

درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن

الدكتور حسن أحمد الطعاني

كلية العلوم التربوية

جامعة مؤتة- الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها.

تكون مجتمع الدراسة من (3200) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربعة مجالات تشتمل على (36) فقرة واستخرجت دلالات الصدق بعرضها على عدد من المحكمين والمختصين، واستخرج معامل الثبات وفق تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار حيث بلغ الثبات (0.92)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس

ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل ومن أبرز توصيات الدراسة، عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل وتطوير المناهج .

(الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة، المهام الإشرافية، مديري المدارس، المعلمين)

المقدمة:

يمتاز عصرنا الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في كافة مجالات الحياة شمل هذا التطور مفهوم التربية وأهدافها، حيث تطور دور المدرسة الحديثة تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، 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 التدريب والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية. (الخطيب، 2005).

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 الإشراف التربوي عبء توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية المعاصرة في المعرفة العلمية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية التربوية، ولهذا فإن الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلم ومنتوعة (حسين، و عوض الله، 2006).

ويرى هارلي تر يكر "Harleigh Trecker" أن الإدارة هي "العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف، وإقامة علاقات تنظيمية، وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج. (أحمد، حافظ، 2003).

وتعرف الإدارة التربوية بأنها تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة (الدويك وآخرون، 1982).

والإدارة المدرسية: هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها مدير ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر (البدري، 2005).

وتتجلى فاعلية إدارة المدرسة من منطلق أن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها 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 الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلبة، وهي التي تساهم بتنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة (أحمد، حافظ 2003).

يعدُّ مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه (البدري، 2005).

كذلك فمدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يدفع المدرسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبث فيها من عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها (القرعان، حراشة، 2004).

ومدير المدرسة له دور بالغ الأهمية في كونه عنصر التغيير في المدرسة فيقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال في المدرسة، فيوضح خطوات العمل للمعلمين، ويعمل على توفير الموارد الضرورية للمدرسة وتطبيق الاقتراحات المقدمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، ويعمل على جعل الجميع لديه على اتصال ووعي بما يحدث (Hoyle & McMahon, 1986).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعدّ مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً تربوياً مقيماً، وهو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية للطلاب، ومعرفة إمكانيات المعلمين المهنية وحاجاتهم العملية لتوجيههم التوجيه السليم والذي يتناسب مع التكامل المهني والأكاديمي لتحقيق الأهداف التربوية، وأكدت دراسة (الشراري، 2005) إعطاء الجانب الفني اهتماماً خاصاً في الإدارة المدرسية، وتعزيز النمو المهني للمعلمين .

كما أكد مؤتمر التطوير التربوي الأردني الذي عقد في عمان (1987) على تعزيز دور المدير مشرفاً مقيماً وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية الإشراف التربوي (الطعاني، 2004).

ونظراً لدور مدير المدرسة على أنه مشرف تربوي مقيم والذي يعدّ المسؤول المباشر عن المعلمين في المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية، ولما لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية في تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم

العلمية لذلك أتت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدير المدرسة على أنه مشرف تربوي مقيم وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) في وجهات نظر المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهما؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية و هو موضوع ممارسة الدور الإشرافي لمدير المدرسة
- 2- تسعى لإزالة الغموض الذي يكتنف مهام الدور الإشرافي لمدير المدرسة، حيث ستقيس درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية مما يساعدهم على تلافى أي قصور في ممارساتهم.
- 3- تقديم معلومات عن واقع ممارسة مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم مما يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتدعيم نواحي القوة

4- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالإدارة التربوية.

التعريفات الإجرائية:

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية.

الممارسات الإشرافية: هي مجموعة الأعمال الإجرائية التي يقوم بها مديرو المدارس لتحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين أدائهم وتقاس من خلال استجابات الأفراد على أداة الدراسة.

درجة الممارسة: هي الرتبة التي يحددها مديرو المدارس لممارساتهم الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم.

- **المعلم:** هو الشخص المعين في وزارة التربية ويمارس التدريس في أي مرحلة من مراحل التعليم.

محددات الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وهي "قصة الكرك، ولواء المزار الجنوبي، ولواء القصر، ولواء الأغوار الجنوبية للعام الدراسي 2008.

الإطار النظري:

يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية التفاعل بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم. أما الهدف النهائي من ذلك فهو تحسين تعليم التلاميذ وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المنهاج أو إعادة تشكيل البنية التعليمية.

فيعرفه (سيرجوفاني وستارت) بأنه عملية يستخدمها أولئك المسؤولون في المدارس عن تحقيق جانب من أهداف المدرسة والذين يعتمدون مباشرة على الآخرين لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف (فيفر، دنلاب 1993).

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (الطعاني، 2008).

إن سلوك المشرف التربوي يستمر في مؤسسات التعليم العامة في التطوير استجابة لقوى النظام التربوي المتنوعة الداخلية والخارجية، ويشمل القوى الخارجية تطوير المعرفة والعلوم والتكنولوجيا والمعرفة الناتجة من العلوم السلوكية والعلوم الاجتماعية والنظرية التنظيمية والتخصص ومتطلبات التغيير التربوي، وتشمل القوى الداخلية: تأهيل المعلمين ورفع مستوى التخصص وتطبيق التطورات التكنولوجية وتنظيم التركيب التنظيمي وتطوير المنهاج والتأكيد على الأهداف السلوكية (مدانات، 2002).

وعلى الرغم من تعدد أشكال الإشراف التربوي إلا أن أهدافه تدور حول ما يلي:

- 1- تحسين وتطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية.
- 2- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية .
- 3- مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.
- 4- متابعة تطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب ونجمل ذلك في نقطتين هما :

1-تحسين عملية التدريس .

2-زيادة نمو المشرف والمعلم مهنيًا وشخصياً.(المساد، 2001) .

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كمشرف تربوي مقيم يتوقع منه أن يتمكن من السيطرة على مجموعة من الكفايات والمهارات التي يفترض أنها تؤدي إلى تحسين في أدائه وممارساته الإدارية والإشرافية.

ومن أهم واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ما يلي:

أ-المسؤوليات الفنية :وهي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقييم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، ويقتضي ذلك منه إدراك مضمون التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها.(الخطيب، 2005).

ومن هذه المسؤوليات الفنية :

- 1-تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة .
- 2-الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
- 3-حضور حصص صفية بهدف تقييم المدرسين والطلاب لإحداث أثر على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها لممارسة دوره الإشرافي.
- 4-توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنية والأخلاقية.
- 5-تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي.
- 6-تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.
- 7-حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليمية.
- 8-التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية.

9-الإلمام بالمناهج المدرسية، أهدافها وأساليب تدريسها متابعة تطويرها وتطبيقها لكي يتمكن من الإشراف الفني على المعلمين وإرشادهم وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج (الخطيب، 2005).

ب-المسؤوليات الإدارية

1-قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك.

2-توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي .

3-توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس .

4-التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه بحيث لا تعوق عمل المدرسة.

5-ملاحظة غياب الطلاب ودراسته دراسة علمية هادفة .

6-المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإقامة التعديلات على الأبنية المدرسية.

7-حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.

8-تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة ورفعها إلى الجهات المختصة .

9-مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية(قرعان، حراشة، 2005).

10- حضور بعض الندوات التي تدعو إليها الجهات العليا ليقف على ما يدور فيها من نقاش يشترك فيه فعلا بما يراه مناسباً في مدرسته من مواطن ضعف ينبغي تقويمها، أو مواطن يسعى إلى استكمالها (مساد، 2005).

ج- المسؤوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة:

- 1-وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها.
- 2-مقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 3-يقوم بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية(القرعان، حراشة 2005).

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كمشرف تربوي مقيم يتوقع منه أن يمتلك مجموعة من الكفايات والمهارات التي يفترض أنها تؤدي إلى تحسين في أدائه وممارساته الإدارية وإشرافه على المعلمين.

كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

إن مدير المدرسة قائد تربوي، وعليه أن يهيئ جواً يستطيع المعلمون فيه أن يعملوا والطلاب أن يتعلموا، وبذلك يجب أن يوفق بين مسؤوليته كمسؤول إداري وبين مسؤوليته كمشرف تربوي حتى يستمر نمو المعلمين وينجحوا في استئثاره وتوجيه نمو الطلاب.

وفي ضوء واجبات المدير، وحتى يستطيع أن يؤديها ولاسيما في الإشراف على المعلمين، فإن عليه أن يكون قد نال دراسة أكاديمية عالية بالإضافة إلى دراسات مسلكية في علم النفس التعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصفوف وغيرها كي يستطيع أن يشرف على المعلمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية النقاش والرأي (وزارة التربية والتعليم، 2004).

مجال العمل مع المعلمين:

- 1-الإشراف على المعلمين في المدرسة إشرافاً عاماً على اعتبار أن المدير هو مشرف عام مقيم في المدرسة ويسعى إلى:

- معرفة المعلم لمادته وأساليب تدريسها واستخدام الوسائل التعليمية.
- تمكين المعلم من التخطيط لدروسه وقدرته على إدارة الصف والمناقشة الفعالة.
- 2- التعرف إلى خصائص عملية التعلم الفعال واكتساب المهارات التدريسية اللازمة لتصبح عملية التعليم فعالة.
- 3- وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة.
- ب - تنمية المعلمين مهنيًا:
- 1- تصميم برامج لتطوير المعلمين أثناء الخدمة وحفزهم على العمل وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية وتمييزهم مهنيًا.
- 2- اجتماعات الهيئة التدريسية في المدرسة وسيلة من وسائل التنمية المهنية.
- 3- استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين في تطويرهم مهنيًا.
- يقترن دور مدير المدرسة الإشرافي على مايلي:
- علاقته بأعضاء الهيئة التدريسية ومدى تعاونه وتفاهمه معهم .
- تنظيم المهام وتوضيح الأهداف ووسائل تحقيقها.
- قوة مركزه واتساع الصلاحيات الموكلة إليه، والقرارات التي يتخذها من أجل تحسين أداء المعلمين.
- توفير المناخ الديمقراطي في المدرسة. (الطعاني،2005).
- وتتطلب القيادة الإشرافية الفعالة من المدير التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية في مدرسته، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام باتجاهاتهم وتصوراتهم لمناخ المدرسة، ومما يساعد مدير المدرسة في الوقوف على واقع العملية التربوية والتفاعل معها والتأثير فيها هو اشتراكه الفعلي في المسؤوليات التعليمية واعتبارها جزءاً من مهماته القيادية والإشرافية.
- أما أساليب الإشراف لمدير المدرسة فتتعدد الأساليب التي يمكن أن يتبعها المديرون في توجيههم للمعلمين وفقاً لأهداف خططهم، ولكل أسلوب ميزاته وأهدافه وعوامل

تساعد في نجاحه، وإن تنوعت الأساليب، فلا نستطيع القول أن أسلوباً منها أفضل الأساليب مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف وفي جميع المدارس، ذلك أن الإشراف التربوي متغير بتغير الأهداف التربوية. وفيما يلي أبرز الأساليب الإشرافية الجماعية والفردية.

- الزيارة الصفية

-تبادل الزيارات.

-الاجتماعات الفردية والجماعية.

-الدرس التطبيقي.

-المشاغل التربوية .

-المقابلة الفردية.

اللقاءات التربوية وتتم في صور:

-لقاءات في المدرسة مع المعلمين .

-المؤتمر التربوي.

-لجان المعلمين . (الطعاني، 2005).

الدراسات السابقة:

لأهمية موضوع الدور الإشرافي لمديري المدارس فإنه محط أنظار العديد من الباحثين، وهناك مجموعة من الدراسات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنها:

الدراسات العربية:

قام (الفواعرة، 1990) بإجراء دراسة تحت عنوان "دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون" وهدفت إلى معرفة توفر الخدمات الإشرافية التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمعلميه في مدارس لواء عجلون تكون مجتمع الدراسة من (20) مديراً ومديرة و(384) معلماً ومعلمة وقد استخدم الباحث

قائمة الخدمات الإشرافية التي طورها الباحث عبد الله (1982) بعد أن قام بإعادة صياغتها وتؤكد من صدق وثبات الدراسة وتوصل لعدة نتائج منها: إن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة ومنخفضة على مستوى المجالات الفرعية وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين تحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة عند ممارسته للقيام بدوره كمشرف.

وقد أوصت الدراسة بمايلي:

- تأهيل مديري المدارس وتدريبهم
- متابعة أعمال ونشاطات مدير المدرسة الإشرافية وتقويمها

أجرى (الهوراني، 1993) دراسة بعنوان " واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرون والمعلمون وقد حاولت الدراسة أن تجيب عن أسئلة عدة من بينها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة الإدارية وقد تألفت عينة الدراسة من 45 مديراً و55 مديرة وشكلوا ما نسبته 95% من مجتمع الدراسة الكلي ومن 400 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى وممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى، وقد استخدم الباحث استبانة واحدة خاطب بها المديرين والمعلمين واشتملت الاستبانة على 80 فقرة وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين التثنائي وطريقة توكي للمقارنات البعدية ودلت النتائج التي توصل لها الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الإدارية،

وقد أوصى الباحث بضرورة القيام بدراسة مماثلة لمعرفة واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية على مستوى التربية والتعليم.

أجرى (حيدر، 1993) دراسة هدفت إلى "التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في مدارس أمانة العاصمة صنعاء باليمن وبيان أثر المؤهل العلمي، الخبرة والجنس على هذه الممارسات في ضوء معايير محددة لمجالات الإشراف التربوي ومجال القيادة ومجال التنسيق والتعاون ومجال التقويم.

وحاولت هذه الدراسة أن تجيب عن أسئلة عدة منها:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

2. هل تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

قام الباحث بتطوير أداة قياس وكانت عبارة عن استبانة تقيس درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء وقد تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على لجنة محكمين، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وبينت النتائج أن هنالك اختلافاً بين ممارسات مجالات الإشراف لكل من المديرين والمشرفين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين لمهامهم الإشرافية تعزى للخبرة.

قام (اليحمدي، 1998) بدراسة بعنوان مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين وقد تألفت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة مدرسة إعدادية وثانوية و(584) معلماً ومعلمة تم اختيارهم

بطريقة عشوائية، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة من إعداد الباحث تضمنت (52) فقرة ولاستخراج صدق هذه الأداة تم عرضها على (16) محكماً من الأساتذة والمختصين التربويين كما تم استخراج دلالة ثباتها ووجد أن معامل الثبات كان عالياً، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية المتعددة ومن أبرز النتائج :

(1) إن أكثر الممارسات الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي:

- القيام بالزيارات الصفية للمعلمين
- متابعة عملية تحضير المعلمين لدروسهم
- متابعة مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس

(2) إن أقل المهام الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي:

- توجيه المعلمين إلى مراجع تربوية تساعدهم على النمو المهني
- مساعدة المعلمين على تحليل وحدات دراسية مقرررة بغرض تحسين عملية تدريسها
- المساهمة في إجراء البحوث التربوية
- تدريب المعلمين على كيفية إعداد واستخدام الوسائل التعليمية

هذا وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية لمهام دورهم كمشرفين مقيمين تعزى للمتغيرات التالية "الخبرة الإدارية، حجم المدرسة، مدى اكتمال الهيئة الإدارية بالمدرسة".

قام (حجازي، 2006) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، تكون المجتمع مع جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعددهم (1043) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (300) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية .

الدراسات الأجنبية:

أجرى وارد (Ward,1976) دراسة هدفت إلى تحديد المهارات الإشرافية اللازمة لمديري المدارس للقيام بمسؤولياتهم الإشرافية بكفاءة في منطقة نيوتن بولاية أيوا الأمريكية والتعرف إلى أنماط الأعمال اليومية التي يقوم بها المديرون والوقت الذي ينفقونه فيها، وتكونت عينة الدراسة من (24) مديراً ومديرة واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من عدد من المحاور التي تمثل المهارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون من وجهة نظرهم (العلاقة بين المعلم والمدير، الملاحظة وجمع المعلومات.....) وتوصلت النتائج إلى أن أهم المهارات الإشرافية التي يحتاجها المديرون في عملهم الإشرافي هي:

- وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات.
- مهارات الملاحظة.
- عقد الاجتماعات الإشرافية للمعلمين.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات الإشرافية لمديري المدارس وأن يعملوا على زيادة الوقت المخصص لأنشطة الإشراف.

وفي دراسة أجراها أوكس (Oakes,1988) والتي هدفت إلى تقصي العلاقة بين أسلوب القيادة المفضل لدى المدير ومدى التكيف في مستوى قيادة مدير المدرسة وبين السلوكات الإشرافية التحليلية والتي كانت تعد ككل متكامل وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات أهمية في الاستعمال الكلي للسلوكات الإشرافية التحليلية بين أسلوب قيادة المجموعات وأن تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أظهر فرقاً مهماً في الاستعمال الكلي للسلوكات الإشرافية التحليلية بين مستوى تكيف قيادة المجموعات.

وفي دراسة كيلي (Kelly,1992) بعنوان أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس (أساليب الإشراف) أوصى الخبراء بأن يتم الإشراف على المعلمين طبقاً للفروق الفردية وقد طبقت هذه الدراسة على (122) مديراً تم اختيارهم عشوائياً وتم معالجة النتائج في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وسنوات الخبرة ومن أهم النتائج مايلي :

- إن أسلوب الإشراف السائد لما نسبته 94% من المديرين كان أسلوباً داعماً مساعداً.
- إن نسبة 66% من المديرين كان يجب عليهم زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية.

وأوصت الدراسة بالاستمرار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية وتقوية أداء المعلمين.

أجرى أرمسترونج (Armstrong,1993) دراسة والتي كانت حول تصورات المعلم لاستخدام مديري المدرسة للإشراف التطويري وأثره على كفاءة المعلم ورضاه وقد عمل الباحث بإجراء دراسته على مجموعتين من المعلمين مجموعة تجريبية والأخرى ضابطة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين .

وفي الدراسة التي أجراها بيرري (Perry,1993) بعنوان "مقارنة بين الأساليب التي يمارسها المديرون في الإشراف على المعلمين" تم توضيح الفرق بين المديرين الذكور

والمديرات الإناث من خلال الإشراف على خمس من المعلمات الإناث وخمسة من المعلمين الذكور حيث كان واحد من المديرين يعقد مؤتمراً فردياً بمعدل (20) مرة بعد الزيارات الإشرافية، وأظهرت نتائج التحليل إلى أن أربعا من الإناث ومدير واحد كانوا قادرين على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية مع متابعة العمل الرسمي التعليمي في الوقت نفسه، وركزت المديرات على جو الزمالة خلال الاجتماعات بعيدا عن الفوقية في التعامل وأظهرت النتائج أن المعلمين الذكور ركزوا على التقييم .

وأجرى آن بيتر سون (ann,Peterson,1999) دراسة بعنوان منظور المديرين والمعلمين للتطوير المهني في المدارس، شارك في هذه الدراسة (16) معلماً مع مديريهم من أربع مدارس أساسية في أمريكا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن للمديرين تأثيراً على التطوير المهني للمعلمين، وأن للمديرين تأثيراً مباشراً على الزمالة مع المعلمين ولا بد من إشراك المعلمين في عملية صنع القرار .

وقامت هايبرت (Hibert,2000) بدراسة بعنوان (مدير المدرسة كمشرف مقيم) تهدف إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلاب في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة وتهدف الباحثة أيضاً لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم لمعالجة تلك المشكلات، وأيضاً تنمية روح الدعاية والتشجيع والتعزيز لدى العاملين بالمدرسة للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وكذلك ومن مهامها داخل المدرسة تقديم مصلحة الطلاب على جميع الاعتبارات.

2- إعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من المواضيع المهمة والضرورية في العملية التعليمية التعلمية وتطويرها حيث ساهمت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء أداة الدراسة، وصياغة أسئلتها وتحديد المتغيرات التي تناسب هذه الدراسة والمعالجات الإحصائية، وقد اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر المعلمين الذين يمارس عليهم الدور الإشرافي، كما اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث البحث في الجوانب الإشرافية وتطوير المعلمين مهنيًا.

إجراءات البحث:

سيتم وصف مجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة، والخطوات التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية (الميدانية) للدراسة، ثم طرق معالجتها إحصائيًا.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الكرك الحكومية والبالغ عددهم (3200) معلم ومعلمة للعام الدراسي 2007\2008 موزعين على أربع مديريات وهي: مديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ومديرية تربية القصر، ومديرية تربية الكرك، ومديرية تربية الأغوار الجنوبية.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (201) معلم ومعلمة تم اختيارهم من مدارس المديريات التابعة لمحافظة الكرك، وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم العينة

بنسبة (5%) لتمثل جميع معلمي ومعلمات المواد الدراسية في مدارس المرحلتين المدارس الأساسية والمدارس الثانوية التي تتبع لمديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المجموع	الجنس		الخبرة	المؤهل
	أنثى	ذكر		
85	51	34	5-1	بكالوريوس
47	28	19	10-6	
44	24	20	11 فأكثر	
176	103	73	المجموع	
8	6	2	5-1	ماجستير
8	5	3	10-6	
9	5	4	11 فأكثر	
25	16	9	المجموع	

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، وبغرض تحقيق أهدافها، قام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة.

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه الاستبانة على ما يأتي:

1- مراجعة الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تمت الاستفادة من الاطلاع على الكتب التربوية في مجال مسؤوليات ووظائف مدير المدرسة، وخاصة ما يتعلق بالمهام الإشرافية التربوية التي يفترض أن يقوم بها.

2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، حيث تمت مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، وتم الاطلاع على بعض البحوث التربوية التي تتعلق بمجالات عمل مدير المدرسة ومدى قيامه بأدواره المختلفة.

اشتملت أداة الدراسة على (36) فقرة، وأعطى لكل فقرة من فقرات الأداة وزنا مدرجا وفق سلم لكرت الخماسي، لتقدير درجة ممارسة لمديري المدارس لمهامهم الإشرافية، وتمثل على الترتيب (1,2,3,4,5) بحيث غطت هذه الفقرات أربعة مجالات هي: مجال التخطيط، مجال النمو المهني للمعلمين، مجال تطوير العلاقات الإنسانية، مجال تطوير المناهج.

صدق الأداة :

بعد أن تم بناء فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، وللتأكد من الصدق الداخلي لها من حيث مناسبة الفقرات ووضوحها وسلامة الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال، تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (16) من أساتذة كلية التربية في جامعة مؤتة، وعرضت على عدد من الباحثين والعاملين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، وقدم هؤلاء المحكمون آراء قيمة تمت الاستفادة منها في صياغة الفقرات، أو نقل بعضها إلى مجال آخر، وحذف بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع الفقرات (36) فقرة.

ثبات الأداة:

لاستخراج ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيع الأداة على عينة مكونة من (20) معلما ومعلمة من خارج العينة بفارق أسبوعين بين المرة الأولى والثانية، ثم حساب معامل الثبات بين أداء هذه العينة في التطبيق الأول والثاني فكان (0,92) ويمثل هذا قيمة مرتفعة للثبات .

متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- 1- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).
- 2- الخبرة في التعليم ولها ثلاثة مستويات (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
- 3- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).

المتغير التابع:

ويتمثل في درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد أفراد العينة البالغ (201) معلم ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وهي: - مديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ومديرية تربية الأغوار الجنوبية، ومديرية تربية قصب الكرك، ومديرية تربية القصر.

المعالجات الإحصائية

لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية: للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية.

الأردن. استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة تبعاً للمجالات المختلفة.

وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بالتعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ من وجهات نظر المعلمين فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهما استخدم الباحث تحليل التباين الثلاثي.

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حيث تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول :

ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات الدراسة كما هو مبين في جدول رقم (2)

الجدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1.145	3.208	التخطيط
0.888	3.000	النمو المهني للمعلمين
0.963	3.248	تطوير العلاقات الإنسانية
0.936	2.883	تطوير المناهج
0.884	3.069	الكلية

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الأربعة تراوحت ما بين (3,24) كحد أعلى للمجال الثالث وهو مجال تطوير العلاقات الإنسانية، و(2,88) كحد أدنى للمجال الرابع وهو تطوير المناهج.

وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة سيتم عرض تفصيلي لنتائج الدراسة على كل من مجالات الدراسة كما يلي:

المجال الأول:

التخطيط

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات المجال الأول كما هو مبين في جدول رقم (3)

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على التخطيط

الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1.349	3.234	1- يشرك المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة
1	1.361	3.279	2- يدرّب المعلمين على كيفية صياغة الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس
4	1.310	3.134	3- يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلة الطلبة
2	1.420	3.269	4- يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها
5	1.200	3.124	5- يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية

يتضح من جدول رقم (3) أن أكبر ممارسة في مجال التخطيط للفقرة الثانية والتي تنص بتدريب المعلمين على صياغة الأهداف العامة والخاصة حيث حصلت على متوسط حسابي (3.27) تلتها الفقرة الرابعة التي تنص بإطلاع مدير المدرسة المعلمين على نماذج من الخطط الفصلية واليومية والتي حصلت على متوسط حسابي (3.26)

بينما كانت أقل ممارسة للفقرة الخامسة والتي تنص على أن يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية والتي حصلت على متوسط حسابي (3.12).

المجال الثاني: النمو المهني للمعلمين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات المجال الثاني كما هو مبين في جدول (4)

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال النمو المهني

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	1.323	3.254	6- يشجع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.
8	1.278	2.920	7- يعقد برامج تدريبية لمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية.
9	1.191	2.836	8- ينظم دروساً نموذجية للمعلمين باستخدام التقنيات التربوية الحديثة.
10	0.990	2.801	9- يشجع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا.
1	1.068	3.517	10- يسهل إجراءات تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة.
6	1.286	3.035	11- يطلع المعلمين على الدوريات في مجال تخصصاتهم.
3	1.295	3.194	12- يشجع المعلمين بالالتحاق بدورات الحاسب الآلي.
5	1.273	3.139	13- يعمل على تنظيم برامج تدريبية للمعلمين الجدد.
4	1.211	3.149	14- ينظم لقاءات تربوية هادفة مع المعلمين داخل المدرسة.
11	1.202	2.716	15- يحث المعلمين على إجراء البحوث.
7	1.323	2.935	16- يشجع المعلمين على الابتكار في مجال تخصصهم.
12	1.225	2.502	17- يفوض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين.

يتبين من جدول رقم (4) أن أكبر ممارسة في مجال النمو المهني للمعلمين للفقرة العاشرة والتي تنص بتسهيل تبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة والتي حصلت

على متوسط حسابي (3.51) تلتها الفقرة السادسة التي تنص بتشجيع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية والتي حصلت على متوسط حسابي (3.25) بينما كانت أقل ممارسة للفقرة السابعة عشرة والتي تنص بنفويض بعض الصلاحيات الموكلة إليه للمعلمين والتي حصلت على متوسط حسابي (2.50)

المجال الثالث: تطوير العلاقات الإنسانية

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات المجال الثالث كما هو مبين في جدول رقم (5)

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مجال تطوير العلاقات الإنسانية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	1.148	3.443	18- يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي.
6	1.230	3.114	19- يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين.
8	1.168	3.104	20- يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية.
4	1.350	3.303	21- يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.
10	1.392	2.960	22- يتسم بالسهولة في تعامله مع المعلمين .
7	1.213	3.114	23- يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب.
9	1.391	2.985	24- يشيد بجهود المعلمين المتميزة.
1	0.900	3.701	25- يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة.
2	0.959	3.458	26- يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة.
5	1.014	3.294	27- يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب.

يتبين أن أكبر ممارسة في مجال تطوير العلاقات الإنسانية للفقرة 25 والتي تنص على احترام المدير لآراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة والتي حصلت على متوسط حسابي (3.70). تلتها الفقرة 26 التي تقول بإسهام المدير في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة والتي حصلت على متوسط حسابي (3.45)

بينما كانت أقل ممارسة للفقرة الثانية والعشرين والتي تنص باتسامه بالسهولة في تعامله مع المعلمين والتي حصلت على متوسط حسابي (2.96).

المجال الرابع: تطوير المناهج

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات المجال الرابع كما هو مبين في جدول رقم (6)

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المعلمين المجال تطوير

المناهج

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	1.188	3.114	28-يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه.
3	1.208	3.010	29- يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين .
9	1.131	2.682	30-يعمل على عقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج.
7	1.028	2.771	31-ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية .
1	1.052	3.134	32- يطلع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقها.
4	1.075	2.881	33- يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي.
6	1.138	2.791	34-يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة.
5	1.147	2.841	35- يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة.
8	1.170	2.726	36-يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج .

يتضح من جدول رقم (6) أن أكبر ممارسة في مجال تطوير المناهج للفقرة 32 والتي تنص بإطلاع المعلمين على التعميمات والنشرات الخاصة بالمنهج وتطبيقه والتي حصلت على متوسط حسابي (3.13) تلتها الفقرة 28 التي تنص بمساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه والتي حصلت على متوسط حسابي (3.11) بينما كانت أقل ممارسة للفقرة ثلاثين والتي تنص بعقد ندوات لتحديد طرق تطبيق المناهج والتي حصلت على متوسط حسابي (2.68).

نتائج السؤال الثاني :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) في وجهات نظر المعلمين فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهما؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي three way ANOVA كما يظهر الجدول رقم (7)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.818	1	0.818	1.648	0.201
الخبرة	3.056	2	1.528	3.078	0.048
المؤهل	1.953	1	1.953	3.934	0.049
الجنس × الخبرة	5.791	2	2.896	5.833	0.003
الجنس × المؤهل	0.015	1	0.015	0.030	0.862
الخبرة × المؤهل	1.452	2	0.726	1.462	0.234
الجنس×الخبرة×المؤهل	2.338	2	1.169	2.355	0.098
الخطأ	93.817	189	0.496		
المجموع	109.240	200			

يتبين من جدول رقم (7) مايلي :

(1) كانت قيمة مستوى الدلالة لمتغير الجنس 0.201 وهي قيمة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق تعزى للجنس.

(2) كانت قيمة مستوى الدلالة لمتغير الخبرة 0.048 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق تعزى للخبرة ولفحص لصالح أي فئات الخبرة نستخدم المقارنات البعدية ليشفيه ويظهر الجدول رقم (8) هذه المقارنات:

الخبرة	5-1	10-6	11 فأكثر
5-1	-	*0.890-	* 0.619-
10-6	*0.890	-	0.271
11 فأكثر	*0.619	*0.271-	-

* : دال عند مستوى ($\alpha > 0.05$)

يظهر من الجدول رقم (8) وجود فروق دالة إحصائياً:

بين الخبرة (5-1) والخبرة (10-6) لصالح الخبرة (10-6) .

بين الخبرة (5-1) والخبرة (11 فأكثر) لصالح الخبرة (11 فأكثر).

بين الخبرة (10-6) والخبرة (11 فأكثر) لصالح الخبرة (10-6).

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول إن الفروق لصالح الخبرة (10-6) وذلك ما يؤكد الجدول رقم (9)

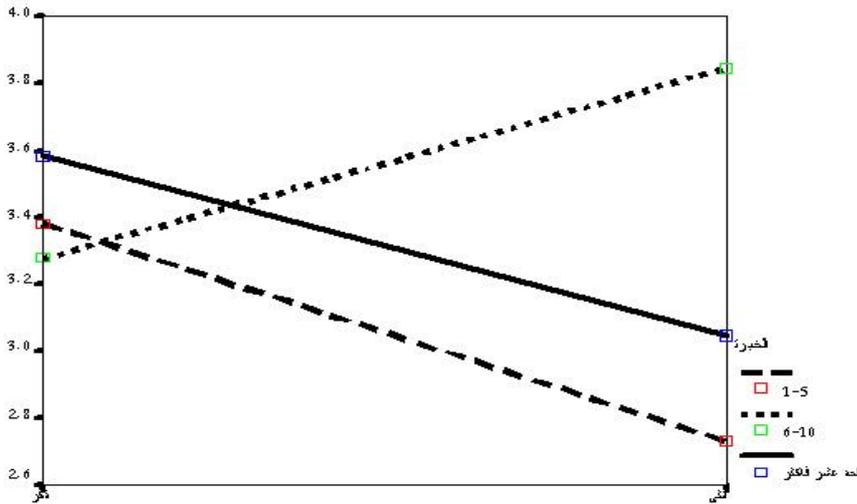
الخبرة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
5-1	2.662	93	0.850
10-6	3.552	55	0.673
11 فأكثر	3.281	53	0.816
العينة ككل	3.069	201	0.884

(3) كانت قيمة مستوى الدلالة لمتغير المؤهل 0.049 و هي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق تعزى للمؤهل و لفحص لصالح أي فئتي المؤهل كانت الفروق حسب المتوسط الحسابي لكل من فئتي المؤهل (لأنه مكون من مستويين فقط لا نستطيع استخدام المقارنات البعدية ليشفيه) ويظهر الجدول رقم (10) النتائج :

المؤهل	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3.015	176	0.885
ماجستير	3.446	25	0.792
المجموع	3.069	201	0.884

كانت قيمة المتوسط الحسابي للماجستير 3.446 وهي أعلى من المتوسط الحسابي للبكالوريوس مما يشير إلى أن الفروق كانت لصالح الماجستير .

(4) كانت قيمة مستوى الدلالة لتفاعل الجنس مع الخبرة 0.003 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة ولفحص لصالح من كان التفاعل سنجاً إلى الرسم البياني ويظهر الشكل التالي هذه النتائج :



الجنس

يتضح من الشكل أن متوسط وجهات نظر المعلمين الذكور فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من ذوي الخبرة (6-10) أقل من متوسط ذوي الخبرة (1-5) ولكن الوضع كان عكسياً بالنسبة للإناث فكان متوسط وجهات نظر المعلمات فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من ذوات الخبرة (6-10) أكبر من متوسط ذوات الخبرة (1-5).

يتضح من الشكل أن متوسط وجهات نظر المعلمين الذكور فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من ذوي الخبرة (6-10) أقل من متوسط ذوي الخبرة (11 فأكثر) ولكن الوضع كان عكسياً بالنسبة للإناث فكان متوسط وجهات نظر المعلمات فيما يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من ذوات الخبرة (6-10) أكبر من متوسط ذوات الخبرة (11 فأكثر).

(5) كانت قيمة مستوى الدلالة لتفاعل الجنس مع المؤهل أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق تعزى لتفاعل الجنس مع المؤهل.

(6) كانت قيمة مستوى الدلالة لتفاعل الخبرة مع المؤهل أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق تعزى لتفاعل الخبرة مع المؤهل.

(7) كانت قيمة مستوى الدلالة لتفاعل الجنس والمؤهل والخبرة أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق تعزى لتفاعل الجنس والمؤهل والخبرة.

مناقشة النتائج والتوصيات:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك؟

جاءت نتيجة السؤال الأول في هذه الدراسة لتدل على أن ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين جاءت على الترتيب التالي تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج أما من حيث حصول مجال تطوير العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد التحقوا بدورات تدريبية تتعلق بتوثيق العلاقات الإنسانية وقد كان من أبرز توصيات مؤتمر التطوير التربوي توثيق العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي؛ لذلك أصبح الأساس لدور المدرسة توثيق العلاقة مع المعلمين والطلاب عن طريق احترام آرائهم ومشاركتهم في القرارات مع الإشارة لجهود المعلمين المتميزة. وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (اليحمدي، 1998) (الهوراني، 1993).

أما ما يتعلق بمجال التخطيط فقد حصل على المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة من حيث المتوسط الحسابي ويعزى ذلك إلى النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس في مشاركة المعلمين في عمليات تخطيط المهارات التعليمية وصياغة الأهداف العامة والخاصة ووضع الخطط العلاجية وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفواعة، 1990) ودراسة (Kelly، 1992).

أما ما يتعلق بحصول الفقرات مجال النمو المهني للمعلمين على المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك لتشجيع مديري المدارس المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية إضافة إلى قيام مديري المدارس بعقد دورات تدريبية داخل المدرسة تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي، كما يحث مديرو المدارس المعلمين الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (الفواعة، 1990).

أما فقرات مجال تطوير المناهج فقد حصلت على المرتبة الرابعة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هناك مديرية لإعداد المناهج وتطويرها ودور مديري المدارس هو عبارة عن التركيز على تحليل محتوى المناهج وتوضيح الأهداف العامة ورفع الملاحظات للمديرية العامة للمناهج من أجل الأخذ بها لتطوير المناهج. وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ward, 1976) ودراسة (حيدر، 1993).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,5 > ح) في وجهات نظر المعلمين يتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينها.

فقد أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخبرة وكانت الفروق حسب تحليل شيفيه لصالح الخبرة (6-10) كما بين تحليل التباين الثلاثي أن هناك فروقاً في المؤهل العلمي لصالح الماجستير وكذلك فروقاً لتفاعل الجنس مع الخبرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المديرين الذين لديهم خبرة (6-10) سنوات قد التحقوا بجميع الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم، وأما الفروق في المؤهل العلمي لصالح الماجستير يمكن أن يعزى ذلك إلى حصول مديري المدارس على درجات عليا؛ وهذا ما تشجع عليه وزارة التربية والتعليم حيث تقوم بابتعاث عدد لا بأس فيه سنوياً للحصول على درجة الماجستير، إضافة إلى أن مؤهل الماجستير

يمكن المدير من ممارسة عملة بفاعلية لأنه اكتسب معلومات ومعارف ومهارات تربوية تنعكس إيجاباً على دوره الإشرافي، وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (الهوراني، 1993) واختلفت مع نتائج دراسة (حيدر، 1993) ودراسة أوكس (oakes، 1988).

توصيات الدراسة:

انبثقت من نتائج هذه الدراسة عدد من التوصيات منها.

- 1- تقليل الأعباء الإدارية والفنية والخدمية الملقاة على عاتق مديري المدارس.
- 2- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل وتطوير المناهج .
- 3- تأهيل مديري المدارس وتدريبهم بصفة دورية.
- 4- متابعة أعمال ونشاطات مديري المدارس باستمرار وتقويمها .
- 5- تطوير الممارسات الإشرافية التربوية التي أثبتت الدراسة قيام المديرين بها فيما يتعلق بالنمو المهني لمعلمين في مدارسهم تجسيدا لمفهوم المدرسة وحدة أساسية للتطوير .
- 6- إجراء دراسات تتناول جوانب أخرى وفي مناطق أخرى.

المراجع

المراجع العربية

- . أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري (2003) إدارة المؤسسات التربوية .عالم الكتب للنشر والتوزيع . ط1 . القاهرة .
- . البدري، طارق عبد الحميد. (2005) الاتجاهات الحديثة لإدارة المدرسة في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر. ط1 . عمان
- . الخطيب، أمل (2005) الإدارة المدرسية فلسفتها .. أهدافها .. تطبيقاتها. دار قنديل للنشر. ط1. عمان
- . حجازين، نوال. (2007). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الأردن.
- . حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين (2007) الإدارة التربوية . دار المسيرة للنشر والتوزيع . ط1 . عمان .
- . الحوراني، إبراهيم، (1993)، واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: الأردن.
- . حيدر، عبد الصمد، (1993)، درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية
- . الدويك، تيسير، حسين، عدس، محمد عبد الرحيم & الدويك، محمد فهمي(1982) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان.

- . الأسدي، سعيد (2003) الإشراف التربوي،الدار العلمية الدولية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- . السعود، راتب (2002)الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. دائرة المطبوعات والنشر.عمان.
- . الشراري، عبد الرحمن .(2005). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان،الأردن.
- . الطعاني، حسن (2005) الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. دار الشروق، عمان.
- . الطعاني، حسن.(2009).النظام التربوي الأردني وفق رؤية تطويرية، مؤسسة رام_مؤتة الكرك
- . الطويل، هاني عبد الرحمن (2006)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. دار وائل للنشر . عمان.
- . القرعان، أحمد خليل وحراشنة، إبراهيم " محمد علي " (2004) الإدارة المدرسية الحديثة. دار الإسراء للنشر والتوزيع ط1 . عمان .
- . فيفر، إيزابيل، دنلاب، جين . ترجمة محمد عيد ديراني (1993) الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس . عمان - الجامعة الأردنية .
- . الفواعرة، سامي، (1990)، دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة، اليرموك، إربد:الأردن.
- . مساد، عمر حسن. (2005) الإدارة المدرسية. دار صفاء للنشر والتوزيع ط1. عمان .

- المساد، محمود (2001) **تجديدات في الإشراف التربوي** . المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية .
- مدانات، أوجيني . (2002) **الإشراف التربوي لتعليم أفضل** . دار مجدلاوي . ط1 عمان .
- اليمدي، حمد بن هلال، (1998)، **مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان .
- وزارة التربية والتعليم (2004). **مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية**، 14، عمان .

المراجع الأجنبية

- Armstrong, M, A.W (1994). A Study to determine. the teachers, perception of the principals use of development supervision and its effect on teachers. Efficacy. (Eric Document Reproduction serves NO AAC, 9905711).
- Aan,peteson.(1999) . Principals and teachers perspective. (add dissertation, Oklahoma staste university 1988 . dal59/08,p.2814
- Perry,A.B(1993).A comparison of the ways that women and men principals supervisor teachers (Eric Document Reproduction serves NO AAC, 9308148)
- Oakes, M.P (1988).Elementary principals leadership styles and Adaptability and clinical supervisory behavior (Eric Document Reproduction serves NO AAC,872429)
- Kelly, M.P (1992).The Instructional supervisor studies of School principals (Eric Document Reproduction serves NO AAC,9201932)
- Hibert. K (2000) "Mentoring Leadership" phi delta – Kappa.
- Hoyle, Eric & McMahan, angles. (1986). the Management of Schools, Cogan page, London /Nichols publishing Company, New York.
- Ward, W.P (1976).The Development of training program to Improve The supervisory competence of Newington public administration. EDD. Dissertation. USA: NOVA University .

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2008/11/6.