارة لكسب الثقة وتحقيق الأهداف (السبيل، 2013، 58). ومن المهارات الفنية المطلوب توافرها في مدير المدرسة:
- القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
 - معرفته وإتقانه لمهارات استخدام التكنولوجيا التربوية.
 - القدرة على توفير المعلومات.
 - القدرة على اتخاذ القرار.
 - القدرة على المزج بين الإدارة والقيادة.
 - القدرة على التفويض والسيطرة على الوقت (أبو الكشك، 2006، 105-106).

• مهارات تنظيمية:

وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم وإجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهارات والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها، فمدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والمتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفا وحسين، 2000، 202-203).

• مهارات إدراكية:

وهي القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده المدير، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، ومعرفته أثر أي تغييرات قد تحدث في أي جزء على الأجزاء الأخرى، وهي تتعلق بدرجة كفاءة المدير في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنن في حلها، وفي التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل وهي تصور الأشياء المستقبلية بناءً على الوضع الحاضر، وتصور ما ستكون عليه الإدارة بعد سنوات، بناءً على المعلومات المتوافرة لدى القائد، وهي قدرة المدير على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات والأنشطة المرتبطة بالأهداف والأنشطة والمناهج التربوية في المدرسة (أبو الكشك، 2006، 104).

• مهارات إنسانية:

وهي إحدى أهم المهارات التي من الممكن أن تساعد مدير المدرسة في نجاح عمله، بل التميز في الأداء إذا أحسن استخدامها، وقد تكون هذه المهارة الأساس لإتقان باقي المهارات، لأنها ترتبط بمحاولة مدير المدرسة كسب الثقة، واحترام رؤوسيه من خلال بناء جسور من الود وتفهم المشاعر والظروف الاجتماعية والإنسانية من أجل تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج (السبيل، 2013، 59).

• مهارات الاتصال:

وهي القدرة على مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المؤسسة التربوية ومساعدتهم على التعاون بينهم بطريقة بناءة، والقدرة على اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم (العطوي، 2014، 91)، وتشمل هذه المهارات ما يلي:

- تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد .
- تزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة .
- القدرة على الإقناع والتشجيع والحفز للعاملين (أحمد وحافظ، 2003، 74).
- ومن المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الوقت الراهن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال وتوظيفها التوظيف الجيد من أجل إدارة مدرسته، وأيضاً تهيئة المناخ الملائم والبيئة المناسبة للعاملين معه للاستخدام الملائم للتقنية وخصوصاً تقنية المعلومات من أجل دفع عجلة التطور والتقدم في العملية التربوية وزيادة الفاعلية الإدارية (ردنة، 2007، 64).
- وهكذا فإن امتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات تجعله قادراً على القيام بأعماله ومهامه وممارستها بالشكل الأفضل لبلوغ هدف التربية وأهدافها المنشودة.

6-المعوقات التي تعترض عمل الإدارة المدرسية:

تعترض الإدارة المدرسية صعوبات ومعوقات أثناء قيامها بوظائفها وهي تختلف باختلاف البيئات والمرحلة وطبيعة الكادر الإداري، منها ما يتصل مباشرة بالعمل الإداري ومنها ما يتصل بالعملية التعليمية ومنها ما يتعلق بشخصية المدير، ويمكننا تصنيفها على النحو الآتي:

• معوقات إدارية:

*التوقعات الثابتة التي تفرضها المؤسسة في صورة رسمية وغير رسمية من لوائح وتعليمات وتوجيهات.

*الإبقاء على العادات المألوفة في العمل (توفيق، 2003، 4).

*عدم مناسبة المباني المدرسية وعدم كفايتها.

*عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال الصيانة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية.

*الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

*التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها (عطوي، 2014، 63).

• معوقات مدرسية:

*عدم وجود استراتيجية واضحة والممارسات التعليمية التي تحمل الطابع الجمعي والتي لا تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ.

- *قلة الحوافز وانعدام التشجيع (طافش، 2004، 40).
- *النقص في بعض هيئات التدريس.
- *انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية.
- *ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- *ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة.
- *زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد (عطوي، 2014، 63).
- معوقات شخصية:

*بناء الأحكام على معلومات سابقة لديه دون الأخذ بالمعايير العلمية.

*ضعف الثقة بالنفس الذي يولد الخوف من المجهول ومن الإقدام على التغيير.

*عدم القدرة على تحمل المسؤولية.

*عشق التقليد والميل للمجاراة والتعلق بالماضي.

*عدم تقبل الأفكار الجديدة في العمل المدرسي (طافش، 2004، 38-39).

يتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية لها دورها الفاعل في قيادة وتوجيه الجهود والقوى لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، ولها خصائصها ووظائفها في توفير وتيسير وتهيئة التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، ونجاحها يتوقف على العاملين فيها لا سيما المدير بما يتصف من سمات وخصائص وما يمتلكه من معارف ومهارات كونه العنصر القيادي في العملية الإدارية بجميع عملياتها من تخطيط وتوجيه ومراقبة واتصال وتقويم، وقدرته على تخطي المعوقات التي تعترض عمله القيادي لجميع مكونات العملية التربوية، فالمدير قائد للمدرسة ومسؤول عن تطوير وتحديث المدرسة، ويشاركه هذا الدور المشرف التربوي كونها ممثلان للنظام التربوي، وعلى عاتقهما تقع مسؤولية تطوير الأداء وتحسين العملية التعليمية والتربوية.

ثانياً- الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي خدمة إنسانية تربوية تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال الظروف والإمكانات المناسبة التي تمكن المديرين والمعلمين والطلبة من ممارسة أدوارهم بكفاءة عالية، وهي من أكثر العمليات التربوية والتعليمية دقة وتعقيداً وشمولية، لأن المشرف التربوي يحتاج إلى القيام بعدة أدوار ومهام وامتلاك عدة مهارات (تعليمية وإشرافية وإنسانية وقيادية وتقويمية...) ليقوم بدوره على أكمل وجه، كونه خبيراً وقائداً تربوياً ملتزماً بتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

وكي يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية، لا بد من التعرض لمفهوم الإشراف التربوي وتطوره التاريخي ومجالاته، ومهام وأدوار المشرف التربوي.

1- مفهوم الإشراف التربوي

تعددت تعريفات الإشراف التربوي بسبب تعدد الفلسفات التربوية واتساع مجالات العمل الإشرافي وتعدد وظائفه ومهامه، ومن هذه التعريفات:

عرفه "عريفج" بأنه: "عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه" (عريفج، 2003، 203).

وعرفه "طافش" بأنه: "تشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق قدراتهم ورفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها" (طافش، 2004، 72).

كما عرفه "الطعاني" بأنه "عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة تعلم ومعلم وطالب وإدارة وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية" (الطعاني، 2005، 19).

وعرفته "الحريري" بأنه "عملية قيادية إنسانية وتعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما يشتمل عليه من منهج وطرق تدريس وإعداد، وما إلى ذلك مما يشتمل عليه البرنامج المدرسي من خلال تربوي مختص عن طريق الاتصال المستمر الواضح بالمعلمين بهدف تطوير مستوى الأداء لديهم وتحقيق حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتزويدهم بالمستجدات التربوية" (الحريري، 2006، 14).

وعرفه "صيام" بأنه: "عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه وتقويمها للعمل على تنظيمها وتطويرها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (صيام، 2007، 43).

وعرفه "حلس والعاجز" بأنه: "عملية تركز على النهوض لتحسين عمليتي التعليم والتعلم مما يستلزم التشاور والإنسانية والشمول في التنسيق والتوجيه لنمو المعلمين في اتجاه يستطيعون فيه استخدام ذكاء الطلبة وأن يحركوهم إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه" (حلس والعاجز 2009، 14).

وعرفه "الشهري" بأنه: "عملية فنية، شوروية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (الشهري، 2014، 10).

من خلال ذلك تعرف الباحثة الإشراف التربوي بأنه "عملية تعاونية مستمرة، هدفها العناية بجميع عناصر الموقف التعليمي، والعمل على تحسين وتطوير عمل المعلم والمدير وتحسين العملية التعليمية التعليمية برمتها".

2-التطور التاريخي لمفهوم الإشراف التربوي:

تطور مفهوم الإشراف التربوي من نظام التفتيش الذي يقوم على أساس مراقبة عمل المعلمين وتصيد أخطائهم إلى عملية التوجيه التي تقوم على أساس التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين من أجل رفع كفاياتهم التعليمية، ثم إلى عملية الإشراف التي تهدف إلى مساعدة المعلمين في مواجهة مشكلاتهم التعليمية ومعالجتها بأسلوب علمي منهجي منظم، وبهذا يكون عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب ، للعمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعلم والتعليم (Ehren & Leeuw, 2005,p17).

ومن خلال استعراض وجهات النظر المتعددة للتطور التاريخي لمفهوم الإشراف التربوي فإنه يمكننا تلخيص هذا التطور في المراحل الأساسية الثلاث الآتية:

• مرحلة التفتيش:

ظهرت هذه المرحلة في كافة الدول تقريباً، ونشأت في ظل إطار اجتماعي يتسم بالسيطرة والاستبداد والتسلط والمركزية والأخذ بمبدأ العقاب، حيث كانت المجالس المسؤولة عن التربية في المناطق التعليمية تكلف أشخاصاً من خارج مهنة التعليم ليتولوا عملية التفتيش التي تشمل الأبنية والتسهيلات المدرسية والأجهزة والأثاث ودوام الطلبة في مدارسهم (Wies,Bondi,1980,p4)، وبدأت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر حتى أوائل الثلاثينيات من القرن العشرين (المقيد، 2006، 12).

• مرحلة التدريب والتوجيه:

أخذت دول عربية عديدة مع بداية السبعينات من القرن العشرين بهذا المفهوم وحددته في نقاط منها:
-وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
-إعداد برامج الزيارات الميدانية لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد التقارير ومتابعة دورية عن الزيارات.

-حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية، واقتراح حلول لها.

-نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.

-وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين.

-الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.

-التوجيه والإرشاد والتقويم ومتابعة مستويات الكفاية للمعلمين.

- عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ووسائل.
- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقويمها.
- تضمين التقارير الدورية مشكلات ومستويات تدريس المادة (حجي، 2009، 119).

• مرحلة الإشراف التربوي:

- الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحسين العملية التعليمية فهو أشمل وأوسع لأنه يهتم بالموقف التعليمي من جميع جوانبه وهذا يعني أن الإشراف التربوي عملية:
- تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش.
- تشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلاً من التركيز على المعلم وحده.
- تستعين بوسائل ونشاطات متنوعة بدلاً من الاقتصار على الزيارة والتقارير.
- تقوم على التخطيط والتقييم التعاوني العلمي بدلاً من التركيز على الجهد الفردي (عبد الهادي، 2002، 27-28).

فمفهوم الإشراف التربوي كغيره من المفاهيم التربوية الأخرى تغير وتطور في ظل التغيرات المتسارعة في كل مجالات الحياة.

3-مجالات عمل الإشراف التربوي:

- تتعدد مجالات عمل المشرف التربوي، وعليه فإن على المشرف التربوي أن يخطط لها بأسلوب واعٍ، ويضع الخطط والأهداف ويستفيد من الوسائل المتوفرة والأنشطة وأدوات التقويم وذلك للوصول بالعملية التعليمية التعليمية إلى أعلى مستوى يحقق تطوير الأداء للمديرين والمعلمين والطلبة، ومن أهم مجالات عمله الإشرافي كما ذكرها "طافش" و"العبيدي" و"عطوي" حيث تم تلخيصها بالآتي:
- التخطيط: يعد التخطيط العلمي الذي يتسم بالتجديد والابتكار من أبرز مجالات عمل المشرف التربوي، وذلك لأن جميع المجالات الأخرى تتصل به وترتكز إليه.
- 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، وإكسابه قيماً وعادات حميدة، وبالتالي إحداث تغيير مرغوب في سلوكه وفي طرائق تفكيره.
- 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 قائد تربوي عظيم لمسيرة الأمة الحضارية، لذلك فقد أولته الأمم المتقدمة عنايتها، وعملت على تلبية متطلباته.

-المنهج المدرسي: لقد وُجد المنهج بوجود المدرسة، وتطور استجابةً للتطورات التي استجبت 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.

-طرائق التدريس: يتطلب الاختيار السليم الواعي لطرائق التدريس مهارة خاصة ينبغي تدريب المعلمين عليها لتأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الطلاب، وأعمارهم 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.

-الأنشطة المدرسية: وهي 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، شأنها شأن باقي العناصر، وأصبحت تمارس تحت إشراف المعلمين والمشرفين التربويين داخل المدرسة وخارجها، ويتابع المشرف التربوي الأنشطة التي تتصل بتخصصه، ويعمل على تطويرها وتعزيزها، وتحسين فرص الاستفادة منها.

-الوسائل التعليمية: تعد الوسائل التعليمية إحدى المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعلمية، التي تقيّد في رفع مستوى الطلاب عن طريق تحسين نوعية التعليم بتهيئة التفاعل الخلاق بين المعلم وطلابه من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها، والمشرف التربوي يتعاون مع المعلمين في اختيار وتوفير التقنيات الحديثة لتخدم إستراتيجيات وطرائق التدريس.

-الأبنية المدرسية: هي الأماكن التي تمارس فيها العملية التعليمية التعلمية، ويجري فيها التفاعل الصفّي، وتحرص الإدارات التعليمية الواعية على توفير الأبنية المدرسية التي تساعد على تنفيذ مختلف أنشطة التفاعل التربوي من حيث اتساعها وتكامل مرافقها. وللإشراف التربوي دور في المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ليبقى صالحاً لتحقيق الأغراض المنشودة.

-القياس والتقويم: يعنى الإشراف التربوي بأدوات القياس والتقويم، ويتعاون مع المعلمين في إبراز أهميتها وتوضيح أنواعها وأساليب بنائها، إذ يعتبر التقويم هو الأساس للحكم على أداء أي موقف تعليمي لمعرفة مواطن القوة والضعف.

-العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي: يقيم علاقات إنسانية مع زملائه في الميدان التربوي ويعمل معهم بروح الفريق، ويخطط للاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لزيادة فاعلية دور المدرسة (طافش، 2004، 87)(العبيدي، 2010)(عطوي، 2014، 293).

ويضيف "الطعاني" مجال القيم التربوية، حيث إن للمشرف التربوي دوراً كبيراً في إنجاح القيم وهذا يتوقف على إيمان المعلمين بأهمية العمل الذي ينفذونه، والمشرف يستطيع أن يتعاون مع المعلمين لتنمية هذا الشعور (الطعاني، 2005، 26).

وهكذا فإن المشرف التربوي لا يتحدد عمله في ملاحظة المعلمين وإصدار الحكم عليهم كما كان قديماً بمفهوم التفتيش، بل يشمل مجالات عدة من معلمين وإداريين وطلبة وما ينتج من ممارسات وسلوكيات وأنشطة ومعارف، وما يستخدم من مناهج وكتب وطرائق وأساليب ومواد ووسائل وأبنية وتسهيلات والتي تكوّن بمجملها عناصر العملية التعليمية التعلمية.

4- مهام المشرف التربوي:

لم تعد مهام الإشراف التربوي مقصورة على مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم في تطوير أساليبه بل أصبحت مهامه كثيرة ومتعددة الجوانب لتتلاءم مع مفهومه الجديد والذي يسعى إلى تطوير الموقف التعليمي برمته.

ويعتبر كل من (Gavinda and Tapan, 1999, 29) أن لكل مشرف تربوي العديد من المهام والأدوار التي يقوم بها بحيث لا تقتصر على تقديم النصيحة والإرشاد للمعلمين والمديرين من خلال قيامه بزيارات مفاجئة، بل تمتد لتصل إلى كونه العنصر الفعال في تطوير جودة وكفاءة العملية التربوية. كما حددا أن المشرف التربوي يقوم بستة أدوار رئيسية وهي: مدير مدرسة، معلم، دليل وموجه للمعلم، حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي، المنظم الرئيسي للوظائف المدرسية، مدير ومخطط أكاديمي.

ويمكن تلخيص مهام المشرف التربوي في الآتي:

- وضع الخطط وتطوير معايير خاصة للفاعلية.
- تقويم المعلمين والمدرسين والمديرين.
- ملاحظة التدريس وسيره المنظم حسب الخطة المنهجية العامة.
- عقد لقاءات مع العاملين في الحقل التربوي.
- تنظيم البرامج التدريبية.
- تقويم العملية التعليمية والتدريسية في المدرسة (البديري ، 2002 ، 4).
- النمو المهني لمديري المدارس.
- محاولة المشرف التربوي الدائمة للارتقاء بنموه المعرفي.
- السعي الدائم لتحسين نشاط العملية التعليمية لتحقيق المزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية (الحسين، 2008، 25-26).
- توجيه المعلمين إلى أفضل الطرق في تربية التلاميذ وتعليمهم.

-الإشراف على النشاط الفني والاجتماعي في المدارس (سنقر، 2008، 463).
-تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

-تدريب المعلم والمدير على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين (السبيل، 2013، 75).

5-أدوار المشرف التربوي في العملية التعليمية:

مع تطور مفهوم الإشراف التربوي تطورت أدواره الإشرافية لتشمل سائر العملية التعليمية، فلم يعد يقتصر دوره على التفتيش والمراقبة وإنما أصبح يقوم بعدة أدوار منها:
-تحسين الموقف التعليمي التعلّمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة(الخطيب والخطيب،2003، 72).

-النمو المهني للمعلمين: وذلك من خلال:

*اختيار المعلمين.

*تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم مهنيًا.

*تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

*تدريب المعلم المتميز (صيام، 2007، 63).

-الإدارة المدرسية: للمشرف التربوي دور مهم وأساسي في عملية اختيار مديري المدارس ومساعدتهم ، من خلال متابعتهم وزيارتهم الإشرافية لهم(Gordon, 2000).

- تحسين الظروف والبيئة المدرسية والصفية.

-تقويم العملية التعليمية التعلّمية.

-تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

-تطوير المناهج.

-رعاية شؤون الطلبة(عطوي ، 2001، 246- 247).

فالمشرف التربوي يقوم بمهام وأدوار كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهي تهدف إلى تحقيق الهدف التربوي المنشود وهو تطوير الموقف التعليمي التعلّمي بجميع جوانبه وعناصره.

ينتضح مما سبق أن الإشراف التربوي كغيره من المفاهيم تطور تاريخياً وعلى مراحل مختلفة كنتيجة حتمية للتغيرات المستمرة والمتسارعة، وتعددت مهامه ومجالات عمله، فلم يعد عمله مقتصرًا على أداء المعلم والطالب وإنما تعدى ذلك ليشمل التخطيط والتنظيم المدرسي والمنهاج بكافة عناصره من كتب وطرائق تدريس وأنشطة ووسائل تعليمية وتقويم وبناء مدرسي، وتطورت أدواره فهو المدير والمعلم والموجه للمعلمين وصلة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي والمنظم للأمور المدرسية والمخطط للبرامج والأنشطة المدرسية والمقوم لجميع عناصر العملية التعليمية التعلّمية، وهذه الأدوار

تتلاءم مع المفهوم الجديد للإشراف التربوي، فهو ركيزة مهمة وأساسية لنجاح العملية التعليمية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ثالثاً- دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية:

من خلال ما تم عرضه في محوري الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يتضح أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة علاقة خاصة وحيوية، ويوجد ارتباط وثيق بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وهناك تداخل في أدوار ووظائف كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، ودور كل منهما متم ومكمل للآخر، فمدير المدرسة أقرب إلى المعلمين والطلبة ومعرفة حاجاتهم وتلبيتها، والمشرف التربوي أكثر قدرة على تقديم المساعدة في هذا المجال.

ولتوضيح هذه العلاقة لا بد من استعراض إسهامات الإشراف التربوي في نجاح الإدارة المدرسية، والمهام المشتركة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، ودور المشرف التربوي في مساعدة المدير في أداء مهامه، والمعوقات التي يواجهها المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.

1- إسهامات الإشراف التربوي في نجاح الإدارة المدرسية:

الإشراف التربوي يقوم على أساس أنه مفهوم ديناميكي تطوري لا مفهوم جامد وثابت، ومن أهم ما يميز الإشراف التربوي بمفهومه الحديث الذي يسهم في نجاح الإدارة المدرسية الآتي:

- أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء.
- أن يركز حول مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى الأداء، وأن يتميز بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
- أن يستمد المشرف سلطته من قوة أفكاره ومهارته الفنية المهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك على معلميه.
- المشاركة والتعاون بين المعلم والمشرف.
- استخدام أساليب متنوعة لتطوير الأداء مثل: الزيارات والمؤتمرات والندوات والاجتماعات والمناقشات وتبادل المعلومات والخبرات.
- أن يكون الإشراف على أساس أن تقويم المعلم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين أدائه والارتفاع بمستواه(السبيل، 2013، 42).

وهكذا فإن الإشراف التربوي يقوم بدور هام ويسعى إلى التغيير الإيجابي للعملية التربوية نحو الأفضل وذلك من خلال أهم أدواته وهو المشرف التربوي.

2- المهام المشتركة للمشرف التربوي ومدير المدرسة:

يشارك المشرف التربوي ومدير المدرسة بعدة مهام بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية، فكلاهما يشتركان في عنصر القيادة التربوية ويقومان بأدوار ومهام متشابهة ومن هذه المهام:

• تحسين العملية التعليمية في المدرسة:

- وتعتبر هذه المهمة من أهم المهام المشتركة بصفة عامة وهي تتضمن تطوير المنهج وتنظيم العملية التعليمية وتطويرها وتهيئة الظروف الملائمة للعمل المدرسي وذلك من خلال:
- * التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها.
- * التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والتعليمية.
- * دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
- * الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
- * التعاون من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.
- * الاطلاع على السجلات التقويمية للطلبة ومتابعة تحليلها.
- * وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
- * التنسيق لعقد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها.
- * التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم (عطوي، 2001، 121).

• مجال النمو المهني للمعلمين:

- يتحقق النمو المهني للمعلم من خلال مجموعة مهام يقوم بها المشرف التربوي ومدير المدرسة منها:
- * متابعة الأعمال التي يقوم بها.
- * المعاملة الحسنة القائمة على مبدأ الاحترام وحرية إبداء الرأي وإيجاد مناخ عمل جيد يسوده التفاهم داخل المدرسة.
- * تقدير العمل الجيد والثناء عليه.
- * حل المشكلات التي تواجههم.
- * تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- * الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم للاطلاع على كل جديد في مجال عملهم وتشجيعهم لحضور دورات تدريبية في أثناء الخدمة، وعقد الندوات، والقيام بالبحث العلمي.
- * رفع الروح المعنوية لهم وتشجيعهم على التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل.
- * متابعة إنجاز المعلمين للأنشطة الصفية والمدرسية.
- * تقوية العلاقات بين بعضهم البعض وبينهم وبين طلابهم وأولياء الأمور.
- * بناء نظم الاتصالات الجيدة في المدرسة لإطلاعهم على ما يهمهم من الأمور والقرارات واللوائح (دياب، 2001، 365).

• مجال الطلاب:

- ويمكن تلخيص هذه المهام في هذا المجال بالآتي:
- * التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع الأطراف المعنية.
 - * التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامّة للطلبة.
 - * التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على بطاقتهم المدرسية.
 - * الإشراف على تكوين اللجان الطبية والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية.
 - * تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة بعضهم البعض.
 - * برامج التوجيه والإرشاد الشامل للنواحي النفسية والاجتماعية والأكاديمية والأخلاقية، وإشراك أولياء الأمور للعمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة (عطوي، 2001، 123).
 - * ضرورة فهم الطلاب نفسياً واجتماعياً.
 - * التعامل مع الطلاب بأسلوب يشعرهم فيه بالمحبة والتقدير مهما كان سنهم ومرحلة دراستهم.
 - * العناية بالطلاب على أساس فردي ما أمكن ذلك، والتعاون في ذلك مع المعلمين.
 - * العناية بالطلاب من النواحي الجسمية والنفسية من خلال التنظيم لذلك إذا لزم الأمر (البوهي، 2001، 174-176).

• مجال تطوير المنهاج:

- ويمكن تلخيص هذه المهام التي يمكن أن يقوم بها المشرف التربوي ومدير المدرسة في هذا المجال بالآتي:
- * القيام بمشاركة المعلمين بتحليل المناهج الدراسية.
 - * تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ المناهج المدرسية حسب خطة محددة.
 - * عقد اجتماعات دورية بين المشرفين التربويين والمعلمين لمعالجة مشكلات المناهج.
 - * وضع خطة مدرسية بمشاركة المعلمين لإعداد مواد إثرائية منهجية.
 - * اهتمام مدير المدرسة والمشرف التربوي بمتابعة تنفيذ المناهج حسب الخطة الدراسية وأهدافها.
 - * وضع خطة لتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لزيادة النمو المهني للمعلمين في الأداء والإعداد والتقويم.
 - * إعداد خطة مدرسية لتنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج بمشاركة المسؤولين عن ذلك.
 - * وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلاب الضعاف، واستخدام الأساليب الحديثة في طرق التدريس.

* استخدام الحاسب كوسيلة تعليمية لخدمة المناهج الدراسية والأنشطة التعليمية.
* مشاركة الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في وضع خطة لتوظيف إمكانيات البيئة لخدمة المناهج المدرسية.

* استخدام الحاسب في عمل الاختبارات والاحتفاظ بها واسترجاعها وتطويرها.
* استخدام الأساليب العلمية لتقويم المناهج المدرسية وطرق تنفيذها في نهاية العام (عطوي، 2014، 182).

• مجال الاتصال التربوي:

يعد الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية لب العملية التعليمية وقلبها النابض لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

ويمكن تلخيص هذه المهام التي يمكن أن يقوم بها المشرف التربوي ومدير المدرسة في هذا المجال بالآتي:

* وضع خطة محددة للأهداف تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة التعليمية دوره في تحقيق الاتصال الجيد بالإضافة إلى تحديد الوسائل التي تستخدم في الاتصال.
* زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته لأن نجاح الخطة يستلزم فهم العاملين لحقيقته وعناصره المختلفة.

* تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين في المدرسة وغيرهم حتى نضمن إجراء اتصال فعال ومن هذه المهارات (التحدث والاستماع والتفكير).

* تدعيم الثقة بين القيادات الإدارية والمعلمين لأن ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل الوقت الذي تستغرقه.

* تدعيم شبكة الاتصال بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات حتى نشبع بعض حاجات العاملين إلى المعلومات التي تتعلق بأمور تهمهم مثل الترقيات وحركات الإعادة والتنقلات.

* تقويم نتائج الاتصال للتأكد من أن الاتصال داخل المؤسسات التعليمية قد حقق أهدافه في توصيل المعلومات والخبرات والاتجاهات إلى العاملين (أحمد وحافظ، 2003، 94).

• مجال اتخاذ القرار:

ويقوم كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي باتخاذ القرارات التعليمية في الوقت المناسب، وإعلام العاملين معهما في الميدان، وتهيئة المناخ المناسب لتنفيذها، كما يستمر دورهما في متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها، والإفادة من نتائج عملية التقويم كتغذية راجعة، وتقبل آراء العاملين معهما فيما يظهر عند تنفيذ القرارات من صعوبات وانتقادات، وإتاحة فرص التعبير عن آرائهم ومناقشتهم من خلال اللقاءات والاجتماعات التربوية (أحمد وحافظ، 2003، 101).

• مجال تنمية العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة، لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ويوفر له الأمن والطمأنينة النفسية، ويفكر في مصلحته، فهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة ورفع المستوى العلمي للطلبة، فمراعاة ظروف العاملين في أي موقع من مواقع الإنتاج وحل مشكلات العاملين في أي مؤسسة من المؤسسات هو العامل الأساس والأول لرفع الكفاية التعليمية، وتدل البحوث الحديثة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم، وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه نقص في المهارة الإنسانية عندهم أكثر في مهارة العمل نفسه، بل إن بعض الباحثين يرى أن كثيراً من المشكلات المتعلقة بالعمل الإداري أساسها إنساني (أحمد، 2002، 336-337).

وهكذا فإنه ليس هناك تعارض بين المهام التي يقوم بها المشرف التربوي وبين ما يقوم به مدير المدرسة من مهام، وإنما هناك تداخل في هذه المهام، ولا بد من التفاعل والتعاون المستمرين بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

3- دور المشرف التربوي في مساعدة المدير في أداء مهامه:

يقوم المشرف التربوي بمجموعة من الأنشطة والمهام الإدارية والفنية المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية من خلالها تحسين العمل التربوي وتحقيق الأهداف المدرسية، ويمكن عرض دوره في المجالات الآتية:

• مجال التخطيط والتنظيم الإداري:

ومن أهم عناصر التخطيط والتنظيم الإداري التي يمارسها المشرف التربوي ما يلي:

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

* مراعاة البدء بزيارات المدارس الجديدة والمديرين المكلفين حديثاً.

* وضع أهداف معينة لأنشطته الإشرافية (Holland, 2005, p67)

* 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، 165).

* الإسهام في معالجة تدمر بعض المعلمين من عدم معرفة استخدام الوسائل والأجهزة التعليمية، وذلك بالتنسيق مع قسمي الوسائل والتدريب في مديرية التربية، وبالتعاون مع باقي المشرفين، كلٌّ في مجال

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

*ترشيح مديري المدارس للدورات التدريبية بناء على مدى حاجتهم إليها من واقع تقارير المشرفين لعلاقتهم المباشرة بتقدير حاجة المدير إلى التدريب.

*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 وتقديراتهم الفنية خلال فترة عملهم (عيدة، 2007).

• في مجال العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال:

ويكون ذلك من خلال ما يلي:

*التعامل مع مديري المدارس في إطار من التعاون والاحترام المتبادل والرغبة في الاستفادة لصالح العمل مع المحافظة على الأنظمة والتعليمات.

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

*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.

*إعداد نشرات تربوية تثقيفية تعين مدير المدرسة في تأدية عمله، وتوسيع أفقه، وتساعد على فهم النواحي التربوية المتعلقة بصميم عمله، وتمده بما يطرأ على التربية من نظريات حديثة تلائم ظروف المجتمع (Sullivan & Glanz 2000,p212-230).

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

*الاتصال بالجهات المختصة بالإدارة التعليمية وإبلاغها بالملاحظات التي تكونت من خلال متابعة المشرف للمدارس وزيارتها.

*تشجيع مديري المدارس ذوي الجهود المتميزة على المشاركة في اللقاءات التربوية، والدورات التنشيطية التي تعقدها مديرية التربية والتعليم، ودعوتهم لإلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات وتعزيز مبادراتهم والإشادة بجهودهم (صلبوة، 2005).

• في مجال التنمية المهنية:

يحرص المشرف على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مديرو المدارس، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، وكذلك اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية،

والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى، كما يقوم المشرف 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, 13).

ومن المهام التي يقوم بها المشرف التربوي في مجال التنمية المهنية:
*يساعد جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقق الأهداف المنشودة.

*يشجع جميع المعلمين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة والروتينية البسيطة على حد سواء.

*إن جودة مستوى اتخاذ القرارات لدى المشرف التربوي تسهم في تحسين مستوى المشرفين التربويين والمعلمين معاً إلى أعلى درجة ممكنة وتنمية القدرات الخلاقة.

*يشجع زملاءه المعلمين على تحمل المسؤولية الكاملة في التوجيه الذاتي وضبط النفس من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. (Sergiovanni, T. & Starrat, 1998)

* يحرص على تنميه ثقافة مديري المدارس في مجال عملهم، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من النصوص واللوائح المنظمة للعمل في المدارس، وإمدادهم بين حين وآخر بنسخ من الكتب التي تعنى بمجال عملهم مما يراه المشرف، وحثهم على القراءة ومتابعه البحوث والإصدارات التربوية (Memduhoglu et.al, 2007, 68-70).

* يقوم 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 (Goldring et.al, 2007, 179).

*يتبادل مع المعلمين والمديرين الخبرات المهنية ويوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية (عطوي، 2014، 292).

• في مجال التقويم والتطوير:

تتجلى مهام المشرف التربوي في مجال التقويم والتطوير من خلال:

*العمل على علاج المشكلات التي تعيق مديري المدارس عن تأدية واجبهم.

*دراسة التنظيم والتخطيط المعد من قبل مديري المدارس ويشمل ذلك الجدول الدراسي، وتنظيم المجالس وغيرها؛ بهدف مساعدة المدير على اتباع أفضل السبل للقيام بدوره.

* اقتراح البرامج التربوية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعدادها وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى.

* توسيع قاعدة الاستفادة ممن حضروا دورات تدريبية وذلك بتوزيعهم على المدارس ومواقع مختلفة من الإدارة التعليمية ومتابعتهم، وتقويم أثر التدريب في أدائهم سلوكياً وفنياً.

* التوجه إلى إعداد البحوث والدراسات والتجارب، والأخذ بالأساليب العلمية والطرق الحديثة؛ بغرض إثراء الميدان التربوي والتعليمي (زايد، 2008).

* مساعدة مديري المدارس على تفهم ما تضمنته التعميمات الوزارية التي استجد تطبيقها.

* تقويم أعمال مديري المدارس سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم.

* تقويم البرامج التدريبية الخاصة بالمديرين، وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطويرها.

* نقل الخبرات المفيدة والتميزة إلى المدارس التي يزورها بهدف الاستفادة منها.

* اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في تنفيذها.

* الإسهام في معالجة المشكلات التربوية بالتعاون مع مديري تلك المدارس.

* تشجيع مديري المدارس على التجديد و التجريب والإبداع (Reeves, 2005).

وهكذا فإن الإشراف التربوي يتميز بالإيجابية والديناميكية ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية وما يتصل بها من مشرفين ومديرين ومعلمين وطلبة وغيرهم، ومتابعة العمليات والعلاقات والتفاعلات الموجودة في المجتمع المدرسي.

4-المعوقات التي يواجهها المشرف التربوي عند تطويره للإدارة المدرسية:

يمكننا تصنيف المعوقات التي تؤثر على سير عمل المشرف التربوي، وتشكل عائقاً أمامه في تطوير الإدارة المدرسية، وتحسين العملية التعليمية التعلمية على النحو الآتي:

* المعوقات الإدارية: ومنها قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين وللمعلمين، وقلة أعداد المشرفين التربويين مقارنة بعدد المعلمين، وقلة توافر التسهيلات المادية اللازمة لعمل المشرف التربوي، وضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المشرف التربوي وعلى المعلم.

* المعوقات الفنية: ومن أشكالها ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين، وعدم تنوع المشرفين التربويين في أساليبهم الإشرافية، وعدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي، وعدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم، وافتقار بعض أدوات التقويم التربوي التي يوظفها المشرف التربوي إلى الدقة والمصداقية.

* المعوقات الشخصية: ومنها ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحياناً، وضعف العلاقات الإنسانية بين بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، وعدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على اتباع الأساليب القيادية المناسبة.

* المعوقات البيئية: ومنها اتساع رقعة المنطقة التعليمية التي يعمل فيها المشرف التربوي، وعدم توافر جوانب الأمن والسلامة في المبنى المدرسي أحياناً.

* المعوقات الاقتصادية: وتتمثل في قلة توافر الحوافز المادية للمشرفين التربويين وللمعلمين، وقلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم، وقلة توافر المكتبات أو قلة الكتب في المدارس (عبد الحي، 2012).

كما ذكر "الشهري" بعض المعوقات التي يواجهها المشرف التربوي أثناء عمله في الميدان والتي قد تضعف من دوره الإشرافي منها:

-زيادة النصاب المقرر للمشرف التربوي من المدارس والمعلمين.

-كثرة الأعباء والتكاليف الإدارية التي تستهلك أكثر وقت المشرف وتطغى في أحياناً كثيرة على مهمته الأساسية.

-انعدام المخصصات المالية للأساليب الإشرافية التي يطالب بها المشرف مما يعيق تنفيذها في أكثر الأحيان.

-عدم وجود أي صلاحيات للمشرف التربوي يضعف من دوره المنوط به وأثره على الميدان.

-غياب الدور الإشرافي لمدير المدرسة مع ضعف تأهيلهم يزيد من مساحة الضعف الموجود لدى بعض المعلمين الذين يحتاجون إلى متابعة مستمرة.

-النظرة السلبية للإشراف التربوي عند بعض المعلمين والمديرين، وأنه مفتش يتصيد أخطاءهم (الشهري، 2014، 36).

ومن خلال ما سبق نجد أن الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يعملان كنسق متكامل بهدف تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع بحيث تشمل عناصرها كافة وبشتركان معاً في التخطيط والتنظيم الإداري وتطوير النمو المهني للمعلمين والارتقاء بمهاراتهم المعرفية بأمور التعليم ورفع مستوى تحصيل الطلبة وتطوير المنهاج وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية وتحقيق الاتصال الفعال بين العاملين في المدرسة وتقويم عناصر العملية التعليمية التعلمية بأكملها، فالإدارة المدرسية والإشراف التربوي متداخلان وضروريان لتطوير العملية التعليمية التعلمية ولا بد من إيجاد سبل التعاون بينهما.

رابعاً- واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحالي الكثير من التحديات والمتطلبات من أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل قائداً تربوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، وعليه

تتوقف فاعليتها وكفاءتها، وتعتبر الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم طرق الوصول إلى هدف التربية، وتحدد التنظيمات والأنشطة والتشريعات وأساليب تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالمقابل تحتاج الإدارة المدرسية إلى من يأخذ بيدها ويساندها في تأدية وظائفها، وهنا يبرز الدور الكبير للإشراف التربوي كونه أصبح من العمليات المهمة جداً في النظام التربوي ويعمل جاهداً على تطوير التعليم والوصول بالمعلمين والمتعلمين إلى المستوى المطلوب، ويهتم بالتواصل الفعال بين أطراف رئيسية وهي المشرف والمدير والمعلم والمتعلم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وكي يتضح لنا واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في سورية، سنتناول بشيء من التفصيل أدوار ومهام مدير المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والتطور التربوي للإشراف التربوي في سورية، ومهام المشرف التربوي ومضمون تقريره التوجيهي النهائي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وعمل مدير المدرسة كمشرف مقيم في المدرسة، وسبل التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ومشكلات المشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية.

1- أدوار ومهام مدير المدرسة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية:

- أدوار مدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار الإدارية والفنية والاجتماعية والتي تعمل كوحدة واحدة متفاعلة متكاملة تجعل من الصعب الفصل بينها أحياناً، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- الأدوار الإدارية:

وهي الأدوار المتعارف عليها في أية إدارة وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم) والتي تهدف إلى تسيير الأمور المدرسية على خير وجه ممكن وتتضمن:

* توزيع المسؤوليات على العاملين بحيث لا يحصر السلطة في شخصه من خلال تأليف اللجان المنصوص عليها في التشريعات الإدارية للمدرسة.

* الإشراف على العاملين في المدرسة وتوجيههم وتأليف اللجان المكلفة ببعض الفعاليات والأنشطة المدرسية.

* تسيير الأمور البيروقراطية في المدرسة ومنها (الاطلاع على التقارير والتوجيهات والبلاغات والتعليمات، تنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعتها وتقييمها، ملء السجلات المدرسية والجداول والإحصائيات اللازمة، حصر احتياجات المدرسة، تنظيم البرنامج العام للمدرسة).

* الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية في المدرسة بينه وبين العاملين في المدرسة، وبين بعضهم البعض.

* الاهتمام بشؤون الطلاب من حيث الأمور الدراسية والنفسية والتربوية والاجتماعية والصحية.
* اتخاذ قرارات تتعلق بمدرسته بعد القيام بالدراسات التي يجب أن تسبقها.

2- الأدوار الفنية:

وهي التي تتناول شؤون التدريس وتسهيل عملية التعليم والتعلم وتتضمن:
* دراسة المناهج المقررة من السلطة التربوية لتحليلها وتقويمها بغية العمل على تطويرها.
* الاهتمام بطرائق التدريس الفاعلة التي يتبعها المعلمون، وتلك التي لا يتبعونها، والاطلاع الواسع على أمور التربية وما يستجد منها كي يساعد المعلمين على تطوير أنفسهم.
* الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمتعلمين ومتابعتهم في النهوض بمستواهم.
* تطوير الأنشطة المدرسية سواء ما يتم منها داخل المدرسة أو خارجها والتي تربط المدرسة بالمجتمع.
* ضرورة العناية بالبحوث والدراسات في المدرسة والكفيلة بتحسين العملية التربوية وحل المشكلات المدرسية.

3- الأدوار الاجتماعية:

وهي التي تؤمن اتصال المدرسة بالمجتمع من جهة واتصال الموجودين في المدرسة فيما بينهم من جهة أخرى، وهذه الأدوار الاجتماعية تتوزع على مجالات متعددة هي:
- المجال الإداري الأعلى: فالمدير يسعى إلى إقامة اتصالات دائمة مع مديرية التربية التي يتبع لها في المحافظة، فمنها يتلقى التعليمات والتوجيهات وإليها يرسل التقارير والمعلومات والإحصائيات.
- المجال الاجتماعي المحلي: فالمدرسة تلعب دوراً في النهوض بالبيئة التي توجد فيها كونها مركز إشعاع وسبباً إلى التقدم والتطوير.
- مجال المعلمين والعاملين في المدرسة: فالمدير يسعى إلى تشجيع العلاقات الاجتماعية الإنسانية معهم وفيما بينهم داخل المدرسة وخارجها.
- مجال الطلاب: فالمدرسة تعمل على توفير الأمان والاطمئنان للطلاب والعناية بصحتهم النفسية والعقلية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية.
- مجال أولياء الأمور: فالمدرسة تسعى إلى التعاون مع أولياء الأمور وإقامة علاقات الانسجام والتواصل ليكون ذلك في صالح الطلاب وصالح الأهل أنفسهم (بوز، 2012، 102-103).

مهام مدير المدرسة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

يشغل مدير المدرسة موقعاً حساساً جعله يتوسط النظام التربوي ويحمّله مهاماً كبيرة ومتعددة، وهذا الموقع حتم عليه الاتصال المباشر بأفراد المجتمع المدرسي من طلبة ومعلمين وإداريين ومشرفين وأولياء أمور الطلبة، وبالوقت نفسه يتواصل مع الجهات الرسمية في وزارة التربية ومديرياتها.

وقد حددت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية المهام الإدارية والفنية التي على مدير المدرسة القيام بها حسب النظام الداخلي للتعليم الأساسي والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

المدير مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها وذلك في الأمور الآتية:

- تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية.
- سير التدريس في المدرسة ومساعدة أعضاء الهيئة لتعليمية على أداء واجباتهم وإرشادهم إلى الطرق التربوية الصحيحة وإطلاعهم على التعليمات الوزارية المتعلقة بمختلف الأمور العائدة للمدرسة.
- مراقبة دقاتر تحضير الدروس العائدة للمدرسين والمعلمين والتوقيع عليها صباح كل يوم.
- مراقبة سلوك التلاميذ والوقوف على مدى تقدمهم في الدروس والمستوى الذي وصلوا إليه في مختلف فترات السنة الدراسية.
- مراقبة صحة التلاميذ وفق المعلومات المدونة في بطاقتهم الصحية.
- ينظم تقريراً عاماً يذكر فيه ملاحظاته على أعمال المدرسين والمعلمين ويبين فيه سير التدريس في المدرسة.
- ينظم تقريراً عاماً في نهاية السنة الدراسية عن بناء المدرسة وأثاثها، ولوازم التدريس والمكتبة والمختبر، وسير التدريس وأعضاء الهيئة التعليمية ووسائل تقدم المدرسة والنشاط المدرسي، وعدد التلاميذ والشعب.
- يشرف على تنظيم أعمال التقديرات التي يضعها المعلم للتلاميذ، ويطلع على نماذج من إجابات التلاميذ ليتأكد من سلامة هذه التقديرات.
- ينظم إضبارة خاصة بالتعليمات الوزارية وبلاغاتها بعد أن يطلع عليها أعضاء الهيئة التعليمية.
- يكون المسؤول الأول عن السجلات المدرسية الأساسية وتوزيع المهام بين الإداريين (معاون المدير، أمين السر، معاون أمين السر).
- ينظم الجداول والأضابير ومنها: إضبارة التوجيه التربوي والاختصاصي، التفتيش الإداري، البناء المدرسي، توزيع المنهاج والملاحظات عليه، جدول الدروس الأسبوعية، الإحصاء، التعليم الإلزامي (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي المعدل بالقرار رقم 443/3053 لعام 2004).

فمدير المدرسة يقع على عاتقه القيام بأدوار ومهام كثيرة كونه المسؤول الأول في المدرسة ويتفاعل مع جميع القوى البشرية فيها وينظم سير الأمور على أكمل وجه حسب القرارات والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية ومديرياتها، وبما يتناسب مع السياسة التربوية للقطر وصولاً إلى الأهداف التربوية المنشودة .

2- التطور التاريخي للإشراف التربوي في سورية:

بدأ الاهتمام بتنظيم الإشراف على المعلمين في سورية مبكراً، إلا أنه كان متواضعاً في العدد والمفهوم، حيث اعتمدت وزارة التربية منذ عام 1945 أسلوب التفتيش للمدارس الابتدائية وخصصت لهذه المهمة خمسة عشر موطهاً وكان الهدف العام للتفتيش هو مراقبة العملية التعليمية بجوانبها كلها، والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ، أما أداة التفتيش كانت أسلوب الزيارة المفاجئة وحضور الحصص الدراسية والاستماع إلى شرح المعلم والقائه، وفي إطار هذه العملية التفتيشية ضاعت العلاقات الإنسانية، وتركزت مهام التفتيش آنذاك على مراقبة أعمال المعلمين والمديرين والإشراف على التعليم في المدارس وتوجيه القائمين عليه إلى أحسن الطرق والأساليب، وحددت الأنظمة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم الموجه التربوي بما لا يزيد عن (150) معلماً. وفي عام 1959 تطور جهاز تنظيم التفتيش، حيث أصبح المفتشون يرتبطون مباشرة بوزارة التربية ومديرية التعليم الابتدائي، وأصبح عدد المفتشين (100) موزعين على محافظات القطر، وبقي حال التفتيش على حاله حتى عام (1969) حيث عدل اسم التفتيش إلى التوجيه التربوي، وجاء هذا التغيير نتيجة تغيير حقيقي في طبيعة التعليم وحاجة المعلم إلى التعليم المستمر ونتيجة التطور في ميادين التربية والعلوم الاجتماعية (سنقر، 2008، 440-441).

وهكذا أصبح ينظر للإشراف التربوي على أنه عملية تفاعلية إنسانية واجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة للتعرف على جميع النواحي المتعلقة بالتربية بعناصرها المختلفة والإشراف عليها وإطلاع المسؤولين على سير الأمور في مختلف النواحي، ويتطلب ذلك إقامة علاقات متبادلة بين أعضاء التوجيه وأعضاء المجتمع المدرسي بما يحقق التعاون والمحبة والاحترام ويسعى إلى توضيح وظائف التربية وفهمها فهماً أفضل، إلا أن هذا المفهوم الجديد للتوجيه قد بدل الأساليب التي تحمل معنى الرقابة والتفتيش بأساليب جديدة تهدف إلى تحقيق النمو المستمر للمعلم والتعاون مع جميع المعلمين وعقد اللقاءات الدورية من أهم الأساليب المتبعة في التوجيه التربوي. وهكذا أصبح الموجهون التربويون تابعين لمدير التربية في المحافظة، وهو الذي يشرف على أعمالهم ويوجههم وينظم جولاتهم التفتيشية ويحفظ اللوائح والتقارير التفتيشية التي ينظمونها بصورة سرية ويقترح على مديرية التعليم الابتدائي في وزارة التربية تعيين الموجهين الجدد، وأصبحت عملية التوجيه التربوي تهدف إلى تقويم العملية التربوية في المدارس الابتدائية ومتابعة تحقيق الأهداف العامة للتربية في القطر والأهداف الخاصة بالمرحلة الابتدائية (سنقر، 2008، 442).

ولأن التعليم قد شهد توسعاً ملحوظاً في الجمهورية العربية السورية وخاصة في إعداد المعلمين في المراحل التعليمية الأولى، وهذه الأعداد الكبيرة من المعلمين هم بأشد الحاجة إلى التدريب والتوجيه ومنهم المكفون ومنهم حملة أهلية التعليم الابتدائي فقط وهذا ما يلقي مزيداً من العبء على

الموجهين التربويين المكلفين بتحسين أداء المعلم وتقويمه وتوفير سبل النمو المهني له وقد أولت وزارة التربية السورية اهتماماً كبيراً بجهاز التوجيه التربوي وتطويره فقد تضاعف عدد الموجهين في عام (1976) حيث أصبح (202) موجهاً بعد أن كان (98) موجهاً فقط في عام (1966)، وهكذا أخذ عدد الموجهين التربويين بالتزايد في السنوات الأخيرة ليساير التزايد المستمر في عدد المعلمين (سنقر، 2008، 444).

وذكرت (بوز) في معرض الحديث عن التوجيه أن التوجيه عملية ديمقراطية تعنى بالمدرسة وإدارتها من أجل الارتقاء بهما، وأنه ضُمن في النظام الداخلي للتعليم الأساسي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية ما يتعلق بالتوجيه، وتم إحداث دائرة خاصة بالمناهج والتوجيه وحُددت مهامها، وكان من أبرز هذه المهام:

- وضع الخطط المدرسية بالتنسيق مع المديرية المعنية في الوزارة.
- متابعة تطبيق مناهج التعليم العام في جميع مراحل التعليم وفروعه وفق القوانين والأنظمة النافذة.
- إعداد التعليمات التوجيهية حول طرائق تدريس المواد المختلفة بجميع مراحل التعليم.
- الإسهام في التخطيط لمناهج تدريب المعلمين والمدرسين والموجهين الاختصاصيين والتربويين بالتعاون مع مديرية الإعداد والتدريب، وتقويم الدورات التدريبية بالاشتراك مع المديرية المعنية.
- متابعة الموجهين الاختصاصيين والتربويين وتقويمهم ودراسة التقارير التي يقدمونها.
- القيام بزيارات ميدانية تهدف إلى الاطلاع على سير الدراسة وطرق التدريس في المدارس ودور المعلمين ومعاهد إعداد المعلمين.
- اقتراح تسمية الموجهين الأوليين وأعضاء المناهج بالاستناد إلى بطاقة الوصف الخاصة بهم.
- القيام بالإجراءات اللازمة لتعيين الموجهين الاختصاصيين والتربويين والإسهام في تنظيم أعمالهم وجولاتهم التوجيهية.
- دراسة التقارير التي ينظمها الموجهون الاختصاصيون والتربويون حول سير تدريس المواد وأوضاع المدرسين والمعلمين، ودراسة هذه اللوائح التي يعدها الموجهون واقتراح المناسب لتطوير العملية التربوية.
- تعديل اللائحة التوجيهية ونماذج التقارير التوجيهية وتطويرها كلما اقتضت المستجدات التربوية لذلك (بوز، 2012، 209-210).

3- مهام المشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية:

انطلاقاً من أهمية الدور الأساسي والفعال للإشراف التربوي في تحسين الواقع التربوي وتطويره في مرحلة التعليم الأساسي / الحلقة الأولى، وتحقيقاً للاتصال الوثيق بالواقع التربوي ومعرفة نواحي القوة

والضعف بهدف رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية في المدارس، فإن المشرف التربوي يقوم بالمهام الآتية:

- يتابع واقع المبنى المدرسي بجميع مرافقه، ومدى مراعاة شروط الصحة والسلامة فيه.
- يشرف على توزيع المعلمين الأصلاء على الصفوف بالتنسيق مع الإدارة المدرسية.
- يشارك في إعداد تشكيلات الوكلاء وفق الأسس الوزارية الناظمة.
- يشرف على أداء المعلمين ويساعدهم على استخدام طرائق واستراتيجيات التدريس المناسبة.
- يقيم أداء المعلمين من النواحي التربوية والعلمية المختلفة، وينظم اللوائح الخاصة بهم وفق النماذج التقويمية المعتمدة لذلك.

- يُعد الدراسات والتقارير عن المناهج والكتب المدرسية في ضوء ملاحظات واقتراحات المعلمين.

- يشرف على تنفيذ التعليمات والتوجيهات حول المناهج والكتب، ويتابع تطبيق الخطط الدراسية في المواعيد المحددة لها.

- يشرف على تنفيذ التعليمات المتعلقة بالاختبارات والامتحانات، ويزود المعلمين بأدوات الاختبار ويطلع على النماذج التقويمية في المدارس، ويزود المعلمين بملاحظات عليها لرفع مستواها والتقريب بينها في مختلف المدارس والبيئات.

- يعقد الدورات التدريبية وينفذ الدروس النموذجية للمعلمين ولا سيما المستجدين منهم.

- يشرف على الأنشطة الصفية واللاصفية في المدارس.

- ينفذ ما يطلب إليه من قبل الوزارة أو مديرية التربية بشأن التعليم الأساسي.

- يتابع السجلات المدرسية، ويتأكد من تفعيلها وحسن توظيفها في المدرسة.

- يشرف على عقد مجالس أولياء الأمور.

- ينفذ الأعمال التي يكلف بها من قبل مدير التربية في الامتحانات العامة.

- يتابع ويقيم عمل الإداريين في المدارس (المدير - معاون - أمين السر - ومعاونه).

- يرفع تقريراً مفصلاً عن زيارته التي يقوم بها.

- يُعد تقريراً مفصلاً عن الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (القانون الخاص بعمل الموجه التربوي والاختصاصي رقم (2338 / 543 / 3/4) تاريخ 23 / 8 / 2015).

فالمشرف التربوي صلة الوصل بين مديرية التربية والمدرسة ويقوم بمهامه لضمان سير التعليم بالشكل المطلوب، وذلك من خلال التقارير التي يعدها ويرفعها إلى مديرية التربية عن سير الأمور في المدارس التي يشرف عليها.

وفي اجتماع لرؤساء دوائر المناهج والتوجيه أكد السيد وزير التربية "هزوان الوز" على أهمية الإشراف التربوي ودوره الفعال في رفع كفاءة المعلمين وتحسين أدائهم وتقويم أعمالهم وتطوير الواقع التربوي

بشكل عام، وأهمية تعميق تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والإدارة المدرسة بهدف رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية، ويبيّن أن من أهم المهام المكلف بها المشرف التربوي كونه يمثل مديرية التربية في منطقته هي: تتبع الخطة المدرسية اليومية وتقييمها والمساهمة في معالجة الصعوبات التربوية والتعليمية والتحقق من الالتزام بالنصاب المقرر، وأشار إلى أهمية الدور الأساسي الفعال للإشراف التربوي في تحسين الواقع التربوي وتطويره في مرحلة العليم الأساسي/ حلقة أولى فمن خلال المهام التي يقوم بها نستطيع التعرف على واقع العملية التربوية والاتصال بهيئات المجتمع المحلي والتي من خلالها نتعرف على المسار الصحيح لهذه العملية (اجتماع رؤساء دوائر المناهج والتوجيه حول دور التوجيه التربوي والاختصاصي في رفع كفاءة المعلمين والمدرسين المنعقد بتاريخ 2015/10/27م).

[http:// www.Syriahomenews.com/news](http://www.Syriahomenews.com/news).

4-مضمون التقرير التوجيهي للمشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

يُعد المشرف التربوي تقريراً توجيهياً مفصلاً عن عمل المعلم وطرائق وأساليب تدريسه والوسائل التعليمية التي يستعين بها أثناء عمله التدريسي وعن سير العملية التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعن القائمين عليها من مديريين وإداريين ومعلمين، ويتضمن هذا التقرير الآتي:

- الزيارات التفقدية التوجيهية متضمناً متابعته لعمله من اجتماعات مع الكادر التعليمي والإداري.
- الزيارات الصفية متضمناً احتياجات المعلمين وملاحظاته على المناهج، والصعوبات التي تعيق سير العملية التربوية ومقترحاته لتحسينها.
- الاجتماعات والندوات والمحاضرات التي ينظمها الموجه التربوي والدروس التوضيحية في منطقته التوجيهية.

-تقرير نهائي عن مجمل زيارته متضمناً الآتي:

- *تقويم أداء المعلمين ومعرفة نواحي القوة والضعف في تعليمهم، واقتراحات لرفع مستوى أدائهم التربوي، وتقويم الطرائق والأساليب والتقنيات المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها وتحقيق المردود التربوي الجيد.
- *تقويم الاختبارات والامتحانات واقتراحات تطويرها.
- *تقويم الأنشطة الصفية واللاصفية، وعمل الأندية التعليمية والترفيهية والإشراف عليها.
- *تقويم الإدارة المدرسية وأساليب عملها.
- *تقويم مجالس الأولياء المنعقدة وفق التعليمات الوزارية.
- *تقويم الاجتماعات والندوات والمحاضرات التي يدعى إليها أو يكلف بحضورها.
- *ملاحظاته عن البناء المدرسي والآثاث المدرسي لتدارك النقص فيها.

*يتابع واقع الخريطة المدرسية في منطقته التعليمية، ويرفع المقترحات المناسبة وفق الحاجات المتوقعة.

*تقديم ملاحظات عن الكتاب المدرسي ومدى ملاءمته للوسائل التعليمية وسلامة طباعته وإخراجه.
*مقترحاته لتحسين عمل التوجيه التربوي وتحسين مردود العملية التربوية (القانون الخاص بعمل الموجه التربوي والاختصاصي رقم (2338 / 543 / 3/4) تاريخ 23 / 8 / 2015).
تبين من خلال عرض هذا التقرير الذي يعده المشرف التربوي أنه شامل لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية ولا يقتصر على أداء المعلمين الذين يشرف عليهم فقط.

5- عمل مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية:

بدأت فكرة كون مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً تشيع نتيجة لتطور التربية بشكل عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص، وظهرت أهمية كبيرة لهذا الموضوع باعتبار أن المدير هو المسؤول الأول في هذه العملية، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها، ويعرف قدرات ومشكلات وحاجات المعلمين، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة والبيئة المحلية.

لذلك فإن عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم في المدرسة يشمل جوانب مختلفة وهي:

- مجال الإدارة المدرسية: يقوم المشرف التربوي بإعداد خطة تتفق واحتياجات المدرسة من الجوانب البشرية والمادية بحيث تتضمن:

*الخطط الدراسية، وتوزيع الطلاب الجدد على الفصول، والإجراءات الإدارية المتعلقة بمسئوليات العملية التربوية كتوزيع الكتب الدراسية على الطلاب وتوفير التجهيزات وغيرها من الأمور.

*إعداد خطة تشتمل على إجراءات ونشاطات ينوي المدير تحقيقها خلال السنة الدراسية.

*تنظيم عمل اللجان المدرسية، وتوزيع العمل على المعلمين وإعداد الجداول المدرسية.

- مجال التعلم: يقوم المشرف التربوي في هذا المجال بعدة أمور منها:

*تحديد المصادر والمراجع كمواد تعليمية لازمة للتعليم.

*وضع أنشطة خاصة تقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهاج والتنسيق فيما بينها.

- مجال النمو المهني للمعلمين: يقوم المشرف التربوي في هذا المجال بعدة أمور من أهمها:

*الاطلاع على أفضل الأساليب التربوية المساعدة في تحقيق النمو المهني للمعلمين.

* إعطاء اهتمام خاص للمعلمين الجدد.

- مجال التلاميذ وتطوير المنهاج: يقوم المشرف التربوي بعدة أمور في هذا المجال منها:

* التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحكم على المواد الدراسية.

*تقرير الخدمات التربوية التي يحتاجها التلاميذ.

* تحديد المصادر والمراجع كمواد تعليمية لازمة للتعليم ووضع أنشطة خاصة لإثراء المنهاج.
* وضع طرائق سهلة لجمع البيانات المختلفة عن التلاميذ والاتصال بأولياء الأمور، ودراسة نتائج التلاميذ وتحليلها.

- مجال العاملين في المدرسة: يقوم المشرف التربوي بعدة أمور في هذا المجال منها:
* تقصي حاجات العاملين في المدرسة وتقدير مستوى كفاياتهم وتحديد احتياجاتهم، والتعرف على احتياجات النمو لديهم.

* تطبيق أفضل الطرق التربوية المساعدة لنمو المعلمين وإعطاء اهتمام خاص للجدد منهم.

- مجال المدرسة: يقوم المشرف التربوي بعدة أمور في هذا المجال منها:

* الإشراف على برنامج الصيانة المدرسي، وتقييم الخطط التربوية.

* تنظيم المتطلبات التربوية وجمعها في ضوء المعلومات الاجتماعية الاقتصادية.

* تنظيم الشؤون المالية والإدارية وتفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين في المدرسة.

* مراقبة التنظيم المدرسي وتفسير الاحتياجات التربوية، واتباع الطرق السليمة في القضايا المالية (سنقر، 2008، 76-77).

6- سبل التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

مع التطور التربوي في المدرسة اقتضى ذلك التعاون الكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة وتحمل كل منهما مسؤوليته في التجديد والتطوير وأن يعيدا النظر في أساليب عملهما تحقيقاً للهدف التربوي الكبير وهو توظيف الجهود والطاقات والموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لبلوغ أهداف المدرسة وغاياتها، ومن سبل وإجراءات تحقيق التعاون بين عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة:

-التعاون مع المعلمين في إعداد خططهم التدريسية ودفاتر تحضير دروسهم.

-الكشف عن احتياجات المعلمين المهنية بأساليب متنوعة وتحديدتها واختيار أفضل الأساليب لتلبيتها.

-التعاون في متابعة تنفيذ الأنشطة التعليمية وتقديم التسهيلات واقتراح البدائل المناسبة ومساعدة المعلم في ذلك.

-التعاون في تنظيم الاتصال بأولياء الأمور والإفادة من مجلس الأولياء.

-دراسة المشكلات الاجتماعية الخاصة بالطلبة والسعي لحلها أو التخفيف من تأثيرها عليهم، والمتابعة المستمرة لتطور الدراسة لدى الطلبة من خلال تتبع نتائج اختباراتهم (بوز، 2012، 134).

-إطلاع مدير المدرسة المشرف التربوي على أوضاع المدرسة لتحديد دوره في مجال المساعدة.

-دراسة الخطة الدراسية لتحديد دور كل منهما في تنفيذها ضمن إمكانات المدرسة.
-التعاون والمشاركة في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة.

-الإكثار من اللقاءات بينهما للتعرف على إمكانات كل منهما والاستفادة من هذه الإمكانيات.
-تهيئة الفرصة لزيادة تفاعل المدرسة مع الأسرة والمجتمع المحلي.
-معالجة مشكلات المعلمين وتوظيف قدراتهم وصولاً لتعلم أفضل (سنقر، 2008، 77).

7-مشكلات المشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في سورية:

يعد الإشراف التربوي خدمة إنسانية تربوية تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية من خلال توفير الظروف المناسبة وتهيئة الإمكانيات المتاحة والتي يمكن إتاحتها لتمكين المعلمين والمديرين والطلبة من ممارسة أدوارهم في العملية التعليمية بالمستوى المطلوب إنجازه، وهذا ما نوه إليه وزير التربية-خلال الندوة العلمية حول الإشراف التربوي في سورية-وأكد على أهمية الإشراف التربوي في تنمية العملية التعليمية التعلمية بمختلف جوانبها، بدءاً من التعامل مع النظم الإستراتيجية ومروراً بأساليب التقويم ونظم الاختبارات والوسائل التعليمية وخصائص نمو الطلبة، وأكد أن الإشراف التربوي عملية فنية مهنية تشاورية تعاونية قيادية إنسانية شاملة هدفها تطوير العملية التعليمية والتربوية وتقويم محاورها، والعمل على النهوض بها من خلال تعزيز الثقة بين جميع المعنيين بالعملية التربوية ورفع كفاءة المعلم المهنية وتقديم الدعم النفسي له باعتباره أهم المدخلات الأساسية في هذا المجال فضلاً عن دوره الرئيس والملموس في تحديد نوعية الخريجين، وتعرضت الندوة لأبرز مشكلات الإشراف التربوي وضرورة معالجتها من خلال إضافة آليات الانتقال من التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي الحديث ومستلزماته (الندوة العلمية حول مفهوم الإشراف التربوي وتطوره التاريخي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية المنعقدة بتاريخ 2014/4/22م).

[http:// www.Syriaisher.com./ar/artic](http://www.Syriaisher.com./ar/artic).

وعلى الرغم من تطوير التعليم والجهود التي تبذلها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية في مجال تطوير وتحديث الإشراف التربوي إلا أنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات التي تعيق عمله وتشكل عقبة أمام تحقيق الأهداف التربوية التي وجد من أجلها، وذكرت (سنقر) أن المشكلات التي يواجهها المشرف التربوي متعددة ومتنوعة ويمكن تلخيص أهمها بالآتي:

-مشكلات خاصة بالإشراف التربوي:

- *ضعف فاعلية التخطيط لبرامج الإشراف التربوي، وضعف وسائل تقويم هذه البرامج.
- *قلة الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة للمشرف التربوي لأداء مهمته بالشكل المطلوب.
- *كثرة نصاب المشرف التربوي الواحد من المعلمين الذين يشرف عليهم.

*ضعف التنسيق بين المشرفين التربويين.

*ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

*عدم توافر المستلزمات المساعدة لعملية الإشراف التربوي بصورة كافية.

-مشكلات خاصة بالمشرف التربوي:

*كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي.

*ضعف إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم.

*قلة الخبرة والكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين وعدم كفاية أساليب تقويم عملهم.

*ضعف العلاقات القائمة بين المشرفين أنفسهم وبينهم وبين المديرين والمعلمين.

-مشكلات خاصة بالمعلم:

*كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم.

*عدم كفاية الدورات التدريبية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية لدى المعلمين.

*ضعف الرغبة في مهنة التعليم لدى البعض.

*تهاون بعض المعلمين في تنفيذ التوجيهات (سنقر، 2008، 474-475).

فالإشراف التربوي كغيره من المهن تواجهه مشكلات متفاوتة من البساطة إلى التعقيد، ومتنوعة إدارية وفنية وشخصية ومدرسية، وهي تعيق أداء مهامه، ولا بد من التعرف عليها لأن فاعلية الإشراف التربوي لا تكتمل صورته إلا بالتعرف على هذه المشكلات والعمل على وضع حلول لمعالجتها، كي نحقق الأهداف التربوية المنشودة.

تبين مما سبق أن الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يمثلان أهم الركائز الأساسية في النظام التربوي، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، فهما القائدان المسؤولان عن المدرسة ونجاح العملية التربوية والتعليمية فيها، ويقع على عاتقهما واجبات ومهام متعلقة بأداء الطلبة والمعلمين والإداريين وما يستخدمه هؤلاء من أبنية ووسائل ومواد وطرائق وأنشطة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولا بد من تفعيل سبل التعاون بينهما لتسهيل تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة.

أولاً-منهج الدراسة.

ثانياً-أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية.

ثالثاً-مجتمع الدراسة.

رابعاً-عينة الدراسة.

خامساً-إجراءات تنفيذ الدراسة.

سادساً-الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

مقدمة:

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة وأداتها والإجراءات المتبعة فيها للتحقق من صدقها وثباتها، وما أدت إليه من إدخال بعض التعديلات على هذه الأداة، سواء أكان ذلك من حذف أو إضافة في البنود أو في التعليمات المرفقة لها، إضافة إلى وصف المجتمع الأصلي والعينة والمتغيرات المدروسة فيها وكذلك الحديث عن إجراءات الدراسة الحالية وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها سواء كان ذلك في التحقق من صلاحية أدوات الدراسة أو في الوصول إلى نتائجها، وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً-منهج الدراسة:

اقتضى العمل من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2007، 370). وقد تمثل ذلك بالجانبين الآتيين:

1- الجانب النظري: الفصل الثالث الذي تناول التعريف بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي ودور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، والفصل الرابع الذي تناول واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية.

2- الجانب الميداني: إذ قامت الباحثة بتطبيق استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عينة الدراسة، وحساب درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، ومن ثم معالجة الدرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة أسئلة وفرضيات الدراسة وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة، والوصول بعد ذلك إلى تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

ثانياً-أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

لتحقيق هدف الدراسة الحالية المتمثل بالوصول إلى تصور مقترح لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من خلال التعرف على دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، قامت الباحثة بإعداد الأداة الآتية وهي:

استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية:

مر تصميم الاستبانة بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية ببناء وتصميم الاستبانات قبل أن تظهر الصورة النهائية لها، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي، وهي:

• **تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:**

الهدف العام للاستبانة: تحديد دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين.

الأهداف الفرعية للاستبانة: تتمثل الأهداف الفرعية للاستبانة بما يلي:

التعرف على تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في مجال التخطيط الإداري.

التعرف على تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في مجال التنظيم المدرسي.

التعرف على تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية.

التعرف على تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في مجال التوجيه والنمو المهني.

التعرف على تقديرات المشرفين التربويين والمديرين لدور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية في مجال التقويم والتطوير والمتابعة.

• **تعيين المحتوى الذي تتصدى له الاستبانة باتباع الخطوات التالية:**

1- تمت مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى مراجعة البحوث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة حيث أطلعت الباحثة على هذه الدراسات والمقاييس التي تضمنتها، وخصوصاً المقاييس التي تناولت دور المشرفين التربويين ومديري المدارس في العملية التعليمية، وذلك للوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والبحوث ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

2- الاسترشاد بآراء التربويين المتخصصين في مجال التربية والإدارة التربوية والإشراف التربوي والقياس والتقويم النفسي والتربوي، لتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.

3- تحديد مجالات الاستبانة التي يجب أن تتضمنها بخمسة جوانب يتمثل فيها دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وهي (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني، التقويم والتطوير والمتابعة)، ومن ثم انتقاء عينة من البنود تغطي كل مجال من المجالات السابقة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها.

4- تم وضع الاستبانة بصورتها الأولية وتكونت من النقاط الآتية:

- مقدمة: توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتبعها أفراد عينة الدراسة للإجابة عن بنود الاستبانة.

- معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: تتعلق بمعرفة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

- عبارات الاستبانة: حيث تكونت الاستبانة في مرحلتها الأولية من (80) بنداً تغطي كافة المجالات السابقة، مع بدائل إجابة ثلاثية (عالية، متوسطة، ضعيفة) والجدول (1) يبين مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية:

جدول (1) مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية

أرقام البنود	عدد البنود	الاستبانة ومجالاتها
16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	16	التخطيط الإداري
-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17 32-31	16	التنظيم المدرسي
-46-45-44-43-42-41-40-39-38-37-36-35-34-33 48-47	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية
-61-61-60-59-58-57-56-55-54-53-52-51-50-49 64-63-62	16	التوجيه والنمو المهني
-78-77-76-75-74-73-72-71-70-69-68-67-66-65 80-79	16	التقويم والتطوير والمتابعة
80-1	80	الاستبانة ككل

• دراسة صدق الاستبانة:

(1) صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة (Content validity) بعرضه على مجموعة محكمين وذلك في (الشهر الخامس والسادس من عام 2015)، عددهم الإجمالي (14) محكماً وكان الهدف من تحكيم (استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية) هو بيان ملاحظات المحكمين لمدى ملاءمة البنود للهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة، ومدى قياسها لما وُضعت لقياسه، ووضوح التعليمات من حيث المعنى واللغة، وقدم المحكمون ملاحظاتهم في ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض البنود من حيث المعنى واللغة، وحذف بعض البنود. حيث تم حذف (5) بنود وإضافة بنود أخرى مكانها، وتعديل (13) بنوداً، كما تمت تغيير بدائل الإجابة الثلاثية إلى بدائل إجابة خماسية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) والجدول (2) يوضح أمثلة لبعض البنود المضافة والمعدلة. جدول (2) أمثلة لبعض البنود المضافة والبنود المعدلة في استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لآراء السادة المحكمين.

استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية		
العبارات المضافة	بعض العبارات التي تحتاج إلى تعديل	العبارات بعد التعديل
تساعد مدير المدرسة في وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية.	تشارك في تقويم الخطط التربوية المدرسية.	تقوم الخطط التربوية المدرسية.
تشجع مدير المدرسة على استخدام أساليب حديثة في التنظيم المدرسي.	تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة للمديرين والمعلمين.	-تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة للمديرين. -تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين.
توظف مهارات الإصغاء في حديثك مع العاملين في المدرسة.	تتابع الأعمال الإدارية والمالية في المدارس التي تشرف عليها.	-تتابع الأعمال الإدارية في المدارس التي تشرف عليها. -تتابع الأعمال المالية في المدارس التي تشرف عليها.
تشجع المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ.	تشارك في تنظيم النشاطات المدرسية والمؤتمرات التربوية.	-تشارك في تنظيم النشاطات المدرسية ومتابعة تنفيذها. -تشارك في تنظيم المؤتمرات التربوية ومتابعة تنفيذها.
ترشد مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم	ترشد المعلمين والمديرين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.	-ترشد المعلمين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.

في تحسين العملية التعليمية.	-ترشد المديرين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.
-----------------------------	--

بعد الأخذ بجميع ملاحظات السادة المحكمين أصبحت الاستبانة تتكون من (80) بنداً تغطي كافة مجالات الاستبانة (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني، التقويم والتطوير والمتابعة)، ثم قامت الباحثة بتطبيق استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومشرفاً، وهي خارج عينة الدراسة الأصلية، اختيرت عشوائياً من مدارس مدينة دمشق وذلك في (الشهر العاشر من عام 2015م) ويُظهر الجدول (3) توزع أفراد العينة الاستطلاعية على متغيرات الدراسة.

جدول (3) توزع أفراد العينة الاستطلاعية على متغيرات الدراسة

سنوات الخبرة		المؤهل العلمي			الدورات التدريبية		الجنس		أفراد العينة الاستطلاعية	
أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دبلوم فأكثر	إجازة	أهلية تعليم	لم يتبع	اتبع	إناث		ذكور
8	17	5	2	19	9	8	22	19	11	العدد
27%	57%	17%	7%	63%	30%	27%	73%	63%	37%	النسبة
30		30			30		30			المجموع

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التأكد من مناسبة بنود الاستبانة ووضوح العبارات بالنسبة لأفراد العينة الاستطلاعية، وكذلك لاستكمال دراسة صدق الاستبانة وثباتها إحصائياً. حيث طُلب من أفراد العينة الاستطلاعية عند الإجابة على بنود الاستبانة أن يستفسروا عن كل بند يجدون فيه صعوبة أو غموضاً. وبعد تفريغ بيانات أفراد العينة الاستطلاعية على البرنامج الإحصائي (Spss)، تمت دراسة صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي للاستبانة على النحو الآتي:

2) صدق الاتساق الداخلي (صدق التكوين الفرضي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أ. إيجاد معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة بعضها البعض وكذلك بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الارتباط.

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة دور المشرفين التربويين في مجال الإدارة المدرسية مع المجالات الأخرى ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	التقويم والتطوير والمتابعة	التوجيه والنمو المهني	الاتصال والعلاقات الإنسانية	التنظيم المدرسي	التخطيط الإداري	الاستبانة ومجالاتها
.903**	.710**	.692**	.885**	.740**	1	التخطيط الإداري
.937**	.952**	.865**	.608**	1	.740**	التنظيم المدرسي
.798**	.555**	.504**	1	.608**	.885**	الاتصال والعلاقات الإنسانية
.890**	.906**	1	.504**	.865**	.692**	التوجيه والنمو المهني
.926**	1	.906**	.555**	.952**	.710**	التقويم والتطوير والمتابعة
1	.926**	.890**	.798**	.937**	.903**	الاستبانة ككل

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

يلاحظ من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة بعضها البعض، وبين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، هذا يشير إلى أن هذه المجالات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة أيضاً مع الدرجة الكلية، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، أي تقيس التكوين الفرضي الذي وضعت لأجله، وهذا يؤكد الصدق البنوي لهذه المجالات والاستبانة ككل.

ب. إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما هو موضَّح في الجدول (5).

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية

البند	معامل الارتباط	القرار	البند	معامل الارتباط	القرار	البند	معامل الارتباط	القرار
1	0.509**	دال	28	0.510**	دال	55	0.711**	دال
2	0.715**	دال	29	0.507**	دال	56	0.587**	دال
3	0.611**	دال	30	0.352**	دال	57	0.559**	دال
4	0.657**	دال	31	0.475**	دال	58	0.357**	دال
5	0.474**	دال	32	0.648**	دال	59	0.495**	دال
6	0.534**	دال	33	0.364**	دال	60	0.336**	دال

7	0.347**	دال	34	0.399**	دال	61	0.421**	دال
8	0.357**	دال	35	0.636**	دال	62	0.536**	دال
9	0.304**	دال	36	0.328**	دال	63	0.314*	دال
10	0.494**	دال	37	0.541**	دال	64	0.541**	دال
11	0.490**	دال	38	0.303**	دال	65	0.324*	دال
12	0.468**	دال	39	0.565**	دال	66	0.578**	دال
13	0.261**	دال	40	0.670**	دال	67	0.718**	دال
14	0.354**	دال	41	0.567**	دال	68	0.352*	دال
15	0.665**	دال	42	0.349**	دال	69	0.695**	دال
16	0.398**	دال	43	0.653**	دال	70	0.611**	دال
17	0.575**	دال	44	0.438**	دال	71	0.672**	دال
18	0.622**	دال	45	0.472**	دال	72	0.646**	دال
19	0.661**	دال	46	0.642**	دال	73	0.580**	دال
20	0.611**	دال	47	0.556**	دال	74	0.670**	دال
21	0.766**	دال	48	0.403**	دال	75	0.430**	دال
22	0.569**	دال	49	0.577**	دال	76	0.464**	دال
23	0.532**	دال	50	0.583**	دال	77	0.552**	دال
24	0.258**	دال	51	0.489**	دال	78	0.493**	دال
25	0.321**	دال	52	0.460**	دال	79	0.613**	دال
26	0.498**	دال	53	0.476**	دال	80	0.444**	دال
27	0.526**	دال	54	0.468**	دال			

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01 (*) دال عند مستوى دلالة 0,05

يتبين من الجدول (5) وجود ارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05/0.01)، هذا يشير إلى أن بنود استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تقيس ما وضعت لقياسه، وهذا يدل أيضاً على أنها تقيس التكوين الفرضي الذي وضعت لأجله.

3) الصدق التمييزي (المجموعات الطرفية):

تم حساب صدق المجموعات الطرفية من خلال ترتيب بيانات أفراد العينة الاستطلاعية تنازلياً، ثم أخذت أعلى (25%) منها وأدنى (25%) منها، وبعدها حسبت متوسطات هاتين المجموعتين وانحرافاتهما المعيارية، وبعد ذلك تم استخدام اختبار "مان ويتني" للعينات القليلة لبيان دلالة الفروق

بين متوسطات رتب درجات المجموعتين على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية والجدول (6) يبين النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) نتائج اختبار "مان ويتني" لتعرف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات الفئة العليا والفئة الدنيا لأفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

القيمة الاحتمالية	(U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	N	الفئة	الاستبانة ومجالاتها
0.002	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	التخطيط الإداري
		77.00	11.00	7	العليا	
0.001	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	التنظيم المدرسي
		77.00	11.00	7	العليا	
0.002	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	الاتصال والعلاقات الإنسانية
		77.00	11.00	7	العليا	
0.001	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	التوجيه والنمو المهني
		77.00	11.00	7	العليا	
0.001	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	التقويم والتطوير والمتابعة
		77.00	11.00	7	العليا	
0.002	0.000	28.00	4.00	7	الدنيا	الدرجة الكلية
		77.00	11.00	7	العليا	

يتبين من الجدول (6) وجود فروق بين متوسطات رتب درجات الفئة العليا ومتوسطات رتب درجات الفئة الدنيا لأفراد العينة الاستطلاعية على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية، حيث كانت القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للاستبانة ككل وفي كل مجال من مجالاتها الفرعية تتراوح بين (0.001) و (0.002). وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وفي مجالاتها الفرعية وهذه الفروق كانت لصالح درجات الفئة العليا لأن المتوسطات الحسابية لها أكبر من متوسطات درجات الفئة الدنيا وهذا يدل على تمتع الاستبانة بالصدق بدلالة الفروق الطرفية (أي تمتلك الاستبانة القدرة التمييزية بين أفراد عينة الدراسة).

• دراسة ثبات الاستبانة:

تم دراسة ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

1) ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعيينة الاستطلاعية نفسها في التطبيق الأول باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ". والجدول (7) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

جدول (7) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها الفرعية

ألفا كرونباخ	عدد بنود الاستبانة	الاستبانة ومجالاتها
0.837	16	التخطيط الإداري
0.808	16	التنظيم المدرسي
0.856	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.775	16	التوجيه والنمو المهني
0.711	16	التقويم والتطوير والمتابعة
0.912	80	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول (7) أن معامل الاتساق الداخلي بمعادلة "ألفا كرونباخ" لبنود استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ككل بلغ (0.912) وهو معامل ثبات مرتفع وجيد لأغراض الدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بمجالات الاستبانة فقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي بمعادلة "ألفا كرونباخ" لها بين (0.711-0.856) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة أيضاً لأغراض الدراسة الحالية.

2) الثبات بالإعادة:

قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية على العينة الاستطلاعية نفسها من خلال إعادة تطبيق الاستبانة للمرة الثانية عليها بعد مضي ثلاثة أسابيع من التطبيق الأول، وتم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة عن طريق حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين التطبيق الأول والثاني كما في الجدول (8).

جدول (8) معاملات ارتباط الثبات بالإعادة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية

معامل ارتباط الثبات بالإعادة	الاستبانة ومجالاتها
.717**	التخطيط الإداري
.682**	التنظيم المدرسي
.880**	الاتصال والعلاقات الإنسانية
.690**	التوجيه والنمو المهني

.784**	التقويم والتطوير والمتابعة
.890**	الاستبانة ككل

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (8) أن معامل ارتباط الثبات بالإعادة للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغ (0.890) وهو معامل مرتفع ومقبول لأغراض الدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بمجالات الاستبانة فقد تراوحت معاملات ارتباط الثبات بالإعادة لها بين (0.682- 0.880)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة أيضاً لأغراض الدراسة الحالية.

3) الثبات بالتجزئة النصفية:

تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الاستبانة على الدرجة الكلية. والجدول (9) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

جدول (9) معاملات ثبات التجزئة النصفية للاستبانة وأبعادها الفرعية

معامل ثبات التجزئة النصفية	عدد البنود	الاستبانة ومجالاتها
0.744	16	التخطيط الإداري
0.761	16	التنظيم المدرسي
0.973	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.665	16	التوجيه والنمو المهني
0.678	16	التقويم والتطوير والمتابعة
0.827	80	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول (9) أن معامل ثبات التجزئة النصفية لبنود استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ككل بلغ (0.827) وهو معامل ثبات مرتفع وجيد لأغراض الدراسة الحالية، أما فيما يتعلق بمجالات الاستبانة فقد تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية لها بين (0.665- 0.973) وهي معاملات ثبات مرتفعة أيضاً.

يتبين مما سبق أن استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تتصف بدرجة جيدة ومقبولة من الصدق والثبات تجعلها صالحة للاستخدام كأداة للدراسة الحالية.

-الصورة النهائية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وكيفية تصحيح

درجاتها:

تكونت استبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بصورتها النهائية من (80) بنداً، موزعة على خمسة مجالات وبدائل إجابة خماسية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، والجدول (10) يبين توزيع بنود الاستبانة على المجالات التي تكونت منها:

جدول (10) توزيع بنود الاستبانة على المجالات التي تكونت منها

أرقام البنود	عدد البنود	الاستبانة ومجالاتها
1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	16	التخطيط الإداري
17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32	16	التنظيم المدرسي
33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية
49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64	16	التوجيه والنمو المهني
65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80	16	التقويم والتطوير والمتابعة
80-1	80	الاستبانة ككل

حيث يعطي الخيار دائماً (5) درجات، والخيار غالباً (4) درجات، والخيار أحياناً (3) درجات، والخيار نادراً (2) درجتان، والخيار أبداً (1) درجة واحدة. وبالتالي فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المدير أو المشرف الذي يجيب على بنود الاستبانة في حال إجابته على جميع بنود الاستبانة هي (400 = 5×80) درجة، وهي تشير إلى وجود درجة عالية من التقدير لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، وأدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المدير أو المشرف في حال إجابته على جميع بنود الاستبانة هي (80 = 1×80) درجة، وهي تشير إلى وجود درجة ضعيفة جداً من التقدير لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.

ولتحديد تقديرات المديرين والمشرفين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، تم اعتماد المعيار الآتي:

جدول (11) درجة فاعلية الاستبانة وفقاً للمتوسط الحسابي الرتبي والنسب المئوية

التقدير في الأداة	فئات النسبة المئوية	فئات قيم المتوسط الحسابي
درجة كبيرة	100-73%	5.0-3.7
درجة متوسطة	72-47%	3.6-2.4
درجة ضعيفة	46-20%	2.3-1.0

ولتحديد درجة الدور تم اعتماد المعادلة الآتية:

(درجة الأداة الحالية - طول الفئة) ÷ درجة الأداة المراد التحويل إليها

$$1,3 = 3 \div (5 - 1)$$

يصبح التحويل على الشكل الآتي:

2,3 = 1,3 + 1 (درجة ضعيفة)، 3,6 = 1,3 + 2,3 (درجة متوسطة)، 3,6 = 1,3 + 3,6 (درجة كبيرة).

ثالثاً-مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديري ومديرات ومشرفي ومشرفات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وبحسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي /2015-2016م/ بلغ عدد المشرفين والمشرفات التربويات (43) مشرفاً، وعدد المديرين والمديرات (279) مديراً في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

رابعاً-عينة الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية للدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة قوامها (30) مديراً ومشرفاً، حيث بلغ عدد المديرين (27) مديراً وعدد المشرفين (3) مشرفين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وهم من خارج عينة الدراسة الأصلية، وذلك بهدف معرفة مدى ملاءمة ووضوح فقرات الاستبانة لأفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين، وكذلك للتحقق من الخصائص السيكمترية للاستبانة.

2- العينة الأصلية للدراسة:

هي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين من جميع أفراد المجتمع الأصلي نظراً لصغر حجمه، حيث بلغت (40) مشرفاً ومشرفة وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وتكونت عينة الدراسة من المديرين من (83) مديراً ومديرة أي بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، والجدولان (12) و (13) يظهران توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين وفق متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية):

جدول (12) توزع أفراد عينة الدراسة من المديرين وفق متغيرات الدراسة

الدورات التدريبية	سنوات الخبرة			المؤهل العلمي			الجنس		المجموع
	لم يتبع	اتبع	أكثر من 10	من 10-5	أقل من 5	دبلوم فأكثر	إجازة جامعية	أهلية تعليم	
14	69	60	11	12	7	45	31	63	20
83		83			83			83	

جدول (13) توزع أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين وفق متغيرات الدراسة

الدورات التدريبية	سنوات الخبرة			المؤهل العلمي			الجنس		المجموع
	لم يتبع	اتبع	أكثر من 10	من 10-5	أقل من 5	دبلوم فأكثر	إجازة جامعية	أهلية تعليم	
12	28	23	11	6	11	23	6	29	11
40		40			40			40	

خامساً- إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة الحالية وفق الإجراءات الآتية:

1- الاطلاع على الأدبيات والمراجع التي تضمنت (الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ودور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية) بهدف تحليلها والإفادة منها في كتابة الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.

2- استعراض بعض الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية القريبة من الدراسة الحالية.

- 3- الاطلاع على القرارات الصادرة عن وزارة التربية المتعلقة بعمل مديري المدارس والمشرفين التربويين ومهامهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والاطلاع على المراجع والكتب المحلية للتعرف على واقع الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية.
- 4- إجراء دراسة استطلاعية لتعرف آراء مديري المدارس في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
- 5- إعداد استبانة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، والتحقق بعدة أشكال من صدقها وثباتها، واستخدامها كأداة للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
- 6- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حيث حدد المجتمع الأصلي للدراسة بجميع المشرفين التربويين على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (43) مشرفاً، وجميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق والبالغ عددهم (279) مديراً، ونظراً لصغر المجتمع الأصلي للمشرفين التربويين قامت الباحثة باختيار المجتمع الأصلي كاملاً كعينة للدراسة، أما عينة الدراسة من المديرين فقد تم اختيار (83) مديراً، وهي بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي لمديري المدارس في مدينة دمشق.
- 7- تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة خلال شهر كانون الأول من عام (2015م).
- 8- إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من قبل المشرفين التربويين والمديرين (أفراد عينة الدراسة).
- 9- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الواقع الميداني الذي أحاط بجميع مراحل إعداد وتنفيذ وتطبيق أدوات الدراسة، وفي ضوء المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.
- 10- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

سادساً- الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة السيكمترية لأداة الدراسة وفي تحليل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها على البرنامج الحاسوبي (Spss)، كما استخدمت الأساليب والطرائق الإحصائية المعلمية

(البارومترية) بعدما تأكدت من توزيع درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الدراسة توزعاً طبيعياً.

حيث استخدمت الباحثة ما يلي:

- معامل الارتباط "بيرسون".
- معادلة "ألفا كرونباخ".
- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- اختبار "ت ستودنت" (T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة لعينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة ذات العينات الثلاثية المستقلة.
- البرنامج (Excel) لتوضيح نتائج الدراسة عن طريق الرسوم البيانية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة.

أولاً- عرض النتائج وتفسيرها.

ثانياً-الإجابة عن فرضيات الدراسة.

ثالثاً-الدراسات المقترحة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها وتفسير فرضياتها، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

أولاً- عرض النتائج وتفسيرها:

السؤال الأول: ما دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين وذلك في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة)؟
يتفرع عن هذا السؤال سؤالان فرعيان:

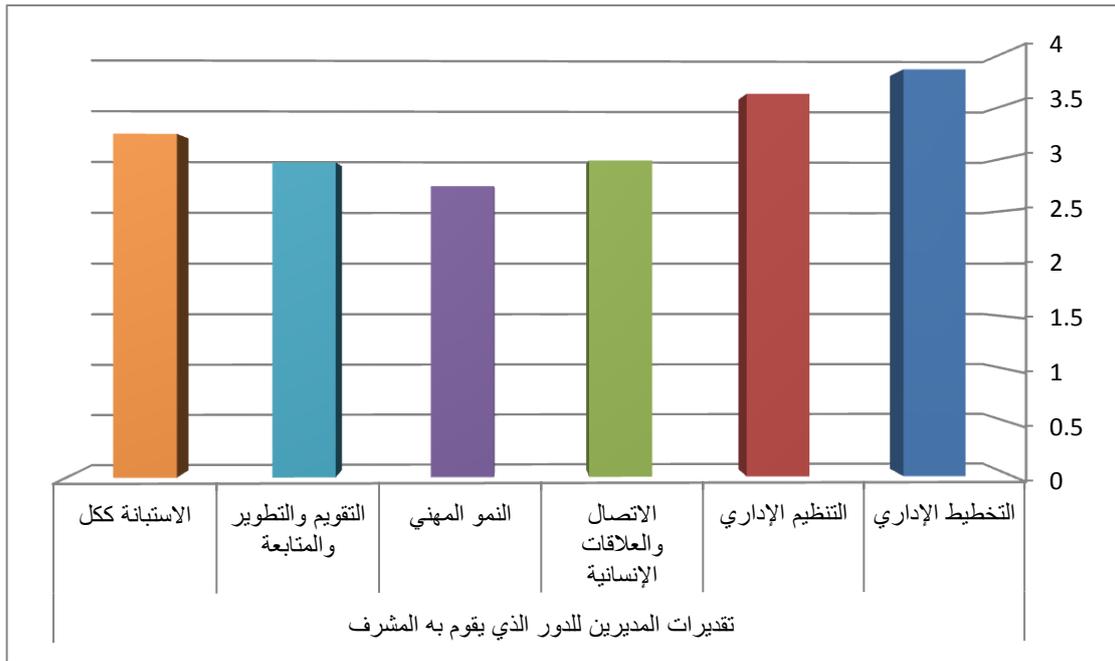
السؤال الفرعي الأول: ما دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين وذلك في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة)؟
للإجابة عن السؤال الفرعي الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين لكل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات ككل، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرات المديرين للدور الذي يقوم به المشرف وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

الترتيب	درجة التقدير	المتوسط الرتبي	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	عدد البنود	الاستبانة ومجالاتها	الترتيب في الاستبانة
1	كبيرة	3.8125	3.88870	61.0000	16	التخطيط الإداري	1
2	متوسطة	3.58208	3.01188	57.3133	16	التنظيم المدرسي	2

3	متوسطة	2.95934	4.13030	47.3494	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية	3
5	متوسطة	2.71913	3.69368	43.5060	16	التوجيه والنمو المهني	4
4	متوسطة	2.9375	5.10141	47.0000	16	التقويم والتطوير والمتابعة	5
-	متوسطة	3.20211	8.74129	256.1687	80	الاستبانة ككل	

تبين من الجدول (14) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الرتبي (3,202) وانحراف معياري (8,741)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة وتراوحت المتوسطات الرتبية بين (2,719 - 3,582) ما عدا مجال التخطيط الإداري الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي (3,812) وانحراف معياري (3,888) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال التنظيم المدرسي بمتوسط رتبي (3,582) وانحراف معياري (3,011) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية بمتوسط رتبي (2,959) وانحراف معياري (4,130) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال التقويم والتطوير والمتابعة بمتوسط رتبي (2,937) وانحراف معياري (5,101) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التوجيه والنمو المهني بمتوسط رتبي (2,719) وانحراف معياري (3,693) وبدرجة متوسطة. والشكل (1) يوضح السلم التراتبي لمحاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المديرين):



الشكل (1) المتوسط الرتبي لمحاو الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المديرين)

أما بالنسبة لبنود كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً- مجال التخطيط الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال

الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود

مجال التخطيط الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التخطيط الإداري	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
14	يزودك المشرف التربوي بالتغذية الراجعة المتعلقة بالخطط المدرسية.	4.4578	.88760	كبيرة	1
1	يساعدك المشرف التربوي في وضع الخطط المدرسية.	4.3735	.74426	كبيرة	2
8	يحدد المشرف التربوي الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين يشرف عليهم.	4.3012	.89354	كبيرة	3
10	يتابع المشرف التربوي مدى تحقق أهداف المدارس التي يشرف عليها.	4.2771	.81620	كبيرة	4

5	كبيرة	.93767	4.2169	يشجعك المشرف التربوي على الاطلاع على ما هو جديد في مجال الخطط المدرسية.	15
6	كبيرة	.96287	4.1084	يُقوم المشرف التربوي الخطط التربوية المدرسية.	4
7	كبيرة	.54046	4.0241	يساعدك المشرف التربوي في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	2
8	كبيرة	1.14225	3.9880	يناقشك المشرف التربوي في الخطط المستقبلية للمدرسة.	7
9	كبيرة	.79652	3.8916	يعتمد المشرف التربوي مبدأ الأولويات في وضع الخطط المدرسية.	11
10	كبيرة	1.23425	3.8072	يشرك المشرف التربوي في تخطيط أساليب الإشراف التربوي التي استخدمها.	5
11	متوسطة	1.52374	3.4337	يخطط المشرف التربوي لإثراء المنهاج المدرسي.	9
12	متوسطة	.89977	3.4337	يساعدك المشرف التربوي في وضع خطط لمجالس أولياء الأمور.	13
13	متوسطة	.93327	3.3735	يشجع المشرف التربوي المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	6
14	متوسطة	.69569	3.2530	يشرك المشرف التربوي معه في إعداد خطته الإشرافية.	3
15	متوسطة	.90822	3.1687	يساعدك المشرف التربوي في وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية.	16
16	متوسطة	1.03608	2.8916	ينمي المشرف التربوي قدرتك على	12

					وضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطلبة.
كبيرة	3.8125	المتوسط الرتبي	3.88870	61.0000	الدرجة الكلية لمجال التخطيط الإداري

تبين من الجدول (15) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لمجال التخطيط الإداري كان بدرجة كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.812) وانحراف معياري (3.888)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.891-4.457)، وحصلت البنود (14-1-8-10-15-4-2-7-11-5) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (14) والذي ينص على (يزودك المشرف التربوي بالتغذية الراجعة المتعلقة بالخطط المدرسية) بمتوسط حسابي (4.457) وانحراف معياري (0,887) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف التربوي يقدم له الدعم المستمر ويزوده بالتغذية الراجعة والمعلومات المفيدة عن الخطط المدرسية الناجحة، ويحفزه ويرشده إلى سبيل النجاح بهدف تحسين أدائه المهني وتطوير مهاراته وقدراته بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (1) والذي ينص على (يساعدك المشرف التربوي في وضع الخطط المدرسية) بمتوسط حسابي (4.373) وانحراف معياري (0,744) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن للمشرف التربوي دوره المهم في تقديم المساعدة له في رسم الخطة المدرسية وتحديد استراتيجيات التنفيذ بما يتفق مع السياسة التربوية في القطر واقتراح الإجراءات والوسائل وحصر الإمكانيات المتاحة في المدرسة وتأمين ما يمكن تأمينه من مستلزمات بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية بالشكل المرغوب فيه.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (8) والذي ينص على (يحدد المشرف التربوي الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين يشرف عليهم) بمتوسط حسابي (4.301) وانحراف معياري (0.8935) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف قادر على تلمس رغبات وتحديد احتياجات المعلمين من المعارف والمهارات من خلال الزيارات الصفية أو الاجتماعات التي يعقدها معهم ويستطيع تحديد نقاط الضعف في أدائهم ويأخذ برأيه وملاحظاته عن

المعلمين ويسعى لتلبية هذه الاحتياجات من خلال برامج ودورات تدريبية لتحسين أداء المعلمين وتطوير كفاياتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.891-3.433)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند (12) والذي ينص على (ينمي المشرف التربوي قدرتك على وضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطلبة) بمتوسط حسابي (2.891) وانحراف معياري (1.036) ودرجة تقدير متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي لديه من الأعباء والمهام ما يشكل عليه عبئاً ويمنعه من القيام بهذه المهمة، وربما يتركها ليقوم بها المرشد النفسي والأخصائي الاجتماعي في المدرسة، ويمكن لأولياء الأمور المشاركة في علاج هذه المشكلات، وبالتالي فإن المشرف يوجه اهتمامه الأكبر لأداء المعلمين والعمل على تحسينه.

ثانياً- مجال التنظيم المدرسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (16) يوضح ذلك: جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التنظيم المدرسي ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التنظيم المدرسي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
23	يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس.	4.4337	.70179	كبيرة	1
20	يتابع المشرف التربوي الأعمال الإدارية في المدرسة.	4.4217	.91225	كبيرة	2
17	يساعدك المشرف التربوي في تنظيم لوائح العمل المدرسي.	4.3494	.70596	كبيرة	3
19	ينظم المشرف التربوي تبادل الزيارات بين مديري المدارس التي يشرف عليها.	4.1928	.80331	كبيرة	4

5	كبيرة	1.07300	3.9157	يشارك المشرف التربوي في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لك.	26
6	كبيرة	.86632	3.8675	يشارك المشرف التربوي في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين.	27
7	كبيرة	.86615	3.7952	يشجعك المشرف التربوي على استخدام أساليب حديثة في التنظيم الإداري.	28
8	كبيرة	.86002	3.7711	يساهم المشرف التربوي في تطوير العمل الإداري.	29
9	متوسطة	.84381	3.5663	يشارك المشرف التربوي في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المنهاج.	22
10	متوسطة	.74800	3.3976	يساعدك المشرف التربوي على فهم القوانين والأنظمة المدرسية.	24
11	متوسطة	.89387	3.2048	يشارك المشرف التربوي في تنظيم النشاطات المدرسية ومتابعة تنفيذها.	31
12	متوسطة	1.01806	2.9880	يشارك المشرف التربوي في تشكيل اللجان المدرسية.	25
13	متوسطة	.63148	2.9398	يشارك المشرف التربوي في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.	18
14	متوسطة	.59259	2.8795	يساعدك المشرف التربوي في تنظيم الوقت حسب المهام الإدارية المختلفة.	30
15	متوسطة	.82283	2.7952	يشارك المشرف التربوي في تنظيم	21

					المؤتمرات التربوية ومتابعة تنفيذها.
16	متوسطة	.59998	2.7952	32	يتابع المشرف التربوي الأعمال المالية في المدرسة.
متوسطة	3.58208	المتوسط الرتبي	3.01188	57.3133	الدرجة الكلية لمجال التنظيم المدرسي

تبين من الجدول (16) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لمجال التنظيم المدرسي كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.582) وانحراف معياري (3.011)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.795-4.433)، وحصلت البنود (23-20-17-19-26-27-28-29) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (23) والذي ينص على (يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس) بمتوسط حسابي (4.433) وانحراف معياري (0.701) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف لديه الخبرة الكافية- كونه أمضى وقتاً طويلاً في التعليم- في توزيع موضوعات المنهاج على أشهر وأسابيع السنة الدراسية، ويقوم بتوجيه المعلمين في هذه المهمة ويرشدهم للاستفادة من دليل المعلم في توزيع الموضوعات الدراسية على الحصص كل حسب المادة العلمية لهذه الموضوعات مع التأكيد على ربطها مع البيئة والمجتمع والحياة اليومية للطلبة.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (20) والذي ينص على (يتابع المشرف التربوي الأعمال الإدارية في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.421) وانحراف معياري (0.912) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يتابع تنفيذ القرارات والبلاغات والتوجيهات الصادرة عن مديرية التربية، ويشرف على تنفيذ الخطة المدرسية الموضوعية ويتابعها ويطلع على الجداول والإحصائيات المدرسية، ويشاركه في حصر الاحتياجات المدرسية وتنظيم البرامج والأنشطة وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (17) والذي ينص على (يساعدك المشرف التربوي في تنظيم لوائح العمل المدرسي) بمتوسط حسابي (4.349) وانحراف معياري (0.705) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود

السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن للمشرف التربوي دوره الفعال في التنظيم الإداري فهو يساعده في تنظيم الجداول والبرامج والأنشطة المدرسية وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على العاملين في المدرسة كل حسب تخصصه، ويقدم له المشورة في تشكيل المجالس واللجان المدرسية حسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.795-3.566)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند (21) والذي ينص على (يتابع المشرف التربوي الأعمال المالية في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.795) وانحراف معياري (0.599) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف يتابع الأعمال الإدارية في المدرسة من اطلاع على التقارير والتوجيهات والبلاغات وحصر الإمكانيات المتاحة في المدرسة ومتابعة أعمال المدير والمعلمين ويترك الأعمال المالية لمدير المدرسة كونه مشرفاً مقيماً في مدرسته، بالإضافة إلى أنه يشرف على عدة مدارس وليس لديه الوقت الكافي لمتابعة هذه المهمة.

ثالثاً- مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
42	يتجنب المشرف التربوي إخراج المعلمين في الموقف الصفي.	4.2048	.99706	كبيرة	1
48	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة ببساطة وعدم التكلف.	3.9518	.69675	كبيرة	2
34	يقيم المشرف التربوي علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة.	3.8434	.78836	كبيرة	3
44	يتقبل المشرف التربوي آراءك	3.5542	.91402	متوسطة	4

				وملاحظاتك بصدر رحب.	
5	متوسطة	1.06351	3.4940	يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى تطبيق الأساليب المناسبة لتحقيق التفاعل المثمر مع تلاميذهم.	37
6	متوسطة	.53746	3.2530	يتعامل المشرف التربوي معك بتعاون واحترام متبادل.	36
7	متوسطة	.67096	3.1928	يوظف المشرف التربوي مهارات الإصغاء في حديثه مع العاملين في المدرسة.	41
8	متوسطة	.79300	2.9277	يرشدك المشرف التربوي إلى كيفية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.	43
9	متوسطة	1.04427	2.6265	يهتم المشرف التربوي بالحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة.	45
10	متوسطة	.73572	2.5663	يشجعك المشرف التربوي على حسن استقبال أولياء الأمور والإصغاء لأرائهم.	38
11	متوسطة	.50125	2.4578	يعمل المشرف التربوي على بناء علاقات إنسانية معك.	33
12	متوسطة	1.05589	2.3735	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة بعدل على حد سواء.	46
13	متوسطة	.70325	2.3373	يعمل المشرف التربوي على توثيق علاقات المعلمين مع الإدارة المدرسية.	35

40	يَحضر المشرف التربوي الاحتفالات والمناسبات التي تقام في المدرسة.	2.3133	.97440	متوسطة	14
47	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة بأسلوب ديمقراطي.	2.1325	.82301	متوسطة	15
39	يوجه المشرف التربوي لك بعض كلمات الشكر عندما يقتضي الأمر.	2.1205	1.14122	متوسطة	16
الدرجة الكلية لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية		47.3494	4.13030	المتوسط الرتبي	متوسطة 2.95934

تبين من الجدول (17) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (2.959) وانحراف معياري (4.130)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.120-4.204)، وحصلت البنود (34-48-42) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (42) والذي ينص على (يتجنب المشرف التربوي إحراج المعلمين في الموقف الصفي) بمتوسط حسابي (4.204) وانحراف معياري (0.997) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف أصبح مدركاً أن عملية الإشراف التربوي عملية إنسانية تربوية هدفها الأسمى الارتقاء بالعملية التربوية وليست عملية تصيد أخطاء المعلمين وإحراجهم والتسبب في قلقهم وتوترهم، فالمشرف التربوي يقيم أداء المعلم ويسعى إلى تحسين هذا الأداء بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (48) والذي ينص على (يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة ببساطة وعدم التكلف) بمتوسط حسابي (3.951) وانحراف معياري (0.696) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يسعى إلى تنمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي وتأمين بيئة مدرسية مريحة ويعمل على توثيق الصلات مع

المدير والمعلمين ويعمل جاهداً على تجنب دور المراقب المتشدد، وإنما يتعامل بطريقة ودية ومتواضعة مع جميع العاملين في المدرسة.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند(34) والذي ينص على(يقيم المشرف التربوي علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي(3.843) وانحراف معياري(0.788) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يدرك أهمية العلاقات الجيدة في نجاح العمل المدرسي، ويسعى إلى تحسين مهارات التواصل والتعامل مع جميع العاملين في المدرسة ويؤمن بنظرية العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف الجماعة وهي الأهداف التربوية المنشودة.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.120-3.554)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند(39) والذي ينص على(يوجه المشرف التربوي لك بعض كلمات الشكر عندما يقتضي الأمر) بمتوسط حسابي(2.120) وانحراف معياري(1.141) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي وبالرغم من أنه يسعى إلى تنمية العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة إلا أنه يبقى على شيء من الحذر في تأدية دوره الإشرافي كونه قائداً تربوياً ملتزماً بتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة والإمساك بزمام الأمور في المدرسة.

رابعاً- مجال التوجيه والنمو المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول(18) يوضح ذلك: جدول(18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التوجيه والنمو المهني ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التوجيه والنمو المهني	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
58	يشجعك المشرف التربوي على الالتحاق بالدراسات العليا.	4.2048	.99706	كبيرة	1
64	يشجع المشرف التربوي المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ.	3.9518	.69675	كبيرة	2

3	كبيرة	.78836	3.8434	يزودك المشرف التربوي بنشرات تربوية توجيهية.	50
4	متوسطة	.91402	3.5542	يشجعك المشرف التربوي على إجراء البحوث التربوية.	60
5	متوسطة	1.06351	3.4940	يستطيع المشرف التربوي تقدير احتياجاتك التدريبية.	53
6	متوسطة	.53746	3.2530	يشارك المشرف التربوي في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين.	52
7	متوسطة	.67096	3.1928	يقدم لك المشرف التربوي المساعدة للاستفادة من التجارب التربوية.	57
8	متوسطة	.79300	2.9277	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	59
9	متوسطة	1.04427	2.6265	يشجع المشرف التربوي المعلمين على إجراء البحوث التربوية.	61
10	متوسطة	.73572	2.5663	يشجعك المشرف التربوي على الالتحاق بالدورات التربوية.	54
11	متوسطة	.50125	2.4578	يشجعك المشرف التربوي على مواصلة نموك المهني.	49
12	متوسطة	1.05589	2.3735	يرشدك المشرف التربوي إلى المراجع المثيرة لمعلوماتك.	62
13	متوسطة	.70325	2.3373	يشارك المشرف التربوي في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة لك.	51
14	متوسطة	.97440	2.3133	يزودك المشرف التربوي بنصائح	56

					لتحسين عملية التنمية المهنية في المدارس.
15	متوسطة	.82301	2.1325	63	يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.
16	متوسطة	1.14122	2.1205	55	يدعوك المشرف التربوي لحضور المؤتمرات التربوية.
متوسطة	2.71913	المتوسط الرتبي	3.69368	43.5060	الدرجة الكلية لمجال التوجيه والنمو المهني

تبين من الجدول (18) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لمجال التوجيه والنمو المهني كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (2.719) وانحراف معياري (3.693)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.120-4.204)، وحصلت البنود (58-64-50) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (58) والذي ينص على (يشجعك المشرف التربوي على الالتحاق بالدراسات العليا) بمتوسط حسابي (4.204) وانحراف معياري (0.997) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يحرص على تنمية معارفه ومهاراته والاستفادة من خبراته وقدراته، فيعمل جاهداً على توجيهه وتشجيعه على إعداد الدراسات والبحوث واتباع الأساليب والطرائق العلمية الحديثة بغرض إغناء الميدان التربوي بما فيه من منفعة للمعلمين والطلبة وبما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (64) والذي ينص على (يشجع المشرف التربوي المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ) بمتوسط حسابي (3.951) وانحراف معياري (0.696) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يسعى إلى الارتقاء الدائم بأداء المعلمين ويشجعهم على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة والبيئة في تنفيذ الأنشطة المختلفة بما يخدم تحسين مستويات الطلبة ويحقق ربط المدرسة بالبيئة المحيطة ويحقق الأهداف التعليمية الموضوعية بالشكل المطلوب.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (50) والذي ينص على (يزودك المشرف التربوي بنشرات تربوية توجيهية) بمتوسط حسابي (3.843) وانحراف معياري (0.788) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يلعب دوراً نشطاً في تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاجها فيطلعها على ما يستجد في مجال عمله ويزوده بما يحتاج من نصوص ولوائح ونشرات تربوية والتي يراها مناسبة له والتي على علاقة بالإدارة المدرسية بشكل خاص حرصاً منه على تنمية معارفه ومهاراته بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية العامة للقطر .

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.120-3.554)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند (55) والذي ينص على (يدعوك المشرف التربوي لحضور المؤتمرات التربوية) بمتوسط حسابي (2.120) وانحراف معياري (1.141) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي وعلى الرغم من دوره الفعال في التنمية المهنية لمدير المدرسة إلا أنه يكون مثقلاً بالأعمال والمهام المطلوبة منه وهذا ما يمنعه من حضور الندوات والمؤتمرات التربوية التي تعقد بمناسبات مختلفة وبالتالي يجعله يسهوا من دعوة المدير لحضورها.

خامساً- مجال التقويم والتطوير والمتابعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المديرين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التقويم والتطوير والمتابعة ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التقويم والتطوير والمتابعة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
70	يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم.	4.3735	.74426	كبيرة	1
71	يشجعك المشرف التربوي على استخدام التقويم الذاتي لنفسك.	4.1205	.78705	كبيرة	2
69	يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب الإيجابية في أدائهم.	3.7590	1.04287	كبيرة	3

4	متوسطة	1.10644	3.5663	يطلعك المشرف التربوي على الجوانب الإيجابية في أدائك.	67
5	متوسطة	1.05059	3.5542	يرشدك المشرف التربوي للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.	80
6	متوسطة	1.25818	3.0482	يتبع المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييم المعلمين.	66
7	متوسطة	.86632	2.8675	يتابع المشرف التربوي نتائج تقييم المعلمين في المدارس التي يشرف عليها.	73
8	متوسطة	1.28075	2.4458	يشجع المشرف التربوي المعلمين على استخدام التقويم الذاتي لأنفسهم.	72
9	متوسطة	.98251	2.3614	يستند المشرف التربوي في عملية التقويم إلى معايير واضحة محددة سلفاً.	79
10	متوسطة	.95552	2.3494	يتبع المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييمك.	65
11	متوسطة	.63101	2.2289	يساعدك المشرف التربوي في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة.	78
12	متوسطة	.79652	2.1084	يطلعك المشرف التربوي على الجوانب السلبية في أدائك.	68
13	متوسطة	.57981	1.9277	يتابع المشرف التربوي نتائج امتحانات التلاميذ في المدارس التي يشرف عليها.	74

75	يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى أفضل الأساليب لتقويم النمو المتكامل للتلاميذ.	1.8313	.89469	متوسطة	14
76	يلتزم المشرف التربوي الدقة في تقييم المعلمين.	1.5542	.71998	متوسطة	15
77	يلتزم المشرف التربوي الموضوعية في تقييم المعلمين.	1.4096	.62540	متوسطة	16
الدرجة الكلية لمجال التقويم والتطوير والمتابعة:		47.0000	5.10141	المتوسط الرتبي	متوسطة 2.9375

تبين من الجدول (19) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين لمجال التقويم والتطوير والمتابعة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (2.937) وانحراف معياري (5.101)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.409-4.373)، وحصلت البنود (69-71-70) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (70) والذي ينص على (يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم) بمتوسط حسابي (4.373) وانحراف معياري (0.744) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يدرك دوره كمقوم لأداء المعلم وليس متصيداً لأخطائه، فهو حريص على إعلام المعلم بنقاط الضعف في أدائه بهدف تحسينه وتطويره وتجنب هذه الهفوات في المواقف الصفية اللاحقة لأن تحسين أداء المعلم ينعكس إيجاباً على عملية بناء شخصيات متكاملة للطلبة ويحقق الأهداف التعليمية على أكمل وجه.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (71) والذي ينص على (يشجعك المشرف التربوي على استخدام التقويم الذاتي لنفسك) بمتوسط حسابي (4.120) وانحراف معياري (0.787) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف يدرك حقيقة أن أفضل مقوم للشخص هو الشخص نفسه، بالإضافة إلى تعدد أعماله ومهامه يحده من الإحاطة بكل جوانب عملية التقويم ويجعله يحث المدير على القيام بتقويم ذاته ومراجعة العمل الذي يؤديه والسعي إلى تحسين أدائه ليكون ناجحاً ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ويرضي ضميره المهني.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند(69) والذي ينص على(يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب الإيجابية في أدائهم) بمتوسط حسابي(3.759) وانحراف معياري(1.042) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن المشرف لا يكتفي بإظهار سلبيات الأداء لدى المعلم وإنما يركز أيضاً على إظهار الجوانب الإيجابية وإطرائها مما يجعل المعلم مثابراً على تحسين أدائه وتطويره ويشجعه على الإبداع والابتكار في أسلوبه التدريسي، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة ويرفع مستويات تحصيلهم.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.566-1.409)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند(77) والذي ينص على(يلتزم المشرف التربوي الموضوعية في تقييم المعلمين) بمتوسط حسابي(1.409) وانحراف معياري(0.625) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي وعلى الرغم من التزامه بأسس التقويم التربوي في عمله الإشرافي على المعلمين إلا أن ذاتيته وآراءه المسبقة قد تؤثر على عمله التقويمي وقد تؤثر كثرة أعماله ومهامه على موضوعية نتائج تقويمه وتجعله مشوشاً في بعض الأحيان.

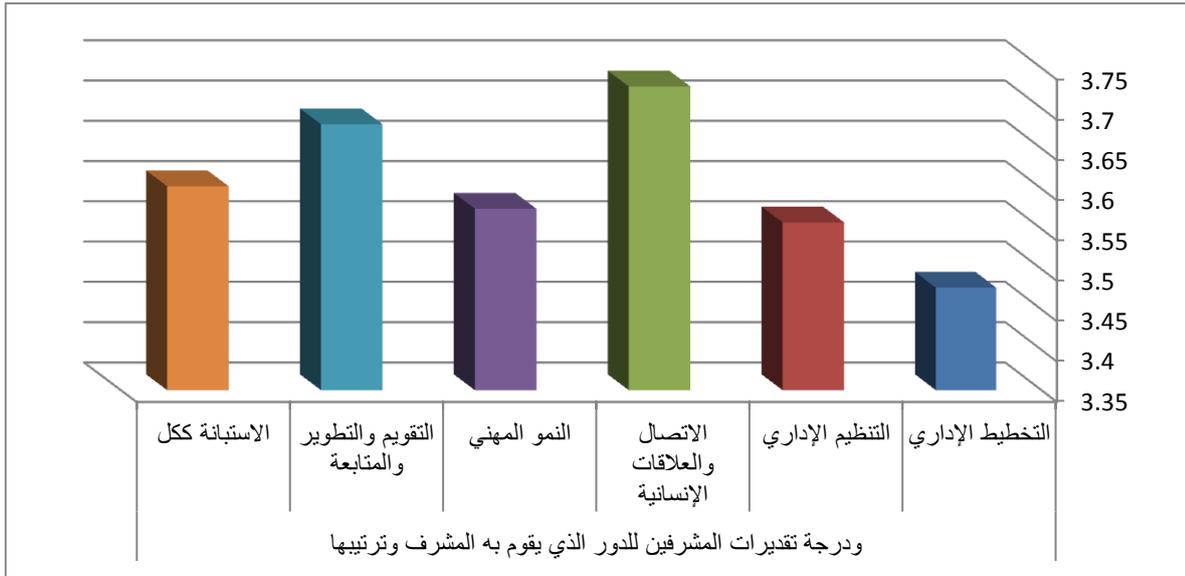
السؤال الفرعي الثاني: ما دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين وذلك في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة)؟ للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الرتبي ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين لكل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات ككل، والجدول(20) يوضح ذلك:

جدول(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقديرات المشرفين للدور الذي يقوم به المشرف وترتيبها على الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها الفرعية

الترتيب في الاستبانة	الاستبانة ومجالاتها	عدد البنود	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسط الرتبي	درجة التقدير	الترتيب
1	التخطيط الإداري	16	55.6250	4.44157	3.477	متوسطة	5
2	التنظيم المدرسي	16	56.9250	4.54260	3.558	متوسطة	4

1	كبيرة	3.727	5.18720	59.6250	16	الاتصال والعلاقات الإنسانية	3
3	متوسطة	3.575	3.56047	57.2000	16	التوجيه والنمو المهني	4
2	متوسطة	3.680	4.09620	58.8750	16	التقويم والتطوير والمتابعة	5
-	متوسطة	3.603	15.98196	288.2500	80	الاستبانة ككل	

تبين من الجدول (20) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الرتبي (3.603) وانحراف معياري (15.981)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة وتراوحت المتوسطات الرتبية بين (3.477-3.680) ما عدا مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي (3.727) وانحراف معياري (5.187) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال التقويم والتطوير والمتابعة بمتوسط رتبي (3.680) وانحراف معياري (4.096) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التوجيه والنمو المهني بمتوسط رتبي (3.575) وانحراف معياري (3.560) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة جاء التنظيم المدرسي بمتوسط رتبي (3.558) وانحراف معياري (4.542) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التخطيط الإداري بمتوسط رتبي (3.477) وانحراف معياري (4.441) وبدرجة متوسطة. والشكل (2) يوضح السلم التراتبي لمحاور الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين):



الشكل (2) المتوسط الرتبي لمحاو الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين)

أما بالنسبة لبنود كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً- مجال التخطيط الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (21) يوضح ذلك:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التخطيط الإداري ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التخطيط الإداري	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
10	تتابع مدى تحقق أهداف المدارس التي تشرف عليها.	4.3000	.85335	كبيرة	1
8	تحدد الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين تشرف عليهم.	4.2500	.98058	كبيرة	2
7	تناقش مدير المدرسة في الخطط المستقبلية للمدرسة.	4.1500	.69982	كبيرة	3
1	تساعد مدير المدرسة في وضع الخطط المدرسية.	4.1250	1.11373	كبيرة	4

5	كبيرة	1.07387	4.0250	تشجع مدير المدرسة على الاطلاع على ما هو جديد في مجال الخطط المدرسية.	15
6	كبيرة	1.08131	3.9000	تزود مدير المدرسة بالتغذية الراجعة المتعلقة بالخطط المدرسية.	14
7	كبيرة	.93918	3.8000	تساعد مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	2
8	كبيرة	1.17124	3.7500	تساعد مدير المدرسة في وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية.	16
9	متوسطة	1.17124	3.2500	تشرك مدير المدرسة معك في إعداد خطتك الإشرافية.	3
10	متوسطة	.73336	3.2250	تساعد مدير المدرسة في وضع خطط لمجالس أولياء الأمور.	13
11	متوسطة	.36162	3.1500	تعتمد مبدأ الأولويات في وضع الخطط المدرسية.	11
12	متوسطة	1.15025	3.1000	تشجع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	6
13	متوسطة	1.57199	2.8750	تخطط لإثراء المنهاج المدرسي.	9
14	متوسطة	1.07387	2.7750	تقوم الخطط التربوية المدرسية.	4
15	متوسطة	.50574	2.5250	تنمي قدرة مدير المدرسة على وضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطلبة.	12
16	متوسطة	.63599	2.4250	تشرك مدير المدرسة في تخطيط أساليب الإشراف التربوي التي تستخدمها.	5
متوسطة	3.477	المتوسط الرتبي	4.44157	55.6250	الدرجة الكلية لمجال التخطيط الإداري

تبين من الجدول (21) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال التخطيط الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.477) وانحراف معياري (4.441)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.425-4.300)، وحصلت البنود (10-8-7-1-15-14-2-16) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (10) والذي ينص على (تتابع مدى تحقق أهداف المدارس التي تشرف عليها) بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (0.853) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يسعى إلى المتابعة المستمرة لمدى تحقق أهداف المدرسة من خلال اقتراح أفضل الطرق والأساليب لتحقيقها، وتشجيع المدير والمعلم على الأداء الأفضل ودراسة الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات التربوية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي ييسر تحقيق الأهداف التعليمية بالمستوى المطلوب. وفي المرتبة الثانية جاء البند (8) والذي ينص على (تحدد الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين تشرف عليهم) بمتوسط حسابي (4.250) وانحراف معياري (0.980) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك وكما ذكر سابقاً إلى أن المشرف التربوي قادر على تلمس رغبات واحتياجات المعلمين من المعارف والمهارات من خلال عمله الإشرافي ويستطيع تحديد نقاط الضعف في أداء المعلمين ويأخذ برأي المدير حول ملاحظاته عن المعلمين ويسعى جاهداً لتلبية هذه الاحتياجات من خلال برامج ودورات تدريبية لتحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم بالشكل الذي ييسر تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (7) والذي ينص على (تناقش مدير المدرسة في الخطط المستقبلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (0.699) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يمتلك القدرة على التنبؤ بالمستقبل بحكم خبرته الطويلة في الميدان التربوي حيث يتعاون مع المدير في تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف وتحديد الوسائل والبرامج والأنشطة لتحقيق هذه الأهداف وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد معايير النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية .

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.425-3.250)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند (5) والذي ينص على (تشرك مدير المدرسة في تخطيط أساليب الإشراف التربوي التي تستخدمها) بمتوسط

حسابي (2.425) وانحراف معياري (0.635) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يعتبر أن هذه المهمة خاصة به وتقع على عاتقه وحده، فهو يرى أنه أكثر خبرة في اختيار الأسلوب الأكثر مناسبة للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ويكون مراعيًا لحاجات وظروف المعلمين الذين يشرف عليهم ويناسب ظروفه الخاصة وأداءه الإشرافي والبيئة الصفية المتاحة.

ثانياً- مجال التنظيم المدرسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (22) يوضح ذلك:

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التنظيم المدرسي ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التنظيم المدرسي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
23	ترشد المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس.	4.1500	.89299	كبيرة	1
20	تتابع الأعمال الإدارية في المدارس التي تشرف عليها.	4.1250	.85297	كبيرة	2
24	تساعد مدير المدرسة على فهم القوانين والأنظمة المدرسية.	3.9750	.83166	كبيرة	3
17	تساعد مدير المدرسة في تنظيم لوائح العمل المدرسي.	3.8500	1.12204	كبيرة	4
22	تشارك في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المنهاج.	3.7250	1.08575	كبيرة	5
26	تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس التي تشرف عليها.	3.7250	1.24009	كبيرة	6
29	تساهم في تطوير العمل الإداري في	3.7000	.91147	كبيرة	7

				المدارس التي تشرف عليها.	
8	متوسطة	.80662	3.6250	تنظم تبادل الزيارات بين مديري المدارس التي تشرف عليها.	19
9	متوسطة	1.03651	3.5500	تشارك مدير المدرسة في تشكيل اللجان المدرسية.	25
10	متوسطة	.50574	3.4750	تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لمعلمي المدارس التي تشرف عليها.	27
11	متوسطة	1.15442	3.4750	تشجع مدير المدرسة على استخدام أساليب حديثة في التنظيم الإداري.	28
12	متوسطة	.88289	3.2000	تشارك في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.	18
13	متوسطة	.75786	3.2000	تتابع الأعمال المالية في المدارس التي تشرف عليها.	21
14	متوسطة	.40510	3.2000	تشارك في تنظيم المؤتمرات التربوية ومتابعة تنفيذها.	32
15	متوسطة	.94699	2.9750	تشارك في تنظيم النشاطات المدرسية ومتابعة تنفيذها.	31
16	متوسطة	.99968	2.9750	تساعد مدير المدرسة في تنظيم الوقت حسب المهام الإدارية المختلفة.	30
متوسطة	3.558	المتوسط الرتبي	4.54260	56.9250	الدرجة الكلية لمجال التنظيم المدرسي

تبين من الجدول (22) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال التنظيم المدرسي كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.558)

وانحراف معياري(4.542)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(4.150-2.975)، وحصلت البنود(23-20-24-17-26-22-29) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند(23) والذي ينص على(ترشد المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس) بمتوسط حسابي(4.150) وانحراف معياري(0.892) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك وكما ذكر سابقاً إلى أن المشرف التربوي لديه الخبرة الكافية في توزيع موضوعات المنهاج على أشهر وأسابيع السنة الدراسية ويقوم بتوجيه المعلمين في هذه العملية ويرشدهم للاستعانة بدليل المعلم وتوزيع الموضوعات الدراسية على الحصص كل حسب المادة العلمية لهذه الموضوعات واقتراح الوسائل التعليمية التي تناسبها.

وفي المرتبة الثانية جاء البند(20) والذي ينص على(تتابع الأعمال الإدارية في المدارس التي تشرف عليها) بمتوسط حسابي(4.125) وانحراف معياري(0.852) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك وكما ذكر سابقاً إلى أن المشرف التربوي يتابع تنفيذ القرارات والتوجيهات الصادرة عن وزارة التربية ومديريتها ويشرف على تنفيذ الخطة المدرسية الموضوعة ويتابعها بشكل مستمر، ويطلع على الجداول المدرسية ويشارك المدير في حصر احتياجات المدرسة وتنظيم الأنشطة والبرامج وتوزيع الأعمال على العاملين في المدرسة بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية على أكمل وجه.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند(24) والذي ينص على(تساعد مدير المدرسة على فهم القوانين والأنظمة المدرسية) بمتوسط حسابي(3.975) وانحراف معياري(0.831) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي كونه صلة الوصل بين وزارة التربية ومديرياتها وبين المدارس فهو قادر على فهم القوانين والأنظمة والقرارات والنشرات الصادرة عن الوزارة ويقوم بشرحها وتوضيحها لمدير المدرسة والمعلمين ويتابع تنفيذها بالشكل الأمثل سعياً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.625-2.975)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند(30) والذي ينص على(تساعد مدير المدرسة في تنظيم الوقت حسب المهام الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي(2.975) وانحراف معياري(0.999) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي لديه من الأعباء والمهام ما يجعله مشغولاً ولا يملك الوقت الكافي لمتابعة جميع

المهام الإدارية بتفاصيلها، فهو يشرف على عدد من المدارس ويرى أن مسألة توزيع الوقت وتنظيمه هي من مهام المدير كونه مشرفاً مقيماً في مدرسته وهو الأكثر قدرة على معرفة ظروفه وظروف المعلمين والعاملين في مدرسته.

ثالثاً- مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
37	ترشد المعلمين إلى تطبيق الأساليب المناسبة لتحقيق التفاعل المثمر مع تلاميذهم.	4.8500	.53349	كبيرة	1
46	تتعامل مع العاملين في المدرسة بعدل على حد سواء.	4.7000	.60764	كبيرة	2
43	ترشد مدير المدرسة إلى كيفية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.	4.2500	.58835	كبيرة	3
40	تَحضر الاحتفالات والمناسبات التي تقام في المدارس التي تشرف عليها.	4.2250	.97369	كبيرة	4
34	تقيم علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة.	4.2000	.64847	كبيرة	5
36	تتعامل مع مدير المدرسة بتعاون واحترام متبادل.	3.9250	.65584	كبيرة	6
41	توظف مهارات الإصغاء في حديثك مع العاملين في المدرسة.	3.9000	1.31656	كبيرة	7

47	تتعامل مع العاملين في المدرسة بأسلوب ديمقراطي.	3.9000	.87119	كبيرة	8
39	توجه لمدير المدرسة بعض كلمات الشكر عندما يقتضي الأمر.	3.7000	1.43581	كبيرة	9
42	تتجنب إحراج المعلمين في الموقف الصفي.	3.5750	.71208	متوسطة	10
45	تهتم بالحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة.	3.5500	.98580	متوسطة	11
48	تتعامل مع العاملين في المدرسة ببساطة وعدم التكلف.	3.1500	.36162	متوسطة	12
44	تتقبل آراء وملاحظات مدير المدرسة بصدر رحب.	3.0250	1.25038	متوسطة	13
35	تعمل على توثيق علاقات المعلمين مع الإدارة المدرسية.	3.0000	.00000	متوسطة	14
38	تشجع مدير المدرسة على حسن استقبال أولياء الأمور والإصغاء لآرائهم.	2.9250	.26675	متوسطة	15
33	تعمل على بناء علاقات إنسانية مع مديري المدارس التي تشرف عليها.	2.7500	1.53172	متوسطة	16
الدرجة الكلية لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية		59.6250	5.18720	المتوسط الرتبي	كبيرة 3.727

تبين من الجدول (23) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال الاتصال والعلاقات الإنسانية كان بدرجة كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.727) وانحراف معياري (5.187)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.750-4.850)، وحصلت البنود (37-46-

43-40-34-36-47-41-39) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (37) والذي ينص على (ترشد المعلمين إلى تطبيق الأساليب المناسبة لتحقيق التفاعل المثمر مع تلاميذهم) بمتوسط حسابي (4.850) وانحراف معياري (0.533) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يؤمن بأهمية العلاقات الإيجابية في المجتمع المدرسي و يبذل جهده لمساعدة المعلم ويفهم طبيعة وظيفته ويختار له أساليب وطرائق التدريس التي تحقق انسجام جميع الطلبة في الدرس وتكفل تعلمهم بفاعلية وتساعد في نموهم نمواً متكاملاً وفقاً لأهداف المدرسة والمجتمع والعمل المستمر على تحسين العملية التربوية.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (46) والذي ينص على (تتعامل مع العاملين في المدرسة بعدل على حد سواء) بمتوسط حسابي (4.700) وانحراف معياري (0.607) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يدرك أن العلاقات الإنسانية جزء مهم في العملية التربوية وتساعد في تسهيل العمل المدرسي، وهو قادر على التعامل مع جميع العاملين في المدرسة بشكل يجعلهم يؤدون مهامهم وهم راغبون بذلك، ويستطيع إدراك وتفهم المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف اليومية ويفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم وسلوكياتهم كل حسب موقعه في المجتمع المدرسي .

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (43) والذي ينص على (ترشد مدير المدرسة إلى كيفية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (4.250) وانحراف معياري (0.588) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يمتلك القدرة على التواصل والتفاعل مع كل ما يخدم العملية التربوية، ويدرك أهمية مشاركة المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي وقياداته ويشجع المشاريع والأنشطة التربوية التي تخدم المدرسة ويعمل على توعية المعلمين والمديرين بدور المدرسة في خدمة المجتمع.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.750-3.575)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند (33) والذي ينص على (تعمل على بناء علاقات إنسانية مع مديري المدارس التي تشرف عليها) بمتوسط حسابي (2.750) وانحراف معياري (1.531) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك وكما ذكر سابقاً إلى أن المشرف التربوي وبالرغم من أنه يسعى إلى تنمية العلاقات الطيبة مع العاملين في

المدرسة إلا أنه يبقى على شيء من الحذر في تأدية أدواره ومهامه كونه قائداً تربوياً ملتزماً بتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وضبط الأمور في المجتمع المدرسي.

رابعاً- مجال التوجيه والنمو المهني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول (24) يوضح ذلك:

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود مجال التوجيه والنمو المهني ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال النمو المهني	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
52	تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية للمعلمين الذين تشرف عليهم.	4.8500	.53349	كبيرة	1
51	تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة للمديرين.	4.4250	.63599	كبيرة	2
55	تدعو مدير المدرسة لحضور المؤتمرات التربوية.	4.3750	.62788	كبيرة	3
58	تشجع مدير المدرسة على الالتحاق بالدراسات العليا.	4.2500	.77625	كبيرة	4
59	تشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	4.1250	.99195	كبيرة	5
61	تشجع المعلمين على إجراء البحوث التربوية.	4.1250	.51578	كبيرة	6
49	تشجع مدير المدرسة على مواصلة نموه المهني.	3.8750	.75744	كبيرة	7
60	تشجع مدير المدرسة على إجراء البحوث التربوية.	3.6250	.74032	متوسطة	8

9	متوسطة	.49614	3.6000	تشجع مدير المدرسة على الالتحاق بالدورات التربوية.	54
10	متوسطة	.79703	3.3250	ترشد المعلمين إلى المراجع المثرية لمعلوماتهم.	63
11	متوسطة	.77790	3.1000	تزود مدير المدرسة بنشرات تربوية توجيهية.	50
12	متوسطة	.00000	3.0000	تزود مدير المدرسة بنصائح لتحسين عملية التنمية المهنية في المدارس.	56
13	متوسطة	.00000	3.0000	ترشد مدير المدرسة إلى المراجع المثرية لمعلوماتك.	62
14	متوسطة	.66216	2.6500	تقدم لمدير المدرسة المساعدة للاستفادة من التجارب التربوية.	57
15	متوسطة	.49614	2.6000	تشجع المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ.	64
16	متوسطة	.45220	2.2750	تستطيع تقدير الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة.	53
متوسطة	3.575	المتوسط الرتبي	3.56047	57.2000	الدرجة الكلية لمجال التوجيه والنمو المهني

تبين من الجدول (24) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال التوجيه والنمو المهني كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.575) وانحراف معياري (3.560)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.275-4.850)، وحصلت البنود (51-52-55-58-61-59-49) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (52) والذي ينص على (تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية للمعلمين الذين تشرف عليهم) بمتوسط حسابي (4.850) وانحراف معياري (0.533) وكانت درجة التقدير كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء

البند(51) والذي ينص على(تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة للمديرين) بمتوسط حسابي(4.425) وانحراف معياري(0.635) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف خبير تربوي قادر على تحديد احتياجات المعلمين والمديرين من المعارف والمهارات التي يجب تزويدهم بها من خلال دورات تدريبية بما تحتويه من محتوى وطرائق وأساليب سعيًا لتحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعليمية.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند(55) والذي ينص على(تدعو مدير المدرسة لحضور المؤتمرات التربوية) بمتوسط حسابي(4.375) وانحراف معياري(0.627) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يحرص على تنمية معارف ومهارات مدير المدرسة والاستفادة من خبراته وقدراته فيعمل على توجيهه وتشجيعه لحضور الندوات والاجتماعات والمؤتمرات التربوية للاطلاع على ما يستجد في الميدان التربوي والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين .

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.275-3.625)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البند(53) والذي ينص على(تستطيع تقدير الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة) بمتوسط حسابي(2.275) وانحراف معياري(0.452) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي على الرغم من الدور النشط الذي يقوم به في مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة إلا أنه يكون مثقلًا بالأعمال والمهام المطلوب منه إنجازها ما يجعله يسهو في بعض الأحيان من التحديد الدقيق لاحتياجات مديري المدارس من المعارف والمهارات كونه مشرفاً على عدة مدارس.

خامساً- مجال التقويم والتطوير والمتابعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تقدير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لبنود هذا المجال وترتيبها، والجدول(25) يوضح ذلك:

جدول(25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقديرات المشرفين أفراد عينة الدراسة على بنود

مجال التقويم والتطوير والمتابعة ثم تحديد درجة تقدير الدور وترتيبها

رقم البند	بنود مجال التقويم والتطوير والمتابعة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التقدير	الترتيب
67	تطلع مدير المدرسة على الجوانب	4.1500	.83359	كبيرة	1

				الإيجابية في أدائه.	
2	كبيرة	.76962	4.1500	تلتزم الدقة في تقييم المعلمين.	76
3	كبيرة	.88252	4.1250	تطلع المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم.	70
4	كبيرة	.79703	4.0750	تتابع نتائج تقييم المعلمين في المدارس التي تشرف عليها.	73
5	كبيرة	.98580	4.0500	تلتزم الموضوعية في تقييم المعلمين.	77
6	كبيرة	.84580	3.9500	تطلع مدير المدرسة على الجوانب السلبية في أدائه.	68
7	كبيرة	.82236	3.8750	تطلع المعلمين على الجوانب الإيجابية في أدائهم.	69
8	كبيرة	.75064	3.7250	تتبع أساليب حديثة في تقييم المعلمين.	66
9	متوسطة	.85896	3.6750	تستند في عملية التقويم إلى معايير واضحة محددة سلفاً.	79
10	متوسطة	.71208	3.5750	ترشد مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.	80
11	متوسطة	.67889	3.5250	تتبع أساليب حديثة في تقييم مدير المدرسة.	65
12	متوسطة	.87376	3.4250	تشجع مدير المدرسة على استخدام التقويم الذاتي لنفسه.	71
13	متوسطة	.81610	3.2750	تتابع نتائج امتحانات التلاميذ في المدارس التي تشرف عليها.	74
14	متوسطة	.66986	3.2500	تشجع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي لأنفسهم.	72
15	متوسطة	1.04728	3.0750	ترشد المعلمين إلى أفضل الأساليب	75

					لتقويم النمو المتكامل للتلاميذ.
16	متوسطة	.76753	2.9750		78 تساعد مدير المدرسة في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة.
متوسطة	3.680	المتوسط الرتبي	4.09620	58.8750	الدرجة الكلية لمجال التقويم والتطوير والمتابعة:

تبين من الجدول (25) أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين لمجال التقويم والتطوير والمتابعة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.680) وانحراف معياري (4.096)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين الكبيرة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.975-4.150)، وحصلت البنود (67-76-70-73-77-68-69-66) على درجة كبيرة، جاء في المرتبة الأولى البند (67) والذي ينص على (تطلع مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية في أدائه) بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (0.833) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن وكما ذكر سابقاً لا يكتفي المشرف التربوي بإظهار سلبيات الأداء لدى المعلم وإنما يركز أيضاً على الجوانب الإيجابية في عمله ويعززها مما يجعل المعلم يثابر على تحسين أدائه وتطويره، ويشجعه على الإبداع والتميز في أسلوبه التدريسي، وهذا يؤثر على أداء الطلبة ويرفع مستويات تحصيلهم.

وفي المرتبة الثانية جاء البند (76) والذي ينص على (تلتزم الدقة في تقييم المعلمين) بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (0.769) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي يدرك إلى أي مدى تكون كفاءة أداء المعلم وهو يستطيع تحديد المجالات التي تحتاج إلى قدر من الاهتمام الخاص والتطوير المهني له، ولا يغفل أي جانب من جوانب تقييم أداء المعلم من حيث ضبط الصف والتمهيد للدرس والأمثلة المناسبة للدرس والتقويم المرحلي والنهائي وتفاعل الطلبة في الدرس وغيرها من الأمور الهامة.

وفي المرتبة الثالثة جاء البند (70) والذي ينص على (تطلع المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم) بمتوسط حسابي (4.125) وانحراف معياري (0.882) وكانت درجة التقدير كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك وكما ذكر سابقاً إلى أن المشرف التربوي يدرك دوره كمقوم لأداء المعلم وليس متصيداً

لأخطائه ويحرص على إعلام المعلم بنقاط الضعف في أدائه بهدف تحسينه وتطويره وتجنب هذه الأخطاء في المواقف الصفية اللاحقة ويحقق الأهداف التعليمية بالشكل الأمثل.

-أما بالنسبة إلى بقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة التقدير فيها متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.975-3.675)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة البنود (78) والذي ينص على (تساعد مدير المدرسة في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة) بمتوسط حسابي (2.975) وانحراف معياري (0.767) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي لا يملك الوقت الكافي لمساعدة مدير المدرسة في توفير أدوات التقويم المناسبة فهو يشرف على عدد من المعلمين في عدة مدارس ويقوم بزياراته الصفية للمعلمين ويتابع أداءهم وقد لا يملك الكفاءة للقيام بهذه المهمة لضعف تأهيله في هذا الجانب.

تبين مما سبق أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين التربويين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي متوسطة بشكل عام، حيث بلغت الدرجة الكلية (3,202) بالنسبة إلى إجابات المديرين، و(3,603) بالنسبة إلى إجابات المشرفين التربويين وهي درجة متوسطة بالنسبة إلى إجابات المديرين والمشرفين التربويين.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحارثي، 2014) التي أظهرت أن تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين كان بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة (غبور، 2015) التي أظهرت أن أداء مديري التعليم الثانوي العام في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة كان متوسطاً، وتختلف عن دراسة (الصغير، 2014) التي أظهرت أن درجة الدور الذي يقوم به المشرف التربوي لتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم التدريسية باستخدام التقنيات التعليمية كانت قليلة، وكذلك تختلف عن دراسة (خليل، 2013) التي أظهرت أن تقييم دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كان مرتفعاً، وتختلف أيضاً عن دراسة (قناديلي، 2012) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرة المدرسة في رياض الأطفال للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة.

وهكذا فإن للمشرف التربوي دوره الفعال في مجال الإدارة المدرسية ولا بد من العمل على تطوير هذا الدور من خلال تفعيل سبل التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ليستطيع كل منهما القيام بدوره وإتمام مهامه على أكمل وجه للوصول إلى أفضل النتائج ولا سيما في مجالي التخطيط الإداري

والتوجيه والنمو المهني، ومن أجل تطوير دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية لا بد من وجود بعض المتطلبات الضرورية واقتراح بعض الأمور في سبيل تحقيق أفضل النتائج المتوقعة والتغلب على المعوقات التي قد تعترض عملية التطوير المنشودة.

ثانياً-الإجابة عن فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة الحالية وهو:

-ما أثر متغيرات كل من(الجنس, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة, والدورات التدريبية، ونوع العمل) على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية؟ وضعت فرضيات الدراسة وفيما يلي الإجابة عنها:

1-الفرضية الأولى وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير(جنس المدير، جنس المشرف التربوي).

1.1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (26).

جدول (26) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس

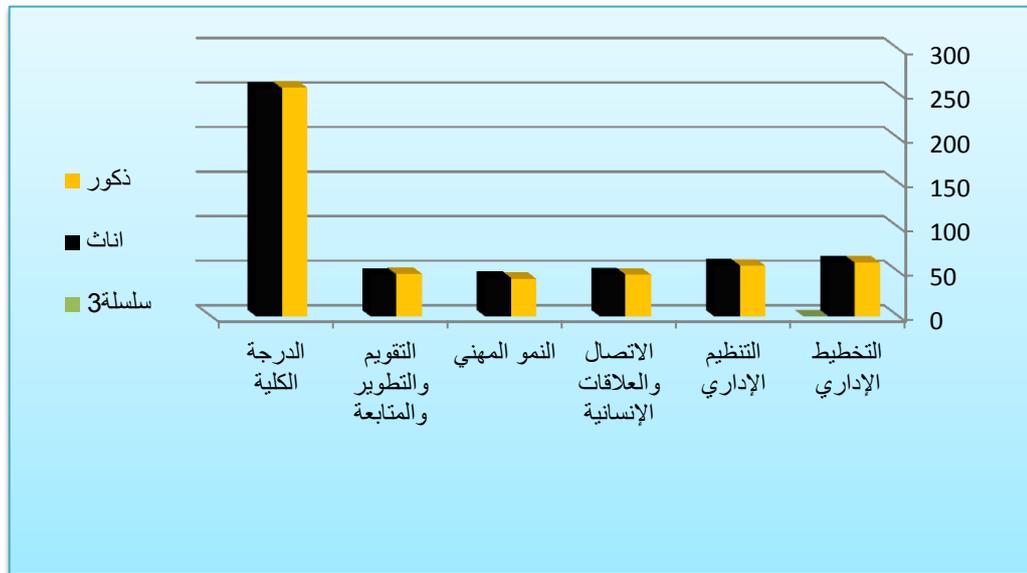
الاستبانة وأبعادها	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	DF	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الإداري	ذكور	20	62.0500	3.17017	1.394	81	0.167	غير دال
	إناث	63	60.6667	4.05606				
التنظيم المدرسي	ذكور	20	57.0000	3.58359	0.532	81	0.597	غير دال
	إناث	63	57.4127	2.83204				
الاتصال والعلاقات	ذكور	20	47.2000	3.36546	0.185	81	0.854	غير دال
	إناث	63	47.3968	4.36829				

								الإحصائية
غير دال	0.163	81	1.406	3.34821	42.5000	20	ذكور	التوجيه والنمو المهني
				3.76546	43.8254	63	إناث	
غير دال	0.210	81	1.262	6.65602	48.2500	20	ذكور	التقويم والتطوير والمتابعة
				4.49207	46.6032	63	إناث	
غير دال	0.628	81	0.486	10.1203	257.000	20	ذكور	الدرجة الكلية
				8.32934	255.904	63	إناث	

تبين من الجدول (26) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغت (0.486)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.628) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس.

والشكل (3) يوضح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (3) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس

قد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس وبغض النظر عن جنس المدير من الذكور والإناث يدركون حجم الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في المهام الإدارية (التخطيط والتنظيم المدرسي والاتصال والعلاقات الإنسانية والتوجيه والنمو المهني والتقويم

والتطوير والمتابعة) لذلك جاءت النتيجة على هذا الشكل. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، أيضاً تتفق مع دراسة (عبد النور، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب التوجيه التربوي المتبعة من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير الجنس، أيضاً تتفق مع دراسة (الطعاني، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف عن دراسة (حامد، 2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول واقع أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في مدينة دمشق تعزى لمتغير الجنس (لصالح المعلمين الذكور).

1.2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (27).

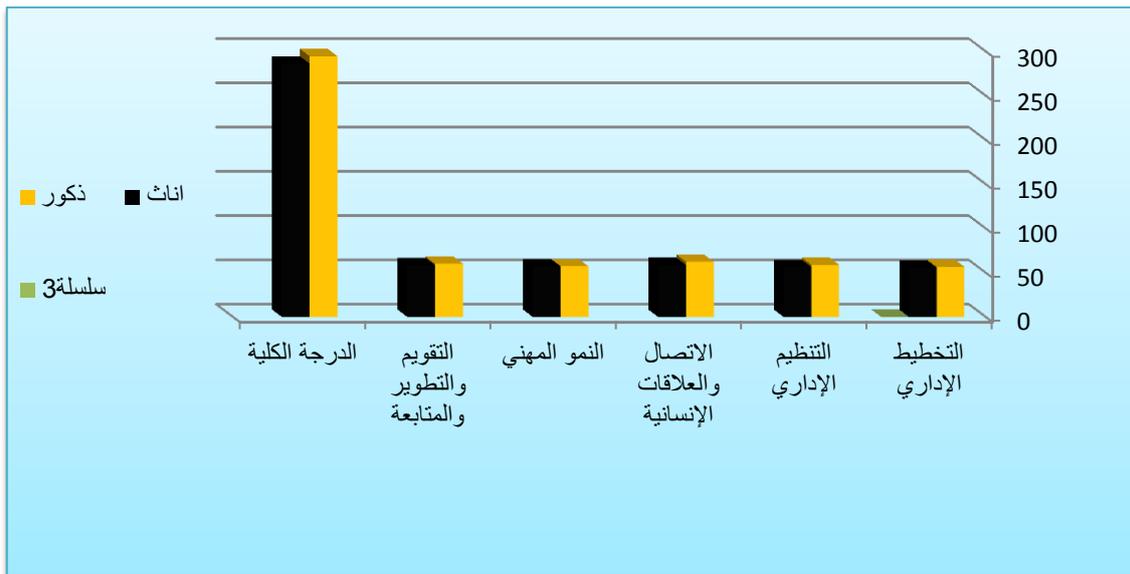
جدول (27) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس

القرار	القيمة الاحتمالية	DF	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	الاستبانة وأبعادها
غير دال	0.524	38	0.643	3.07482	56.3636	11	ذكور	التخطيط الإداري
				4.87908	55.3448	29	إناث	
غير دال	0.124	38	1.574	4.96167	58.7273	11	ذكور	التنظيم المدرسي
				4.26493	56.2414	29	إناث	
غير دال	0.054	38	1.992	3.70994	62.1818	11	ذكور	الاتصال والعلاقات الإنسانية
				5.38699	58.6552	29	إناث	
غير دال	0.907	38	-0.118	3.04810	57.0909	11	ذكور	التوجيه المهني والنمو
				3.78583	57.2414	29	إناث	

غير دال	0.291	38	1.072	2.89828	60.0000	11	ذكور	التقويم والتطوير والمتابعة
				4.43675	58.4483	29	إناث	
غير دال	0.138	38	1.515	6.91770	294.363	11	ذكور	الدرجة الكلية
				17.8444	285.931	29	إناث	

تبين من الجدول (27) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغت (1.515)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.138) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس، والشكل (4) يوضح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (4) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الجنس

قد يعود السبب في ذلك إلى أن الجنسين من المشرفين التربويين يتلقيان إعداداً أكاديمياً وتربوياً واحداً ويشرفان على مدارس المنطقة ذاتها ويقومان بالأعمال والمهام الإشرافية والإدارية نفسها، لذلك جاءت النتيجة واقعية نوعاً ما. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد النور، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير الجنس، أيضاً تتفق مع دراسة (العلوية، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع ممارسة المشرفين التربويين للإشراف المتنوع

بمحافظة مسقط من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف عن دراسة (صباح، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير الجنس.

2-الفرضية الثانية وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير(المؤهل العلمي للمدير، المؤهل العلمي للمشرف التربوي).

2.1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

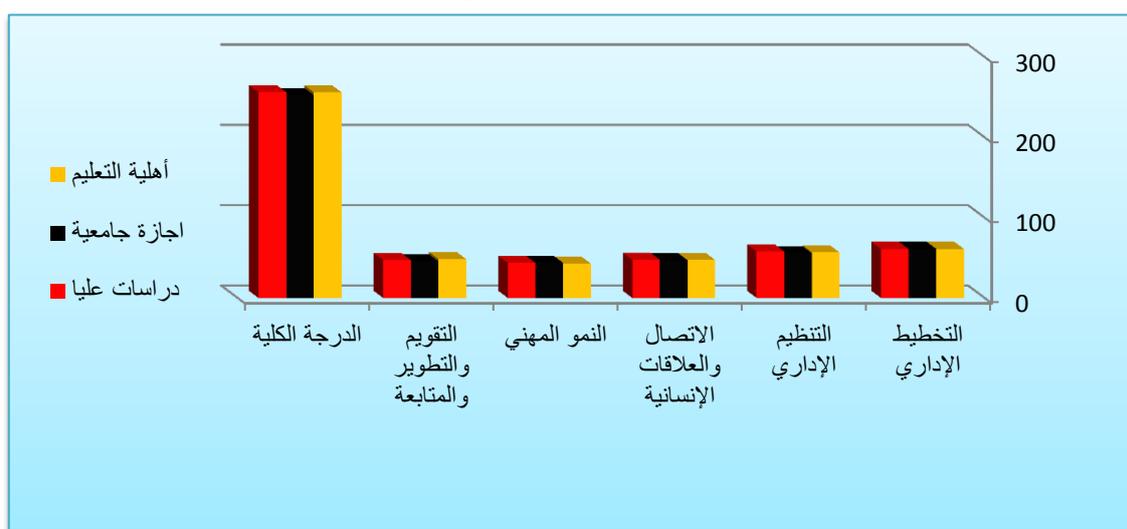
المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف مؤهلاتهم العلمية على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية كما هو موضح في الجدول (28).

جدول(28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الاستبانة ومجالاتها
4.34110	61.3871	31	أهلية التعليم	التخطيط الإداري
3.80165	61.0444	45	إجازة جامعية	
1.00000	59.0000	7	دبلوم فأكثر	
2.73095	57.4839	31	أهلية التعليم	التنظيم المدرسي
3.10132	57.2000	45	إجازة جامعية	
3.98808	57.2857	7	دبلوم فأكثر	
4.38914	46.7419	31	أهلية التعليم	الاتصال والعلاقات الإنسانية
4.17569	47.5333	45	إجازة جامعية	
2.03540	48.8571	7	دبلوم فأكثر	
3.75142	42.8387	31	أهلية التعليم	التوجيه والنمو المهني
3.31632	43.9556	45	إجازة جامعية	

5.62308	43.5714	7	دبلوم فأكثر	التقويم والتطوير والمتابعة
5.18559	46.9032	31	أهلية التعليم	
5.06124	46.5556	45	إجازة جامعية	
4.38613	50.2857	7	دبلوم فأكثر	
8.44807	255.3548	31	أهلية التعليم	الدرجة الكلية
9.17661	256.2889	45	إجازة جامعية	
7.54983	259.0000	7	دبلوم فأكثر	

يتبين من الجدول (28) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين باختلاف المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، والشكل (5) يوضح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (5) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (28) والشكل (5) وجود فروق بين تقديرات المديرين وفقاً لمؤهلهم العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

جدول (29) نتائج تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي لتقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

القرار	الدلالة	(F)	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة ومجالاتها
غير دال	.343	1.085	16.367	2	32.734	بين المجموعات	التخطيط الإداري
			15.091	80	1207.266	داخل المجموعات	
				82	1240.000	الكلية	
غير دال	.923	.080	.742	2	1.485	بين المجموعات	التنظيم المدرسي
			9.280	80	742.371	داخل المجموعات	
				82	743.855	الكلية	
غير دال	.434	.843	14.437	2	28.875	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات الإنسانية
			17.125	80	1369.993	داخل المجموعات	
				82	1398.867	الكلية	
غير دال	.437	.837	11.464	2	22.928	بين المجموعات	التوجيه المهني والنمو
			13.698	80	1095.819	داخل المجموعات	
				82	1118.747	الكلية	
غير دال	.198	1.654	42.375	2	84.751	بين المجموعات	التقويم والتطوير

			25.616	80	2049.249	داخل المجموعات	والمتابعة
				82	2134.000	الكلية	
غير دال	.609	.500	38.649	2	77.297	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			77.354	80	6188.341	داخل المجموعات	
				82	6265.639	الكلية	

يبين الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

قد يعود السبب في ذلك إلى التطور العلمي والانفتاح التربوي الذي يشهده العصر الحالي والذي سهل تبادل الخبرات بين المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، أو الدورات التدريبية الموحدة التي يلتحق بها جميع المديرين وأصبحوا على وعي تام بالدور الذي يقوم به المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لذلك جاءت النتيجة على هذا النحو. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التدريبية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أيضاً تتفق مع دراسة (عبد النور، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف عن دراسة (الطعاني، 2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف أيضاً عن دراسة (قناديلي، 2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة مديرة المدرسة للمهارات الإدارية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك تختلف عن دراسة (غبور،

2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر الإداريين والمدرسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

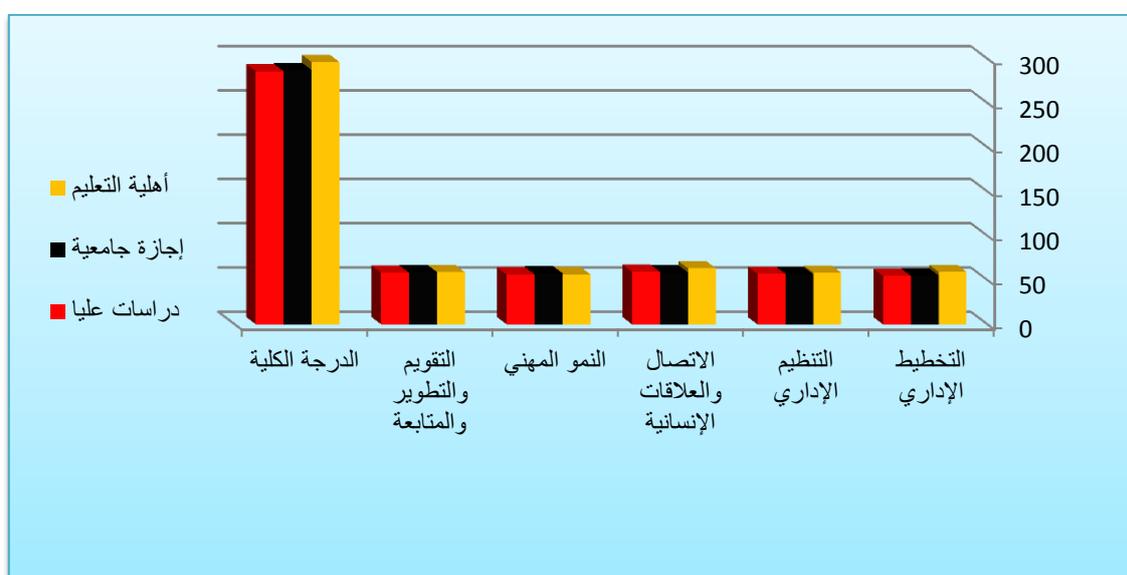
• للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف مؤهلهم العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية. كما هو موضح في الجدول (30).

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف مؤهلهم العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الاستبانة ومجالاتها
3.31160	59.1667	6	أهلية التعليم	التخطيط الإداري
4.53924	55.1739	23	إجازة جامعية	
4.12971	54.6364	11	دبلوم فأكثر	
1.96638	58.3333	6	أهلية التعليم	التنظيم المدرسي
4.48097	56.5217	23	إجازة جامعية	
5.72713	57.0000	11	دبلوم فأكثر	
2.87518	63.3333	6	أهلية التعليم	الاتصال والعلاقات الإنسانية
5.42065	58.7391	23	إجازة جامعية	
5.10615	59.4545	11	دبلوم فأكثر	
2.73861	56.5000	6	أهلية التعليم	التوجيه والنمو المهني
3.71675	57.7826	23	إجازة جامعية	
3.66804	56.3636	11	دبلوم فأكثر	
3.22490	59.0000	6	أهلية التعليم	التقويم والتطوير والمتابعة
4.44065	59.0870	23	إجازة جامعية	

4.05642	58.3636	11	دبلوم فأكثر	الدرجة الكلية
7.36659	296.3333	6	أهلية التعليم	
16.82108	287.3043	23	إجازة جامعية	
17.28478	285.8182	11	دبلوم فأكثر	

تبين من الجدول (30) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف مؤهلهم العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، والشكل (6) يوضح طبيعة هذه الفروق.



الشكل (6) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

تبين من الجدول (30) والشكل (6) وجود فروق بين تقديرات المشرفين التربويين وفقاً لمؤهلهم العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (31).

جدول (31) نتائج تحليل التباين لأثر متغير المؤهل العلمي لتقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

القرار	الدالة	(F)	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة ومجالاتها
غير دال	.098	2.472	45.346	2	90.692	بين المجموعات	التخطيط الإداري
			18.343	37	678.683	داخل المجموعات	
				39	769.375	الكلية	
غير دال	.695	.368	7.851	2	15.703	بين المجموعات	التنظيم المدرسي
			21.326	37	789.072	داخل المجموعات	
				39	804.775	الكلية	
غير دال	.154	1.968	50.440	2	100.880	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات الإنسانية
			25.635	37	948.495	داخل المجموعات	
				39	1049.375	الكلية	
غير دال	.495	.717	9.221	2	18.442	بين المجموعات	التوجيه المهني والنمو
			12.864	37	475.958	داخل المجموعات	
				39	494.400	الكلية	
غير دال	.893	.114	2.002	2	4.003	بين المجموعات	التقويم والتطوير والمتابعة
			17.578	37	650.372	داخل المجموعات	
				39	654.375	الكلية	
غير دال	.403	.932	238.830	2	477.661	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			256.320	37	9483.839	داخل المجموعات	
				39	9961.500	الكلية	

يتبين من الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

قد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرفين التربويين يقومون بالمهام والوظائف الإشرافية والإدارية وهي متشابهة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ويلتحقون بدورات تدريبية موحدة للجميع وهم مدركون للمسؤولية الملقاة على عاتقهم والدور الذي يجب القيام به في مجال الإدارة المدرسية، لذلك جاءت النتيجة واقعية نوعاً ما. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (صباح، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضاً مع دراسة (السلمي، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية من وجهة نظر المشرفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف عن دراسة (حامد، 2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول واقع أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- الفرضية الثالثة وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة للمدير، سنوات الخبرة للمشرف التربوي).

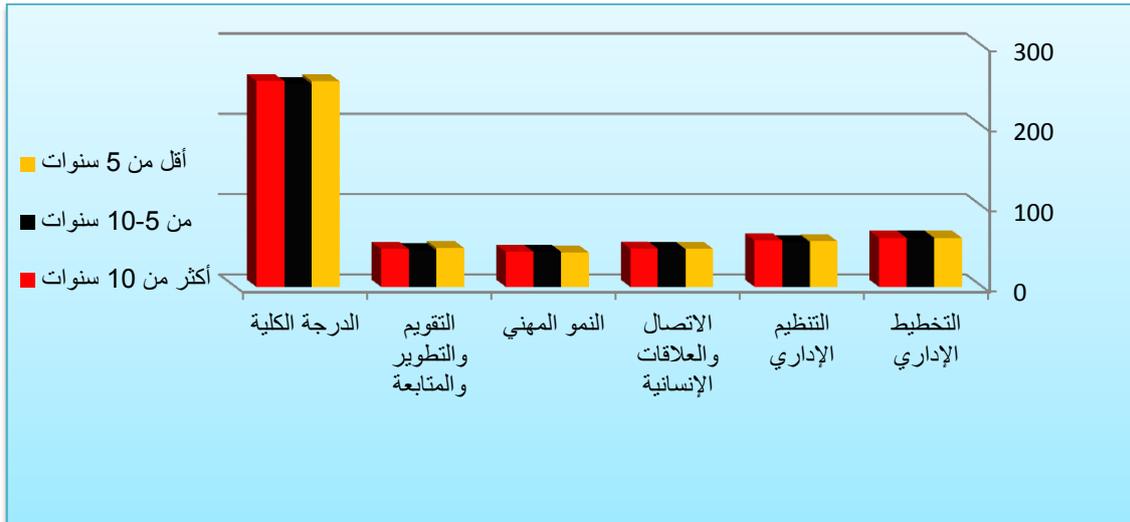
3.1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية. كما هو موضح في الجدول (32).

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين باختلاف سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الاستبانة ومجالاتها
3.76588	61.0000	12	أقل من 5 سنوات	التخطيط الإداري
2.87939	60.9091	11	من 5-10 سنوات	
4.11896	61.0167	60	أكثر من 10 سنوات	
1.92275	56.6667	12	أقل من 5 سنوات	التنظيم المدرسي
2.76668	55.6364	11	من 5-10 سنوات	
3.13334	57.7500	60	أكثر من 10 سنوات	
2.08167	47.1667	12	أقل من 5 سنوات	الاتصال والعلاقات الإنسانية
2.72363	46.7273	11	من 5-10 سنوات	
4.64138	47.5000	60	أكثر من 10 سنوات	
3.74469	42.7500	12	أقل من 5 سنوات	التوجيه والنمو المهني
3.50065	43.6364	11	من 5-10 سنوات	
3.75958	43.6333	60	أكثر من 10 سنوات	
6.92984	48.2500	12	أقل من 5 سنوات	التقويم والتطوير والمتابعة
5.39023	45.3636	11	من 5-10 سنوات	
4.63379	47.0500	60	أكثر من 10 سنوات	
6.57590	255.8333	12	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
5.83251	252.2727	11	من 5-10 سنوات	
9.42846	256.9500	60	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (32) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، والشكل (7) يوضح طبيعة هذه الفروق.



الشكل (7) الفروق في تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من خلال الجدول (32) والشكل (7) وجود فروق بين تقديرات المديرين وفقاً لسنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضّح في الجدول رقم (33).

جدول (33) نتائج تحليل التباين لأثر متغير سنوات الخبرة لتقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

القرار	الدلالة	(F)	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة ومجالاتها
غير دال	.997	.003	.054	2	0.108	بين المجموعات	التخطيط الإداري
			15.499	80	1239.892	داخل المجموعات	
				82	1240.000	الكلية	
غير دال	.072	2.722	23.697	2	47.393	بين المجموعات	التنظيم المدرسي
			8.706	80	696.462	داخل المجموعات	

				82	743.855	الكلية	
غير دال	.842	.173	بين المجموعات	2	6.019	3.009	الاتصال والعلاقات الإنسانية
			داخل المجموعات	80	1392.848	17.411	
			الكلية	82	1398.867		
غير دال	.750	.289	بين المجموعات	2	8.018	4.009	التوجيه والنمو المهني
			داخل المجموعات	80	1110.729	13.884	
			الكلية	82	1118.747		
غير دال	.400	.927	بين المجموعات	2	48.355	24.177	التقويم والتطوير والمتابعة
			داخل المجموعات	80	2085.645	26.071	
			الكلية	82	2134.000		
غير دال	.264	1.353	بين المجموعات	2	204.940	102.470	الدرجة الكلية
			داخل المجموعات	80	6060.698	75.759	
			الكلية	82	6265.639		

يتبين من الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين تعزى لسنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

-لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين ل دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. قد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس وبغض النظر عن سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية أصبحوا على اطلاع بالمستجدات التربوية من خلال وسائل الاتصال المختلفة وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم وأصبحوا واعين للدور الذي يمكن أن يقوم به المشرف التربوي في الإدارة المدرسية، لذلك جاءت النتيجة على هذا النحو. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد النور، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر المدرسين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أيضاً تتفق مع دراسة (قناديلي، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسة مديرة المدرسة للمهارات الإدارية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف عن دراسة (اللوحي، 2012) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف أيضاً عن دراسة (غبور، 2015) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3.2.الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

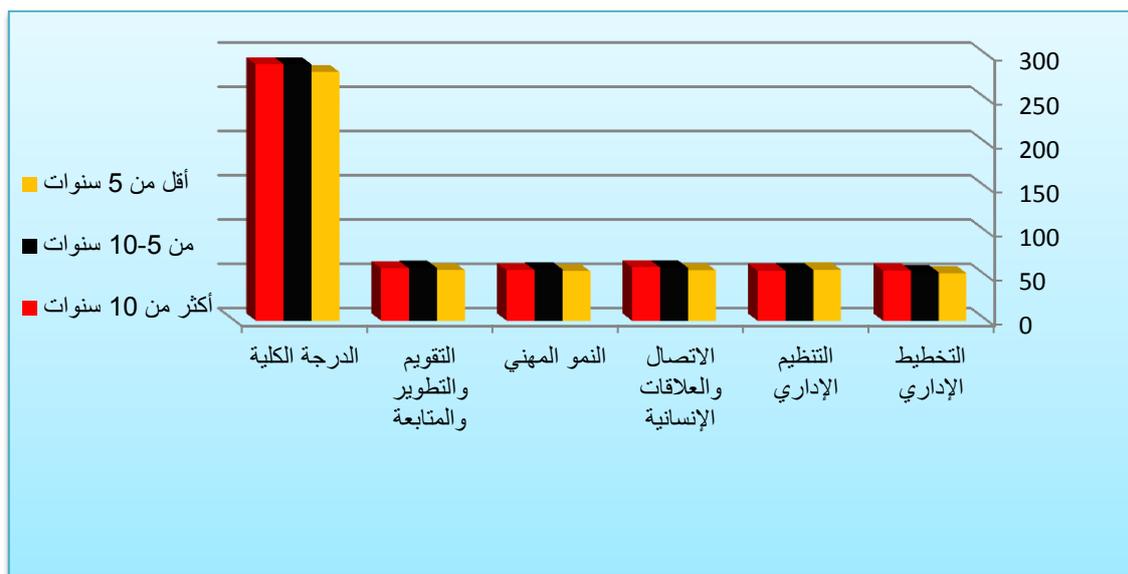
• للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية. كما هو موضح في الجدول(34).

جدول(34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	الاستبانة ومجالاتها
4.54972	53.5000	6	أقل من 5 سنوات	التخطيط الإداري

4.00908	54.5455	11	من 5-10 سنوات	التنظيم المدرسي
4.46639	56.6957	23	أكثر من 10 سنوات	
5.95539	57.6667	6	أقل من 5 سنوات	
5.40538	57.2727	11	من 5-10 سنوات	الاتصال والعلاقات الإنسانية
3.85918	56.5652	23	أكثر من 10 سنوات	
6.96898	56.8333	6	أقل من 5 سنوات	
5.30009	59.9091	11	من 5-10 سنوات	التوجيه والنمو المهني
4.62165	60.2174	23	أكثر من 10 سنوات	
4.44597	55.8333	6	أقل من 5 سنوات	
3.91965	58.1818	11	من 5-10 سنوات	التقويم والتطوير والمتابعة
3.16103	57.0870	23	أكثر من 10 سنوات	
4.77494	57.0000	6	أقل من 5 سنوات	
4.67683	59.5455	11	من 5-10 سنوات	الدرجة الكلية
3.66157	59.0435	23	أكثر من 10 سنوات	
21.99470	280.8333	6	أقل من 5 سنوات	
18.40850	289.4545	11	من 5-10 سنوات	
13.08274	289.6087	23	أكثر من 10 سنوات	

تبين من الجدول (34) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين باختلاف سنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، والشكل (8) يوضح طبيعة هذه الفروق.



الشكل (8) الفروق في تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تبين من الجدول (34) والشكل (8) وجود فروق بين تقديرات المشرفين التربويين وفقاً لسنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (35).

جدول (35) نتائج تحليل التباين لأثر متغير سنوات الخبرة لتقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الاستبانة ومجالاتها	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	متوسط المربعات	(F)	الدلالة	القرار
التخطيط الإداري	بين المجموعات	66.278	2	33.139	1.744	.189	غير دال
	داخل المجموعات	703.097	37	19.003			
	الكلية	769.375	39				
التنظيم المدرسي	بين المجموعات	7.608	2	3.804	.177	.839	غير دال
	داخل المجموعات	797.167	37	21.545			
	الكلية	804.775	39				
الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	55.720	2	27.860	1.037	.364	غير

دال			26.856	37	993.655	داخل المجموعات	الإنسانية
				39	1049.375	الكلية	
غير دال	.429	.866	11.052	2	22.104	بين المجموعات	التوجيه المهني والنمو
			12.765	37	472.296	داخل المجموعات	
				39	494.400	الكلية	
غير دال	.463	.787	13.346	2	26.691	بين المجموعات	التقويم والتطوير والمتابعة
			16.964	37	627.684	داخل المجموعات	
				39	654.375	الكلية	
غير دال	.479	.751	194.231	2	388.461	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			258.731	37	9573.039	داخل المجموعات	
				39	9961.500	الكلية	

تبين من الجدول (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفين التربويين تعزى لسنوات خبرتهم على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

قد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرفين التربويين يلتحقون بدورات تدريبية وتأهيلية موحدة للجميع بغض النظر عن سنوات خبرتهم ويحضرون الندوات والمؤتمرات التربوية التي تعقد بمناسبة مختلفة وهم يرون أنهم يقومون بهذا الدور في الإدارة المدرسية، لذلك جاءت النتيجة واقعية نوعاً ما. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد النور، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول أساليب التوجيه التربوي المتبعة من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق أيضاً مع دراسة (حامد، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول

واقع أساليب التوجيه التربوي من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كذلك تتفق مع دراسة (السلمي، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف عن دراسة (صباح، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول فاعلية الاجتماعات التربوية من وجهة نظر الموجهين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف أيضاً عن دراسة (الجلال، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول أداء المشرفات لأدوارهن من وجهة نظر المشرفات التربويات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (لصالح الخبرة الأعلى).

4-الفرضية الرابعة وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية للمدير، الدورات التدريبية للمشرف التربوي).

4.1.الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول (36).

جدول (36) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

القرار	القيمة الاحتمالية	DF	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الدورات التدريبية	الاستبانة وأبعادها
غير دال	0.369	81	0.904	3.96661	60.8261	69	اتبع	التخطيط الإداري
				3.48308	61.8571	14	لم يتبع	
غير دال	0.194	81	1.308	3.01283	57.5072	69	اتبع	التنظيم المدرسي
				2.92488	56.3571	14	لم يتبع	
غير دال	0.066	81	1.865	4.03982	47.7246	69	اتبع	الاتصال والعلاقات الإنسانية
				4.21992	45.5000	14	لم يتبع	

غير دال	0.943	81	0.072	3.99125	43.4928	69	اتبع	التوجيه والنمو المهني
				1.65084	43.5714	14	لم يتبع	
غير دال	0.230	81	1.210	5.03606	47.3043	69	اتبع	التقويم والتطوير والمتابعة
				5.34574	45.5000	14	لم يتبع	
غير دال	0.113	81	1.603	8.69969	256.8551	69	اتبع	الدرجة الكلية
				8.44146	252.7857	14	لم يتبع	

تبين من الجدول (36) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغت (1.603)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.113) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

قد يعود السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي يلتحق بها المديرون نوعاً ما تتسم بالطابع الروتيني ولا تقدم شيئاً جديداً عن الدور الذي يمكن أن يقوم به المدير في الإدارة المدرسية، وقد يكون بسبب عدم التزام المديرين بالحضور الفعلي لهذه الدورات، لذلك جاءت النتيجة بهذا الشكل. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (المتروك، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغير الدورات التدريبية، بينما تختلف عن دراسة (الناصيف، 2013) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية حول واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية (لصالح الذين اتبعوا دورات).

4.2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول (37).

جدول (37) دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين على الدرجة لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

القرار	القيمة الاحتمالية	DF	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الدورات التدريبية	الاستبانة وأبعادها
غير دال	0.567	38	0.578	4.49971	55.8929	28	اتبع	التخطيط الإداري
				4.43129	55.0000	12	لم يتبع	
غير دال	0.203	38	-1.295	4.17269	56.3214	28	اتبع	التنظيم المدرسي
				5.22813	58.3333	12	لم يتبع	
غير دال	0.769	38	-0.296	5.39192	59.4643	28	اتبع	الاتصال والعلاقات الإنسانية
				4.88039	60.0000	12	لم يتبع	
غير دال	0.369	38	0.909	3.67657	57.5357	28	اتبع	التوجيه والنمو المهني
				3.28795	56.4167	12	لم يتبع	
غير دال	0.772	38	0.291	4.14215	58.7500	28	اتبع	التقويم والتطوير والمتابعة
				4.15240	59.1667	12	لم يتبع	
غير دال	0.865	38	0.171	15.60504	287.9643	28	اتبع	الدرجة الكلية
				17.52639	288.9167	12	لم يتبع	

تبين من الجدول (37) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغت (0.171)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.865) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية وتكون النتيجة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

قد يعود السبب في ذلك أن الدورات التدريبية التي تعقد للمشرفين التربويين شكلية نوعاً ما من حيث المحتوى الذي يقدم لهم أو من حيث الالتزام بالحضور، فالمشرف التربوي بإمكانه الاطلاع على كل جديد في مجال التربية نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي ويتعرف على أهمية الدور الذي يقوم به في مجال الإدارة المدرسية. تختلف هذه الدراسة عن دراسة (المعبد، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود

فروق دالة إحصائياً حول أهمية الإشراف الإلكتروني ومتطلبات تطبيقه من وجهة نظر المشرفين التربويين في مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية (لصالح ذوي التدريب المرتفع).

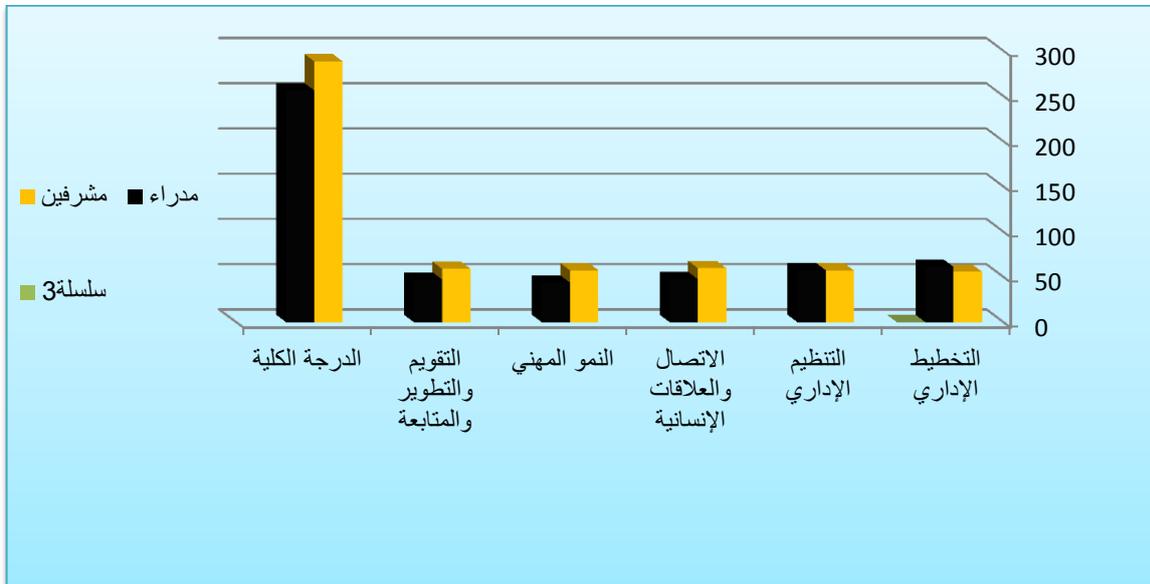
5-الفرضية الخامسة وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير نوع العمل (مدير - مشرف تربوي).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. test) للعينات المستقلة، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير نوع العمل كما هو موضح في الجدول (38).

جدول (38) دلالة الفروق بين متوسطات درجات المديرين والمشرفين التربويين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية

الاستبانة وأبعادها	العمل	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	DF	القيمة الاحتمالية	القرار
التخطيط الإداري	مشرفون	40	55.6250	4.44157	6.853	121	.000	دال لصالح المديرين
	مديرون	83	61.0000	3.88870				
التنظيم المدرسي	مشرفون	40	56.9250	4.54260	.564	121	.574	غير دال
	مديرون	83	57.3133	3.01188				
الاتصال والعلاقات الإنسانية	مشرفون	40	59.6250	5.18720	14.178	121	.000	دال لصالح المشرفين
	مديرون	83	47.3494	4.13030				
التوجيه المهني والنمو	مشرفون	40	57.2000	3.56047	19.485	121	.000	دال لصالح المشرفين
	مديرون	83	43.5060	3.69368				
التقويم والمتابعة والتطوير	مشرفون	40	58.8750	4.09620	12.852	121	.000	دال لصالح المشرفين
	مديرون	83	47.0000	5.10141				
الدرجة الكلية	مشرفون	40	288.2500	15.98196	14.393	121	.000	دال لصالح المشرفين
	مديرون	83	256.1687	8.74129				

تبين من الجدول (38) بأن قيمة (T) للدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بلغت (14.393)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05) وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمشرفين على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية (لصالح المشرفين التربويين)، وبالتالي نرفض الفرضية وتكون النتيجة: -وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير نوع العمل (مدير - مشرف تربوي). والشكل (9) يوضح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (9) الفروق في تقديرات أراء عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية ومجالاتها الفرعية وفقاً لمتغير نوع العمل

قد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي هو الأكثر وعياً وإدراكاً لأهمية الدور الذي يقوم به في مجال الإدارة المدرسية فهو المعني بهذا الأمر وهو الأكثر قدرة على معرفة طاقاته وقدراته التي يمكن أن يوظفها في تطوير الإدارة المدرسية والعمل جاهداً على تحسين العملية التربوية كونه قائداً تربوياً مسؤولاً عن ذلك، لذلك جاءت النتيجة واقعية نوعاً ما. تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الجلال، 2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المشرفات التربويات لأدوارهن تعزى لمتغير العمل الحالي (لصالح المشرفات التربويات)، أيضاً تتفق مع دراسة (خليل، 2013) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المدرسي تعزى لمتغير صفة المستجيب (لصالح أولياء

الأمر)، وكذلك تتفق مع دراسة (المتروك، 2014) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً حول توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض تعزى لمتغير نوع العمل (لصالح المديرات)، بينما تختلف عن دراسة (السلمي، 2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني للمعلمات تعزى لمتغير العمل الحالي، أيضاً تختلف عن دراسة (أبو عاشور والزعبي، 2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة المديرين لمهامهم تعزى لمتغير نوع العمل، وكذلك تختلف عن دراسة (العواد، 2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسة العاملين في المدارس الثانوية للعمليات الإدارية في الجمهورية العربية السورية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وختاماً تؤكد الباحثة على أهمية تبني التصور المقترح المقدم في الدراسة الحالية، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تؤكد على أهمية التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في أداء مهامهما وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ثالثاً-الدراسات المقترحة:

- في إطار ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تقترح الباحثة القيام بالدراسات الآتية:
- تصور مقترح لتطوير دور مدير المدرسة في التخطيط لعملية الإشراف التربوي على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- متطلبات التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة لتطوير العملية التعليمية التعلمية.

الفصل السادس

التصور المقترح

مقدمة.

- أولاً- منطلقات التصور المقترح.
- ثانياً- أهداف التصور المقترح.
- ثالثاً- مرتكزات وضع التصور المقترح.
- رابعاً- مجالات التصور المقترح.
- خامساً- متطلبات تطبيق التصور المقترح.
- سادساً- العناصر البشرية المستفيدة من التصور المقترح.
- سابعاً- أهم معوقات تطبيق التصور المقترح.
- ثامناً- بعض المقترحات لتجاوز معوقات تطبيق التصور المقترح.
- تاسعاً- آلية تنفيذ التصور المقترح.

تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق

مقدمة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبها النظري والميداني توصلت الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والذي تألفت فقراته من الآتي:

- أولاً-منطلقات التصور المقترح.
- ثانياً-أهداف التصور المقترح.
- ثالثاً-مرتكزات وضع التصور المقترح.
- رابعاً-مجالات التصور المقترح.
- خامساً-متطلبات تطبيق التصور المقترح.
- سادساً-العناصر البشرية المستفيدة من التصور المقترح.
- سابعاً-أهم معوقات تطبيق التصور المقترح.
- ثامناً-بعض المقترحات لتجاوز معوقات تطبيق التصور المقترح.
- تاسعاً-آلية تنفيذ التصور المقترح.

وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولاً-منطلقات التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية:

- 1-يمثل التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة إحدى الضرورات الأساسية في تحقيق أهداف التصور المقترح والأهداف التربوية المنشودة.
- 2-العصر الحالي الذي نعيش به وهو عصر التطوير والتحديث والذي يؤكد على تغيير مفهوم الإشراف التربوي بمفهوم جديد يتلاءم مع هذا العصر.
- 3-واقع دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس مدينة دمشق في كل من المهام الآتية(التخطيط- التنظيم- الاتصال والعلاقات الإنسانية- التوجيه والنمو المهني-التقويم والتطوير والمتابعة).

4- واقع الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية ومهام كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

5- تعزيز العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بشكل يؤدي إلى تغيير نمط الإشراف التقليدي إلى نمط الإشراف التعاوني في مجال الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى تدعيم العملية التعليمية التعلمية.

6- تعد مرحلة التعليم الأساسي المرحلة الأهم كونها البداية الحقيقية لعملية تنمية مدارك الأطفال وإكسابهم الوسائل الأولى لاكتساب المعرفة وتنمية المهارات والقيم والاتجاهات الإيجابية.

7- مواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

8- السعي للارتقاء بمستوى العملية التعليمية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

ثانياً- أهداف التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية:

الهدف المنشود من هذا التصور هو اقتراح تصورات لأدوار المشرف التربوي تطور عمله الإشرافي في مجال الإدارة المدرسية في ضوء الدراسة النظرية والميدانية لهذه الدراسة، وينبثق عن هذا الهدف العام الأهداف الآتية:

1- تحديد المتطلبات والعناصر والمقومات الأساسية اللازمة للتصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية.

2- تحديد مجموعة الإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذ هذا التصور.

3- تحديد المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ هذا التصور واقتراح حلول لها.

ثالثاً- مرتكزات وضع التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية:

1- تطور مفهوم الإشراف التربوي: حيث أصبح عملية قيادية إنسانية تشاركية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة تسعى إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية.

2- نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت أن دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية متوسط من وجهة نظر المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

3- نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مجالات (التخطيط الإداري - التنظيم المدرسي - الاتصال والعلاقات الإنسانية - التوجيه والنمو المهني - التقويم والتطوير والمتابعة) من خلال الاستبانة التي طبقت على مشرفي ومديري مدارس

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتي أظهرت أن دوره متوسط بشكل عام من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.

4-الإفادة من الأدبيات التربوية التي تناولت أدوار المدير والمشرف في المهام الإدارية في مجالات(التخطيط الإداري - التنظيم المدرسي - الاتصال والعلاقات الإنسانية - التوجيه والنمو المهني - التقويم والتطوير والمتابعة).

رابعاً-مجالات التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية:

يتضمن التصور الحالي الدور المقترح للمشرف التربوي في الإدارة المدرسية, وقد تم تصنيف هذا الدور في خمسة مجالات على النحو الآتي:

1-التخطيط الإداري:

هو عملية وضع السياسات والإستراتيجيات والخطط المدرسية وتحديد الإجراءات والوسائل وحصر المصادر البشرية والمادية وتوزيعها على النظام المدرسي بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية في إطار السياسة التربوية للقطر.

ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:

-التعاون مع مدير المدرسة في وضع الخطة المدرسية السنوية بشكل يتلاءم مع الإمكانيات المتاحة ويحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

-التعاون مع مدير المدرسة في وضع خطط التنمية للمعلمين من دورات وبرامج تدريبية مستمرة بشكل يتناسب مع احتياجاتهم من المعارف والمهارات.

-مناقشة مدير المدرسة في الأهداف المدرسية الموضوعية والوقوف على أساليب تحقيقها بالشكل المطلوب.

-تنمية قدرات مدير المدرسة في وضع الخطط العلاجية للطلبة ذوي التحصيل الضعيف لرفع مستويات تحصيلهم إلى أقصى حد ممكن.

-إشراك مدير المدرسة في التخطيط لعملية الإشراف على المعلمين والتنسيق معه على خطوات تنفيذها بما يتناسب مع الظروف والبيئة المدرسية.

-مساعدة مدير المدرسة في وضع خطط لعقد مجالس لأولياء الأمور بشكل يحقق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- مساعدة مدير المدرسة في وضع خطة مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل يتلاءم مع معطيات ومتطلبات العصر الحالي.
- التعاون مع مدير المدرسة في التخطيط لعملية إثراء المنهاج من خلال اقتراح طرائق تدريسية فعالة وفعاليات وأنشطة تعليمية تعلمية ذات معنى.
- مساعدة مدير المدرسة في حالة الأزمات والمواقف المفاجئة التي تتعرض لها المدرسة من خلال وضع خطة لمواجهة هذه الأزمات والسيطرة عليها والعمل على الحد منها قدر المستطاع.
- تزويد مدير المدرسة بنماذج وأشكال حديثة لخطط مدرسية فعالة يمكن الاعتماد عليها في رسم الخطة المدرسية والتي تحقق الأهداف التربوية الموضوعة.

2_التنظيم المدرسي:

- هو عملية تحديد الأدوار والمهام والأنشطة التربوية وتوزيعها على العاملين في المدرسة بشكل يتلاءم مع إمكانيات وقدرات كل منهم ويتناسب مع الإمكانيات المتاحة ويحقق التعاون والتنسيق وبالتالي التوصل إلى الأهداف المنشودة.
- ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:
- مساعدة مدير المدرسة في تنظيم لوائح العمل المدرسي وفق الخطة المدرسية الموضوعة وبما يتناسب مع السياسة التربوية للقطر، وتوضيح القوانين والأنظمة المدرسية التي لا تكون واضحة بالنسبة له.
- مشاركة مدير المدرسة في توزيع المهام المحددة على العاملين في المدرسة كل حسب اختصاصه وقدراته.
- تشجيع وتنظيم عملية تبادل الزيارات بين المديرين والمعلمين في المدارس التي يشرف عليها.
- المتابعة المستمرة للأعمال المالية في المدرسة من خلال رصد الميزانية العامة لها وما لديها من إمكانيات متاحة وما يمكن إتاحتها لتحقيق ما وضع من أهداف.
- المشاركة في تشكيل المجالس واللجان المدرسية بشكل يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو منها ويحقق التفاعل المثمر بين أفراد المجتمع المدرسي.
- إرشاد المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس على أشهر وأسابيع السنة الدراسية بما يتناسب مع الخطة الدراسية للمدرسة.

-التعاون مع مدير المدرسة في تنظيم ورشات العمل الخاصة بأساليب تدريس المنهاج المدرسي القائم بشكل يحقق الأهداف التربوية العامة.

-التعاون مع المدير في تنظيم برامج الدورات التدريبية للمعلمين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم المعرفية والمهارية ويراعي ظروفهم وأحوالهم الشخصية.

-تشجيع مدير المدرسة على استخدام الأساليب الحديثة في التنظيم الإداري للمدرسة وفق الخطط المدرسية الموضوعية.

-التعاون مع مدير المدرسة في تنظيم النشاطات والمؤتمرات والندوات التربوية ومتابعة تنفيذها.

-مساعدة المدير في تنظيم الوقت وحسن استخدامه في المهام الإدارية المختلفة.

3_الاتصال والعلاقات الإنسانية:

الاتصال التربوي: نقصد به هنا هو عملية نقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات التربوية من المشرف التربوي إلى مدير المدرسة والمعلمين أو بالعكس عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفوي بشكل يؤدي إلى التفاعل والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة .

العلاقات الإنسانية في المجال التربوي: هي مجموعة التصرفات والسلوكيات والتفاعلات التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء قيامه بمهامه وتواصله مع المديرين والمعلمين بشكل يقوم على الاحترام المتبادل والتعاون بينهم والتحفيز على العمل وزيادة الإنتاجية في الأداء.

ويمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:

-العمل على تعميق العلاقات الجيدة مع المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة من خلال إشاعة جو يسوده التفاهم وتبادل وجهات النظر بطريقة تخدم العملية التعليمية وتحقق أهدافها.

-توثيق العلاقة بين المعلمين وإدارة المدرسة ورفع الروح المعنوية بينهم بشكل يؤدي إلى زيادة الرغبة في الأداء وإنتاجية العمل في المدرسة.

-التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين بتعاون واحترام متبادل، والمشاركة في الفعاليات والاحتفالات والمناسبات التي تقام في المدرسة.

-توجيه المعلمين إلى استخدام أساليب تدريسية تحقق النمو المتكامل للطلبة وبشكل يحقق الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي .

- العمل على تشجيع مدير المدرسة على التعاون مع أولياء الأمور ومساعدتهم على فهم حاجات ومتطلبات تحقيق الأهداف المدرسية والإصغاء لآرائهم.
- العمل على توجيه كلمات الشكر والثناء لمدير المدرسة والمعلمين ممن يستحقها وتقدير الجهود المتميزة في الأداء.
- تشجيع مديري المدارس والمعلمين على الابتكار والإبداع كل في مجال عمله وتعزيز المبادرات المتميزة المبدعة منها.
- العمل على توظيف مهارات الإصغاء في حديثه مع مدير المدرسة والمعلمين والعاملين في المدرسة وتقبل آرائهم وملاحظاتهم بصدق ورحب، واحترام حاجاتهم الشخصية.
- العمل على تجنب إحراج المعلمين في المواقف الصفية أثناء قيامه بالزيارات الصفية واتباعه أسلوباً لائقاً في توجيهاته والابتعاد عن أسلوب التفتيش قدر الإمكان.
- التعامل مع جميع العاملين بالمدرسة ببساطة وعدم تكلف و بأسلوب ديمقراطي وعادل دون تمييز.

4_ التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين:

- هو عملية تطوير كفايات وقدرات المعلم والمدير في إطار مهنة كل منهما بهدف زيادة فاعلية أدائهم وتحسين ظروف عملهم ورفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتتم هذه العملية إما من خلال برامج وأنشطة متاحة لهذا الغرض أو من خلال جهد ذاتي يبذله الفرد بنفسه.
- يمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:
- العمل على تحفيز مدير المدرسة والمعلمين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم إلى أقصى درجة ممكنة لتحسين العملية التعليمية التعلمية بالشكل المطلوب.
- العمل على تزويد مدير المدرسة بنشرات تربوية تنقيفية توجيهية تعينه في أداء عمله وتغني معلوماته من النواحي التربوية المتعلقة بعمله الإداري.
- المساهمة في تقدير الاحتياجات التدريبية للمديرين والمعلمين اللازمة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال عملهم.
- المشاركة في تصميم برامج الدورات التدريبية المصممة للمديرين والمعلمين بشكل يحقق الهدف المرجو منها.
- العمل على تشجيع المديرين والمعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية المصممة لتطوير نموهم المهني.

- العمل على تشجيع مديري المدارس لحضور المؤتمرات والندوات التربوية للاطلاع على ما يستجد من نظريات حديثة تلائم ظروف عملهم.
- العمل على تقديم المساعدة والمشورة لمديري المدارس للاستفادة من التجارب وتبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى بشكل يؤدي إلى تنمية معارفهم في مجال عملهم.
- العمل على تحفيز مديري المدارس والمعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا وإجراء البحوث العلمية والتربوية لتعميق خبراتهم المعرفية بشكل يتلاءم مع ظروف عملهم.
- العمل على إرشاد مديري المدارس والمعلمين إلى المراجع التربوية الهامة بغية إثراء معلوماتهم ومسايرة المستجدات التربوية المستمرة.
- تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد في التخطيط لأنشطة صفية ولا صفية حديثة والعمل على تنفيذها بأسلوب تدريسي فعال.

5_ التقويم والتطوير والمتابعة:

- التقويم: يقصد به هنا عملية إصدار حكم بدقة وموضوعية تشمل أداء المعلمين والمديرين والطلبة وفاعلية المنهاج وتحديد جوانب الضعف والقوة في كل منها لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.
 - التطوير: هو العملية التي تتبع عملية التقويم ويكون هدفها إحداث التغيير في الجوانب التي تم تقويمها وتحسين أداء الأفراد.
 - المتابعة: هو العملية التي تتبع عملية التطوير ويكون هدفها التحقق من سير عملية التطوير المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- يمكن اقتراح دور المشرف التربوي في هذه العملية وفق الآتي:
- الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تقويم أداء المعلمين والمديرين والتي تركز على الجودة والكفاءة في الأداء لإثراء العملية التعليمية.
 - التزام الدقة والموضوعية في تقويم أداء المعلمين والمديرين والبعد ما أمكن عن الآراء المسبقة والمنتحيزة.
 - اطلاع المعلمين والمديرين على نتائج تقييمهم من جوانب إيجابية والإشادة بأدائهم, وجوانب سلبية وحثهم على تلافئها.

- العمل على تنمية اتجاه التقويم الذاتي لدى المعلمين والمديرين للتعرف على أخطائهم الأدائية والعمل على تلافيها.
- العمل على تدريب المعلمين والمديرين على كيفية إعداد اختبارات جيدة تراعي الفروق الفردية بين الطلبة والنمو المتكامل لهم.
- متابعة نتائج تقييم المعلمين والمديرين لالتماس التحسين في أدائهم وأساليب عملهم.
- متابعة نتائج التحصيل الدراسي للطلبة بالاطلاع المستمر على سجلاتهم المدرسية.
- التعاون مع مدير المدرسة في بناء اختبارات متنوعة وفق معايير واضحة ومحددة سلفاً.
- العمل على إرشاد مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم التي تم الحصول عليها في تحسين العملية التعليمية التعليمية.

خامساً-متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- إن تطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية يستلزم وجود متطلبات عدة منها:
- 1- نشر مفهوم الإشراف التربوي الحديث بين جميع العاملين في المدرسة من مشرفين ومديرين ومعلمين وغيرهم.
- 2- تأهيل المشرفين التربويين من خلال دورات تدريبية تنمي معارفهم وقدراتهم وتطور مهامهم وأدوارهم لتشمل سائر العملية التعليمية التعليمية وفي مقدمتها الإدارة المدرسية.
- 3- تخفيض نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم ليتمكن من أداء دوره الإشرافي المقترح بالشكل المطلوب.
- 4- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين تشجيعاً لهم على القيام بالدور المطلوب.
- 5- تحويل دور المشرف التربوي من موجه ومقوم لأداء المعلم إلى دور المطور والميسر للعملية التعليمية.
- 6- دمج الدور الإشرافي للمشرف التربوي مع الدور الفني والإداري ليتناسب مع مفهوم الإشراف التربوي الحديث.
- 7- تعزيز التواصل والتعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ليستطيع المشرف القيام بالدور المطلوب في مجال الإدارة المدرسية وباعتبار المدير مشرفاً مقيماً في المدرسة.
- 8- العمل على تطبيق اللامركزية في مديريات التربية وإدارات الإشراف التربوي.

9- العمل على إيفاد المشرفين التربويين للدول الأخرى للاطلاع على الأدوار الجديدة للمشرف التربوي في الميدان.

10- التقييم المستمر لجميع عناصر النظام التربوي للتعرف على مستوى أدائه وفعالته في تحقيق الأهداف المنشودة والتركيز على دور المشرف التربوي في العملية التعليمية.

11- تفعيل موقع إلكتروني لوزارة التربية وإتاحته للمشرفين والمديرين والمعلمين لتسهيل التعاون فيما بينهم.

سادساً-العناصر البشرية المستفيدة من التصور المقترح:

1-المشرف التربوي:

للمشرف التربوي دور كبير في تطوير العملية التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وهو يؤدي دوراً هاماً في نجاحها بتأدية المهام المترتبة عليها، وهذا ما يترتب عليه الارتقاء بمستوى العناصر البشرية في المجتمع المدرسي وما يتصل به من عناصر ومؤسسات وتحسين المخرجات التعليمية القادرة على مواجهة تحديات العصر والتفاعل مع المجتمع وتحقيق التنمية فيه، ويتمثل هذا الدور في مجالات عدة تتصل بالإدارة المدرسية، ومن هذه المجالات ما توجهت إليه الدراسة الحالية:

- التخطيط الإداري: ويتضمن تحديد الملامح والسياسات التربوية، ورسم الخطط المدرسية(الخطط الدراسية السنوية، خطط التنمية المهنية، الخطط المستقبلية....)، وتحديد الأهداف التربوية والتعليمية والإجراءات المناسبة لتحقيقها.
- التنظيم المدرسي: ويتضمن تحديد البرامج والفعاليات والأنشطة المدرسية، وتوزيع المهام والوظائف والأدوار على العاملين في المدرسة حسب الأنظمة والقوانين الصادرة من الوزارة ومديرياتها، وحصر الإمكانيات المتاحة والتي يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية: إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع جميع العاملين في المدرسة وما يتصل بها من أفراد تقوم على الود والاحترام والتفاهم والتعاون، واحترام آرائهم جميعاً، والاستفادة من الآراء المتميزة في تحسين العملية التعليمية.
- التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين: تشجيع المديرين والمعلمين والإداريين على تنمية ذواتهم والارتقاء بمعارفهم وتنمية قدراتهم باستمرار من خلال الرجوع إلى المراجع والمواقع

التربوية المفيدة لهم، والالتحاق بالدورات التدريبية وإجراء البحوث والدراسات العليا للارتقاء بمستواهم العلمي والمهني.

- التقييم والتطوير والمتابعة: تقييم أداء المعلمين والمديرين وتطويره، والمتابعة المستمرة لأدائهم ولمستويات التحصيل لدى الطلبة، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العملية التعليمية التعليمية بأكملها.

2- مدير المدرسة:

يحتل المدير قمة الهرم في المدرسة وهو قائد تربوي يُعتمد عليه ويلجأ له جميع العناصر البشرية ذات العلاقة بالحياة المدرسية من مشرفين ومعلمين وعاملين وطلبة وأولياء أمور، ويقوم بمهام متعددة إضافة إلى المهام الإدارية التقليدية التي تقوم على حفظ النظام في المدرسة وتنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة ومديريتها، فهو يقوم بتوفير الإمكانيات المتاحة وتهيئة الظروف ومساعدة العاملين في المدرسة للقيام بواجباتهم على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والعمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية والارتقاء بمستوى الأداء.

ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهام فهو بحاجة إلى من يأخذ بيده ويشركه ويعززه في عمله لتنفيذها بالمستوى المطلوب والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، وهو المشرف التربوي كونه يمثل القائد التربوي الثاني في المدرسة باعتبار مدير المدرسة يمثل القائد الأول فيها، ويعملان متعاونين على تسيير وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

3- المعلم:

يعتبر المعلم محور العمل في المدرسة وعمودها الفقري وهو الأداة الأولى لتنفيذ المنهاج المدرسي، وتقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف التعليمية وتحقيق النمو الشامل للطلبة عقلياً وانفعالياً وجسدياً، ويحتاج إلى من يرشده ويوجهه حتى يستطيع تحقيق ما يسعى إليه من أهداف، والمشرف التربوي ومدير المدرسة هما اللذان تقع على عاتقهما مسؤولية توجيهه وإرشاده ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل وهذا ما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة، فهما يعملان على متابعة أدائه وتوجيهه والسعي باستمرار لتحقيق الأهداف التعليمية وذلك من خلال:

- تحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين من المعارف والمهارات لتحسين أدائهم التدريسي.

- تنظيم الدورات التدريبية للمعلمين بشكل يتناسب مع حاجاتهم وظروفهم الخاصة، وتشجيعهم على الالتحاق بها.
- توجيه المعلمين إلى كيفية توزيع الموضوعات على الحصص الدراسية حسب أسابيع وأشهر السنة.
- تقديم النصيحة للمعلمين في التحضير للدروس ، واقتراح طرائق فعالة في تدريسها.
- مساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تعترضهم سواء كانت مشكلات شخصية أم تدريسية.
- بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين تقوم على الاحترام والود والتفاهم.
- تشجيع المعلمين على إجراء الأبحاث والدراسات والارتقاء بمستواهم العلمي.
- تشجيع المعلمين على زيارة المكتبات والعودة إلى المراجع لإغناء معلوماتهم بما هو جديد.
- تشجيع المعلمين على ابتكار أنشطة لا صفية تربط المدرسة بالمجتمع المحلي.
- الإشادة بالجوانب الإيجابية في أداء المعلمين لتشجيعهم على الإبداع في الأداء، وتصحيح الجوانب السلبية والعمل على تلافيها.
- تشجيع المعلمين على تقويم ذواتهم واكتشاف نقاط ضعفهم بأنفسهم.

4-الطلبة:

- هم أساس ومحور العملية التربوية والغاية الأسمى له ، وكل الأهداف وضعت من أجلهم وهي نفسها الأهداف التربوية، وهي لا تقتصر على الجانب المعرفي فحسب؛ وإنما تشمل أيضاً الجانبين الانفعالي والمهاري لتحيط بجميع جوانب شخصياتهم، لذلك فإن توفير البيئة المدرسية المريحة والأمنة لهم والعناية بصحتهم النفسية والعقلية والجسمية ومشكلاتهم الدراسية وإكسابهم مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين ومهارات احترام الذات والثقة بالنفس، كل هذه الأمور تؤدي في نهاية المطاف إلى تكوين الشخصية الإنسانية المتكاملة، وهو الهدف الأسمى للتربية.
- ولتحقيق هذا الهدف الأسمى يقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة متعاونين بعدة مهام منها:
- التعرف على حاجات ومشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء الأمور والعمل على حلها أو التخفيف من وطأتها ما أمكن.

- المتابعة المستمرة لمستوى التحصيل الدراسي للطلبة والعمل على تحسينه مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية والحفاظ على السلامة العامة للطلبة.
- تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الطلبة والمعلمين والمدير وبين بعضهم البعض.
- تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية وتعزيز العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
- إرضاء رغبات وطاقت الطلبة من خلال القيام بأنشطة متعددة تتيح لهم الإبداع والابتكار.

5- أولياء الأمور:

يلعب أولياء الأمور دوراً هاماً في تحسين العملية التعليمية والتربوية، فمن خلال إدماجهم في العملية التعليمية وإشراكهم في كثير من الأمور المدرسية يتحقق الانسجام الحقيقي بين ما يتعلمه الطالب في المدرسة وبين ما يتعلمه في الأسرة، وهذا يؤدي بالضرورة إلى النمو المتكامل لشخصيات أبنائهم، ومن خلال التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور تتعرف المدرسة إلى خصائص وسمات الطالب ويتعرف أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم.

وهنا يأتي دور مدير المدرسة متعاوناً مع المشرف التربوي في تحقيق التواصل المثمر مع أولياء الأمور وذلك من خلال:

- توعية أولياء الأمور برسالة المدرسة وأهدافها المنشودة والسعي إلى نجاحها.
- توثيق الصلات بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال التخطيط لبرامج مشتركة منظمة، ومشاركة أولياء الأمور في الفعاليات والأنشطة المدرسية مثل (المعارض، المتاحف، المسرحيات، المهرجانات، الرحلات...).
- التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء الأمور وحسن التصرف معهم، وتشجيعهم على حضور مجالس الآباء وغيرها من المجالس المدرسية، والعمل على طرح المشكلات التعليمية والشخصية التي قد تعترض أبنائهم والمشاركة في اقتراح بعض الحلول لها.
- احترام آراء ووجهات نظر أولياء الأمور فيما يتعلق بالمنهاج الدراسي القائم، والعمل على تكوين نظرة متكاملة لهذا المنهاج والأخذ بآرائهم ما أمكن في عملية تطويره.

سابعاً: أهم معوقات تطبيق التصور المقترح:

إن تطبيق هذا التصور المقترح قد يواجهه معوقات منها:

- 1- ضعف معلومات جميع العاملين في الميدان التربوي عن المفهوم الحديث للإشراف التربوي والدور الذي يمكن أن يؤديه في الإدارة المدرسية.
- 2- قصور نظام إعداد وتأهيل المشرفين التربويين وضعف أساليب المتابعة المستمرة لأدائهم في الميدان.
- 3- رفع نصاب المشرفين التربويين من المعلمين وكثرة الأعباء والمهام الموكلة إليهم.
- 4- قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة للمشرفين التربويين.
- 5- نقص الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على عمليات تطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
- 6- قلة وعي بعض المشرفين والمديرين بأهمية التعاون والتطوير في دور المشرف التربوي في العملية التعليمية وتمسكهم بأدوارهم التقليدية التي اعتادوا عليها في العملية التعليمية.
- 7- سيطرة المركزية الشديدة في مديريات التربية وإدارة الإشراف التربوي وإدارة المدارس.

ثامناً: بعض المقترحات لتجاوز معوقات تطبيق التصور المقترح:

- 1- تحديد رؤية واضحة وشاملة لحاجات الأفراد والمدرسة والمجتمع، والوصف الدقيق والواضح للدور الذي يقوم به المشرف التربوي في العملية التربوية والتعليمية.
- 2- تأمين قادة مؤهلين لوضع الخطط والبرامج وتوزيع المسؤوليات وتحديد الإجراءات لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- 3- توفير التمويل اللازم للتطوير المطلوب.
- 4- نشر الوعي بين المشرفين التربويين والمديرين بأهمية التعاون لتطوير دور المشرف التربوي في الإدارة المدرسية.
- 5- زيادة أعداد المشرفين التربويين في الحقل التربوي وتخفيف أعبائه ومهامه الموكلة إليه.

تاسعاً: آلية تنفيذ التصور المقترح:

- تحديد خطة واضحة ومحكمة لتدريب المشرفين التربويين على القيام بدورهم المطلوب في الإدارة المدرسية.

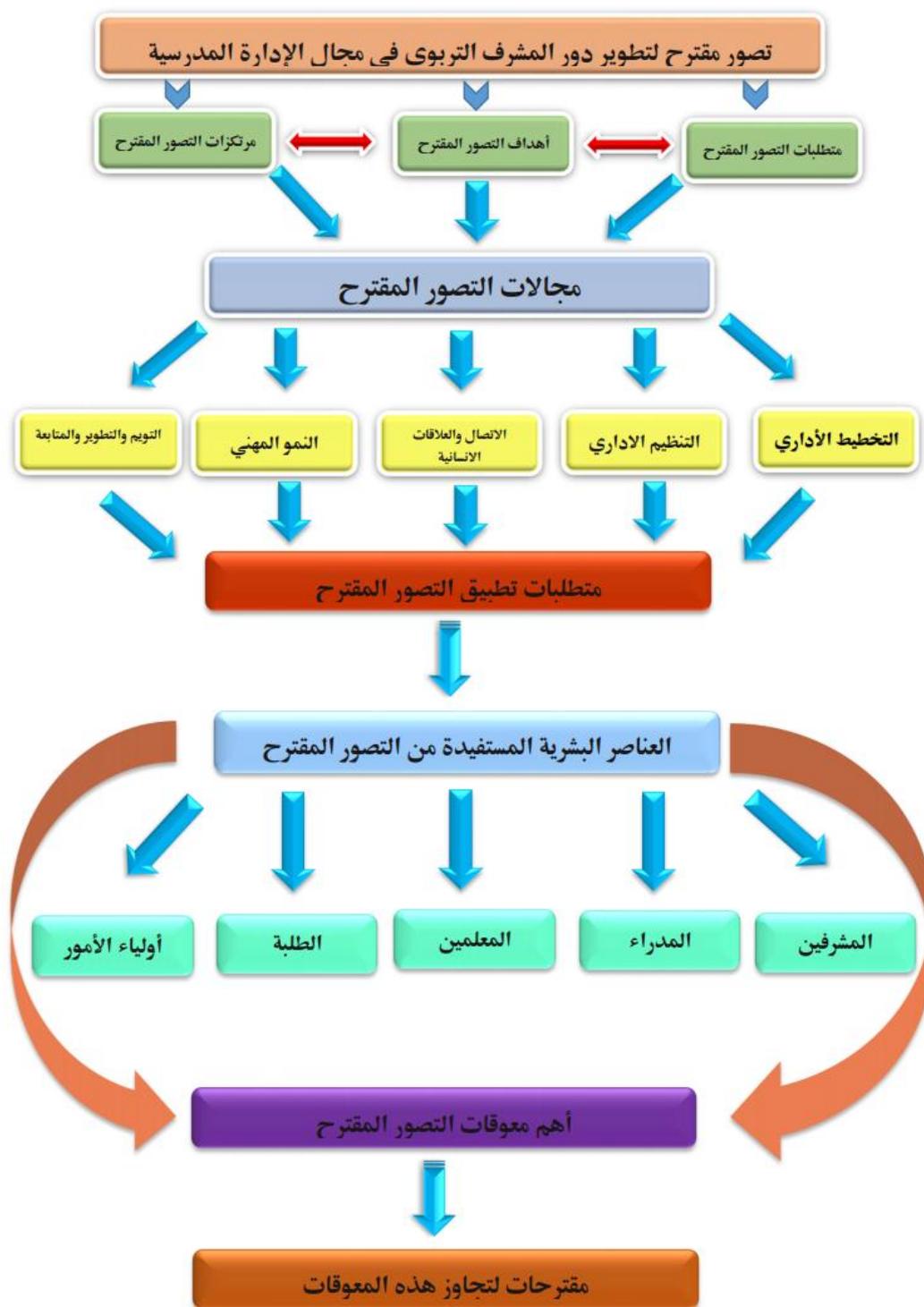
-السعي لإقناع جميع العاملين في الحقل التربوي بضرورة التطوير والتغيير وتبني الأفكار التي يطرحها التصور المقترح والتي من شأنها أن ترفع مستوى أدائهم وتحسن مستوى العملية التعليمية التعليمية.

-الاستعانة بالخبرات الدولية والمحلية في تطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية.
-توفير موارد مالية كافية لتنفيذ الدورات والبرامج للمشرفين التربويين في الوزارة ومديريتها.
-تقليل أعباء المشرفين التربويين ليتسنى لهم القيام بالدور المطلوب منهم من خلال هذا التصور المقترح.

-إعطاء المشرفين التربويين الصلاحيات قدر الإمكان في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لتطوير الإدارة المدرسية وفق ضوابط معينة.
-إتاحة أماكن خاصة للمشرفين التربويين في المدارس للقيام بالدور المطلوب منهم وفق هذا التصور المقترح.

-إتاحة فرص التعاون بين المشرفين التربويين ومديري المدارس وتنمية العلاقات الإنسانية والمهنية فيما بينهم.

والشكل (10) يوضح فقرات هذا التصور:



الشكل (10) يوضح التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية

ملخص الدراسة

باللغة العربية

تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة

المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في

مدينة دمشق

تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق

هدفت الدراسة إلى تعرف دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وتعرف أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، نوع العمل) على آراء عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، إضافة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. تكونت عينة الدراسة من (40) مشرفاً ومشرفة، و(83) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواتها استبانة مؤلفة من (80) بنداً موزعة على خمسة مجالات وهي: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني، التقويم والتطوير والمتابعة)، تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2015-2016م).

تمثلت متغيرات الدراسة بالآتي:

المتغيرات المستقلة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، نوع العمل. المتغير التابع وهو: تقديرات المشرفين التربويين والمديرين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وكانت أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1- ما دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين وذلك في المجالات الآتية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، التواصل والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني للمعلمين والمديرين، التقويم والتطوير والمتابعة)؟

2- ما أثر متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، نوع العمل) على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية؟

3- ما التصور المقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

ملخص لنتائج الدراسة:

- دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط بشكل عام.

- دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين متوسط، حصل مجال (التخطيط الإداري) على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وحصل مجال (التوجيه والنمو المهني) على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.
 - دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسط، حصل مجال (الاتصال والعلاقات الإنسانية) على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وحصل مجال (التخطيط الإداري) على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية تعزى لمتغير نوع العمل (لصالح المشرفين التربويين).
- واعتماداً على الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية، حيث تضمن الدور المقترح للمشرف التربوي ليؤدي في المهام الإدارية التالية: (التخطيط الإداري، التنظيم المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية، التوجيه والنمو المهني، التقويم والتطوير والمتابعة).

مراجع الدراسة

- أولاً-المراجع العربية.
- ثانياً-المراجع الأجنبية.
- ثالثاً-المراجع الإلكترونية.

أولاً-المراجع العربية

- إبراهيم، عدنان. (2001). الإشراف التربوي "أنماط وأساليب". ط1. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو الكشك، محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. المملكة العربية السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة. (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. الإسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- أبو عاشور، خليفة والزعبي، نزار. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام التنظيمية والفنية والإدارية كما يراها الموجهون التربويون والمديرون والمعلمون. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد(5). العدد الأول.
- أحمد. أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسة في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد. أحمد. (2002). تحديث الإدارة التعليمية. دار النهضة: الإسكندرية.
- أحمد، حافظ وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- البدرى، طارق. (2002). أساليب الإدارة التعليمية ومفاهيمها. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- بوز، كهيلا. (2012). الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). إدارة المستقبل "القيادة، التفكير، الإبداع". القاهرة. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- الجلال، دليل بنت عبد الله. (2011). دور مشرفات الإدارة المدرسية في رفع مستوى أداء مديرات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- حاجي، محمد المنصف وباشوش، محمد. (1990). مرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات إقرارها بالوطن العربي. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- الحارثي، سالم (2014): تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم والآداب. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- حامد، نيفين. (2012). تصور مقترح لتطوير واقع أساليب التوجيه التربوي في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- الحجري، ناصر. (2014). أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- حجي، محمد إسماعيل. (2009). إدارة المدارس وإدارة الصف. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة. (2006). الإشراف التربوي "واقعه وأفاقه المستقبلية". عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة وأبو الوفا، جمال. (2008). الإدارة المدرسية الصفية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- حسين، سلامة وعوض الله، سليمان عوض الله. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الإسكندرية: دار الوفاء.
- الحسين، قرساس. (2008). تقييم عملية الإشراف التربوي المطبقة في التعليم الابتدائي من خلال آراء المدرسين. دراسة ميدانية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة. الجزائر: جامعة منتوري.

- الحقيّل، سليمان عبد الله. (2000). نظم وسياسية التعليم بالمملكة العربية السعودية. ط13. الرياض.
- حلس، داوود والعاجز، فؤاد. (2009). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، ط1. غزة: كلية التربية. الجامعة الإسلامية،
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). الإشراف التربوي "فلسفته، أساليبه تطبيقه". عمان: دار الفنديل للنشر والتوزيع.
- خليل، بلسم. (2013). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- الداور، سعيد خضر. (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- دياب، إسماعيل محمد. (2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ردة، وليد. (2007). استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الرويثي، جميلة. (2012). تصور مقترح لتفعيل وظائف الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ومتطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- زايد، عطاق. (2008). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. عمان: دار كنوز المعرفة.
- السبيل، مضاوي. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. ط1. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- السلمي، مها. (2014). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنكليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. السعودية: جامعة أم القرى.

- سنقر، صالحة. (2007). نظريات التوجيه التربوي. الطبعة الأولى. دمشق: مطبوعات جامعة دمشق.
- سنقر، صالحة. (2008). الإشراف التربوي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- شاهين، صفاء. (2012). تصور مقترح لتطوير أداء إدارة المدرسية الثانوية الفنية في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جمهورية مصر العربية: جامعة الأزهر..
- الشهري، خالد. (2014). تجديد الإشراف التربوي. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- صبوح، نسرین. (2011). درجة فاعلية الاجتماعات التربوية التي يعقدها الموجهون التربويون مع المعلمين في تحقيق النمو المهني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- الصغير، إيفا. (2014). تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين التربويين في تقنيات التعليم لتنمية المهارات التدريسية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- صليوه، سهى. (2005). الإشراف والتنظيم التربوي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصميلي، حنان. (2011). الممارسات الإشرافية اللازمة في ظل اقتصاد المعرفة ومعوقاتها في مجالات عمل المشرف التربوي من وجهة نظر مشرفات ومعلمات العلوم بمنطقة جازان. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- صيام، محمد بدر عبد السلام. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي. ط1. عمان: دار الفرقان.
- الطعاني، أحمد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق. المجلد (28). العدد الثاني. دمشق: جامعة دمشق.
- الطعاني، حسن أحمد. (2005). الإشراف التربوي "مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه". ط1. عمان: الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عباس ، علي . (2004). *أساسيات علم الإدارة*. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحي، رمزي أحمد. (2012). *الإشراف التربوي مفهومه وأساليبه ووظائفه*. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الكريم، فاروق. (2014). *تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في التعليم قبل الجامعي بمصر*. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين.
- عبد النور، كاتيا. (2011). *واقع التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في المرحلة الثانوية في الجمهورية العربية السورية واحتياجاته في ضوء المعايير الوطنية الجديدة للمناهج*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.
- عبد الهادي، جودت. (2002). *الإشراف التربوي "مفاهيمه وأساليبه"*. الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- العبيدي، محمد جاسم. (2010). *الإشراف التربوي والإدارة التعليمية*. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العجمي، حسنين. (2007). *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عريفج، سامي سلطي. (2003). *الإدارة التربوية المعاصرة*. ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عزب، محسن عبد الستار. (2008). *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- العساف، ليلي والصررايرة، خالد. (2011). *أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة*. مجلة جامعة دمشق، المجلد(27)، العدد الثالث. دمشق: جامعة دمشق.
- عطوي، جودت عزت. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت. (2009). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي "أصولها وتطبيقاتها"*. ط3. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية". ط8. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلوية، منى. (2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير منشورة. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- العواد، ياسين. (2015). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- عيدة، محمد. (2007). المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع واتجاهاته المعاصرة في الدول المتقدمة. عمان: دار الفاروق.
- غبور، ماهر. (2015). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- قناديلي، رؤى. (2012). تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- اللوح، أحمد. (2012). درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في نمط الإشراف التربوي التطوري. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- المتروك، نوف. (2012). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- محامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- المعبدي، حنس. (2011). مدى معرفة المشرفين التربويين بمكة المكرمة بمفهوم وأهمية متطلبات تطبيق الإشراف الإلكتروني ومعوقاته". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- المقطرن، سوزان والجمال، محمد. (2010). المرجع في التوجيه التربوي من مدخل الجودة والتميز. ط1. العين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- المقيد، عاهد مطر. (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- ملحم، سامي محمد. (2007). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة.
- المناحي، تركي عبد العزيز. (2010). واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي الصفوف الأولية من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الناصيف، لميا. (2013). واقع الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة دمشق في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. دمشق: جامعة دمشق.
- الهبيل، أحمد عيسى. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- وزارة التربية، الجمهورية العربية السورية. (القانون الخاص بعمل الموجه التربوي والاختصاصي رقم (2338 / 543 / 3/4) تاريخ 23 / 8 / 2015).
- وزارة التربية، الجمهورية العربية السورية. (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي المعدل بالقرار رقم 443/3053 لعام 2004م).
- وزارة التربية، الجمهورية العربية السورية. (القانون الخاص بالتعليم الإلزامي في مرحلة التعليم الأساسي رقم (7) تاريخ 22/2/2012م).

- وزان، روان (2011): تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- وطفة، علي سعد. (2003). الديمقراطية التربوية "من ديمقراطية المدرسة إلى الديمقراطية في المدارس". مجلة التربية القطرية. السنة الثانية والثلاثون. سبتمبر.
- الياضي، أماني صالح. (2011). المهارات الإدارية الإشرافية لمدير المدرسة. دورية التطوير التربوي. (30-33).

ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Bain, A. (2010). *Alongitudinal study of practice Fidelity of a site-based school reform*. The Australian educational researcher. Vol 37, No.1. pp (107-123).
- Bakhsh, K., Hussain, I. Khan, U. (2011). *The relationship between job satisfaction and the power and the effectiveness of the administrative role of principals*. Interdisciplinary Journal of contemporary. Research in business. Vol 3. No 2. pp (458-460).
- Bass, G., Yavous, M. (2010). *Leadership role of principals from the perspective of teachers in the basic stage in Nigde in Turkey*. US-China Education Review .Vol. 7, No. 4 (serial No. 65).
- Besong, J. (2013). *A comparative study of the administrative efficiency of principals in public and private secondary school in Maroua in Cameroon*. International Journal of business and management. Vol 8. No 7.
- Botha, Neco. (2006). *Leadership in school based management: Case study in selected school*. South Africa. Journal of education. Vol 26. pp (341-353).
- Champan, J. (2008). *Recruitment, Retention, and Development of School Principals*. International Institute for Educational Planning. Paris. France.
- 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).

- Ehren, M. C. M & Leeuw, F. L. (2005). *On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary*. Journal Education American of Evaluation. Vol. (26). 1 Numbers. (60-76).
- Farley, G . (2010). *Educational supervisor tasks in the light of modern and continuous variables in the knowledge society and associated with most aspects of the Internet and modern technology*. Unpublished Dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- Fernandez, K. (2007). *Principals Performance in Texas: Tools for Measuring Effective school Leadership*. The Bush school of Government Public Service.
- Goldring, E., et.al. (2007). *Leadership for Learning: A Research-Based Model and Taxonomy of Behaviors*. Journal of School Leadership and Management. 27(2). pp(179-201).
- Gordon, S.P. (2000). *School Administrators*. action research, and learning communities. Paper presented at the Annual Convention of the University Council of Educational Administration. Cincinnati. OH.
- Govinda. R., Tapan. S. (1999). *Quality education through school-based supervision and support: the case of GSS primary schools in Bangladesh*. Paris: International Institute for Educational Planning. UNESCO.
- Holland, P. (2005). *The Case for Expanding Standards for Teacher Evaluation to Include Instructional Supervision Perspective*. Journal of Personnel Evaluation in Education. pp(67-77).
- 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. pp(114-132).
- Kono, C.D. (2012). *Differentiated supervision: Alternatives for Professional growth And Development For All Teachers*. Las Vegas International. Academic Nevada. USA.
- Memduhoglu, H., Aydin, I., Yilmaz, K., Güngör, S & Oguz, E.(2007). *The Process Of Supervision In The Turkish Educational System: Purpose, Structure, Operation*, Asia Pacific Education Review. Journal of Personnel Evaluation in Education. Vol 8. No 1. Pp(56-70).

- Mncube, V., Mafora, P. (2013). *School Governing Bodies in Strengthening Democracy and Social Justice of South Africa : Parents as Partners*. Anthropologist. vol 15. No 1 pp(13-23).
- 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.
- 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.
- Rogers, B. (2008). Evaluation of the administrative and technical efficiencies to moderator educational. National forum of teacher education journal. Michigan State University. pp(2-4).
- Sergiovanni, T. J., & Starrat, R. J. (1998). *Supervision: Human Perspective*. New York: Mc Graw - Hill.
- Sharma, S; Yusoff, M & Kannan, S. (2011). *Instructional Supervision in Three Asian Countries-What Do Teachers & Principals Say?*, International Conference on Education and Management Technology. p13.
- Sullivan, S. & Glantz, J. (2000). *Alternative Approaches to Supervision*. Journal of Curriculum and Supervision. 15. 3. Pp(212-235).
- Wiersma, W. (2004). *Research in Education*. An Introduction (Vol. sixth edition). USA: University of Toledo.
- Wies, J., & Bondi, J. (1980). *Supervision: a guide to practice*. Ohio: Merrile Publishing.
- Yoko, M. (2009). *Supervising International Trainees : influence of working alliance. supervisor multicultural competence an supervisor – disclosure on cultural discussion and non-disclosure in supervision*. Unpublished PHD theses in psychology . Lehigh University. USA .

ثالثاً-المراجع الإلكترونية:

[http:// www.Syriahomenews.com/news](http://www.Syriahomenews.com/news).

<http:// www.Syriaisher.com./ar/artic>.

ملاحق الدراسة

ملحق(1) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة.

ملحق(2) دراسة استطلاعية موجهة إلى المديرين حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.

ملحق(3) الاستبانة الموجهة إلى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

ملحق(4) الاستبانة الموجهة إلى المشرفين التربويين على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

ملحق(5) تسهيل مهمة الباحثة بتطبيق أداة الدراسة.

ملحق (1)

أسماء السادة محكمي أداة الدراسة وفق الترتيب الهجائي.

الاختصاص	القسم	اسم السيد المحكم	
طرائق تدريس العلوم السياسية	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	أ.د آصف يوسف	1
توجيه تربوي	موجهة تربوية - وزارة التربية	أ.إيناس مية	2
طرائق تدريس التاريخ	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	أ.د جمال سليمان	3
توجيه لمادة علم الأحياء	موجه أول لمادة علم الأحياء - وزارة التربية	أ.حسن محسن	4
تدريب المعلم	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	د. خالد الأحمد	5
تدريب المعلم	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	د. دلال أبو شاهين	6
علم اجتماع تربوي	أصول التربية - جامعة دمشق	د. غسان خلف	7
تقنيات التعليم	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	أ.د فواز العبد الله	8
طرائق تدريس التربية الإسلامية	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	د. ماجد الرفاعي	9
طرائق تدريس اللغة العربية والفرنسية	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	أ.د محمد خير الفوال	10
توجيه تربوي	موجه تربوي - وزارة التربية	أ.محمد عصفور	11
تقنيات التعليم	المناهج وطرائق التدريس - جامعة دمشق	أ.د محمد وحيد صيام	12
تربية عامة	أصول التربية - جامعة دمشق	د منى كشيك	13
توجيه تربوي	موجهة تربوية - وزارة التربية	أ.نادية عبد الرحمن	14

ملحق (2)

دراسة استطلاعية حول دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق

حضرة المدير/ة المحترم/ة

الاستطلاع الذي بين أيديكم يهدف إلى التعرف على آرائكم حول "دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق".
لذا أرجو منكم الإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يتناسب مع إجابتك، ولكم مني فائق التحية والاحترام.

الرقم	السؤال	نعم	لا
1	يساعدك المشرف التربوي في رسم السياسات والخطط والبرامج وتحديد الأهداف والإجراءات المناسبة في مجال التخطيط الإداري.	66,6%	33,3%
2	يساعدك المشرف التربوي في تحديد الأنشطة والمهام والأدوار وحصص الإمكانيات المتاحة في مجال التنظيم المدرسي.	50%	50%
3	يسعى المشرف التربوي إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين في المدرسة ويتعامل معهم بود واحترام.	83,3%	16,6%
4	يلعب المشرف التربوي دوراً في مجال النمو المهني لك وللمعلمين ويشجعكم على تنمية معارفكم وقدراتكم بشكل مستمر.	66,6%	33,3%
5	يلعب المشرف التربوي دوراً في تقويم وتطوير ومتابعة أداء المعلمين والمديرين والطلبة وفاعلية المنهاج.	50%	50%

تم تحديد الدرجة في هذه الدراسة على الشكل الآتي:

من (16,6% - 33,3%) درجة ضعيفة.

أكثر من (33,3% - 66,6%) درجة متوسطة.

أكثر من (66,6% - 100%) درجة كبيرة.

ملحق (3)

استبانة موجهة للمديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

حضرة المدير/ة المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق" وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الدراسات النظرية، والدراسات السابقة، وحرصت الباحثة على الأخذ بوجهة نظركم والإفادة من خبراتكم لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة والإجابة عن جميع مفرداتها بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون في غاية السرية والأمانة التي يتطلبها البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم/ الباحثة: مطيعة محمود زيدان

القسم الأول: المعلومات العامة:

التفضل بوضع إشارة (√) في المكان الذي يناسبك:

-الجنس: ذكر

أنثى

-المؤهل العلمي: أهلية تعليم ابتدائي

إجازة جامعية

دبلوم تأهيل تربوي فأكثر

-سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات

5 سنوات وأقل من 10 سنوات

10 سنوات وأكثر

-الدورات التدريبية: اتبع دورة

لم يتبع دورة

ملاحق الدراسة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرجاء قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بروية، ومن ثم حدد رأيك حول مدى تحققها من قبل المشرف التربوي وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن رأيك:

البدائل					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الأول: التخطيط الإداري	
					يساعدك المشرف التربوي في وضع الخطط المدرسية.	1
					يساعدك المشرف التربوي في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	2
					يشركك المشرف التربوي معه في إعداد خطته الإشرافية.	3
					يُقوم المشرف التربوي الخطط التربوية المدرسية.	4
					يشركك المشرف التربوي في تخطيط أساليب الإشراف التربوي التي استخدمها.	5
					يشجع المشرف التربوي المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	6
					يناقشك المشرف التربوي في الخطط المستقبلية للمدرسة.	7
					يحدد المشرف التربوي الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين يشرف عليهم.	8
					يخطط المشرف التربوي لإثراء المنهاج المدرسي.	9
					يتابع المشرف التربوي مدى تحقق أهداف المدارس التي يشرف عليها.	10
					يعتمد المشرف التربوي مبدأ الأولويات في وضع الخطط المدرسية.	11
					ينمي المشرف التربوي قدرتك على وضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطلبة.	12
					يساعدك المشرف التربوي في وضع خطط لمجالس أولياء	13

ملاحق الدراسة

					الأمر.
					14 يزودك المشرف التربوي بالتغذية الراجعة المتعلقة بالخطط المدرسية.
					15 يشجعك المشرف التربوي على الاطلاع على ما هو جديد في مجال الخطط المدرسية.
					16 يساعدك المشرف التربوي في وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية.
					المجال الثاني: التنظيم المدرسي
				أبداً	نادراً
				أحياناً	غالباً
				دائماً	
					17 يساعدك المشرف التربوي في تنظيم لوائح العمل المدرسي.
					18 يشارك المشرف التربوي في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.
					19 ينظم المشرف التربوي تبادل الزيارات بين مديري المدارس التي يشرف عليها.
					20 يتابع المشرف التربوي الأعمال الإدارية في المدرسة.
					21 يتابع المشرف التربوي الأعمال المالية في المدرسة.
					22 يشارك المشرف التربوي في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المنهاج.
					23 يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس.
					24 يساعدك المشرف التربوي على فهم القوانين والأنظمة المدرسية.
					25 يشارك المشرف التربوي في تشكيل اللجان المدرسية.
					26 يشارك المشرف التربوي في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لك.
					27 يشارك المشرف التربوي في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين.

ملاحق الدراسة

					يشجعك المشرف التربوي على استخدام أساليب حديثة في التنظيم الإداري.	28
					يساهم المشرف التربوي في تطوير العمل الإداري.	29
					يساعدك المشرف التربوي في تنظيم الوقت حسب المهام الإدارية المختلفة.	30
					يشترك المشرف التربوي في تنظيم النشاطات المدرسية ومتابعة تنفيذها.	31
					يشترك المشرف التربوي في تنظيم المؤتمرات التربوية ومتابعة تنفيذها.	32
					المجال الثالث: الاتصال والعلاقات الإنسانية	
				دائماً	يعمل المشرف التربوي على بناء علاقات إنسانية معك.	33
					يقيم المشرف التربوي علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة.	34
					يعمل المشرف التربوي على توثيق علاقات المعلمين مع الإدارة المدرسية.	35
					يتعامل المشرف التربوي معك بتعاون واحترام متبادل.	36
					يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى تطبيق الأساليب المناسبة لتحقيق التفاعل المثمر مع تلاميذهم.	37
					يشجعك المشرف التربوي على حسن استقبال أولياء الأمور والإصغاء لآرائهم.	38
					يوجه المشرف التربوي لك بعض كلمات الشكر عندما يقتضي الأمر.	39
					يحضر المشرف التربوي الاحتفالات والمناسبات التي تقام في المدرسة.	40
					يوظف المشرف التربوي مهارات الإصغاء في حديثه مع العاملين في المدرسة.	41

ملاحق الدراسة

					42	يتجنب المشرف التربوي إحراج المعلمين في الموقف الصفي.					
					43	يرشدك المشرف التربوي إلى كيفية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.					
					44	يتقبل المشرف التربوي آراءك وملاحظاتك بصدر رحب.					
					45	يهتم المشرف التربوي بالحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة.					
					46	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة بعدل على حد سواء.					
					47	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة بأسلوب ديمقراطي.					
					48	يتعامل المشرف التربوي مع العاملين في المدرسة ببساطة وعدم تكلف.					
						المجال الرابع: التوجيه والنمو المهني					
				دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً		49	يشجعك المشرف التربوي على مواصلة نموك المهني.
										50	يزودك المشرف التربوي بنشرات تربوية توجيهية.
										51	يشارك المشرف التربوي في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة لك.
										52	يشارك المشرف التربوي في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين.
										53	يستطيع المشرف التربوي تقدير احتياجاتك التدريبية.
										54	يشجعك المشرف التربوي على الالتحاق بالدورات التربوية.
										55	يدعوك المشرف التربوي لحضور المؤتمرات التربوية.
										56	يزودك المشرف التربوي بنصائح لتحسين عملية التنمية المهنية في المدارس.
										57	يقدم لك المشرف التربوي المساعدة للاستفادة من التجارب

ملاحق الدراسة

					التربوية.
					58 يشجعك المشرف التربوي على الالتحاق بالدراسات العليا.
					59 يشجع المشرف التربوي المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.
					60 يشجعك المشرف التربوي على إجراء البحوث التربوية.
					61 يشجع المشرف التربوي المعلمين على إجراء البحوث التربوية.
					62 يرشدك المشرف التربوي إلى المراجع المثيرة لمعلوماتك.
					63 يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.
					64 يشجع المشرف التربوي المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ.
					المجال الخامس: التقويم والتطوير والمتابعة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	65 يتبع المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييمك.
					66 يتبع المشرف التربوي أساليب حديثة في تقييم المعلمين.
					67 يطلعك المشرف التربوي على الجوانب الإيجابية في أدائك.
					68 يطلعك المشرف التربوي على الجوانب السلبية في أدائك.
					69 يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب الإيجابية في أدائهم.
					70 يطلع المشرف التربوي المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم.
					71 يشجعك المشرف التربوي على استخدام التقويم الذاتي لنفسك.
					72 يشجع المشرف التربوي المعلمين على استخدام التقويم الذاتي لأنفسهم.
					73 يتابع المشرف التربوي نتائج تقييم المعلمين في المدارس التي يشرف عليها.

ملاحق الدراسة

					74	يتابع المشرف التربوي نتائج امتحانات التلاميذ في المدارس التي يشرف عليها.
					75	يرشد المشرف التربوي المعلمين إلى أفضل الأساليب لتقويم النمو المتكامل للتلاميذ.
					76	يلتزم المشرف التربوي الدقة في تقييم المعلمين.
					77	يلتزم المشرف التربوي الموضوعية في تقييم المعلمين.
					78	يساعدك المشرف التربوي في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة.
					79	يستند المشرف التربوي في عملية التقويم إلى معايير واضحة محددة سلفاً.
					80	يرشدك المشرف التربوي للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.

ملحق (4)

استبانة موجهة للمشرفين التربويين على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

حضرة المشرف/ة المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق" وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الدراسات النظرية، والدراسات السابقة، وحرصت الباحثة على الأخذ بوجهة نظركم والإفادة من خبراتكم لذا يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة والإجابة عن جميع مفرداتها بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون في غاية السرية والأمانة التي يتطلبها البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم/ الباحثة: مطيعة محمود زيدان

القسم الأول: المعلومات العامة:

التفضل بوضع إشارة (√) في المكان الذي يناسبك:

-الجنس: ذكر

أنثى

-المؤهل العلمي: أهلية تعليم ابتدائي

إجازة جامعية

دبلوم تأهيل تربوي فأكثر

أقل من خمس سنوات

5 سنوات وأقل من 10 سنوات

10 سنوات وأكثر

-الدورات التدريبية: اتبع دورة

لم يتبع دورة

ملاحق الدراسة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرجاء قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بروية، ومن ثم حدد رأيك حول مدى تحققها من قبل المشرف التربوي وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يعبر عن رأيك:

البدائل					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الأول: التخطيط الإداري	
					تساعد مدير المدرسة في وضع الخطط المدرسية.	1
					تساعد مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	2
					تشرك مدير المدرسة معك في إعداد خطتك الإشرافية.	3
					تقوم الخطط التربوية المدرسية.	4
					تشرك مدير المدرسة في تخطيط أساليب الإشراف التربوي التي تستخدمها.	5
					تشجع المعلمين للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	6
					تناقش مدير المدرسة في الخطط المستقبلية للمدرسة.	7
					تحدد الاحتياجات التربوية للمعلمين الذين تشرف عليهم.	8
					تخطط لإثراء المنهاج المدرسي.	9
					تتابع مدى تحقق أهداف المدارس التي تشرف عليها.	10
					تعتمد مبدأ الأولويات في وضع الخطط المدرسية.	11
					تتمى قدرة مدير المدرسة على وضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطلبة.	12
					تساعد مدير المدرسة في وضع خطط لمجالس أولياء الأمور.	13
					تزود مدير المدرسة بالتغذية الراجعة المتعلقة بالخطط المدرسية.	14
					تشجع مدير المدرسة على الاطلاع على ما هو جديد في مجال الخطط المدرسية.	15

ملاحق الدراسة

					16	تساعد مدير المدرسة في وضع خطة لمواجهة الأزمات المدرسية.
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		المجال الثاني: التنظيم المدرسي
					17	تساعد مدير المدرسة في تنظيم لوائح العمل المدرسي.
					18	تشارك في توزيع المهام على العاملين في المدرسة.
					19	تنظم تبادل الزيارات بين مديري المدارس التي تشرف عليها.
					20	تتابع الأعمال الإدارية في المدارس التي تشرف عليها.
					21	تتابع الأعمال المالية في المدارس التي تشرف عليها.
					22	تشارك في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المنهاج.
					23	ترشد المعلمين إلى كيفية توزيع الدروس.
					24	تساعد مدير المدرسة على فهم القوانين والأنظمة المدرسية.
					25	تشارك مدير المدرسة في تشكيل اللجان المدرسية.
					26	تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس التي تشرف عليها.
					27	تشارك في تنظيم الدورات التدريبية المقدمة لمعلمي المدارس التي تشرف عليها.
					28	تشجع مدير المدرسة على استخدام أساليب حديثة في التنظيم الإداري.
					29	تساهم في تطوير العمل الإداري في المدارس التي تشرف عليها.
					30	تساعد مدير المدرسة في تنظيم الوقت حسب المهام الإدارية المختلفة.
					31	تشارك في تنظيم النشاطات المدرسية ومتابعة تنفيذها.
					32	تشارك في تنظيم المؤتمرات التربوية ومتابعة تنفيذها.

ملاحق الدراسة

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الثالث: الاتصال والعلاقات الإنسانية	
					تعمل على بناء علاقات إنسانية مع مديري المدارس التي تشرف عليها.	33
					تقيم علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة.	34
					تعمل على توثيق علاقات المعلمين مع الإدارة المدرسية.	35
					تتعامل مع مدير المدرسة بتعاون واحترام متبادل.	36
					ترشد المعلمين إلى تطبيق الأساليب المناسبة لتحقيق التفاعل المثمر مع تلاميذهم.	37
					تشجع مدير المدرسة على حسن استقبال أولياء الأمور والإصغاء لآرائهم.	38
					توجه لمدير المدرسة بعض كلمات الشكر عندما يقتضى الأمر.	39
					تَحضر الاحتفالات والمناسبات التي تقام في المدارس التي تشرف عليها.	40
					توظف مهارات الإصغاء في حديثك مع العاملين في المدرسة.	41
					تتجنب إحراج المعلمين في الموقف الصفي.	42
					ترشد مدير المدرسة إلى كيفية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.	43
					تتقبل آراء وملاحظات مدير المدرسة بصدق ورحب.	44
					تهتم بالحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة.	45
					تتعامل مع العاملين في المدرسة بعدل على حد سواء.	46
					تتعامل مع العاملين في المدرسة بأسلوب ديمقراطي.	47
					تتعامل مع العاملين في المدرسة ببساطة وعدم التكلف.	48
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المجال الرابع: التوجيه والنمو المهني	

ملاحق الدراسة

					تشجع مدير المدرسة على مواصلة نموه المهني.	49
					تزود مدير المدرسة بنشرات تربوية توجيهية.	50
					تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية المقدمة للمديرين.	51
					تشارك في تصميم برامج الدورات التدريبية للمعلمين الذين تشرف عليهم.	52
					تستطيع تقدير الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة.	53
					تشجع مدير المدرسة على الالتحاق بالدورات التربوية.	54
					تدعو مدير المدرسة لحضور المؤتمرات التربوية.	55
					تزود مدير المدرسة بنصائح لتحسين عملية التنمية المهنية في المدارس.	56
					تقدم لمدير المدرسة المساعدة للاستفادة من التجارب التربوية.	57
					تشجع مدير المدرسة على الالتحاق بالدراسات العليا.	58
					تشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.	59
					تشجع مدير المدرسة على إجراء البحوث التربوية.	60
					تشجع المعلمين على إجراء البحوث التربوية.	61
					ترشد مدير المدرسة إلى المراجع المثيرة لمعلوماتك.	62
					ترشد المعلمين إلى المراجع المثيرة لمعلوماتهم.	63
					تشجع المعلمين على تنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ.	64
					المجال الخامس: التقويم والتطوير والمتابعة	
				دائماً	تتبع أساليب حديثة في تقييم مدير المدرسة.	65
					تتبع أساليب حديثة في تقييم المعلمين.	66
					تطلع مدير المدرسة على الجوانب الإيجابية في أدائه.	67
					تطلع مدير المدرسة على الجوانب السلبية في أدائه.	68
					تطلع المعلمين على الجوانب الإيجابية في أدائهم.	69

ملاحق الدراسة

					70	تطلع المعلمين على الجوانب السلبية في أدائهم.
					71	تشجع مدير المدرسة على استخدام التقويم الذاتي لنفسه.
					72	تشجع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي لأنفسهم.
					73	تتابع نتائج تقييم المعلمين في المدارس التي تشرف عليها.
					74	تتابع نتائج امتحانات التلاميذ في المدارس التي تشرف عليها.
					75	ترشد المعلمين إلى أفضل الأساليب لتقويم النمو المتكامل للتلاميذ.
					76	تلتزم الدقة في تقييم المعلمين.
					77	تلتزم الموضوعية في تقييم المعلمين.
					78	تساعد مدير المدرسة في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة.
					79	تستند في عملية التقويم إلى معايير واضحة محددة سلفاً.
					80	ترشد مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم : ٦٥٥١ / ص
تاريخ: ٢٥ / ١٠ / ٢٠١٥

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل بتسهيل مهمة السيد "مطبعة محمود زيدان" طالب في السنة ماجستير بكلية التربية في جامعة دمشق لدى مؤسستكم من أجل تطبيق بحث بعنوان "(تصور مقترح لتطوير دور المشرف التربوي في مجال الإدارة المدرسية)" المتعلقة بموضوع دراسته و ذلك بناء على طلب الأستاذ المشرف

شاكرين تعاونكم

دمشق في / / ١٤٣٧ هـ و ٢٥ / ١٠ / ٢٠١٥ م

عميد كلية التربية
أ. د. طاهر سلوم

الأستاذ المشرف
د. سوزان المقطرن

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم : ٢٤٦٢
ع

إلى إدارة مدارس الحلقة الأولى + الموجهين التربويين

نثب أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق رقم / ٦٥٥١ / ص تاريخ ٢٥ / ١٠ / ٢٠١٥ م.

يطلب إليكم تسهيل مهمة السيدة " مطبعة محمود زيدان " لتطبيق البحث المذكور أعلاه .

للاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / / ١٤٣٧ هـ و ٢٥ / ١١ / ٢٠١٥ م

مدير التربية
محمد مارديني

صورة إلى :

- مكتب السيد المدير
- معاون المدير للتعليم الأساسي
- دائرة التعليم الأساسي
- إدارة مدارس الحلقة الأولى
- صاحب العلاقة



مخطط الدراسة

باللغة الإنكليزية

**A proposed Vision for developing
the role of educational supervisor
in school management in the first
cycle of basic education schools in
Damascus city**

SUMMARY

A proposed vision for developing the role of educational supervisor in school management in the first cycle of basic education schools in Damascus city

The study aimed to identify the role of the educational supervisor in the field of school management in the first cycle of basic education schools in Damascus city from the perspective of principals and supervisors, and to know the impact of variables (Gender, qualification, years of experience, training courses, work type) on the views of the sample study about the role of the educational supervisor in the field of the school management, in addition to providing a proposed vision for developing the role of educational supervisor in the field school management in the first cycle of basic education schools.

The study sample consisted of (40) supervisors, and (83) principals in the first cycle of basic education schools in Damascus city, The study used the descriptive analytical approach, and its tool was a questionnaire consisting of (80) items divided into five fields, namely: (Management planning, management organization, communication and human relations, professional growth, evaluation, development and follow-up). The study tool was applied in the first semester of the academic year (2015-2016).

The study variables represented as follows:

The independent variables: Gender, qualification, years of experience, training courses, and work type.

The dependent variable: Estimates of supervisors and principals about the role of the educational supervisor in the field of school management in the first cycle of basic education schools in Damascus city.

The study questions were as follows:

1. What is the role of educational supervisor in the field of school management from the perspective of principals and supervisors in the following fields: (management planning, management organization, communication and human relations, professional growth, evaluation, development and follow-up)?
2. What is the impact of each variable (gender, qualification, years of experience, training courses, work type) on the views of a sample study about the role of the educational supervisor in the field of school management?
- 3-What is the proposed vision for developing the role of educational

SUMMARY

supervisor in school management in the first cycle of basic education schools?

- Summary results of the field study:

-The role of the educational supervisor in the field of school management from the perspective of study sample was average in general.

-The role of the educational supervisor in the field of school management from the perspective of principals was average, the field of (Management planning) took the first rank with high degree, and the field of (professional growth) took the last rank with moderate degree.

-The role of educational supervisor in the field of school management from the perspective of supervisors was average, the field of (communication and human relations) took the first rank with high degree, and the field of (Management planning) took the last rank with moderate degree.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of principals of the role educational supervisor in the field of school management due to the gender variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of supervisors' of the role of the educational supervisor in the field of school management due to the gender variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of principals role of the educational supervisor in the field of school management due to the qualification variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of supervisors' of the role of the educational supervisor in the field of school management due to the qualification variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of principals of the role of the educational supervisor in the field of school management due to the years of experience variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of supervisors' role of the educational supervisor in the field of school administration due to the years of experience variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of principals of the role of the educational supervisor in the field of school management due to the training courses variable.

-There are no statistical significant differences among the mean estimates of supervisors' role of the educational supervisor in the field of school administration due to the training courses variable.

SUMMARY

-There are statistical significant differences among the mean estimates of the sample study of the role of the educational supervisor in the field of school management due to the work type variable (in favor of the supervisors).

Based on the theoretical study and the results of the field study, the researcher reached to a proposed vision for developing the role of the educational supervisor in school management in the first cycle of basic education schools, which includes the proposed role for educational supervisor to play in the following management tasks: (Management planning, management organization, communication and human relations, professional growth, evaluation , development and follow-up).

Damascus University
Faculty of Education
Department of Curricula
& Methods of Instruction



*A proposed Vision for developing the role of
educational supervisor in school management in
the first cycle of basic education schools in
Damascus city*

﴿ *A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirement for
the Degree of Master in Education* ﴾

Prepared By

Mutti3a"mahmmod zidan

Supervision

Dr. Suzan Al Moqatren

*Assistant Professor in the Department of Curricula and Methods of
Instruction*

Damascus $\frac{1437 H-A}{2015-2016 C-A}$