

٢٠١٨ / ١٠ / ٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية
الحكومية من وجهة نظر المعلمين

رسالة ماجستير

مقدمة من

أحمد علي أحمد الشوا

إشراف

الدكتور غسان الحلو

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م

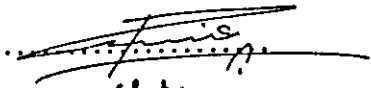
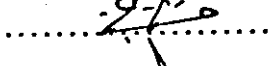
نابلس / فلسطين

رسالة ماجستير بعنوان

الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر
المعلمين في محافظة نابلس

مقدمة من

أحمد علي أحمد الشوا

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	رئيساً	الدكتور غسان الحلو
	عضواً	الدكتور حسني المصري
	عضواً	الدكتور عبد الناصر القدومي
	ممتحناً خارجياً	الدكتور سامي عدوان

١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م

نابلس / فلسطين

"إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده : لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد هذا لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر .

عماد الدين الأصفهاني

الإهداء

إلى والدي الحبيبين اللذين طالما انتظرا هذه اللحظة
إلى جميع أفراد أسرتي الذين شاركوني عناء البحث والدراسة.
إلى وطني الحبيب ، أغلى الأوطان.
إليهم جميعاً أقدم ثمار جهدي وجزيل شكري.

أحمد

الشكر والتقدير

بادئ ذي بدء لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى السيد الدكتور غسان الحلو لحسن تفضله ومثابرته بالإشراف والمتابعة والتوجيه المتواصل في إعداد هذه الدراسة.

والشكر كل الشكر المفعم بالاحترام والتقدير للسادة أعضاء اللجنة المشرفة والمكونة من كل من السادة: الدكتور حسني فهمي المصري، والدكتور سامي عدوان، والدكتور عبد الناصر القدومي، والذين كان لهم أكبر الأثر في تصويب الدراسة وتحديد الجوانب المشرقة والمفيدة فيها.

ولا أنسى أن اشكر بصدق ومحبة وأمانة كل من ساهم في مساعدتي في إعداد هذه الدراسة، جزاهم الله عني كل الخير وأدامهم ذخراً للعلم والمتعلمين .

الباحث

المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول: (مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية)
٢	مقدمة الدراسة
١٥	مشكلة الدراسة
١٦	أهداف الدراسة
١٦	أهمية الدراسة
١٧	سؤال الدراسة
١٧	فرضيات الدراسة
١٨	حدود الدراسة
١٩	مصطلحات الدراسة
٢١	الفصل الثاني: (الدراسات السابقة)
٢٢	مقدمة
٢٢	الدراسات السابقة
٢٣	١. الدراسات المحلية :
٢٥	٢. الدراسات العربية
٣١	٣. الدراسات الأجنبية
٣٧	الفصل الثالث : (منهجية الدراسة وإجراءاتها)
٣٨	منهج الدراسة
٣٨	مجتمع الدراسة
٣٩	عينة الدراسة
٤٠	أداة الدراسة
٤١	تقنين أداة الدراسة
٤٤	إجراءات الدراسة

٤٥	المعالجة الإحصائية
٤٦	الفصل الرابع: (عرض وتحليل نتائج الدراسة)
٤٧	مقدمة
٤٧	النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة
٥٥	النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات التي شملتها الدراسة
٦٣	الفصل الخامس : (مناقشة النتائج والتوصيات)
٦٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة
٧٢	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
٨٠	التوصيات
٨١	قائمة المراجع
٨٢	المراجع العربية
٨٧	المراجع الأجنبية
٨٩	الملاحق
٨٩	ملحق رقم (١) أداة جمع المعلومات
٩٥	ملحق رقم (٢) المخاطبات الرسمية
٩٧	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
١-	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المراكز في منطقة محافظة نابلس .	٣٩
٢-	توزيع أفراد عينة الدراسة في مدارس المدينة والقضاء وفق الجنس .	٤٠
٣-	قيم معاملات الثبات للمجالات الخمسة التي تتعلق بالأنماط الإشرافية وقيم معامل الثبات الكلي للإستبانة باستخدام معادلة كرونباخ - الفا .	٤٣
٤-	توصيف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة .	٤٣
٥-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الديكتاتوري لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٤٩
٦-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الدبلوماسي لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٥٠
٧-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط السلبي لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٥١
٨-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٥٢
٩-	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط التعاوني لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٥٣
١٠-	الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأنماط الإشرافية للمديرين في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين .	٥٤
١١-	نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية للمديرين في المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس .	٥٥
١٢-	نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية .	٥٦
١٣-	نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مكان العمل .	٥٧
١٤-	نتائج إختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمغير التخصص .	٥٨
١٥-	المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	٥٩

- ٥٩ ١٦- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .
- ٦٠ ١٧- المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة .
- ٦١ ١٨- نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة .
- ٦٢ ١٩- نتائج إختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين .

الملخص

الأنماط الإشرافية التي يمارسها مدير والمدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مدير والمدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي :

ما النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ، وهل تختلف الأنماط الإشرافية باختلاف متغيرات الجنس ، والتخصص ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، ومكان المدرسة ؟ ؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة ، قام الباحث بتطوير إستبانة بالاستفادة من العديد من الدراسات ، وكذلك من خلال مراجعته للأدب التربوي ذي العلاقة بالإشراف التربوي . وقد تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من (٤٩) فقرة موزعة على خمس أنماط هي : النمط الديكتاتوري (١٢) فقرة ، والنمط الدبلوماسي (٩) فقرات ، والنمط السلبي (١١) فقرة ، والنمط الديمقراطي (٨) فقرات ، والنمط التشاركي (٩) فقرات . وقد تم تحكيمها من قبل لجنة من المختصين ، كما تم التأكد من ثباتها بواسطة استخدام معادلة كرونباخ - ألفا ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٦) .

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس ، والبالغ عددهم (٢٢٥٣) معلماً ومعلمة ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (٤٦٠) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية ، وهي نسبة تعادل (٢٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي .

وبعد تحليل النتائج ، أظهرت الدراسة ما يلي : -

1- احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى ، حيث كانت درجة الممارسة فيه كبيرة جداً (م = ٤,٢١) ، في حين احتل النمط التعاوني المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة جداً أيضاً (م = ٤,١٦) . أما النمطين الدبلوماسي والسلبي فقد حصلا على درجات ممارسة متوسطة (م = ٢,٩٩ ، م = ٢,٤١) على الترتيب . وقد حصل النمط الديكتاتوري على المرتبة الأخيرة ، حيث كانت درجة الممارسة فيه قليلة (م = ١,٩٩) .

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط الإشرافية لمتغيرات الجنس ، والمرحلة الدراسية ومكان العمل ، والتخصص ، والمؤهل العلمي ، والخبرة .

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديكتاتوري بين المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين . وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين معلمي المرحلة الأساسية والثانوية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية الذين كانوا أكثر سلبية في التعامل مع هذا النوع من الأنماط . كما وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين المعلمين من أصحاب الخبرة (١-٥) سنوات وأكثر من (١٠) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات ، ومن (٦-١٠) وأكثر من (١٠) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من (١٠) سنوات ، والذين كانوا أكثر سلبية أيضاً من غيرهم حول هذا النمط الإشرافي .

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم كمشرفين مقيمين ، مع الاهتمام بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمديرين إضافة إلى التأكيد على ضرورة إجراء

دراسات مماثلة على مستوى الوطن ككل ، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع تلك الدراسات من أجل النهوض بمستوى النظام التربوي بشكل عام ، والإشراف بشكل خاص .

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- سؤال الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

لا يستقيم أمر جماعة من الجماعات إن لم يكن مؤسسا على قوانين وقواعد متعارف عليها، تحترمها تلك الجماعة وبمقتضاها تسير. وهذه القوانين والقواعد- التي اصطلح على تسميتها نظاما- تحتاج إلى إدارة حكيمة تعمل على تطبيق النظام، ويتوفر فيها صفات الشخصية القيادية الفذة، وتمتلك القدرة على تنظيم شؤون الجماعة وتحديد ما يربط بين أفرادها من علاقات، وترسم وتخطط ما يترتب عليها من سياسات ومشروعات، وتحدد ما يربط بينها من حقوق وواجبات (بلقيس ومرعي، ١٩٨٥). أما آلية تطبيق وتنفيذ هذا النظام فإنه يتم وفق سياسات أو أنماط إشرافية تنتهجها الإدارات في مختلف المؤسسات الاجتماعية؛ ومن ضمنها بطبيعة الحال المدرسة كمؤسسة تربوية، وهي أنماط تتراوح كما يري السعود (١٩٩٤)، ما بين الريبة والتشكل والانغلاق على الآخرين/ وأخيرا الصراحة والانفتاح والاحترام المتبادل هو الذي يتحكم بطبيعة العلاقات القائمة ما بين الموظف والمدير.

ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم ، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوأه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها. فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدو مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما

وتصبح مكاناً غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين وللناشئة على حد سواء (الزعبي، ١٩٩٤) .

ونظراً لأهمية الإشراف التربوي، وأهمية دور المدير (باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة) في تطوير العملية التربوية ، فإن الأمر منوط بالنمط الإشرافي الذي يمارسه هذا المدير في تنفيذ سياسته التربوية إزاء المعلمين والطلبة والأهالي والمجتمع بشكل عام، وكذلك فإن الأمر منوط بآراء المربين الذين اختلفت حول تحديد ماهية الإشراف التربوي وكذلك حسب نظرتهم إليه وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه المختلفة . فقد نظر عدس ورفاقه (١٩٠) للإشراف على أنه نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل وجه ، وأنه جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا ، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني ، وتطوير المعلمين ، واختيار إعادة صياغة الأهداف التربوية ، وطرق التدريس وتقويم العملية التربوية . (في عباس ، ٣: ١٩٩٢) .

أما هاريس (Harris, ١٩٧٥) وليبر (Libber, ١٩٧٠) فقد وصفا الإشراف التربوي بأنه خدمة تربوية وعملية تنسيقية إيجابية ديمقراطية ، تهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تضافر جهود العاملين ، بما فيهم المشرفون والمديرون والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور . (في الزاغة ، ٣٣: ١٩٨٥) .

ويعرفه التل (٣٣: ١٩٧٥) " بأنه عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي ، من أجل تحقيق أفضل الأهداف في التعلم والتعليم " .

أم مدانات (١٩٨٧) فتري أن الإشراف التربوي عبارة عن نظامين : أحدهما سلوكي تنظيمي والآخر سلوكي تعليمي يتفاعلان معاً من أجل تحسين نوعية التعليم للطلبة ، وهذا لن

يتحقق إلا بالإدراك بأمن مسؤولية المشرف التربوي حساسة وحرية وتتطلب درجات عليا من الخلق والإبداع ، لمساعدة المعلم ومشاركته في تحمل عبء عمليتي التعلم والتعليم ، للوصول إلى النتائج المرجوة التي يتوخاها كل من المعلم والمتعلم لتحقيق الذات وخدمة البيئة التي يعيشون فيها .

ويعرفه جود (Good, ١٩٨٠) بأنه مجمل الجهود التي يبذلها القائمون على التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين عملية التعلم والتعليم (في متولي ١٩٨٣: ١١) .

أما الأفندي (١٩٨١) فيعرف الإشراف بأنه عملية تهدف إلى النهوض بعملية التعلم والتعليم معا بالتنسيق والتعاون ما بين المشرف والمدرس من أجل تحقيق النمو المتكامل لكل طالب في المجتمع الذي يعيش فيه .

ويعرف مرعي (١٩٨٩) الإشراف في ضوء المنحى التكاملي بأنه عملية مساعدة المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تحقق لديهم بلوغ الغايات والأهداف التعليمية والتربوية .

ومن مجمل التعريفات السابقة للإشراف التربوي ، يتبين للباحث بأنها جميعا اتفقت على أن الإشراف التربوي له غاية أساسية هي النهوض بعملية التعليم ، وأنه موجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم التدريسية على أكمل وجه . كما أن مفهوم الإشراف التربوي كمصطلح طرأ عليه الكثير من التطورات ، ولم يعد مجرد التفتيش على المعلمين والطلبة من أجل تحديد أخطائهم ، بل أصبح يمثل عملية توجيهية إرشادية تهدف إلى خلق الظروف التربوية الملائمة واللازمة لنمو المديرين والمعلمين والطلبة معا ، كما تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم بأجواء من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح . ويمكن القول ،

فقد أصبح الهدف الرئيس من عملية الإشراف تحقيق أهداف العملية التربوية ومساعدة المعلمين على تنمية مهارتهم بكل كفاءة واقتدار .

ومن التطورات الأخرى التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي ، تعدد الوظائف والمهام التي تقع على عاتقه ، وفي هذا السياق أشار سمعان ومرسي (١٩٧٥:١٨٥) إلى أربع مهام أساسية للإشراف التربوي وهي :

١. تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها .
٢. العمل على حسن التوجيه والإمكانات المادية والبشرية وحسن استخدامها .
٣. تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم .
٤. تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس والعاملين فيها .

ومن جملة المهام الأخرى التي تقع على عاتق الإشراف التربوي ، فقد ذكر هاريس (١٩٧٥:١١-١٢) سبع وظائف أو مهام للإشراف التربوي وهي : تطوير المنهاج ، تنظيم التعليم ، توجيه المعلمين الجدد ، توفير خدمات خاصة للطلبة ، توفير موظفي التعليم أثناء الخدمة ، تطوير العلاقات العامة، وتقويم العملية التربوية بشكل عام . أما لوفيل وويلز (١٩٨٣, Lovell And Wales) فقد حددوا سبع وظائف للإشراف التربوي هي تطوير الأهداف، تطوير البرامج ، التطوير المهني للمعلمين ، التنسيق ، الرقابة، إثارة دافعية المعلمين ، وحل المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تعترض سبيل المشرفين والمعلمين .

أما الأفندي (١٩٨١:١٣) فقد حدد مهام الإشراف التربوي في :

١. تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال توضيح أهداف المدرسة والكشف عن حاجات التلاميذ .

٢. تقويم عمل المعلمين وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التدريس .

٣. توفير الوسائل التعليمية والتدريب عليها .

٤. الاستفادة قدر الإمكان من إمكانات البيئة المحلية في خدمة العملية التربوية .

٥. الاستفادة قدر الإمكان من إمكانات البيئة المحلية في خدمة العملية التربوية .

٦. الحفاظ على نظافة المبنى والوسائل التعليمية وتقديم التسهيلات المدرسية اللازمة لكل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور .

أما النثل (١٩٧٥) فيرى أن الإشراف لم يعد في مفهومه الحديث يحمل مهمة واحدة وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه في غرفة الصف ، بل أصبح الإشراف يحمل في طياته الكثير من المهام التي توافقت مع مفهومه الجديد الذي اتسم بالشمول ، وذلك من خلال المهام المتعددة التي غدت تقع على عاتقه وهي : - تطوير المناهج ، اختيار المعلمين ، إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها ، تنظيم الموقف التعليمي ، توفير التسهيلات التعليمية والمواد والأدوات والأجهزة المختلفة ، تنظيم الدورات ، تهيئة وإعداد المعلمين الجدد لعملهم ، الاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم وتطوير العلاقات العامة الجيدة ، وتقويم العملية التعليمية وذلك بتقويم كل جوانب المؤسسة التعليمية .

أما ويلز وبوندي (١٩٨٠، Wales and Bondi) فقد حددوا في ضوء الدراسة التي أجريها على عدد من المشرفين التربويين عددا من المهام مثل : وضع وتطوير معايير خاصة للفاعلية ، تقويم المعلمين وملاحظة التدريس ، تقويم التدريس ، تنظيم البرامج التدريبية ، وعقد اللقاءات مع العاملين في الحقل التربوي .

ويرى إبراهيم (١٩٨٧) بأن مجالات الإشراف التربوي تتضمن بصفة عامة على

مجموعة كبيرة جدا من المهام، لكنها تنطوي جميعا تحت لواء النواحي التالية : التخطيط ،

والإدارة والإشراف ، وتحسين المناهج وتطويرها ، ومجالات البحث ، وتوضيح طرق التدريس .

أم المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٤) فإنها تصنف مهام الإشراف التربوي على النحو التالي :

١. مهام تتعلق بمساعدة المعلمين وتوجيههم من الناحية الفنية بكل ما يتعلق ويتصل بالعملية التربوية .

٢. مهام متابعة وتقويم لمختلف جوانب العملية التربوية ويتفرع هذا التصنيف إلى خمسة أنواع هي :

أ. تقويم الإداريين والمربين كالمديرين والمعلمين .

ب. تقويم التلاميذ وخاصة عند وضع الامتحانات والإشراف عليها .

ج. تقويم المناهج والكتب المدرسية والوسائل التعليمية ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتعليمات الوزارية .

د. مهام إدارية وتنتمى في إعداد جداول وتوزيع الدروس في المدرسة بالتعاون مع المديرين والمعلمين وفي إحصاء الإمكانات المتوفرة في المدارس .

هـ . مهام تتصل بالتدريب أثناء الخدمة .

لاحقاً لكل ما سبق ذكره من المهام الكثيرة التي تقع على عاتق الإشراف التربوي ، يرى

الباحث ، كما يرى مناصره والفواعره (١٩٩١، ١٩٩٠) أنه على الرغم من أهمية الأدوار التي

يمارسها جميع العاملين في المؤسسة التربوية ، إلا أن دور مدير المدرسة يبقى هو الدور الأكثر

أهمية ، لأنه هو المسؤول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لتحقيق

الأهداف المرجوة للمدرسة . فهو ، أي المدير ، المسؤول المباشر عن إدارة المدرسة وتوفير

البيئة التعليمية المناسبة فيها ، لضمان حسن سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المدرسية وأهداف العملية التعليمية بشكل عام وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة والواعية بكل الأعمال الإدارية المنوطة به وتنفيذها بمهارة وفاعلية . فهذه المهام التي تم ذكرها ، والتي تقع على عاتق المدير ، هي نفس المهام الملقاة على عاتق المشرف التربوي والذي أصبح يهتم بجميع العاملين في المدرسة من معلمين ومديرين والعمل على الارتقاء بنموهم المهني وتحسين مستوى أدائهم الأكاديمي ، وخلاصة القول ، أنه لا يوجد فرق كبير في المهام الإشرافية ما بين المشرف التربوي الذي يأتي من مكاتب مديريات التربية والتعليم ، وينتقل من مدرسة إلى أخرى ، وبين مدير المدرسة الذي يعتبر عوناً للمشرف التربوي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي وأن عليه أن يمارس دوره مشرفاً مقيماً في مدرسته .

إن الإدارة المدرسية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل لإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة . وإيماناً بأهمية الإدارة المدرسية وحتى تؤدي هذه الإدارة دورها بكفاءة و فاعلية ، فإنه لا بد من متابعتها والاهتمام بها والعمل على تطويرها . وقد أوصى المؤتمر المنعقد في الفندق الوطني بالقدس (١٩٩٤) حول تطوير المناهج الفلسطينية ، بضرورة أن يعني الأشراف التربوي بالموقف التعليمي ، مع التركيز على أن مديري المدارس بشكل عام ، ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص ، وأنهم بحاجة ماسة للتدريب للنمو المهني ، وأنهم (أي مديري المدارس) غير معدين بشكل كاف كقادة تربويين بقدر ما هم معدين كمعلمين ، وركز المؤتمر على أهمية التركيز على التدريب المستمر للمديرين أثناء الخدمة.

وفي السنوات الأخيرة، قامت دراسات بإلقاء الضوء على ممارسات وفعاليات وأنماط الإدارات المدرسية بهدف التعرف عليها ومحاولة النهوض بمستوياتها . وفي هذا المجال، بينت دراسة إسماعيل (١٩٧٧) حول واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بأن واقع الممارسات الراهنة لمدير المدرسة يتضمن الكثير من الممارسات الإيجابية مع بعض الجوانب السلبية والتي يعتقد إمكانية تخطيها أو تحسينها إذا ما تضافرت الجهود في مواجهة بعض هذه الجوانب. وخرجت الدراسات بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة توفير فرص لتنمية المديرين مهنيًا . كما أظهرت دراسة صنبر (١٩٧٩) أن مدير المدرسة في الأردن مؤهل للتعليم أكثر منه للقيادة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مدير المدرسة في الأردن.

وأخيرا حددت الدراسة مجموعة من التوصيات تتعلق بتدريب مدير المدرسة، حتى يكون على مستوى من الوعي الواضح لمهامه الإدارية، وإتقان ممارساته العلمية.

كما أظهرت دراسة دواني وديراني (١٩٨٤) والتي أجريت بهدف " معرفة العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن " بإعطاء أهمية أكبر لمركز مدير المدرسة من خلال الاعتناء بتأهيله وتدريبه وبحسن اختياره حتى يتمكن من القيام بمهام قيادية وتطويرية تنعكس على فعالية التعليم ، وعلى إقامة علاقات إنسانية فعالة بينه وبين المعلمين .

وأوصت دراسة مناصرة (١٩٩١) والتي أجريت بهدف التعرف على " تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد " بضرورة العمل على رفع المستوى العلمي والتربوي للمديرين عن طريق برامج التأهيل أثناء

الخدمة ، وبإعطاء أهمية أكبر لمركز مدير المدرسة الثانوية ، بهدف رفد المدارس الثانوية بالقادة الأكفاء من التربويين .

تطور الإشراف التربوي في فلسطين :-

نشأ الإشراف التربوي في فلسطين مع بداية الانتداب البريطاني في العام (١٩١٩) حيث كان ضابط المعارف البريطاني على رأس الهيكل التنظيمي يساعده في عمله مفتشان يمتلكان الصلاحيات الواسعة على الناحيتين الإدارية والفنية للمدارس ، أحدهما عربي فلسطيني ومهمته التفتيش على المدارس العربية سواء كانت إسلامية أم مسيحية ، والثاني يهودي ومهمته التفتيش على المدارس اليهودية (Sinai , ١٩٧٧) .

وقد مر الإشراف التربوي في فلسطين بثلاث مراحل هي :-

١. مرحلة التفتيش التي بدأت في عهد الانتداب البريطاني منذ عام ١٩١٩ .

وكانت هذه المرحلة تتميز بالتركيز على واجبات وصلاحيات المفتشين والتي كانت تشمل على : زيارة المعلمين في مدارسهم وتدقيق نتائج الامتحانات ، والتركيز على حفظ التلاميذ للمادة الدراسية ، والتأكد من استتباب النظام في الصف ومعرفة اتباع المعلمين للأسلوب التدريسي المتعارف عليه ، وما إذا كانوا ينفذون ما عهد إليهم من أعمال ، ومدى التزامهم بالمناهج الدراسية وما يترتب عليها من حفظ للمعلومات (الفرخ ، ١٩٨٣) .

ونظراً لاعتماد التفتيش على زيارات المفتش المفاجئة غير المخططة ، والاهتمام بالشكليات على حساب الأساسيات ، فقد تميزت هذه المرحلة ب بروز الأسلوب الإشرافي التسلطي ، مما أدى إلى إضعاف الثقة المتبادلة بين المعلم والمفتش ، ناهيك عن النظرة الفوقية التي كان ينظر فيها المفتش إلى المعلم ، وكل هذا أدى إلى تكوين اتجاهات سلبية عند المعلمين

نحو عملية التفتيش، مع بقاء الباب مفتوحاً بالتطبيق الحرفي لمفردات المنهاج وللأوامر والتعليمات التي يصدرها المفتش (الفرح، ١٩٨٣) .

٢. مرحلة التوجيه التي ظهرت إبان مؤتمر أريحا في العام (١٩٦٢) الذي حضره كبار المسؤولين من وزارة التربية والتعليم من الضفتين الشرقية والغربية لنهر الأردن، ومن أهم التوصيات التي خرج فيها هذا المؤتمر: تغيير مصطلح التفتيش إلى مصطلح التوجيه التربوي واستعمال لقب الموجه التربوي بدلاً من لقب المفتش، والعمل على تطوير العملية التعليمية في المدارس، والابتعاد كلياً عن أسلوب إصدار الأوامر للمعلمين، وإتاحة الفرص أمام المعلمين للتدريب أثناء الخدمة.

لكن على الرغم من التطوير الذي طرأ على هذه المرحلة، إلا أن ممارسات بعض الموجهين التربويين بقيت متأثرة بمفاهيم و ممارسات التفتيش القديمة. وظلت الزيارات الصفية المعلنة و غير المعلنة هي الأسلوب الأكثر شيوعاً في هذه المرحلة من الإشراف (الوهر و آخرون، ١٩٨٩).

٣- مرحلة الإشراف التربوي، وقد بدأت هذه المرحلة بعد مؤتمر التوجيه التربوي الذي عقد في العقبة في العام (١٩٧٥)، حيث استبدل مصطلح التوجيه التربوي بمصطلح الإشراف التربوي. وقد أوصى مؤتمر العقبة أن يعنى الإشراف التربوي بالموقف التعليمي ككل، ودراسة كافة العوامل المؤثرة وتقويمها بقصد العمل على تحسينها و تطويرها.

وعلى الرغم من تأثير هذه المرحلة الواضح على النظام التعليمي الأردني، إلا أن رياح التغيير هذه أثرت أيضاً على النظام التعليمي الفلسطيني في الضفة الغربية، رغم سقوطها في أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي أبان حرب عام ١٩٦٧.

ويمكن إجمال الخصائص الأساسية لمفهوم الإشراف التربوي في ما يلي:-

- ١- أن الإشراف التربوي عملية إنسانية تهدف أول ما تهدف إليه إلى الاعتراف بقيمة الفرد كإنسان له قيمته و كيانه، وأنه أصبح لا بد من بناء جسور من الثقة المتبادلة بين المشرف و المعلم و يتعرف على الطاقات الموجودة لديه و استثمارها الاستثمار الأمثل.
 - ٢- إن الإشراف التربوي عملية قيادية تتمثل في مقدرة المشرف التربوي، بصفته قائداً، في التأثير على كل من يتعامل معهم من طلبة ومعلمين، وتنسيق الجهود من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها.
 - ٣- أن الإشراف التربوي عملية مرنة متطورة لا تعتمد على أسلوب واحد وإنما تعتمد على أساليب متنوعة للوصول إلى الأهداف التربوية المطلوبة.
 - ٤- إن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على الاحترام المتبادل ما بين المشرف التربوي و المعلمين، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة للنمو والإبداع لدى الطلبة والعاملين.
 - ٥- إن الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بجميع جوانب العملية التربوية، كما تسعى إلى تطوير هذه العملية ضمن الإطار العام لأهداف التربية و التعليم و السياسة التربوية.
 - ٦- إن الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم و التعلم من خلال رعاية و توجيه و تنشيط كل من له علاقة بهذه العملية.
 - ٧- إن الإشراف التربوي عملية تعتمد على أسلوب البحث والتجريب، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف قابلة للقياس و الملاحظة. (دليل المشرف التربوي، ١٩٨٣).
- أما فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية التي تتحكم بعملية الإشراف التربوي، فقد قام كل من الأفتدي (١٩٨١) والخطيب (١٩٨٤) ومساد (١٩٨٦) والمحاسنة (١٩٩٦) وغيرهم بتقسيم هذه العلاقات حسب الترتيب التالي:

١- الإشراف الديكتاتوري: ويعتبر هذا النوع من الإشراف من أقدم أنواع الإشراف، حيث بدأت نشأته منذ نشأة العملية التربوية ذاتها في أوائل هذا القرن. أما المشرف التربوي فكان هو صاحب الكلمة العليا، وأن جميع أوامره ونواهيه كانت تنفذ بالحرف الواحد دون إبداء رأي أو مناقشة. أما بالنسبة للعلاقة بين المشرف والمعلم فكانت تقوم على الخوف والتوجس والريبة وعدم الثقة، كما أن الممارسات الإشرافية كانت تتم وفق أساليب تقليدية وغالبا ما كانت تعتمد على الزيارات الصفية المفاجئة، ورغم التغيرات التي طرأت على العملية الإشرافية وانتشار القيم الاجتماعية وأفكار الحرية والكرامة والديمقراطية واحترام شخصية الفرد إلا أنه لا يزال عدد من المشرفين يمارس هذا النوع من الإشراف (الأفندي، ١٩٨١).

٢- الإشراف الديمقراطي: ويعتبر هذا النوع من الإشراف ردا طبيعيا على أساليب وممارسات الإشراف الديكتاتوري، حيث يؤكد هذا النوع من الإشراف على تقدير المعلم واحترامه، ومنحه الثقة الواسعة للارتقاء بمستوى العملية التربوية. أما بالنسبة للعلاقة بين المشرف والمعلم فكانت تقوم على إشراك المعلم في حل المشكلات التي تواجه عمليتي التعلم والتعليم. كما يقوم المشرف الديمقراطي باستخدام سلطته الإشرافية بنزاهة وإخلاص وتبادل وجهات نظر، مع التركيز على كل ما يساعد على رفع كفاءة المعلم المهنية (الخطيب، ١٩٨٧).

٣- الإشراف الدبلوماسي: ويتيح هذا النوع من الإشراف الفرصة للمعلمين لتبادل وجهات النظر وإبداء ما لديهم من أفكار تعبر عن ميولهم ورغباتهم مع هذا المشرف الدبلوماسي. كما ويتصف المشرف الدبلوماسي باللياقة والنعمومة والرفقة والابتسام العريضة في التعامل مع الآخرين لكي يحوز على بغيته ويتغلب على معارضيته. أما إذا خالفه في الرأي أحد المعلمين، فإن المدير يقوم باستمالته بتقديم الإغراءات والوعود له، كما أنه لا يتردد باستمالة أحد المعلمين إليه لينقل له ما يدور من حديث في أوساط زملائه من المعلمين (الخطيب، ١٩٨٤).

٤- الإشراف السلبي: ويمنح هذا النوع من الإشراف المعلمين العمل مع المشرف في نطاق حرية محدودة جداً فكل معلم يفعل ما يشاء في جو تسوده الفوضى، وكان كل فرد مسؤول عن نفسه في أداء عمله. أما فيما يتعلق بطبيعة الاجتماعات مع المعلمين فإنها تتم في جو تسوده الفوضى، ويتكلم كل فرد فيها ما يريد دون تدخل من المشرف، لأنه يؤمن بأن الهدف من هذه الاجتماعات يكمن في تعريف المعلمين بأنفسهم وأحوالهم، وبالتالي فإن كل ما يتم مناقشته من وقائع وأعمال يعتبر من وجهة نظر المشرف حالات خاصة تخص المعلمين أنفسهم، وأنه يمكن التوصل إلى قرارات بشأنها عن طريق سماع الرأي والرأي الآخر (مساد، ١٩٨٦).

٥- الإشراف التشاركي: ويعتمد هذا النوع من الإشراف على نظرية النظم التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة مستقلة، لكنها مفتوحة على بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر بعضها ببعض الآخر. أما دور المشرف في هذا النوع من الإشراف، فيمكن اعتباره دوراً تعاونياً، لأنه يعتمد على التنسيق والتفاعل ما بين المشرف والمعلمين بهدف دعم آرائهم وقيمهم للنهوض قدماً بعملية التدريس. كما ويهتم هذا النوع من المشرفين بالبحوث الإجرائية ويحبذ التعاون مع المعلمين في كل ما من شأنه أن يساعد في تحديد مشكلة البحث، وصياغة الفروض، واختبارها واستخلاص نتائجها، ثم التوصل إلى استنتاجات بشأنها. وعليه فإن الدور الذي يلعبه المشرف في هذا النوع من الإشراف يشبه الدور الذي يقوم به الباحث الميداني في حقول البحث العلمي (مساد، ١٩٨٦، محاسنة، ١٩٩٦).

هذه هي أهم التصنيفات التي قام الباحث بحصرها بعد مراجعته المستفيضة لمفهوم الإشراف التربوي والأدب المتعلق به، علماً بأن باحثين آخرين قاموا بتقسيم أنواع الإشراف وفقاً للأهداف والإجراءات، أو الغايات والوسائل، أو النتائج والمخرجات، وليس على أساس العلاقات الإنسانية التي تتحكم بعملية الإشراف التربوي، ومن هذه الأنواع على سبيل المثال: الإشراف

التصحيحي والإشراف الوقائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف العلمي. وهناك باحثون آخرون قسموا الإشراف تبعا لأساليبه ومنها: الإشراف العلاجي، والإشراف بالأهداف، والتعليم المصغر، والإشراف عن طريق المنحنى التكاملي (نشوان، ١٩٩٢).

من هنا وجد الباحث أن عليه البحث في الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية والأساسية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومدى تأثيرها عليهم وعلى سير العملية التربوية، خاصة وأن هذه الأنماط الإشرافية -في حدود علم الباحث- لم تكل الاهتمام اللازم من قبل البحث العلمي، في فترة تعتبر من أهم وأخطر الفترات التي تمر على الشعب العربي الفلسطيني بعد أن استعاد سيادته على نظامه التعليمي.

فاليوم وقبل أي وقت مضى أصبح هذا المجتمع المناضل بعد أن أرسى قواعد دولته الفلسطينية المستقلة، وفي ظل سلطته الوطنية الرشيدة، في أمس الحاجة إلى نظام تربوي متطور، وأنماط إشرافية مسؤولة، تحمل على عاتقها كل ما هو جيد أسوة بالمجتمعات المتقدمة الأخرى، للنهوض قدما بمستوى النظام التعليمي إلى أرقى المستويات.

مشكلة الدراسة :

ركزت الدراسات في إطار الإدارة المدرسية على قضايا وظواهر مختلفة تناولت في معظمها طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وتأثيرها على عدد كبير من المتغيرات مثل الأداء وضبط الوضع المدرسي، وتحصيل الطلبة، دون أن تعطى أهمية خاصة للممارسات الإشرافية التي يقوم بها مديرو المدارس، وتأثير هذه الممارسات على المعلمين بشكل خاص وعلى العملية التعليمية التعلمية بشكل عام.

ولما كان المعلم هو أكثر العاملين في المدرسة تعاملًا واحتكاكًا مع المدير، فمن الطبيعي أن ينعكس أثر هذه الممارسات الإشرافية سلبًا أو إيجابًا على عطاءه ونموه المهني. فمن هنا جاءت

هذه الدراسة لتتناول تحديد الأنماط الإشرافية السائدة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- التعرف على الأنماط الإشرافية المستخدمة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٢- تحديد النمط الإشرافي السائد من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس.
- ٣- معرفة مدى تأثير متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة ومكان العمل والمرحلة الدراسية على النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:-

١. أنها الدراسة الأولى في فلسطين -في حدود علم الباحث- للأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين.
٢. تسعى هذه الدراسة على تحديد الأنماط الإشرافية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية وتحدد مستوى الأداء المرغوب عند المعلمين.
٣. قد تساعد نتائج الدراسة المسؤولين على رسم الإستراتيجيات الإدارية لتطوير ورفع كفاية الإدارة التربوية من خلال وضع الخطط التربوية للنهوض قدما بالإدارة المدرسية لتصل الى المستوى المرغوب.

وعليه يأمل الباحث أن يستفيد المرشدون التربويون من هذه الدراسة في تطوير ممارساتهم وتحسينها كمشرفين إداريين، وأن تضيف نتائجها إلى المعرفة في ميدان الإشراف معلومات جديدة.

سؤال الدراسة:

من خلال ما توصل إليه الباحث من قراءات واستطلاعات حول طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها، فإنه يرى أن المشكلة تنحصر في السؤال التالي:-

- ما النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وهل يختلف النمط الإشرافي باختلاف متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل، والمرحلة الدراسية التي تختص بها المدرسة ؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:-

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير الجنس.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير التخصص.

٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير الخبرة.

٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير مكان العمل.

٦. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي تختص بها المدرسة.

حدود الدراسة :

التزم الباحث بالحدود التالية:-

١- معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية فقط في منطقة محافظة نابلس في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٩٩٨/٩٧، وعليه فإن تعميم نتائج الدراسة سيقصر على مجتمع الدراسة .

٢- يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء أداة الدراسة المستخدمة بناء على استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة التي أعدها الباحث.

٣- تتحدد نتائج الدراسة بناء على وجهات نظر المعلمين والمعلمات الذين شاركوا في الدراسة في مدارس منطقة محافظة نابلس.

مصطلحات الدراسة :

مدير المدرسة:

هو الموظف المعين على رأس الهرم في الإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن أهم صلاحيات مدير المدرسة توفير البيئة التعليمية المناسبة في المدرسة، والإشراف الدائم عليها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية، بالإضافة إلى تطبيق القوانين والتعليمات الموجهة من الوزارة إلى المدارس بواسطة مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية.

المعلم :

هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم كمدرس متفرغ في مهنة التعليم. ويعتبر المعلم العنصر الأساسي في العملية التربوية وعليه تقع مسؤولية تنفيذها تحت إشراف مدير المدرسة.

المشرف التربوي :

هو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم ونقع على عاتقه مهمة الإشراف التربوي بالتعاون والتنسيق مع جميع من لهم علاقة بتطوير العملية التعليمية، ومنها تطوير المعلم مهنيًا أثناء الخدمة (الوهر، ١٩٨٩)

المشرف المقيم :

هو مدير المدرسة الذي تقع على عاتقه مسؤولية الإشراف الدائم على المدرسة والأخذ بأيدي المعلمين الذين يحتاجون إلى مساعدة في كل ما له علاقة في تحسين وتطوير العملية التعليمية في المدرسة (أبو كف ، ١٩٩٠) .

النمط الإشرافي :

شكل أو نوع من أنواع الإشراف التي يمارسها مدير المدرسة ويعتقد أنه بموجبها يستطيع القيام بواجباته الإدارية والإشرافية نحو المعلمين والعملية التربوية وما يتحكم فيها من علاقات إنسانية وفنية بهدف تحقيق الأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها (المحاسنه ، ١٩٩٦) .
المرحلة الأساسية :

مؤسسة تربوية يقع على عاتقها مهمة تعليم الطلبة من الصف الأول الأساسي حتى العاشر الأساسي .

المدرسة الثانوية :

مؤسسة تربوية يقع على عاتقها مهمة تعليم طلبة الصفين الحادي عشر والثاني عشر وتهيئتهم للدراسة العليا في المعاهد والجامعات .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

ما من شك في أن الدراسات المتعلقة في مجال الإشراف التربوي بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص، قد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين على المستويين العربي والأجنبي مدفوعة بالحاجة إلى تطويرها وزيادة فاعلية العاملين فيها من مشرفين تربويين ومديرين ومعلمين، لكن القليل منها حاول الكشف عن الأنماط الإشرافية وما يتمخض عن بعضها من مشكلات إدارية تواجه مديري المدارس وتؤثر سلباً على مجمل العملية التربوية في المدارس التي يقومون بإدارتها ويشرفون على سير العملية التعليمية فيها.

وتؤكد الدراسات أن الإشراف التربوي، هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها، وأن مدير المدرسة يعتبر من هذه الزاوية قائداً إدارياً ومشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، ويسعى جاهداً لتحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، بهدف النهوض قداماً بالعملية التربوية بجميع عناصرها. ولما كانت هذه الدراسات عديدة ومتنوعة، فقد ارتأى الباحث أن يصنفها إلى ثلاثة تصنيفات تسهلاً لدراسة وتحقيقاً لمزيد من الربط والتكامل فيما بينها، ومن هذه التصنيفات :

أولاً : الدراسات المحلية.

ثانياً : الدراسات العربية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية.

أولاً : الدراسات المحلية

أظهرت الدراسة التي أجراها الزاغة (١٩٨٥) حول واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية، أن الإشراف التربوي ما زال يتمثل بصورته التقليدية السلطوية التي تميل دائماً إلى الجانب التفتيشي المتمثل بالزيارات الصفية المفاجئة بواسطة المشرف التربوي أو مدير المدرسة، كما وبينت الدراسة أن (٧٨%) من المعلمين الذين طبقت عليهم استبانته الدراسة رأوا أن العملية الإشرافية في مدارس الضفة الغربية غير فعالة وبحاجة إلى تحسين، وأن هذا التحسين يجب أن يشمل مدير المدرسة نفسه لإلمامه بالمهام الإدارية أكثر من المهام الإشرافية.

وفي دراسة قام بها قريش (١٩٨٧) بهدف التعرف على الكفايات الواجب توفرها في المدرسة الثانوية في الضفة الغربية، مستخدماً استبانته مكونة من خمس وخمسين فقرة ضمت كفايات إدارية وإشرافية بين ما هو متوفر وما هو مأمول، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أن إنتاج المديرين المؤهلين المتمتعين بالكفايات التربوية هو أفضل من إنتاج غير المؤهلين.
- ٢- أن الكفايات الإدارية والإشرافية المطلوب توافرها في مدير المدرسة لا يتم اكتسابها بالخدمة فقط، بل بالإعداد والتدريب قبل وأثناء الخدمة وعلى أسس تربوية حديثة. وقد أوصى الباحث بأن يتم إلحاق المديرين بدورات تدريب معدة خصيصاً لذلك، من أجل تحسين كفاياتهم الإدارية والإشرافية.

أما بربر (١٩٨٧) فقد قام بدراسة تبحث في تحديد مهارات المديرين الحالية والمثلى حسب تصور المديرين والمعلمين والمشرفين في الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك قام الباحث ببناء استبانته ضمت إحدى عشرة كفاية إدارية وإشرافية. كانت الإشرافية منها تتعلق بالتخطيط والإرشاد والاتصال وتحسين المناهج وتطويرها بالإضافة إلى التقويم، وقد دلت نتائج الدراسة أن المديرين يرون أن قدراتهم في معظم الكفايات هي أقل من المطلوب، في حين أن قدراتهم كانت متدنية بصورة خاصة في المجالات الإشرافية مقارنة بالمجالات الإدارية التي كانت مرتفعة.

وقام الرمحي (١٩٨٧) بدراسة بعنوان " مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية في لواء طولكرم لدوره

الإداري والفني كما يراه المدير والمعلم"، وقد خلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

١- أن هناك farkاً ذا دلالة إحصائية بين ممارسة المدير لدوره الإشرافي وبين ممارسته لدوره الإداري، وكانت النتيجة لصالح دوره الإداري.

٢- أن المديرين يمارسون دورهم الفني بدرجة متوسطة ويغلب عليه طابع النمط التعاوني.

٣- لم تظهر نتائج التحليل المتعلقة بأثر المؤهل العلمي في تحسين مستوى ممارسات المدير الإدارية والفنية، بينما أظهرت النتائج أن هناك أثر لسنوات الخبرة في تحسين هذه الممارسات ولصالح السنوات من ١١-١٥ سنة.

٤- أن هناك farkاً إحصائياً دالاً بين استجابات المعلمين واستجابات المديرين حول دور المديرين الإداري والفني ولصالح المديرين.

وفي دراسة قام بها عبد الرحمن (١٩٩٤) حول دور المشرف التربوي في العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمديرين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانته تناولت عشرة مجالات إشرافية، وقد دلت نتائج الدراسة أن مديري المدارس ما زالوا يلعبون دورهم التقليدي في الإشراف وهو التفتيش، وأنهم كانوا على عدم وعي كامل بالعملية الإشرافية نتيجة لوجود هوة عميقة تفصل ما بين ما يعرفونه عن الإشراف وبين ما يجب أن يعرفوه، كما وأن المديرين كانوا متهيّبون من توسيع مجالات الإشراف.

ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحث فيما يتعلق بنتائج الدراسة ضرورة قيام دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على زيادة الوعي بموضوع الإشراف التربوي ومجالاته لدى كل المتصلين بالعملية التربوية، وأن تكون العلاقات الإنسانية على سلم الأولويات التي يجب أن تربط المدير بالعاملين على الصعيدين الإداري والإشرافي.

ثانياً : الدراسات العربية

أظهرت الدراسة التي أجراها الحوراني (١٩٨٤) وهي بعنوان "تأثير النمط القيادي للمدير، وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في عمان"، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين نمط المدير القيادي العالي ورضا المعلمين عنه وعن الراتب والتحصيل في اللغتين العربية والإنكليزية، وكذلك بين نفوذ المدير ورضا المعلمين عن فرص الترقية والتحصيل في اللغة العربية ذات النمط القيادي العالي.

وأجرى السعودي (١٩٨٥) دراسة بعنوان "تقويم برنامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة"، وقد أظهرت النتائج سلبية الإشراف التربوي وعدم وضوح أهدافه أو صعوبة تحقيقها، كما وأظهرت الدراسة تفضيل المعلمين للممارسات الإشرافية الفاعلة التي تحقق أهداف العملية التربوية، كما وأبرزت انحسار الإشراف التفقيشي والميل بوجه عام نحو العلاقات الإنسانية التي يجب أن تتحكم في العلاقات بين المعلمين من جهة، والمشرفين التربويين من جهة ثانية.

أما الصعوب (١٩٨٦) فقد أجرى دراسته حول مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم، حيث شملت هذه المهام جوانب إدارية مثل : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنة. وقد بينت نتائج الدراسة أن متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهام في جميع مجالات العمل دون استثناء.

كما أوصت الدراسة بزيادة تأهيل وتدريب المديرين حتى يكونوا على مستوى أرفع من الوعي للمهام الإدارية والممارسات العملية، كما وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث تتصل بالمدارس الثانوية والأساسية على حد سواء للوقوف عن كثب على مجمل مهامها الإدارية والأكاديمية.

وفي دراسة عالية (١٩٨٦) عن الإدارة المدرسية والنمو المهني للمدرسين في مدارس التعليم الأساسي في الكويت، والتي أجراها على عينة قوامها واحد وخمسين مديراً، توصل إلى نتائج غير مرضية

فيما يتعلق بالواقع الإشرافي لمدارس المرحلة الأساسية في دولة الكويت. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث :

- ١- أن (٣٦%) من عينة الدراسة لا تنفذ مجالاً إشرافياً يتعلق بمناقشة الأهداف التربوية مع المعلمين.
- ٢- أن (٨٠%) من عينة الدراسة لا تمارس الأسلوب الإشرافي المتعلق بتبادل الزيارات بين المعلمين.
- ٣- أن (٥٠%) من عينة الدراسة لا تمارس تدريب المعلمين على الاتجاهات التربوية المعاصرة وطرائق التدريس.

وقام كل من نبرادي ويحيى (١٩٨٧) بدراسة العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري وكلاء المدارس الثانوية والإعدادية بمنطقة العين التعليمية في الإمارات العربية، وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية (كالموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين)، وبعض السمات الشخصية (كالسيطرة، والمسؤولية، والالتزان الانفعالي والاجتماعية).

وأظهرت نتائج الدراسة أن للسمات الشخصية أثراً دالاً إحصائياً على السلوك القيادي والإداري بشكل عام، كما أظهرت أن الأفراد ذوي العلاقة الاجتماعية العالية هم الأقدر على السلوك القيادي.

- ٤- أن (٩٨%) من عينة الدراسة تركز على الأسلوب الإشرافي المتمثل بالزيارات الصفية والتي تتم في معظمها بصورة مفاجئة.

أما الدوجان (١٩٨٩) فقد أجرى دراسة حول "مدى ممارسة المشرفين التربويين، ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهامهم الإشرافية والتربوية"، وتألّفت استبانته من ثلاث وأربعين مهمة إشرافية شملت جميع مجالات العمل المدرسي، وتوزعت على خمس عمليات أساسية في الإدارة والإشراف وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق والتقييم.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٠) مشرفاً تربوياً و (١٠٢) مديرين ومديرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اثنتي عشرة مهمة إشرافية لا يمارسها المديرون، وأن مهمة إشرافية هامة تتعلق بتنمية المعلمين مهنيّاً

يعانون من مشكلات فنية تتعلق بمجالات الإشراف على المعلمين، والمناهج. كما وكشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي يعاني منها مديرو المدارس في المرحلة الإلزامية في القرى النائية تعزى لجنس المدير، أو مؤهله، أو مستوى دراسته. وقد أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على هذه المجالات وذلك بسبب علاقتها المباشرة بعملية الإشراف التربوي.

أما بطاح (١٩٩١) فقد أجرى دراسة بهدف التعرف على طبيعة العلاقة التي ترتبط ما بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين المؤهلين تربوياً لهم علاقات أفضل مع المشرفين التربويين من زملائهم من غير المؤهلين، كما وبينت النتائج أيضاً أن المديرين ذوي الخبرة التي تزيد عن الخمس سنوات لهم علاقة أفضل مع المشرفين التربويين من زملائهم التي تقل عن خمس سنوات، وأخيراً أشارت معطيات الدراسة أن المديرين بشكل عام كان لهم علاقات أفضل من المديرات مع المشرفين التربويين، وعلى ذلك بأن المديرين قد يكونون أفضل تأهيلاً فيما يتعلق بمهام الإشراف التربوي من المديرات.

وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات وكان من أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين أثناء الخدمة لرفع كفاءاتهم الإدارية والفنية في المدارس التي يعملون فيها.

وقام الصمادي (١٩٩٤) بدراسة بعنوان "تقييم دور مدير المدرسة الريادية في الأردن في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين"، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن وجهات نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين أجمعت على أن الممارسات الواقعية التي يؤديها مدير المدرسة الريادية لا تتناسب والطموحات التي أبرزها مؤتمر التطوير التربوي الأردني المنعقد عام (١٩٨٧). وقد أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة مختلف المهام الإدارية والإشرافية مع التركيز على دوره وصلاحياته كمشرف مقيم وقائد تربوي في المدرسة التي يتربع على قمة الهرم فيها.

أما الزعبي (١٩٩٤) فقد أجرى دراسة بعنوان "تصورات المعلمين للنمط الإشرافي السائد من خلال الممارسات الإشرافية للأنماط : الإكلينيكية، والعلاقات الإنسانية، والنمط القيادي، وإشراف التعليم المصغر، ومن جملة المعطيات التي أشارت إليها نتائج الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائياً فيما يتعلق بالنمط الإشرافي السائد مع متغيرات الجنس، والمؤهل والخبرة، وقد أوصى الباحث في ضوء النتائج السابقة بضرورة تنويع أنماط الإشراف التربوي، وتدريب المشرفين على إتقان كفايات ومهارات الإشراف الإكلينيكي، وباعتماد الأنماط الأربعة التي اختارها الباحث (الإكلينيكي، والعلاقات الإنسانية، والقيادة، والتعليم المصغر)، محكاً معرفياً عند اختيار المشرفين التربويين.

وفي المجال الإشرافي الاجتماعي قامت المومني (١٩٩٥) بدراسة حول "دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون وجرش وإربد"، حيث طبقت دراستها على عينة مكونة من (٨٤) مشرفاً تربوياً و(١٢٢) مديراً و(١٤٠٠) معلم. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن قيام مدير المدرسة بممارسة ستة عشر دوراً بدرجة كبيرة جداً، وثمانية عشر دوراً بدرجة متوسطة، وخمسة عشر دوراً بدرجة منخفضة. وقد انحصرت هذه الأدوار في أربعة مجالات تضمنتها استبانة الدراسة وهي : الاتصال مع المجتمع المحلي، والتعليم، ومدرسة المجتمع، والإرشاد والتوجيه.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين في أثناء الخدمة على المجالات الإشرافية المختلفة وخاصة تلك المتعلقة بديناميات الجماعة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وقيادة وتوجيه المبادرات الإبداعية. كما أوصت الباحثة بالعمل على إيجاد قسم خاص في كل مديرية للتعليم من أجل تقييم أعمال المديرين ومدى تأديتهم لأدوارهم المنوطة بهم بفاعلية ونجاح.

أما الدراسة التي أجراها المحاسنه (١٩٩٦)، وهي بعنوان "الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال عمان" فقد أجريت على عينة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمه ممن يدرسون في المرحلة الثانوية في شمال عمان، بهدف التعرف على النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الإشرافي السائد لدى المديرين في هذه المدارس هو النمط الديمقراطي والذي جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء النمط الديكتاتوري في المرتبة الأخيرة. أما ترتيب المجالات فجاءت كالتالي: النمط الديمقراطي، يليه النمط الدبلوماسي، يليه النمط التعاوني، يليه النمط السلبي، وأخيراً النمط الديكتاتوري. لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الأنماط الإشرافية التي تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين بينت نتائج الدراسة عن وجود فرق دال إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور في المجالين الدبلوماسي والسلبي.

وفي مجال السلوك الإداري الديمقراطي أجرت اللحام (١٩٩٦) دراسة بهدف التعرف على تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، وبينان فيما إذا كانت وجهات نظر المعلمين تختلف باختلاف المؤهل والخبرة. وقد طبقت الباحثة دراستها على عينة مكونة من (٢٥٠) معلماً، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر السلوكيات ممارسة بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية هي التي تتصل بعلاقته بأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور، أما أقلها ممارسة فهي تلك التي تتصل بمتطلبات العمل وظروفه.

ولم تظهر نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (٠,٠٥) لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الباحثة بضرورة تعميق النهج الديمقراطي في مختلف المؤسسات التربوية، وتأمين الأجواء التي تكفل الراحة النفسية والاجتماعية للمعلمين حتى تتحقق الأهداف التربوية المنشودة، وضرورة تدريب المديرين على ممارسة استخدام الأنماط الإشرافية وتحديد مهام المدير الفنية من خلال تحديد معايير لاختيارها مع التقليل قدر الإمكان من العبء الإداري للمدير ليمارس دوره الإشرافي بفعالية واقتدار وتفعيل دوره كمشرف تربوي مقيم.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

أجرى الباحث ريفز (Reavis, ١٩٧٧) دراسة تجريبية تناولت أثر كل من طريقتي الإشراف الإكلينيكي والتقليدي في أداء المعلمين داخل الفصل الدراسي لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إيجابية السلوك اللفظي في المؤتمر الإشرافي الذي يعقد عقب الزيارة الصفية تعزي إلى أسلوب الإشراف الإكلينيكي والتقليدي وتألفت عينة الدراسة من (٧) مشرفين تربويين زار كلاً منهم معلمين اثنين مستخدماً مع أحدهما أسلوب الإشراف الإكلينيكي ومع الآخر مستخدماً أسلوب الإشراف التقليدي، حيث استخدم الباحث أشرطة الكاسيت لتسجيل السلوك اللفظي في كل مؤتمر إشرافي عقب الزيارة الصفية. وقد توصلت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في تقبل مشاعر وأفكار المعلم ولصالح المجموعة التي خضعت لأسلوب الإشراف الإكلينيكي، كما وبينت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في المواقف الإيجابية والناجمة من اتصالهم بالمشرفين التربويين ولصالح المجموعة التي خضعت لأسلوب الإشراف الإكلينيكي.

كما قام فراد شام (Fradsham, ١٩٧٨) بدراسة بعنوان "تصورات مديري في مقاطعة نيوفاوندلاند الأمريكية للخدمات التي يقوم بها المشرفون التربويون في المقاطعة". وقد هدفت الدراسة إلى تحليل تصورات المديرين فيما يتعلق برغبتهم في الخدمات الإشرافية التي يتلقونها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن (٤٢%) من المديرين يشعرون بأن هناك فجوة بين الإشراف القائم وما ينبغي أن يكون عليه الإشراف من ملامح ومواصفات، كما وبينت النتائج أن مدخلات الخدمات الإشرافية التي تقدم للمديرين هي أقل من المستوى المطلوب.

أما ستر اكان (Strachan, ١٩٨١) فقد قام بدراسة لمعرفة أثر كل من الأنماط الإشرافية التقليدية والأنماط الإكلينيكية على أداء المعلمين الصفي، حيث توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

(١) أن غالبية المعلمين في استراليا يميلون إلى نمط الإشراف الإكلينيكي الذي يقوم على استخدام الملاحظات التي تظهر في الغرفة الصفية، وإعطائهم تغذية راجعة وتصور واضح عن أدائهم الصفّي، تحت شرط أن تتم في ظروف عادية وخالية من الرهبة.

(٢) كما وكشفت نتائج الدراسة عن فائدة الإشراف العلاجي كونه يربي نوعاً من الصداقة والاحترام المتبادل ما بين المشرف التربوي والمعلم.

وقام أنتوني (Anthony, ١٩٨٢) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في رضا المعلم عن عمله وإبداعه في أمريكا. وقد دلت نتائج الدراسة على أن أكثر العوامل أهمية في رضا المعلم عن عمله وإبداعه في مهنته يتمثل في العلاقات الإنسانية البناءة التي ترتبط بين المعلم والمدير . وهي تصورات كما يراها أنتوني تزيد بلا شك من إنتاجية ورضا المعلم .

وقد أوصى الباحث بضرورة توافر بيئة تتميز بنوع من الأسلوب الإنساني الذي يؤدي إلى تدعيم شخصية المعلم ، ويخلق لديه روح التحدي الفعلي لمختلف المهمات والمسؤوليات التي تقع على عاتقه كمعلم . أما همبل (Hempill, ١٩٨٥) فقد قام بدراسة هدفت التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين للملاحظة البعيدة للمؤتمر الإشرافي ، وبين تصوراتهم للسلوك القيادي لمدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً . وقد تألفت عينة الدراسة من المعلمين الذين يدرسون مباحث الرياضيات والإنكليزي والعلوم والمواد الاجتماعية في (٥٤) مدرسة من المدارس العليا التي تتمتع باستقلال ذاتي محلي، واختار الباحث عشوائياً أربعة معلمين من كل مدرسة وبذلك بلغ عدد العينة (٢١٦) معلماً .

وقد دلت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً بين جنس المعلم وسنوات خبرته وعرقه ، وتصوراته لمناخ الملاحظة البعيدة للمؤتمر الإشرافي ، ولصالح المعلمين الأكبر سناً والأكثر خبرة. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً بين عمر المعلمين وبين تصوراتهم لاتجاهات المديرين أثناء الملاحظة البعيدة للمؤتمر الإشرافي ، فقد كانت التصورات أكثر سلبية كلما تناقص عمر المعلمين .

كما قام شاكو (Chacko,1987) بدراسة بعنوان " مدى تأثير أسلوب القيادة الإشرافي على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية ، وفي نوع العلاقة القائمة بين المعلمين والمديرين " . وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) مديراً في الولايات المتحدة ، حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الديمقراطي الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، كما بينت أن الأسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح في العلاقات الشخصية الموجودة بين المعلمين ، حيث تقوى العلاقة كلما توفر للمعلمين فرص المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار .

وقام جريدن (Greeden,1988) بدراسة للتعرف والمقارنة بين الإدراك والتوقعات المثالية لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية حول دور مدير المدرسة الإشرافي في التعليم ، حيث قام الباحث باختبار عينة عشوائية مكونة من (١٩٢) مديراً و(٢٦٣) معلماً ، وقد أجاب أفرادها على استبانة احتوت على (٢٤) فقرة . واستخدم الباحث التحليل العاملي على فقرات الدراسة واختبار (ت) للمقارنة بين الإدراك الحالي والتوقعات المثالية حول دور المدير الإشرافي ، وقد دلت النتائج على وجود عدم توافق بين الإدراك الحالي للمديرين والمعلمين حول دور المديرين في مجال الإشراف في التعليم، وعند مقارنة الإدراك الحالي مع التوقعات المثالية في كل مجموعة حول أداء المدير الإشرافي في التعليم . كما وعبر معلمو المرحلة الابتدائية عن قبولهم لمديري المدارس كمشرفين تربويين في التعليم أكثر من قبولهم للمشرفين التربويين .

وفي الدراسة التي أجراها اوكس (Oakes,1988) والتي هدفت إلى تقصي العلاقة بين أسلوب القيادة المفضل لدى المدير ومدى التكيف في مستوى قيادة مدير المدرسة وبين السلوكيات الإشرافية التحليلية ، تين للباحث عن وجود فروق ذات أهمية في الاستعمال الكلي للسلوكيات الإشرافية بين أسلوب قيادة المجموعات . كما وأظهر تحليل الأحادي فرقاً مهماً في الاستعمال الكلي للسلوكيات الإشرافية بين أسلوب قيادة المجموعات، كما وأظهر تحليل الأحادي فرقاً مهماً في الاستعمال الكلي للسلوكيات الإشرافية التحليلية بين مستوى تكيف قيادة المجموعات .

ولم تظهر نتائج الدراسة أي تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة لمدير المدرسة من ناحية أسلوبه القيادي ، كما لم يعثر الباحث على أي فرق ذي أهمية في استعمال السلوك الإشرافي وبين مستوى تكيف القيادة للمجموعات .

وفي دراسة مفصلة لتحديد أهمية المهام الإشرافية ، قام باجاك (Pajiak,1990) بتطبيق دراسة تضمنت (٣٠٠) فقرة تتدرج في إطار اثني عشر مجالا إشرافياً على عينة مكونة من (١٦٢٩) مختصاً في مجال الإشراف التربوي، وقد جاء ترتيب هذه المهام كما يلي : التواصل (٨٩%) ، تطوير العاملين (٨٨%) ، التعليم (٨٦%) ، التخطيط (٨٣%) ، الدافعية (٨٠%) ، الزيارات الصفية (٧٧%) ، المنهاج (٧٣%) ، اتخاذ القرار (٧٣%) ، خدمة المعلمين (٧٣%) ، النمو المهني (٧١%) ، والعلاقات مع المجتمع (٦٤%) ، والأبحاث وبرامج التقييم (٥٧%) . وقد أشار الباحث إلى أهمية هذه النتائج بالنسبة للبحث والتدريب والممارسة .

أما كيلي (Kelly,1992) فقد أجرى دراسة بعنوان " أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس " بهدف تبين إذا كان المديرون قد اختاروا أساليب إشرافية متنوعة تراعي الفروق الفردية بين المعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً تم اختيارهم عشوائياً للإجابة على أداة الدراسة ، حيث تم معالجة نتائجها في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة ، وسنوات الخبرة . وبينت نتائج الدراسة أن أسلوب الإشراف السائد هو الأسلوب الديمقراطي لما نسبته ٩٤% من المديرين كان أسلوباً داعماً أو مساعداً ، وأن نسبة ٩٩% من المديرين كان يجب عليهم زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية ، كما وأن المديرين لم يستطيعوا تشخيص حاجات الإشراف الفردي عند المعلمين ، وأنهم لم يقدموا التغذية الراجعة الكافية واللازمة لتقوية ممارستهم التربوية ، وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة عن عدم تحسن مستوى الطلبة التحصيلي عن طريق زيادة قدرة المعلمين من خلال القيادة الإدارية لمديري المدارس .

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاستمرار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس

لما لها من آثار إيجابية في تحسين الأساليب الإشرافية وتقوية أداء المعلمين .

وفي دراسة كواينجي (Quiney,1993) والتي بحثت في الكفايات الإشرافية للمشرفين المختصين والمديرين والمعلمين المختصين ، وقد قام الباحث بجمع معلومات دراسته عن طريق استبانة مرسلة بالبريد للمشرفين والمديرين والمعلمين يطلب فيها منهم الإجابة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بكفاياتهم الإشرافية .

وقد أكد الباحث على أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تقديم الخدمات الإشرافية على صعيد المدرسة ، وكذلك مجال تطوير المعلمين مهنيًا ، بالإضافة إلى تأكيده على أهمية دوره كمشرف مقيم في معرفة القوانين والتنظيمات وعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع .

أم بيرى (Perry,1993) فقد أجرى دراسة بعنوان " مقارنة بين الأساليب الإشرافية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والمديرين " ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز المعلمين الذكور على تقييم الطلبة كان أكثر من تركيز المعلمات ، وأن المديرات كن أكثر تركيزاً على جو الزمالة من المديرين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ، وأن المديرات أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية البناءة مع المعلمات والطالبات ، مقارنة بالمديرين . كما وبينت نتائج الدراسة أن المعلمات أكثر تقبلاً لاقتراحات مديراتهن لأنهن (أي المديرات) يستخدمن الضمير نحن بدلاً من أنا للوصول إلى المعلومات واستصدار الضمير أنا بدلاً من نحن ، ومن منطلق يدل على الفوقية .

وفي دراسة أرمسترونج (Armstrong ,1993) التي دارت حول تصورات المعلم لاستخدام مدير المدرسة للإشراف التطويري وأثره على كفاءة المعلم ورضاه وروحه المعنوية والتزامه، حيث أجرى الباحث دراسته على مجموعتين من المعلمين : الأولى مجموعة تجريبية ، والثانية مجموعة ضابطة . وقد قام الباحث بجمع بياناته من استبانة مكونة من (٦٢) فقرة و (١٦) سؤالاً شخصياً ، حيث تبين من معطيات نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أسلوب الإشراف التطويري . وقد أكد الباحث على ضرورة تدريب المديرين على أداء المهام الإشرافية قبل الخدمة وأثنائها . كما وأكد الباحث على ضرورة توفير الرغبة لديهم في الحصول على تدريب يحسن من أدائهم الإشرافي ، وضرورة امتلاك المدير

للحد المقبول من الكفايات الإشرافية إذا ما أريد له النجاح في أداء مهمته كمشرف مقيم وإداري في المدرسة التي يخدم فيها .

ومن خلال استعراض لما سبق من دراسات وأبحاث يتبين للباحث أنها تؤكد جميعاً على أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة ، مع تذليل الصعوبات التي تواجهه للقيام بهذا الدور . كما وتشير هذه الدراسات على أهمية النمط الإشرافي الذي يمارسه المدير لما له من علاقة مباشرة في تحسين مستوى المعلمين المهني والذي ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة والعملية التربوية بشكل عام . وكذلك أشارت نتائج الدراسات على إيجابية الإشراف التربوي في زيادة انتماء المعلمين لمهنة التدريس وتقبلهم لها ، وتعديل سلوك المعلمين والمتعلمين تجاه العملية التعليمية. كما وأشارت نتائج الدراسة على أهمية التدريب في تحسين أداء مدير المدرسة في المجال الإشرافي، وأن هناك دعوات مستمرة في التركيز على مبدأ استمرارية برامج تدريب المديرين المهني على الإشراف التربوي والحرص عليها لما لها من أهمية . وأخيراً أكدت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين واقع الممارسات الإشرافية للمدير ومستوى تأهيله التربوي لما في ذلك من أهمية بالوصول بالعملية التربوية إلى مخرجات تعليمية جيدة تصب مباشرة في مصلحة المدير بصفته قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً مما ينعكس إيجابياً على عمل المعلم والطالب .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- تقنين أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهج الدراسة ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، والأداة المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بتحديد وجهة نظر المعلمين حول بعض الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية . كما يتضمن وصفاً لكيفية إعداد هذه الأداة ، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها ، إضافة للإجراءات التي اتبعها الباحث في تطبيق وإخراج هذه الدراسة بصورتها النهائية ، وكذلك وصفاً للمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي لمناسبته لغرض هذه الدراسة ، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للبحث وزعت على أفراد العينة وذلك لمعرفة وجهة نظرهم حول الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظرهم .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية الذين يدرسون المباحث المختلفة في المدارس الحكومية في العام الدراسي ١٩٩٨ / ٩٧ في منطقة محافظة نابلس .

وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في المحافظة والقضاء التابع لها (٢٢٥٣) معلماً ومعلمة موزعين على أربعة مراكز وهي : ذكور القضاء (٤٤١،٥) ، وإناث

القضاء (٥٨٩,٥) ، وذكور المدينة (٣٧٨,٥) ، وإناث المدينة (٤٤٣,٥) . ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع في منطقة محافظة نابلس بحسب المراكز للعام الدراسي ٩٧ / ١٩٩٨ .

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المراكز في منطقة محافظة نابلس

اسم المركز	العدد	النسبة المئوية
ذكور القضاء	٨٤١,٥	
إناث القضاء	٥٨٩,٥	
ذكور المدينة	٣٧٨,٥	
إناث المدينة	٤٤٣,٥	
المجموع	٢٢٥٣	

تم الحصول على المعومات الواردة في الجدول أعلاه من مديرية التربية والتعليم في محافظة

نابلس حسب سجلات العام الدراسي ٩٧ / ١٩٩٨

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٤٦٠) معلماً ومعلمة ، أي ما نسبته (٢٠ %) تقريباً من

مجتمع الدراسة الأصلي ، حيث تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية المنتظمة

بشكل يتناسب مع عددهم في كل مدرسة ، بعد حصر أسماء المدارس وأعداد المعلمين والمعلمات

الموزعة على المراكز المختلفة ، ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة على

مدارس المدينة والقضاء لكل من المعلمين والمعلمات .

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة في مدارس المدينة والقضاء وفق الجنس

النسبة المئوية	المجموع	المعلمات	المعلمون	مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس
	٢١٠	١١٨	٩٢	مدارس المدينة
	٢٥٠	١١٧	١٣٣	مدارس القرى
	٤٦٠	٢٣٥	٢٢٥	المجموع

أداة الدراسة :

لتحديد الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس ، قام الباحث بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالإدارة والإشراف ودور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم ، بالإضافة إلى الدور الفني الذي حددته الأنظمة والقوانين لمدير المدرسة ، والأنماط الإشرافية المختلفة التي يمكن له أن يمارسها من خلال عمله . وبناء عليه تم تطوير مقياس الأنماط الإشرافية وفق مايلي:

أولاً : تم حصر الأنماط الإشرافية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي تتحكم بعملية الإشراف التربوي . وقد استفاد الباحث من مجموعة من الدراسات ذات علاقة بالأنماط الإشرافية ومنها : دراسة الأفندي (١٩٨١) ، ومساد (١٩٦٨) ، والخطيب (١٩٨٧) ، والفواعره (١٩٩٠) ، وأبو كف (١٩٩٠) ، وبطاح (١٩٩) ، والزعبي (١٩٩٤) ، ودراسة المحاسنة (١٩٩٦) .

ثانياً : تم وضع فقرات لكل نمط من الأنماط الإشرافية تعبر عن هذه الأنماط ، وقد بلغ عدد هذه الفقرات (٤٩) فقرة تغطي خمسة أنماط . وقد أعطى الباحث لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً وحجماً وفق سلم متدرج من نوع ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتقدير درجة

الممارسة للنمط الإشرافي ، بحيث أعطيت الاستجابة على المستوى "متوسطة" ثلاث درجات ، والمستوى "ضعيفة" درجتان ، وعلى المستوى "ضعيفة جداً" درجة واحدة . كما ويمثل الرقم (٥) العلامة العظمى للفقرة ، والرقم (١) يمثل العلامة الدنيا لها ، أما العلامة العظمى للمجال فتساوي عدد فقراته * (٥) ، والعلامة الدنيا للمجال تساوي عدد فقراته * (١) .

ثالثاً : تكون مقياس أداة الدراسة بصورته النهائية من الأتماط التالية :

١ . النمط الديكتاتوري وتمثله الفقرات :

١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ١٢ = عبارة

٢ . النمط الدبلوماسي وتعبّر عنه الفقرات :

٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ = ٩ عبارات

٣ . النمط السلبي وتمثله الفقرات :

١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ = ١١ عبارة

٤ . النمط الديمقراطي وتعبّر عنه الفقرات :

١٧ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ = ٨ عبارات

٥ . النمط التشاركي (التعاوني) وتمثله الفقرات :

١٨ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ = ٩ عبارات

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة ، قام الباحث باتباع الخطوات الإجرائية التالية :

١ . عرض الباحث أداة الدراسة على لجنة من المحكمين ضمت (١٣) عضواً منهم (٦) من

أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه بكلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية،

وأربعة ممن يحملون درجة الماجستير في الإدارة التربوية من العاملين في الحقل التربوي ، وثلاثة معلمين ممن لهم خبرة في التدريس لفترة تزيد عن العشرين عاماً ، وذلك للاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة الأداة لموضوع الدراسة من حيث :

أ - مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة للقياس .

ب - مدى مناسبة موقع كل فقرة من فقرات الاستبانة بحسب المجال.

ج - مدى دقة الصياغة اللغوية للفقرات .

د - أية ملاحظات أو اقتراحات يراها المحكمون مناسبة لأداة الدراسة .

٢ . قام الباحث باختيار الفقرات التي اجمع عليها المحكمون في مجالات الاستبانة المختلفة ، حيث عدلت بنائياً ولغوياً ، وأصبح عدد فقراتها بعد التعديل (٤٩) فقرة بعد أن كانت (٥٧) فقرة . واستناداً إلى رأي أغلبية المحكمين في صلاحية الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله ، فقد تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية وذلك تمهيداً لقياس ثباتها (انظر ملحق رقم ((١))

ثبات الأداة :

من أجل تحديد معامل الثبات للأداة بصورتها الأولية ، قام الباحث باستخدام طريقة إعادة تطبيع الاختبار (Test - retest) ، حيث قام الباحث بتوزيعها على عينة استطلاعية قوامها عشرين معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة ، ممن يدرسون في المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس ، وبعد أسبوعين من توزيع الاختبار الأول ، ثم توزيع الاختبار الثاني على نفس العينة ، وتم حساب معامل الثبات ، حيث وصل معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني بناء على معامل ارتباط بيرسون إلى (٠,٨٦) وهي قيمة جيدة ومقبولة وتبرر لغايات الدراسة .

ومن أجل استخراج معامل الثبات لعينة الدراسة ككل، استخدمت معادلة كرونباخ- الفا ، حيث بلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة الكلية (٩٦ ، ٠) ، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك .

الجدول (٣)

قيم معاملات الثبات للمجالات الخمسة التي تتعلق بالأنماط الإشرافية وقيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ - الفا .

المجال	معامل الثبات
الديكتاتوري	٠,٩٤
الدبلوماسي	٠,٩٥
السلبي	٠,٩٣
الديمقراطي	٠,٩٤
التشاركي	٠,٩١
معامل الثبات	٠,٩٦

يتضح من الجدول رقم (٣) إن قيمة معامل الثبات للمجالات كانت على التوالي (٠,٩٥ ، ٠,٩٤ ، ٠,٩١) ، أما معامل الثبات الكلي فقد بلغ (٠,٩٦) وجميعها معاملات ارتباط عالية وتفي بأغراض الدراسة .

الجدول (٤)

توصيف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة

(ن = ٤٠٥)

الجنس		المرحلة الدراسية			مكان العمل		التخصص	
ذكر	أنثى	أساسية	ثانوية	مدينة	قرية	علمي	أدبي	
١٨٤	٢٢١	٢٩٥	١١٠	١٧٣	٢٣٢	١٥٠	٢٥٥	
المؤهل العلمي				الخبرة				
كلية مجتمع		بكالوريوس +	ماجستير	١ - ٥	٦ - ١٠	أكثر من		
فما دون		دبلوم تأهيل		سنوات	سنوات	١٠ سنوات		
٢٠٢		١٩١	١٢	١١٤	٤١	٢٥٠		

يوضح الجدول (٤) توصيف عينة الدراسة التي بلغت (٤٠٥) ممن شملتهم الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة وهي : الجنس منهم (١٨٤) معلماً و (٢٢١) معلمة ، والمرحلة الدراسية منهم ٢٩٥ معلماً من المرحلة الأساسية و (١١٠) معلماً من المرحلة الثانوية ، ومكان العمل منهم (١٧٣) معلماً ممن يدرسون بالمدينة و (٢٣٢) معلماً ممن يدرسون في القرى المحيطة ، والتخصص منهم (١٥٠) معلماً علمي و (٢٥٥) معلماً أدبي ، والمؤهل العلمي منهم (٢٠٢) كلية مجتمع فما دون و (١٩١) دبلوم تأهيل بعد شهادة البكالوريوس و (١٢) معلماً ممن يحملون درجة الماجستير ، والخبرة منهم (١١٤) معلماً من ذوي الخبرة ١ - ٥ سنوات و (٤١) معلماً من ذوي الخبرة ٦ - ١٠ سنوات و (٢٥٠) معلماً ممن يتمتعون بخبرة تزيد عن ١٠ سنوات .

إجراءات الدراسة :

بعد أن تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها ، قام بتنفيذ الإجراءات التالية :

- ١ . إعداد الأداة بصورتها النهائية .
- ٢ . الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لإجراء الدراسة ، حيث تقدم الباحث عن طريق عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بتوجيه كتاب رسمي إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق الدراسة على المجتمع (ملحق رقم (٢)) . وبناء عليه تم تزويد الباحث بكتاب رسمي لتسهيل المهمة والسماح بتطبيق البحث على مجتمع الدراسة (ملحق رقم (٣)) .
- ٣ . بعد تحديد عينة الدراسة ، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددهم (٤٦٠) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٩٧ / ١٩٩٨ ، عن طريق

مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس ، حيث طلب من أفراد العينة إبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة لتحديد النمط الإشرافي الذي يمارسه المدير .

- ٤ . بعد مرور حوالي ثلاثة أسابيع تم استرجاع (٤,٥) استبانات من أصل (٤٦٠) ، وهي نسبة تشكل حوالي (٨٨ %) من أفراد العينة الذين أجابوا عليها . بعد ذلك تم تغريغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائياً . (الجدول رقم (٤)) .
- ٥ . تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم التوصيات المتعلقة بها .

المعالجة الإحصائية :

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية ، استخدم البرنامج الإحصائي (SAS) حيث تم

استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

١ - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .

٢ - اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T - test)

٣ - تحليل التباين الأحادي (One - Way Analysis of Variance (ANOVA)) ،

واختبار أقل فرق دال (Least Significant Difference (LSD)) .

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة
النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات التي شملتها الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال تطبيق الاستبانة حول الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة محافظة نابلس للعام الدراسي ١٩٩٨ / ٩٧ .

سيتم عرض النتائج وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية ، واختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T - test) ، وتحليل التباين الأحادي .

(One - Way Analysis of Vatic (ANOVA) ، وكذلك اختبار أقل فرق دال

(Least Significant Difference (LSD) "للمقارنات البعدية بين المتوسطات ، وذلك بهدف فحص

الفرضيات المتعلقة بالأنماط الإشرافية كمتغير تابع يتأثر بالعوامل الديمغرافية كمتغيرات مستقلة وهي : الجنس والمرحلة الدراسية ومكان العمل والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات المستقلة ، وقد تم عرض النتائج وتحليلها بناءً على السؤال التالي :

ما النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين ، وهل يختلف النمط الإشرافي باختلاف متغيرات الجنس ، والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي ، والخبرة ، ومكان العمل ، والمرحلة الدراسية التي تختص بها المدرسة ؟

١ - النمط الديكتاتوري :

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الديكتاتوري لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين

(ن = ٤٠٥)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
١	١	يقوم بزيارات صفية مفاجئة للمعلمين	٢,٨٣	٥٦,٦ %	متوسطة
٢	٢	يلزم المعلمين باتباع أسلوب تدريسي معين	١,٨٢	٣٦,٤ %	قليلة
٣	٣	يعكس الشعور بتفوقه علميا وفكريا على المعلمين	١,٩٤	٣٨,٨ %	قليلة
٤	٤	يسجل ملاحظاته الصفية على مرأى من التلاميذ	١,٦٣	٣٢,٦ %	قليلة
٥	٥	يستأثر بالنقاش الذي بينه وبين المعلمين	٢,٢٠	٤٤ %	متوسطة
٦	٦	لا يتشاور مع المعلمين في إعداد جدول الحصص الخاص بالمواد الدراسية .	١,٩٦	٣٩,٢ %	قليلة
٧	٢٥	يتصيد أخطاء المعلمين ويستعملها لمصلحته	١,٦٦	٣٣,٢ %	قليلة
٨	٢٦	يدخل الحصة الصفية ويخرج منها دون استئذان	١,٦٢	٣٢,٤ %	قليلة
٩	٢٧	يهتم بالشكليات على حساب العملية التربوية	١,٧٢	٣٤,٤ %	قليلة
١٠	٢٨	لا يتعاون مع المعلمين في وضع الخطط التدريسية العلاجية	١,٧٨	٣٥,٦ %	قليلة
١١	٢٩	يميل إلى فرض رأيه على المعلمين بشده أثناء المناقشات	١,٨٠	٣٦ %	قليلة
١٢	٣٠	يقاطع المعلمين أثناء زيارته للحصص الدراسية	١,٦٥	٣٣ %	قليلة
		درجة الممارسة الإشرافية للنمط الديكتاتوري	١,٨٨	٣٧,٦ %	قليلة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٥) أن درجة ممارسة المديرين للنمط الإشرافي الديكتاتوري من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة على الفقرتين (٥,١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (٥٦,٦ % ، ٤٤) وكانت قليلة على الفقرات المتبقية (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٩ ، ٣٠) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين ٣٢,٤ % - ٤٤ % . أما فيما

يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لنمط الإشراف الدكتورائي من قبل مديري ومديرات المدارس

فكانت قليلة ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٣٧,٦ %) .

٢ - النمط الدبلوماسي :

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الدبلوماسي لمديري المدارس

الأساسية من وجهة نظر المعلمين (ن = ٤٠٥)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١.	٧	ينزع ثقة المعلمين بالوعد والإغراءات الفارغة	١,٦٣	%٣٧,٦	قليلة
٢.	٨	يتيح للمعلمين الفرص في توضيح أفكارهم وآرائهم	٤,١٠	%٨٢	كبيرة جداً
٣.	٩	يمتلك القدرة على إتقان معارضيه من المعلمين	٣,٧٤	%٧٤,٨	كبيرة
٤.	١٠	يغلب طابع المجاملات في النقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين	٢,٦٥	%٥٣	متوسطة
٥.	١١	يكون لنفسه عوناً من بعض المعلمين على زملائهم الآخرين	١,٥٦	%٣١,٢	قليلة
٦.	٣١	يستميل بعض المعلمين إذا وجد معارضه لتعليماته .	١,٩٠	%٣٨	قليلة
٧.	٣٢	تغلب عليه البشاشة والرقّة فيما يقوم به من تصرفات	٣,٨٩	%٧٧,٨	كبيرة
٨.	٣٣	يستعين ببعض المعلمين في توزيع المسئوليات وتنفيذ التعليمات بين الزملاء	٣,٦٣	%٧٢,٦	كبيرة
٩.	٣٤	يترك الخيار للمعلمين باختيار النشاط الذي يرونه مناسباً	٣,٨٢	%٧٦,٢	كبيرة
		درجة الممارسة الإشرافية للنمط الدبلوماسي	٢,٩٩	%٥٩,٨	متوسطة

• أقصى درجات للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الممارسة للنمط الدبلوماسي كانت كبيرة جداً على الفقرة (٨)

حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٢%) ، وكانت كبيرة على الفقرات

(٣٤,٣٣,٣٢,٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (٧٢,٦%-٧٧,٨%) ،

وكانت متوسطة على الفقرة (١٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٥٣%) وكانت

قليلة على الفقرات (٣١,١١,٧) ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين

(٣١,٢%-٣٨%) . أما فيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية للنمط الدبلوماسي، من قبل مديري المدارس كما يراه المعلمون فكانت متوسطة ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٩,٨%) .

٣ - النمط السلبي :

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط السلبي لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين (ن=٤٠٥)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة (%)	درجة الممارسة
١.	١٢	يهتم بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة	١,٥٩	٣١,٨%	قليلة
٢.	١٣	لا يهتم كثيراً بعلاقات المدرسة في المجتمع المحلي .	١,٩٦	٣٩,٢%	قليلة
٣.	١٤	يترك المجال لكل معلم في إبداء رأيه دون تعليق من طرفه	٣,٤٢	٦٨,٤%	كبيرة
٤.	١٥	يؤمن أن كل شخص في المدرسة مسئول عن نفسه .	٣,٥٥	٧١%	كبيرة
٥.	١٦	يترك للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة .	٤,٠٥	٨١%	كبيرة جداً
٦.	٣٥	تتميز قراراته الإدارية بالفوضى والارتجال	١,٨٢	٣٦,٤%	قليلة
٧.	٣٦	يعتمد على المشرفين التربويين في تقويمه للمعلمين	١,٩٩	٣٩,٨%	قليلة
٨.	٣٧	يحاول تحقيق الرغبات الشخصية للمعلمين إرضاء لهم .	١,٨٧	٣٧,٤%	قليلة
٩.	٣٨	تتميز اجتماعاته مع المعلمين بالعشوائية وعدم الدقة .	١,٦٩	٣٣,٨%	قليلة
١٠.	٣٩	يميل إلى استرضاء المعلمين حتى لا يثير غضبهم .	٢,٢٠	٤٤%	قليلة
١١.	٤٠	لا يبدي اهتمام كاف بالزيارات الصفية حفاظاً على شعور المعلمين بالاستقلالية	٢,٤٠	٤٨%	متوسطة
		درجة الممارسة الإشرافية للنمط السلبي	٢,٤١	٤٨,٢%	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الممارسة للنمط السلبي كانت كبيرة جداً على الفقرة (١٦) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١%) ، وكانت كبيرة على الفقرتين (١٥،١٤) حيث كانت الاستجابة عليها على التوالي (٦٨,٤%، ٧١%) ، وكانت متوسطة على الفقرة (٤٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٨%) وكانت قليلة على الفقرات (٣٩،٣٨،٣٧،٣٦،٣٥،١٣،١٢) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٣١,٨%-٤٤%) . وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية للنمط السلبي فكانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٤٨,٢%) .

٤ - النمط الديمقراطي :

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي لمديري المدارس

الأساسية من وجهة نظر المعلمين (ن=٤٠٥)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١.	١٧	يساعد المعلمين على الشعور بالراحة أثناء زيارته الصفية .	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
٢.	١٩	يشجع المعلمين على تولي الدور الريادي في مهنته التدريس .	٤,٣١	%٨٦,٢	كبيرة جدا
٣.	٢٠	يستجيب لمطالب المعلمين خلال فترة معقولة من الزمن .	٤,٠١	%٨٠,٢	كبيرة جدا
٤.	٤١	يستأن المعلم عند دخوله وخروجه من الحصة .	٤,١١	%٨٢,٢	كبيرة جدا
٥.	٤٢	يتعامل مع المعلمين بالثقة والاحترام	٤,٤٦	%٨٩,٢	كبيرة جدا
٦.	٤٣	يجلس في مكان يسمح له بمشاهدة الحصة دون إزعاج المعلم .	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جدا
٧.	٤٤	يشارك المعلمين في عملية تقييم تقدم التلاميذ أكاديميا	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
٨.	٤٥	يشجع المعلمين على التطور مهنيا بحسب حاجاتهم	٤,١٧	%٨٣,٤	كبيرة جدا
		درجة الممارسة الإشرافية للنمط الديمقراطي	٤,٢١	%٨٤,٢	كبيرة جدا

• أقصى درجات للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الممارسة للنمط الديمقراطي كانت كبيرة جدا على جميع

الفقرات والدرجة الكلية - حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

٥- النمط التعاوني (التشاركي) :

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة النمط التعاوني لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين
(ن=٤٠٥)

الرقم المتسلسل	الرقم في استبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١.	١٨	يتشاور وديا مع المعلمين فيما يتعلق بشئونهم التدريسية	٤,٣٩	٨٧,٨%	كبيرة جداً
٢.	٢١	يهتم بحاجات ومشاكل المعلمين والتلاميذ .	٤,٢٣	٨٤,٦%	كبيرة جداً
٣.	٢٢	يشجع المعلمين على البحث والتجريب	٤,١٠	٨٢%	كبيرة جداً
٤.	٢٣	يطلع المعلمين على أحدث أساليب وطرائق التدريس	٣,٨٩	٧٧,٨%	كبيرة
٥.	٢٤	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه .	٣,٨٨	٧٧,٦%	كبيرة
٦.	٤٦	يقدم للمعلمين الاقتراحات البناءة فيما يتعلق بتحسين طرق التدريس .	٤,١٢	٨٢,٤%	كبيرة جداً
٧.	٤٧	يعطي اهتمام بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .	٤,٢٥	٨٥%	كبيرة جداً
٨.	٤٨	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة وخارجها .	٤,٣٠	٨٦%	كبيرة جداً
٩.	٤٩	يساعد المعلمين على حل المشكلات الانضباطية في الصف وخارجها .	٤,٢٧	٨٥,٤%	كبيرة جداً
		درجة الممارسة الإشرافية للنمط التعاوني	٤,١٦	٨٣,٢%	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الممارسة كانت كبيرة جداً على الفقرات (١٨، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) ، وكانت كبيرة على الفقرات من (٢٤، ٢٣)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (٧٧,٨% ، ٧٧,٦%). وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية للنمط التعاوني ، وكانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٢%) .

٦ _ ترتيب الأنماط الإشرافية للمديرين من وجهة نظر المعلمين :

الجدول رقم (١٠)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأنماط الإشرافية للمديرين في المرحلة

الأساسية من وجهة نظر المعلمين

(ن=٤٠٥)

الترتيب	النمط الإشرافي للمديرين	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة (%)	درجة الممارسة
٥	النمط الدكتاتوري	١,٨٨	%٣٧,٦	قليلة
٣	النمط الدبلوماسي	٢,٩٩	%٥٩,٨	متوسطة
٤	النمط السلبي	٢,٤١	%٤٨,٢	متوسطة
١	النمط الديمقراطي	٤,٢١	%٨٤,٢	كبيرة جداً
٢	النمط التعاوني	٤,١٦	%٨٣,٢	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن ترتيب أنماط الإشراف عند المديرين من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لدرجة الممارسة كانت على النحو التالي :

المرتبة الأولى : النمط الديمقراطي (%٨٤,٢)

المرتبة الثانية : النمط التعاوني (%٨٣,٢)

المرتبة الثالثة : النمط الدبلوماسي (%٥٩,٨)

المرتبة الرابعة : النمط السلبي (%٤٨,٢)

المرتبة الخامسة : النمط الدكتاتوري (%٣٧,٦)

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الستة وهي كالآتي :

١ - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T - test) ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك .

الجدول رقم (١١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية للمديرين في المرحلة الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس .

الجنس	ذكر (ن=١٨٤)		أنثى (٢٢١)		ت
الأنماط الإشرافية للمديرين	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة *
النمط الديكتاتوري	١,٩٥	٠,٥٨	١,٨٣	٠,٦٨	٠,٩٦
النمط الدبلوماسي	٢,٩٩	٠,٤٢	٣,٠٠٢	٠,٤٣	٠,٢٤
النمط السلبي	٢,٣٩	٠,٤٨	٢,٤٣	٠,٥٤	٠,٧٧
النمط الديمقراطي	٤,١٨	٠,٧٠	٤,٢٤	٠,٧٣	٠,٨٨
النمط التعاوني	٤,١٥	٠,٧٠	٤,١٧	٠,٧٤	٠,٣٣

• دال إحصائية عند مستوى (الفا = $0,05$) ت الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (٤٠٣)

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية للمديرين على الأنماط (الدبلوماسي ، السلبي ، الديمقراطي ، والتعاوني) بينما كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على النمط الديكتاتوري بين المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين .

٢ - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

لا يوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية .

من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك.

الجدول (١٢)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية حسب وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	أساسية	(ن=٢٩٥)	ثانوية	(ن=١١٠)	ت
الأنماط الإشرافية للمديرين	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة *
النمط الديكتاتوري	١,٨٥	٠,٦٤	١,٩٨	٠,٦١	١,٨٢
النمط الدبلوماسي	٢,٩٨	٠,٤٢	٣,٠٣	٠,٤٣	١,٠٩
النمط السلبي	٢,٣٨	٠,٥١	٢,٥١	٠,٥١	٢,٣٨ *
النمط الديمقراطي	٤,٢٤	٠,٧٢	٤,١٣	٠,٦٩	١,٣٢
النمط التعاوني	٤,١٩	٠,٧٤	٤,٠٩	٠,٦٦	١,٤٢

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (٤٠٣) .

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن "ت" المحسوبة على الأنماط الإشرافية (الديكتاتوري ، الدبلوماسي ، الديمقراطي ، والتعاوني) كانت على التوالي (١,٨٢ ، ١,٣٢ ، ١,٠٩ ، ١,٤٢) وجميع هذه القيم أقل من قيمة "ت" الجدولية (١,٩٦) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على هذه الأنماط تعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي يدرس بها المعلمين، بينما كانت قيمة ت المحسوبة (٢,٣٨) على النمط السلبي وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ولصالح معلمي المرحلة الثانوية .

٣ - النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكان العمل .
لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة ونتائج الجدول (١٣) تبين ذلك .

الجدول (١٣)

نتائج اختبار "ت" > لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير مكان العمل .

مكان العمل	مدينة (ن=١٧٣)	قرية (ن=٢٣٢)	ت
الأنماط الإشرافية للمديرين	المتوسط	الانحراف	المحسوبة
النمط الديكتاتوري	١,٩٢	٠,٦٩	١,٨٦
النمط الدبلوماسي	٣,٠١	٠,٤٣	٢,٩٨
النمط السلبي	٢,٤٦	٠,٥١	٢,٣٨
النمط الديمقراطي	٤,٢٣	٠,٧٢	٤,٢٠
النمط التعاوني	٤,١٤	٠,٧١	٤,١٨

• دال إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (٤٠٣)

يتضح من الجدول (١٣) أن جميع قيم "ت" المحسوبة للأنماط الإشرافية لمديري المرحلة الأساسية كانت اقل من قيمة "ت" الجدولية (١,٩٦) أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية بين المعلمين العاملين في المدينة والمعلمين العاملين في القرية .

٤ _ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص (علمي / أدبي) .
من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك

الجدول (١٤)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص .

التخصص	علمي (ن=١٥٠)		أدبي (ن=٢٥٥)		ت
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المحسوبة
النمط الديكتاتوري	١,٨٧	٠,٦٤	١,٩٠	٠,٦٤	٠,٤١
النمط الدبلوماسي	٢,٩٦	٠,٤١	٣,٠١	٠,٤٣	١,٢١
النمط السلبي	٢,٤٢	٠,٥٠	٢,٤١	٠,٥٢	٠,٠٨
النمط الديمقراطي	٤,١٨	٠,٧٧	٤,٢٣	٠,٦٨	٠,٦٤
النمط التعاوني	٤,١٠	٠,٨١	٤,٢٠	٠,٦٥	١,٢٩

• دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (٤٠٣).

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع قيم اختبار "ت" للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية كانت أقل من قيمة "ت" الجدولية (١,٩٦) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في هذه الأنماط لمتغير التخصص عند المعلمين (علمي ، أدبي) .

٥ - النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي الأنماط الإشرافية للمديرين	كلية مجتمع فهدون (ن=٢٠٢)	بكالوريوس + دبلوم (ن=١٩١)	ماجستير (ن=١٢)
النمط الديكتاتوري	١,٨٣	١,٩٥	١,٧٣
النمط الدبلوماسي	٣,٠١	٢,٩٩	٢,٧٨
النمط السلي	٢,٣٨	٢,٤٤	٢,٣٩
النمط الديمقراطي	٤,٢٨	٤,١٤	٤,١٩
النمط التعاوني	٤,٢٣	٤,٠٩	٤,٠٨

ومن أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One -Way Analysis of Variance) ونتائج الجدول (١٦) تبين ذلك .

الجدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

الأنماط الإشرافية للمديرين	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ق.ف. الحسوبة *
النمط الديكتاتوري	المؤهل	٢	١,٨٧	٠,٩٣	٢,٢٨
	الخطأ	٤٠٢	١٥٦,٠٤	٠,٤١	
	المجموع	٤٠٤			
النمط الدبلوماسي	المؤهل	٢	٠,٥٦	٠,٢٨	١,٥٦
	الخطأ	٤٠٢	٧٢,٧٨	٠,١٨	
	المجموع	٤٠٤	٧٣,٣٥		
النمط السلي	المؤهل	٢	٠,٣٦	٠,١٨	٠,٦٧
	الخطأ	٤٠٢	١٠٨,٨٩	٠,٢٧	
	المجموع	٤٠٤	١٠٩,٢٥		
النمط الديمقراطي	المؤهل	٢	١,٨٩	٠,٩٤	٠,١٨٥
	الخطأ	٤٠٢	٢٠٦,٠١	٠,٥١	
	المجموع	٤٠٤	٢٠٧,٩٠		
النمط التعاوني	المؤهل	٢	١,٩٧	٠,٩٨	١,٩٠
	الخطأ	٤٠٢	٢٠٨,٤٨	٠,٥١	
	المجموع	٤٠٤	٢١٠,٤٥		

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$) "ق" الجدولية (٣,٠٢) بدرجات حرية (٤٠٢,٢)

يتضح من الجدول (١٦) أن جميع قيم "ف" المحسوبة على أبعاد الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المديرين كانت أقل من قيمة "ف" الجدولية (٣,٠٢) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على هذه الأنماط تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين .

٦ - النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير الخبرة .

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الخبرة .

الخبرة	الأنماط الإشرافية للمديرين	من ١ - ٥ سنوات	٦ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
		(ن = ١١٤)	(ن = ٤١)	(ن = ٢٥٠)
النمط الديكتاتوري		١,٨٦	٢,٠١	١,٨٨
النمط الدبلوماسي		٢,٩٢	٢,٩٢	٣,٠٤
النمط السلبي		٢,٣٤	٢,٣٦	٢,٤٥
النمط الديمقراطي		٤,١٤	٤,٢١	٤,٢٥
النمط التعاوني		٤,١٠	٤,٢١	٤,١٨

من أجل فحص هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (١٨) تبين ذلك .

الجدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

الأنماط الإشرافية للمديرين	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ق"ف المحسوبة
النمط الديكتاتوري	الخبرة	٢	٠,٧٣	٠,٣٦	٠,٨٩
	الخطأ	٤٠٢	١٦٦,١٨	٠,٤١	
	المجموع	٤٠٤	١٦٦,٩١		
النمط الدبلوماسي	الخبرة	٢	١,٤٠	٠,٧٠	٠,٩٢
	الخطأ	٤٠٢	٧١,٩٥	٠,١٧	
	المجموع	٤٠٤	٧٣,٣٥		
النمط السلبي	الخبرة	٢	١,١٠	٠,٥٥	٢,٠٥
	الخطأ	٤٠٢	١٠٨,١٥	٠,٢٦	
	المجموع	٤٠٤	١٠٩,٢٥		
النمط الديمقراطي	الخبرة	٢	٠,٩٥	٠,٤٧	٠,٩٣
	الخطأ	٤٠٢	٢٠٦,٩٤	٠,٥١	
	المجموع	٤٠٤	٢٠٧,٩٠		
النمط التعاوني	الخبرة	٢	٠,٥٨	٠,٢٩	٠,٥٦
	الخطأ	٤٠٢	٢٠٩,٨٦	٠,٥٢	
	المجموع	٤٠٤	٢١٠,٤٥		

• دال إحصائي عند مستوى ($\alpha = 0,05$) "ق" الجدولية (٣,٠٢) بدرجات حرية (٤٠٢,٢) .
يتضح من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على الأنماط الإشرافية (الديكتاتوري ، السلبي ، الديمقراطي ، والتعاوني) تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين . بينما كانت الفروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$) للنمط الدبلوماسي تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين . ومن أجل تحديد أي من فئات الخبرة كانت الفروق داله ، استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD) (Least significant difference) ونتائج الجدول (١٩) تبين ذلك .

الجدول (١٩)

نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للنمط الدبلوماسي تبعا لمتغير

الخبرة عند المعلمين .

الخبرة	١	٢	٣
١-٥ سنوات	_____	٠,٠٠٩	٠,١٢- *
٢-٦-١٠ سنوات		_____	٠,١١- *
٣- أكثر من ١٠ سنوات			_____

• دال إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)

• يتضح من الجدول (١٩) ما يلي :-

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في النمط الدبلوماسي بين

المعلمين أصحاب الخبرة من ١-٥ سنوات وأصحاب الخبرة من ٦-١٠ سنوات .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في النمط الدبلوماسي بين المعلمين

أصحاب الخبرة :

١-٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات ولصالح أكثر من ١٠ سنوات .

٦-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات ولصالح أكثر من ١٠ سنوات .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث والتي تهدف إلى التعرف على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، ومكان العمل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة على هذه الأنماط. أما ترتيب مناقشة النتائج فقد جاءت كالتالي:

- مناقشة نتائج السؤال المتعلق بدرجة ممارسة الأنماط الإشرافية.

- مناقشة فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الذي ينص:

ما هي درجة الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لجميع فقرات الاستبانة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأنماط الإشرافية ككل، حيث جاء ترتيبها كالتالي:

١- المرتبة الأولى وكانت للنمط الديمقراطي حيث حصل على متوسط (٤,٢١) ونسبة مئوية (٤٨,٢%) ، وهذا يدل على درجة ممارسة كبيرة جداً بناءً على المحك المستخدم في الدراسة

(انظر الجدول رقم (١)).

٢- المرتبة الثانية وكانت في مصلحة النمط التعاوني (التشاركي) إذ حصل على متوسط حسابي (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%) ، وهذا يدل أيضاً على درجة ممارسة كبيرة جداً للإشراف من قبل المديرين من وجهة نظر المعلمين.

٣- المرتبة الثالثة وجاءت للنمط الدبلوماسي حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٩٩) ونسبة مئوية تساوي (٥٩,٨%) ، وهذا يدل على درجة ممارسة متوسطة بناءً على المحلل المستخدم في الدراسة.

٤- المرتبة الرابعة وكانت من نصيب النمط السلبي الذي حصل على متوسط حسابي (٢,٤١) ونسبة مئوية (٤٨,٢%) وهذا يشير إلى درجة ممارسة متوسطة أيضاً .

٥- المرتبة الخامسة وجاءت للنمط الديكتاتوري الذي بلغ متوسطه الحسابي (١,٨٨) بنسبة مئوية (٣٧,٦) ، حيث دلت على درجة ممارسة قليلة من قبل المديرين .

نتائج فقرات النمط الأول (الديمقراطي) :

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات هذا النمط، وهي ذات الأرقام (١٧،١٩،٢٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥) في الجدول رقم (٨) قد دلت جميعها على درجات ممارسة كبيرة جداً. وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٠١-٤,٤٦) ، وهذا يعني أن هناك إجماع تام بين المعلمين المستجيبين وبدرجة كبيرة جداً حول ممارسة هذا النمط من الإشراف من قبل مديرهم . وعليه فليس غريباً أن يأتي هذا النمط من الإشراف في قمة الأنماط خاصة وأن

هذه النتيجة تتفق مع ما يشير إليه الأدب التربوي حول اعتبار الإشراف التربوي بأنه خدمة تربوية وعملية تنسيقية إيجابية ديمقراطية ، تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تظافر جهود جميع العاملين بما فيهم المشرفون والمديرون والمعلمون. ولعل هذا يعود- كما يرى الباحث- إلى التطور الذي طرأ على مفهوم الإدارة المدرسية ذاتها، والتي انتقلت في مفهومها من المفهوم التفتيشي إلى المفهوم الإشرافي القائم على احترام آراء المعلمين، وتقدير وجهات نظرهم، ومن الإدارة الفوقية التي كانت قائمة على تصيد أخطاء المعلمين وزلاتهم، إلى الإدارة الديمقراطية التي تقوم على تشجيع المعلمين على التطور مهنيًا، مع مراعاة حاجاتهم وتقديم الاقتراحات البناءة إليهم بما يتفق والمصلحة العامة. إن هذا الأمر يدل بلا شك على أن الروح الديمقراطية أصبحت نهجاً وسلوكاً إدارياً مرغوباً لدى الكثير من المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحاسنة (١٩٩٦) التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، ودراسة الحوارني (١٩٨٤) التي توصلت إلى أن نمط المدير الديمقراطي يرتبط برضا المعلمين عن العمل، ودراسة شاكو (Chacko, ١٩٨٧) الذي توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإداري الديمقراطي ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ودراسة كيلي (Kelly, ١٩٩٢) الذي توصل إلى الأسلوب الإشرافي الديمقراطي لمدير المدرسة كان أسلوباً داعماً في زيادة قدرة المعلمين على التطور المهني، ودراسة اللحام (١٩٩٦) التي توصلت إلى أن أكثر السلوكات ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية هو السلوك الديمقراطي وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية مع الآخرين.

واختلفت نتائج الدراسة مع النتائج الذي توصل إليها الزاغة (١٩٨٥) حيث وجد أن الإشراف التربوي ما زال يتمثل بصورته التقليدية السلطوية التي تميل دائماً إلى الجانب التفتيشي المتمثل بالزيارات الصفية المفاجئة من قبل المشرف التربوي أو مدير المدرسة، ودراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) الذي توصل إلى أن مديري المدارس ما زالوا يلعبون دورهم التقليدي في الإشراف وهو التفتيش، ودراسة عالية (١٩٨٦) الذي توصل إلى أن المديرين في دولة الكويت ما زالوا يمارسون الأسلوب الإشرافي التقليدي القائم على مراقبة المعلمين وعدم تقديم العون والمساعدة في كل المجالات التربوية تقريباً، أما الفواعة (١٩٩٠) فقد دلت نتائج دراسته عن عدم جدارة المديرين بممارسة دورهم الإشرافي بسبب عدم تأهيلهم للقيام بهذا الدور، وكذلك عدم وضوح معنى عملية الإشراف لديهم.

نتائج فقرات النمط الثاني (التعاوني أو التشاركي) :

كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة هذا النمط الإشرافي قد دلت أيضاً على درجة ممارسة كبيرة جداً من قبل المديرين، لكن بفارق ضئيل عن النمط الديمقراطي، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٤,١٦) . وقد بينت النتائج (الجدول رقم ٩)) أن جميع الفقرات ذات الأرقام (١٨, ٢٠, ٢٢, ٢٦, ٤٦, ٤٧, ٤٨, ٤٩) تمارس بدرجات كبيرة جداً، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٣٩ - ٤,١٠) ، في حين أظهرت الدراسة أن الفقرتين (٢٣, ٢٤) تمارسان بدرجة كبيرة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٨٩ - ٣,٨٨) . وتبدو أن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما يشير إليه الأدب التربوي المتعلق بأهمية وجود العلاقات التعاونية الجيدة بين المعلمين والمديرين. كما تشير أيضاً إلى أهمية التشاور مع المعلمين والمديرين. كما تشير أيضاً

إلى أهمية التشاور مع المعلمين والاستجابة لمطالبهم وتشجيعهم على البحث والتجريب لكل ما شأنه في خدمة العملية التربوية، مع مراعاة الاهتمام بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من أجل المساعدة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين سواء داخل المدرسة أم خارجها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات العربية والأجنبية، والتي أكدت جميعها على أهمية العلاقة التعاونية ما بين المعلمين والمديرين إذا ما أريد للمؤسسة التربوية بلوغ أهدافها بنجاح، فعلى سبيل المثال دلت نتائج دراسة الرمحي (١٩٨٧) أن المديرين الذين يقومون بالمهام الإشرافية يغلب عليها طابع النمط التعاوني، وأظهرت دراسة نبرادي ويحيى (١٩٨٧) أن المديرين الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية عالية هم الأقدر على ممارسة مهامهم القيادية بنجاح، وبينت دراسة حاتم (١٩٩٠) أن أكثر المجالات امتلاكاً لدى مدير المدرسة حسب تصورات المعلمين هي تلك التي تتدرج في الكفايات الإنسانية، وأشارت نتائج دراسة بيرري (Perry, 1993) إلى أهمية تركيز المديرين على جو الزمالة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية التعاونية مع المديرين. أما دراسة الزعبي (١٩٩٤) فقد أظهرت أهمية الممارسات الإشرافية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية كنمط إشرافي سائد في مدارس الأردن بحسب تصورات المعلمين.

نتائج فقرات النمط الثالث (الدبلوماسي) :

بينت نتائج الدراسة أن هذا النمط يحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، إذ بلغ متوسطه (٢,٩٩) ، أي أنه يمارس بدرجة متوسطة من قبل المديرين بناءً على استجابات المعلمين. وقد أشارت نتائج الدراسة (الجدول رقم ٦)) أن الفقرات ذات الأرقام (٣٤،٣٣،٣٢،٩) تمارس بدرجات كبيرة ، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٣,٨٩-٣,٦٣) .

وأن الفقرات ذات الأرقام (٣١،١١،٧) تمارس بدرجات قليلة، إذ تراوحت متوسطاتها ما بين (١،٥٦-١،٩٠) ، في حين دلت الفقرة رقم (٨) على درجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط مقداره (٤،١٠) أما الفقرة رقم (١٠) فقد دلت على درجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ متوسطها (٢،٦٥). لقد جاءت معطيات هذه النتائج لتدل على ممارسات قليلة من قبل مديري المدارس لبعض الفقرات وهي : الفقرة رقم (٧) (ينزع ثقة المعلمين بالوعد والإغراءات الفارغة) ، والفقرة رقم (١١) (يكون لنفسه عيوناً من بعض المعلمين على زملائهم الآخرين) ، والفقرة رقم (٣١) (يستميل بعض المعلمين إذا وجد معارضة لتعليماته) . وقد يعزو الباحث ذلك أن هذا النوع من المديرين ليس لهم وجود على أرض الواقع ، وحتى وإن وجد فإن عددهم سيكون قليل جداً، وقد يدل ذلك على جهلهم بأصول ومواصفات المهام الإشرافية الحديثة. أما بقية العبارات فإنها تدل على درجات ممارسات تتراوح ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، وجميعها جاءت عاكسة لوجهات نظر المعلمين. وبالنتيجة يرى الباحث أن هذا النوع من الإشراف يتميز بوجود بعض الثغرات فيه مما يؤثر سلباً على شخصية المدير وحسن إدارته، خاصة حول المهام التي يلجأ إلى تحقيقها باستخدام الطرق الملتوية والوعود البراقة. وبذلك فإن هذا النمط الإشرافي يتمتع بشعبية أقل من سابقه في أوساط المديرين من وجهة نظر المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحاسنة (١٩٩٦) ودراسة الزعبي (١٩٩٤) في عدم فاعلية هذا النمط الإشرافي بالشكل المطلوب . كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات : بربر (١٩٧٨) وعبد الرحمن (١٩٩٤) ، والخوراني (١٩٨٤) ، والسعودي (١٩٨٥) ، وجميعها بينت على تدني مستوى هذا النمط من الإشراف مقارنة مع النمطين الديمقراطي والتعاوني .

نتائج فقرات النمط الرابع (السلبي) :

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم فقرات هذا النمط كانت تدل على درجات ممارسة قليلة (الجدول رقم (٧)) بالرغم من أن درجة الممارسة الكلية لهذا النمط كانت متوسطة ، حيث بلغ متوسطه (٢,٤١) . أما أقل الفقرات ممارسة ، فهي الفقرات ذات الأرقام (٣٩,٣٨,٣٧,٣٦,٣٥,١٣,١٢) حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (١,٩٩-١,٥٩) . أما الفقرات (١٥,١٤) فهي تمارس بدرجة كبيرة، إذ بلغت متوسطاتها ما بين (٣,٥٢,٣,٤٢) ، في حين حصلت الفقرة رقم (١٦) على درجة ممارسة كبيرة جداً وبمتوسط (٤,٠٥) .

وهنا يود أن يوضح الباحث أن حصول بعض الفقرات على درجات ممارسة كبيرة ، مثل الفقرتين (١٥,١٤) (يترك المجال لكل معلم في إبداء رأيه دون تعليق من طرفه . ويؤمن أن كل شخص في المدرسة مسؤول عن نفسه) قد يعود إما إلى سوء فهم لهاتين الفقرتين من قبل المعلمين المستجيبين، لأنه لا يجوز ترك المجال حراً أمامهم دون مراقبة، أو مساءلة، أو متابعة من قبل إدارة المدرسة وهذا في حد ذاته تغيب للدور الإداري والإشرافي الذي يتطلع به مدير المدرسة الذي يتربع على قمة الهرم فيها أو انه يعود إلى نقص خبرة المعلمين بأصول ومهام الإشراف التربوي الحديث و ماهية مسؤوليات المدير في المدرسة أما الفقرة التي دلت على درجة ممارسة كبيرة جداً، فهي الفقرة رقم (١٧) (يترك للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة) ، وهنا يرى الباحث أن الأمر قد يعود إلى سوء فهم من المعلمين حول معنى العبارة ، لأن لكل حرية حدود ، وأن هذه الحرية قد تصطدم بتعليمات وقوانين الإدارة المدرسية، وهذا في حد ذاته تجاهل للدور الريادي الذي يلعبه المدير في المدرسة، والخاصة بالصلاحيات والمسؤوليات الملقاة

على عاتقه تجاه العملية التعليمية، إلا إذا كان المدير من النوع السلبي.

لقد جاءت معظم الفقرات التي تنتمي إلى هذا النمط بدرجات ممارسة قليلة، لأنها تدل على سلبية المديرين الذين ينطوون في إطار هذا النمط الإشرافي. وهنا يرى الباحث، أنه من الطبيعي أن يأتي هذا النمط في المرتبة ما قبل الأخيرة، وأن معظم إن لم يكن جميع الدراسات، وكذلك الأدب التربوي قد أكدنا على عدم سيادة هذا النوع من الأنماط الإشرافية في هذه الأيام.

نتائج فقرات النمط الخامس (الديكتاتوري) :

كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة هذا النمط الإشرافي تدل على ممارسة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (١,٨٨) ، حيث بينت الفقرات ذات الأرقام (٣٠,٢٩,٢٨,٢٧,٢٦,٢٥,٦,٤,٣,٢) تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١,٦٣-١,٩٦) . أما الفقرات ذات الأرقام (٥,١) فقد جاءت ممارساتها لتدل على درجة متوسطة، حيث تنص هذه العبارات (يقوم بزيارات صفية مفاجئة للمعلمين، ويستأثر بالنقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين) . وهنا يود أن ينوه الباحث أن استجابة المعلمين على الفقرتين السابقتين بدرجات ممارسة متوسطة، قد يعود إلى اعتقادهم أنها من صلاحيات المدير، وأنه له الحق بفعل ما يريد، مع العلم أن الفقرتين تدلان على الديكتاتورية، لأن الأصول تقتضي إشعار المعلم بطبيعة الزيارة وأوقاتها بدلاً من تعريضه للمفاجآت والتي قد تسبب له الكثير من الإحراج. كما أن استئثار المدير بالنقاش لا يدل على احترام وجهات نظر الآخرين، إنما يدل على الاستخفاف بالمعلمين أنفسهم وعدم قبوله بأرائهم. لكن هناك أمر هام ما زال العديد

من المعلمين لا يعونه تماماً، وهو أن مديريهم قد يستخدمون نمطاً معيناً من الإشراف اعتاد عليه المعلمون، وأن هذا النمط لا يؤثر في سلوكهم التعليمي، لكنه في نفس الوقت لا يعي حاجات واهتمامات المعلمين.

ويرى الباحث أن ورود النمط الديكتاتوري في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين، لهو أمر طبيعي ومنطقي في نفس الوقت، وهذا ما يؤيده الأدب التربوي الحديث وكذلك الخلفية المتعلقة بهذه الدراسة، كما أن معظم، إن لم يكن كل الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي تؤيد وجهة النظر هذه. وهذا في حد ذاته دليل واضح وصريح بأن ممارسة الديكتاتورية قد ولى زمانها منذ أمد بعيد، وأن التفتيش والقمع والتخويف الذي كان يمارس بحق جموع المعلمين قد طويت صفحاتها وإلى الأبد.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص :

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات

استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير الجنس".

كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية فيما يتعلق بمتغير الجنس على الأنماط : الدبلوماسي والسلبي والديمقراطي والتعاوني

(انظر الجدول رقم (١١)) . وبالتالي اتضح من نتائج التحليل الإحصائي ما يشير إلى قبول

الفرضية الصفرية على المجالات المذكورة، بينما جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتدعم رفض الفرضية الصفرية بالنسبة للنمط الديكتاتوري ولصالح المعلمين، حيث بلغ متوسط استجابات المعلمين (١,٩٥) ، في حين بلغ متوسط استجابات المعلمات (١,٨٣) .

والباحث قد يعزو السبب في وجود هذه الاختلافات بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بالنمط الديكتاتوري، إلى كون المعلمين أكثر تفهماً لمفهوم العلاقات الإنسانية واحترام الرأي والرأي الآخر أكثر من المعلمات، كما أن المعلمين قد يكونوا أكثر وعياً وتفهماً لكل ما يدور من أعمال ومسؤوليات وصلاحيات على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في المدرسة أكثر من المعلمات. وفي المقابل قد يرجع الأمر فيما يتعلق بالمعلمات إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتقهن للتوفيق بين العمل والبيت، مما يؤدي إلى سطحية إلمامهن أو اهتمامهن بالإشراف التربوي وماذا يجب أن يكون عليه هذا الإشراف.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (١٩٩٤) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى للجنس عند ممارسة الأنماط الإشرافية، كما تختلف هذه الدراسة مع دراسة بطاح (١٩٩١) التي بينت أن المشرفين التربويين لهم علاقات أفضل مع مديري المدارس كمشرفين مقيمين من المديرات. كما وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المحاسنة (١٩٩٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى للجنس عند ممارسة النمط الإشرافي الديكتاتوري.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها همبل (١٩٨٤) فيما يتعلق بمتغير الجنس حول الملاحظات البعدية للإشراف ولصالح المعلمين الأكبر سناً والأكثر خبرة من

المعلمات. وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة بيرري (١٩٩٣) التي أشارت أن المعلمين الذين منحوا وقتاً أكثر من المعلمات مع مديريهم للنقاش في المؤتمرات الفردية الإشرافية كانوا أكثر وعياً وإماماً حول أهداف هذه المؤتمرات من زميلاتهم من المعلمات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنص :

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية".

كشف نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير المرحلة الدراسية على جميع الأنماط الإشرافية، ما عدا النمط السلبي (انظر الجدول رقم (١٢)) ، وبالتالي اتضح ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بالأنماط: الديكتاتوري، الدبلوماسي، الديمقراطي، والتعاوني.

أما بالنسبة للنمط السلبي فقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتدعم رفض الفرضية الصفرية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على النمط السلبي (٢,٥١) ، فيما بلغ متوسط استجابات معلمي المرحلة الأساسية على النمط (٢,٣٨) .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى إدراك معلمي المرحلة الثانوية لماهية ومشكلات النمط الإشرافي السلبي أكثر منه ما هو لدى معلمي المرحلة الأساسية.

كما قد يعود ذلك إلى تفسير معلمي المرحلة الثانوية بأن الإشراف السلبي يعني لديهم هو

الإشراف التسبيبي الذي يسمح لكل معلم أن يكون مسؤول عن نفسه، وهذا في حد ذاته انكار لوجود شخصية المدير الاعتبارية حيث هو صاحب الكلمة العليا والصلاحيات الإدارية الواسعة، وهو أمر قد لا يدركه بوضوح معلمي المرحلة الأساسية. فمعلمو المرحلة الثانوية عادة هم الأوسع خبرة والأقدر تفهماً على كل ما يدور في المدرسة، من زملائهم المنتمين إلى المدرسة الأساسية، حيث جرت العادة (بشكل عام) أن ينخرط المعلم في التدريس في المدرسة الثانوية بعد أن يكون قد خدم لعدة سنوات في المدرسة الأساسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص :

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير مكان العمل". أشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير مكان العمل على جميع الأنماط الإشرافية (انظر الجدول رقم (١٣))، وبالتالي اتضح ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير مكان العمل (مدينة، قرية) ربما يعود إلى تقارب وجهات نظرهم فيما يتعلق بالأنماط الإشرافية، إذ أنه ليس هناك فرق بين معلمي ومعلمات مدارس المدينة والقرية، فالمناهج واحدة ومديرية التربية والتعليم واحدة، وكذلك فالتعليمات والمسؤوليات تكون موحدة للجميع، حتى وإن وجد فرق، فإن هذا الفرق ربما

يعود للفروق الفردية بين المعلمين وزملائهم سواء في القرية أو المدينة، وينطبق هذا الأمر أيضاً على المعلمات بل وحتى على الطلبة والطالبات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ، والتي تنص :

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير التخصص".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير التخصص على جميع الأنماط الإشرافية (جدول رقم (١٤)) ، وبالتالي اتضح ما يشير إلى قبول هذه الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن تقارب وجهات نظر المستجيبين بغض النظر عن التخصص (علمي، أدبي) ربما يعود لطبيعة الإشراف التربوي نفسه، حيث لا يتأثر التخصص بالأنماط الإشرافية التي يمارسها المديرين في مدارسهم، كما أنه لا يؤثر على استجابات المعلمين سواء أكانوا من ذوي التخصص الأدبي أو العلمي، زد على ذلك أن مدير المدرسة لا يفرق في ممارساته بين مدرس علمي وآخر أدبي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي تنص :

" لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم على جميع الأنماط الإشرافية (انظر الجدول رقم (١٦)) ، وبالتالي اتضح أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى قبول هذه الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن عدم تأثير المؤهل العلمي في الأنماط الإشرافية ربما يعود إلى تقارب استجابات المعلمين على الأنماط المختلفة بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، إذ أن المسألة تتعلق بممارسات إشرافية في المدرسة، وهذه الممارسات يشعر بها المعلم ويعيها شأنه شأن أي معلم آخر سواء كان مؤهله أعلى أم أقل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (١٩٩٤) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي عند ممارسة الأنماط الإشرافية. كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة غنيمات (١٩٩٠) التي أثبتت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في الممارسات الإشرافية المختلفة تعزى لمؤهل المعلم العلمي. وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسات كل من المحاسنة (١٩٩٦) وبطاح (١٩٩١) حيث لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أي أثر في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات المديرين والمشرفين التربويين الإشرافية منها والفنية من وجهة نظر المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، والتي تنص :

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين في الأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية تعزى لمتغير الخبرة".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير الخبرة على الأنماط الإشرافية : الديكتاتوري، السلبي،

الديمقراطي، والتعاوني، وبالتالي اتضح أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى قبول الفرضية

الصفرية على هذه الأنماط (لاحظ الجدول رقم (١٨) . أما فيما يتعلق بالنمط الدبلوماسي فتشير

نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ، وعليه

فالنتائج تدعم رفض الفرضية ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات (انظر الجدول رقم

(١٩) .

وعند تحليل نتائج اختبار (LSD) لتحديد أي من فئات الخبرة كانت الفروق دالة إحصائياً

تبين ما يلي :

١- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين أصحاب الخبرة من ١-٥ سنوات

وأكثر من ١٠ سنوات ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات.

٢- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين أصحاب الخبرة من ٦-١٠ سنوات

ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات.

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى كون المعلمين ذوي الخبرة الأكثر هم الأكثر

تفاعلاً واستجابة للأنماط الإشرافية المختلفة أكثر من زملائهم الذين يتمتعون بخبرة أقل. كما وقد

تعزى النتيجة إلى ارتفاع مستوى الفهم الذي يتمتع به أصحاب الخبرة لأكثر من عشر سنوات لمعظم المهام والممارسات الإشرافية التي تقع على عاتق المديرين، مقارنة بزملائهم أصحاب الخبرات التدريسية الأقل. وهذا ما قام الباحث بتفسيره وتبريره لاستجابات المعلمين المتناقضة حول الفقرات الخاصة بالنمطين السلبي والديكتاتوري، فالأمر يتعلق ببساطة بمستوى الخبرة التي يتمتع بها المستجيب والتي تعبر عن مقدار فهمه وتفسيره للفقرات بأنماطها المختلفة.

يتبين من النتائج الخاصة بهذه الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإشرافية ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية في منطقة محافظة نابلس، بينما جاءت الأنماط : التعاوني والدبلوماسي والسلبي في المراتب الأخرى وعلى التوالي، في حين جاء النمط الديكتاتوري في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة.

لم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ومكان العمل والتخصص وعلى جميع الأنماط الإشرافية، في حين أظهرت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في النمط الديكتاتوري فقط ولصالح المعلمين، ومتغير الخبرة في النمط الدبلوماسي فقط ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من عشر سنوات، ومتغير المرحلة الدراسية في النمط السلبي فقط ولصالح معلمي المرحلة الثانوية.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بما يلي :

♦ تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية على ممارسة النمطين الديمقراطي والتعاوني (التشاركي) بشكل كبير لكونهما أكثر الأنماط قبولاً عند المعلمين والمعلمات كما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة.

♦ عقد دورات تدريبية للمديرين لمواكبة الأساليب الإشرافية في ميدان المجال الإشرافي من أجل تعزيز أدوارهم كمشرفين تربويين مقيمين.

♦ إجراء دراسة تتعلق بالأنماط الإشرافية التي يمارسها المديرون والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية على مستوى الوطن ككل.

♦ عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع كفاءاتهم وإمامهم بواجبات ومسؤوليات وصلاحيات المديرين كمشرفين تربويين مقيمين.

♦ التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين المعلمين والمديرين لما فيها من إثراء وتسهيل لمختلف المهمات الإشرافية التي تقع على المديرين.

المراجع العربية

- ١ الأفندي ، محمد (١٩٨١) الإشراف التربوي ، عالم الكتب ، القاهرة : جمهورية مصر العربية .
- ٢ إبراهيم ، أحمد (١٩٨٧) تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف ، دار المطبوعات الجديدة القاهرة : جمهورية مصر العربية .
- ٣ أبو كف ، علي (١٩٩٠) السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٤ إسماعيل ، خيرى (١٩٧٧) " واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث في الأردن " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٥ النل ، سعيد ، (١٩٧٥) " ملاحظات حول الإشراف التربوي (معناه وأبعاده)" ، رسالة المعلم ٤ (١٨) عمان : الأردن .
- ٦ المؤتمر التربوي الأول (١٩٩٤) المنهاج الفلسطيني ، واقع وتطلعات الشعب الفلسطيني نحو تطوير المنهاج الفندق الوطني ، القدس : فلسطين .
- ٧ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٤) الإشراف التربوي في الوطن العربي واقعة وسبل تطويره تونس: الجمهورية التونسية .
- ٨ بطاح ، أحمد (١٩٩١) " علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم " مؤته للبحوث والدراسات ، ٦ (٢) ٢٨١-٢٩٩ .
- ٩ بلقيس ، أحمد ، مرعي ، توفيق (١٩٨٥) التربية العملية، وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب ، عمان : الأردن .
- ١٠ بربر ، عبد الرحيم (١٩٨٧) مهارات مدرسي المدارس الثانوية في ثلاثة ألوية في الضفة الغربية حسب تصورات المديرين والمعلمين والإداريين ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة بير زيت ، بير زيت : فلسطين
- ١١ دليل المشرف التربوي (١٩٨٣) دراسات (للعلوم الإنسانية) ، الجامعة الأردنية ، ٢١ (٤) ٤٤٥-٤٧٢ .

- ١٢ دعباس ، عمر (١٩٩٢) فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ١٣ دواني ، كمال ، وديراني ، عيد (١٩٨٤) العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن ، مجلة دراسات (للعلوم الإنسانية) ، الجامعة الأردنية ، ١١ (٦) ١٠٩-١٣٧ .
- ١٤ الوهر ، محمود وآخرون (١٩٨٩) الإشراف التربوي في الأردن ، الواقع النظرية المستقبلية ، ورقة عمل مقدمة للحلقة التدريبية العربية الإقليمية في الإشراف التربوي الفعال في وزارة التربية والتعليم عمان : الأردن من ١١/٨ - ١١/٢ - ١٩٨٩ م .
- ١٥ الدوجان ، عطا الله (١٩٨٩) مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، عمان : الأردن .
- ١٦ الرمحي ، جمال (١٩٨٧) مدى ممارسة مدير المدرسة الإلزامية في لواء طولكرم لدورة الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ١٧ الزاغة ، عمر (١٩٨٥) " واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- ١٨ الزعبي ، فتحي (١٩٩٤) " تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في محافظة إربد " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ١٩ السعودي ، راتب (١٩٩٤) " معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراه المشرفيون التربويون " ، مجلة دراسات (للعلوم الإنسانية) ، الجامعة الأردنية ، ٢١ (٤) عمان : الأردن .

- ٢٠ السعودي، مزعل (١٩٨٥) تقويم برنامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، عمان : الأردن .
- ٢١ سمعان، وهيب، ومرسي، منير (١٩٧٥) الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة : جمهورية مصر العربية .
- ٢٢ حتاملة ، مشهور (١٩٩٠) " تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال للمدارس الحكومية الثانوية في الأردن " ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٢٣ الحوراني ، غالب صالح (١٩٨٤) " تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمان " ، ملخص رسالة ماجستير ، دراسات (للعلوم الإنسانية) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٢٤ الخطيب ، أحمد (١٩٨٤) دور النظرية والبحث العلمي في الإدارة التربوية ، التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، الدوحة : قطر (٦٨) ٥١-٤٦ .
- ٢٥ الصعوب ، أحمد (١٩٨٦) " مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٢٦ الصمادي ، خلف (١٩٩٤) " تقييم دور مدير المدرسة الريادية في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٢٧ صنبر / شكري (١٩٧٩) دور مدير المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٢٨ عالية ، محمد كمال (١٩٨٦) الإدارة المدرسية والنمو المهني للمدرسين في مدارس التعليم

- الإبتدائي بدولة الكويت ، جمعية المعلمين الكويتية .
- ٢٩ عبد الرحمن ، نائل (١٩٩٤) " دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- ٣٠ غنيمات ، محمد (١٩٩٠) " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مدير ومدارس القرى النائية في الأردن رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٣١ الفرخ ، وجيه (١٩٨٣) " تقييم عملية الإشراف التربوي في الأردن " ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة القديس يوسف ، بيروت : لبنان .
- ٣٢ الفواعرة ، سامي (١٩٩٠) دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٣٣ قريش ، أحمد (١٩٨٧) " الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- ٣٤ اللحام ، ندى (١٩٩٦) " تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٣٥ المحاسنة ، محمد (١٩٩٦) " الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال الأردن" رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٣٦ متولي ، مصطفى (١٩٨٣) الإشراف الفني في التعليم ، دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، مطبعة الجهاد ، الإسكندرية : جمهورية مصر العربية .

- ٣٧ مدانات أوجيني (١٩٨٧) الإشراف التربوي التعليمي ، دار مجدلاوي ، عمان : الأردن .
- ٣٨ مرعي ، توفيق (١٩٨٩) أساليب الإشراف التربوي ، ورقة عمل مقترحة للحلقة التدريبية للمشرفين التربويين الجدد ، وزارة التربية والتعليم ، من ١ / ٤ - ١٩٨٩/٤/٦ م .
- ٣٩ مساد ، محمود (١٩٨٦) الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، دار الأمل ، دمشق : سوريا .
- ٤٠ مناصرة ، منصور (١٩٩١) تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٤١ المومني ، فايزة (١٩٩٥) " دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون ، جرش ، إربد " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- ٤٢ نبرادي ، يوسف ، ويحيى ، إبراهيم (١٩٨٧) " العلاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدى مديري ووكلاء المدارس الثانوية والإعدادية بمنطقة العين التعليمية في الإمارات العربية " ، مجلة كلية التربية ، ٤ (٢) ١٠٨-١٣٩ .
- ٤٣ نشوان ، يعقوب (١٩٩٢) الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان ، عمان : الأردن .

المراجع الأجنبية

- 1- Anthony,P., (1992) Factors Affecting a Job Satisfaction of Teachers in Selected School in the District of Columice unpublished doctoral dissertation, 34 (6) 1433A.
- 2- Berry,A .,(1993) Acomparision of the way that women and men principls supervise teachers , (9308148).
- 3- Chacko,H.,(1987) Administrators methods of up ward influence gools, Mativational needs and perceptions of supervisors,leadership style,unpublished doctoral dissertation , 99(6) 1320-A .
- 4- Fradsham ,B.,(1978) Astudy of new foundland principles of district supervisors, unpublished doctoral dissertation , Doctoral dissertation abstract international .
- 5- Harris,B., (1975) Supervisory behavior in education, 2nd Ed, Englewood cliffs,Prentice-Hall ,N.J :U.S.A.
- 6- Hempill,J., (1985) Teacher Perceptions of the leadership behavior of principals as related to teacher perceptions of the conference following classroom observation, unpublished doctoral dissertation , Mississippi state university, dissertation absract international,Vol,46,No,2p.313-a.
- 7- Greeden,B.,(1988) A study of new foundland principals of district supervisors,unpublished doctoral dissertation ,Disseration abstract international .
- 8- Kelly,M.,(1992) The instructional supervision studies of school principals (Supervision styles) (Eric Document Reproduction service No , AAC,9201932) .
- 9- Lovell,J.,and Wales,K.,(1983) Supervision for better school,Fifthed,Englewood cliffs Printice-Hall,N.,U.S.A .
- 10- Oakes,F.,(1988) Elementary Principles Leadership Style and Adaptubility and Clinical supervisory behaviors (Eric Documentary reproduction service,(No,AAC,872429) .
- 11- Pajak,E.,(1990) Dimensions of Supervision, Educational leadership,48(1),pp 78-81.
- 12- Quigney,T.,(1993) Supervisory Competencies preceived by special education teachers,Supervisors and principals (Eric Document

- reproduction service ,No,AAC 9310078) .
- 13- Reavis,Charles.,(1977) “A test of the Clinical Supervision Modle of the Journal of Educational Research .
 - 14- Sinai,E., (1977) “The Hashemite Kingdom of jordan and the west Bank”, American Academic Association for Peace in the middle East,N.Y: U.S.A .
 - 15- Strachan,J.,(1981) Instructional Supervision and Teacher Development, (Eric Document reproduction service, No,ED,23139) .
 - 16- Wales,J.,and Bondi,J.,(1980) Supervision A Guide to Practice,Merril Publishing CO .,Columbus,Ohio:U.S.A.

بسم الله الرحمن الرحيم
إستبانة الدراسة

الأستاذ الزميل الفاضل / الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد ...

الصفحات المرفقة عبارة عن أداة بحث للتعرف على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين بغرض الوقوف على حقيقة هذه الأنماط للاستفادة منها في الوصول إلى توصيات تساعد على تحسين عملية الإشراف التي يقوم بها المديرين في المدارس . وتتكون هذه الإستبانة من جزأين :

الجزء الأول : ويتعلق بمعلومات إحصائية عامة عن المستجيب (معلم / معلمة) .
الجزء الثاني : ويتعلق بمقياس الأنماط الإشرافية التي يمارسها المدير .

وعليه أرجو منك الإجابة عن أسئلة الإستبانة بعناية ودقة ، لأن نتائج الدراسة تعتمد على رأيك السديد على اعتبار أنك من أكثر الناس احتكاكا بالمدير ومعرفة بأنماط الإشرافية المختلفة .
لا داعي لذكر اسمك ، وتأكد أن الغرض من هذه الإستبانة هو البحث العلمي الهادف إلى خدمة العملية التربوية في وطننا الحبيب فلسطين .

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحث

أحمد علي الشوا

جامعة النجاح الوطنية / نابلس

الجزء الأول : معلومات إحصائية عامة :

الرجاء تعبئة المعلومات التالية بوضع دائرة حول الرمز الذي ينطبق على حالتك :-

١. الجنس أ- ذكر ب- أنثى
٢. المرحلة الدراسية أ- أساسية ب- ثانوية
٣. مكان العمل أ- مدينة ب- قرية
٤. التخصص أ- علمي ب- أدبي
٥. المؤهل العلمي أ- كلية مجتمع فما فوق ب- بكالوريوس + دبلوم ج _ ماجستير
٦. سنوات الخبرة أ- من ١-٥ سنوات ب- من ٦-١٠ سنوات ج _ أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني : مقياس أنماط المدير الإشرافية : —

أرجو أن تعطي تقييمك لدرجة الممارسة لنمط مديرك الإشرافي بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل درجة شيوع الممارسة لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس .

علماً بأن دلالة الأرقام الموزعة على المقياس تعني ما يلي : —

- الرقم (٥) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة كبيرة جداً .
- الرقم (٤) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة كبيرة .
- الرقم (٣) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة متوسطة .
- الرقم (٢) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة ضعيفة .
- الرقم (١) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة ضعيفة جداً .

مثال : إذا ارتأيت أن المدير يقوم بزيارات مفاجئة للمعلمين بدرجة كبيرة ، ضع دائرة حول الرقم (٤) في الخانة المقابلة للعبارة .

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
	الأنماط الإشرافية التي يمارسها المدير :	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١.	يقوم بتقويم أداء المعلمين بصورة مفاجئة	٥	٤	٣	٢١	١

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١.	يقوم بزيارات صفية مفاجئة للمعلمين .					
٢.	يلزم المعلمين باتباع أسلوب تدريسي معين .					
٣.	يعكس الشعور بتفوقه علمياً وفكرياً على المعلمين .					
٤.	يسجل ملاحظاته الصفية على مرأى من التلاميذ .					
٥.	يستأثر بالنقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين .					
٦.	لا يتشاور مع المعلمين في إعداد جدول الحصص الخاص بالمواد الدراسية .					
٧.	ينزع ثقة المعلمين بالوعود والإغراءات الفارغة .					
٨.	يتيح للمعلمين الفرص في توضيح أفكارهم وآرائهم.					
٩.	يمتلك القدرة على إقناع معارضيه من المعلمين .					
١٠.	يغلب طابع المجاملات في النقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين .					
١١.	يكون لنفسه عيوناً من بعض المعلمين على زملائهم الآخرين .					
١٢.	يهتم بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة .					
١٣.	لا يهتم كثيراً بعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي					
١٤.	يترك المجال لكل معلم في إبداء رأيه دون تعليق من طرفه .					
١٥.	يؤمن أن كل شخص في المدرسة مسئول عن نفسه.					
١٦.	يترك للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة .					
١٧.	يساعد المعلمين على الشعور بالراحة أثناء زيارته الصفية .					
١٨.	يتشاور ودياً مع المعلمين فيما يتعلق بشئونهم التدريسية .					
١٩.	يشجع المعلمين على تولي الدور الريادي في مهنته التدريس .					
٢٠.	يستجيب لمطالب المعلمين خلال فترة معقولة من الزمن .					
٢١.	يهتم بحاجات ومشاكل المعلمين والتلاميذ .					

درجة الممارسة					الرقم	الفقرات
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		الأنماط الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة :
					٢٢.	يشجع المعلمين على البحث والتجريب .
					٢٣.	يطلع المعلمين على أحدث أساليب وطرائق التدريس.
					٢٤.	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه .
					٢٥.	يتصد أخطاء المعلمين ويستغلها لمصلحته .
					٢٦.	يدخل الحصة الصفية ويخرج منها دون استئذان .
					٢٧.	يهتم بالشكايات على حساب العملية التربوية .
					٢٨.	لا يتعاون مع المعلمين في وضع الخطط التدريسية العلاجية .
					٢٩.	يفرض رأيه على المعلمين بشدة أثناء المناقشات .
					٣٠.	يقاطع المعلمين أثناء زيارته للحصص الدراسية .
					٣١.	يستميل بعض المعلمين إذا وجد معارضة لتعليماته.
					٣٢.	تغلب عليه البشاشة والرقّة فيما يقوم به من تصرفات.
					٣٣.	يستعين ببعض المعلمين في توزيع المسئوليات وتنفيذ التعليمات بين الزملاء .
					٣٤.	يترك الخيار للمعلمين باختيار النشاط الذي يرونه مناسباً .
					٣٥.	تتميز قراراته الإدارية بالفوضى والارتجال .
					٣٦.	يعتمد على المشرفين التربويين في تقويمه للمعلمين .
					٣٧.	يحاول تحقيق الرغبات الشخصية للمعلمين إرضاء لهم .
					٣٨.	تتميز اجتماعاته مع المعلمين بالعشوائية وعدم الدقة .
					٣٩.	يميل إلى استرضاء المعلمين حتى لا يثير غضبهم .
					٤٠.	لا يبدي اهتمام كاف بالزيارات الصفية حفاظاً على شعور المعلمين بالاستقلالية .
					٤١.	يستأذن المعلم عند دخوله وخروجه من الحصة .
					٤٢.	يتعامل مع المعلمين بالثقة والاحترام .
					٤٣.	يجلس في مكان يسمح له بمشاهدة الحصة دون إزعاج للمعلم .

الرقم					الفقرات	درجة الممارسة
					الأنماط الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة :	كبيرة جدا كبيرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا
٤٤.					يشرك المعلمين في عملية تقييم تقدم التلاميذ أكاديميا .	
٤٥.					يشجع المعلمين على التطور مهنيا بحسب حاجاتهم .	
٤٦.					يقدم للمعلمين الاقتراحات البناءة فيما يتعلق بتحسين طرق التدريس .	
٤٧.					يعطي اهتمام بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .	
٤٨.					يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة وخارجها .	
٤٩.					يساعد المعلمين على حل المشكلات الانضباطية فسي الصف وخارجها .	

" شاكرين لكم تعاونكم "

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

Supervisory modes that practiced by elementary and secondary School principals from teachers' points of view.

This study aimed at investigating modes that practiced by elementary and secondary school principals in Nablus Governorate area, by determining the dominant supervisory mode from teachers' points of view. It also aimed at investigating effects of variables of sex, major, qualification, experience, and location of school on those supervisory modes. More specifically, this study attempted to answer the following question:

What is the dominant supervisory mode for elementary and secondary school principals in Nablus Governorate area as seen by teachers, and whether these supervisory modes differ according to variables of sex, major, qualification, experience, and location of school?

In order to achieve the goals of the study, the researcher designed a questionnaire based on studies in supervision of instruction, and in the related literature. The questionnaire constructed from (49) questions distributed on five modes, which were:

Autocratic mode (12) questions, diplomatic mode (9) questions, laissez-fair mode (11) questions, democratic mode (8) questions, and collaborative mode (9) questions. The questionnaire was validated by a committee of specialists, where as the reliability was assessed by using Cronbach's α equation, which was (0.96).

The population of the study consisted of (2253) male and female public school of Nablus Governorate area. A sample of (460) was chosen randomly which represents approximately (20%) of the original population.

After analyzing the results, the study revealed the following:

- 1- Democratic supervisory mode was seen by teachers to be the dominant mode, so that it ranked the first with mean of (4.21), followed by the collaborative mode with mean of*

(4.16). Where as the diplomatic and the laissez-fair modes ranked moderate with means of (2.99, 2.4) respectively. The autocratic supervisory mode ranked lastly with mean of (1.99).

- 2- There were no statically differences in supervisory modes scale attributed to variable of sex, major, qualification, experience, and location of school.
- 3- There were statically significant differences in autocratic supervisory mode between male and female teachers in favor of male teachers. Also there were statically significant differences in laissez-fair supervisory mode between elementary and secondary school teachers in favor of secondary school teachers. The finding also revealed that there were statically significant between teachers with (1-10) years of experience and above (10) years of experience in favor of above (10) years of experience.

In the light of these finding, the researcher recommended the necessity to train principals accomplish their supervisory tasks effectively in schools, with special attention and focus toward the importance of human and constructive relationship between teachers and principals in schools. Further studies of this nature is also recommended on country level as well.