

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس الحكومية

إعداد

كهرمان نصري

الدكتور رضا المواضي

رقم الهاتف: 0779824825

عنوان البحث باللغة الإنجليزية:

**The role of supervisors in the development of school management from
the perspective of managers of public schools**

البريد الإلكتروني: Radamwdiah@yahoo.com

دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس الحكومية في مديرية الزرقاء الأولى

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم و إلى تحديد أثر متغيرات الدراسة: الجنس، نوع المدرسة، الخبرة، المؤهل العلمي على تلك الدرجة من ممارستهم لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى المدارس.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديرى المدارس الحكومية في مديرية الزرقاء الأولى والبالغ عددهم (157) مدير ومديرة للعام الدراسي (2011-2012) وقد اختيرت عينة الدراسة لتكون ذاتها مجتمع الدراسة. و لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان وتم التأكيد من صدق المحتوى وتم حساب معامل الثبات حيث بلغ (0,96) وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية جاءت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (68.3) للمجال الكلي حيث جاء التنسيق و التنظيم و التقويم بدرجة كبير بخلاف مجال التخطيط و التوجيه و التدريب درجة متوسطة عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات آراء المديرين لدور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ونوع المدرسة بينما توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات آراء المديرين تعزى لمتغير الخبرة في مجالات التوجيه و التنسيق و التدريب و التقويم ولصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات .

وقد أوصت بعدها توصيات منها: الفصل بين المشرف الإداري و المشرف الفني وان يكون اختيار المشرف التربوي بحيث تكون الخدمة في الإدارة المدرسية احد الشروط الازمة لاختيار هذه المهنة .

The role of supervisors in developing school

Administration from the point of view of governmental school principals Field study in education directorate of Zarqa first

Abstract

This study aimed to identify the role of supervisors in developing school administration from the point of view of governmental schools principals, in addition to test the effect of gender, school type, experience, and qualification variables on principals opinions of the role of supervisors

A descriptive approach was followed, the study population consisted of all principals in the public school in Zarqa city, and they were (157) principals, exactly 100% of the study, to achieve the goals of the study, the research prepared questionnaire, distributed in domains: planning organization, directing coordination, evolution, and training. The questionnaire validity was achieved by a panel of judge's equal (12) judges.

The reliability coefficient was computed by cron bach alpha equation and it was (.96).data were analyzed using (spss)with test and anova.analysis .the study obtained the following result First :there is large role of supervisors in developing school administration.

There are no significant differences at significance level ($\alpha \leq 0.05$)in the role of supervisors,due to gender in all domains of study and also school type and qualification but There are significant differences

due to experience in the directing , training , coordination , evolution , and total degree in fever of less than 5 year in experience.

accordingly to the results of this study , the research recommended, :

- The necessity of educational supervisor participation with school principal in doing environment survey programs
- The necessity of contributing the educational supervisor in performance of teacher and father councils, that help him in corporate with them to identify.

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية عبر الاستخدام الأنسب للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والاهتمام والتوظيف للعناصر البشرية والمادية على أحسن وجه للوصول إلى الإدارة المرنة المتغيرة القادره على التعامل مع مقتضيات العصر ومتطلبات الحداثة.

ومن ملاحظة تضارب الآراء حول ممارسات وأدوار المشرفين التربويين ، انبثقت فكرة هذه الدراسة ولتجيب عن السؤال الذي تضاربت حوله الآراء، ما دور المشرفون التربويون في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الزرقاء الأولى؟ وما درجة تطبيق هذا الدور من قبل المشرفين التربويين؟

- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

- 1 - ما درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرها؟
- 2 - ما أثر متغيرات كل من الجنس، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في آراء مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس الحكومية؟

- أهداف الدراسة:

- 1) تحديد بعض الأدوار التي يجب ممارستها من قبل المشرف التربوي لتطوير الإدارة المدرسية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والتنسيق والتقويم.
- 2) الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم من وجهة نظر المديرين تبعاً لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع المدرسة.

يستفيد من هذه الدراسة المديرين والمشرفين في : تبصرهم للأدوار التي تسهم في التطوير لتعزيزها والعمل بها حدود الدراسة : **الحدود الزمنية:** تحدد هذه الدراسة الفصل الأول (2011-2012).

الحدود المكانية: مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة الزرقاء.

الحدود البشرية: مدير المدارس الحكومية

الاداة المستخدمة: استبيان

تعريف المصطلحات:

الدور Role: يعرفه قاموس ويسترز WEBSTER بأنه السلوك الاجتماعي المدقع الذي تحدده وظيفة الفرد في الجماعة (الفرح ، 1990: 38).

الدور (التعريف الإجرائي): مجموعة السلوكيات والأعمال التي يقوم بها مشرف التربية والتعليم بحكم مراكيزهم ووصفهم الوظيفي والذي يمكن تقويمه من خلال توقعات سلوكهم.

المشرف التربوي SUPERVISOR: القائم الذي يعمل بالتعاون مع جميع ذات العلاقة بالعملية بهدف تحسين تلك العملية والسعى لتحقيق الأهداف المرسومة بأقل الجهد وأعلى المنافع التربوية (ستراك والخساونة، 2004: 337).

المشرف التربوي (إجرايا): هو من تم اختياره من قبل وزارة التربية والتعليم بموجب أسس محددة لمزاولة مهنة الأشراف في المدارس بهدف التحسين والتطوير.

التطوير DEVLOPMENT: قصد مسبق يتضمن جهداً منظماً للحركة من نقطة محدودة إلى نقطة أخرى، ومن وضع محدد إلى وضع آخر محدد. (الزعبي، 1994).

التطوير (التعريف الإجرائي) : عدم التوقف عند بلوغ النتائج بل التطلع إلى آفاق جديدة لرفع الكفاءة ورفع مستوى أداء الأفراد العاملين وتحقيق النمو المهني والإداري وزيادة الإنتاجي لديهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- الدور مفهومه وخصائصه:

في الإشراف فإن المشرف يقوم عمل الفرد ليتأكد من قيامه به بفعالية وكذلك فإن حق اتخاذ القرار ينحصر في المشرف وهو الذي يبدأ بالمبادرة حيث يركز على حاجاته أو حاجات المنظمة كما يراها الفرد (نيول، 1993).

إن القائد الناجح من منظور نظرية الإدارة كعملية اجتماعية هو الذي يوازن بين متطلبات الدور وشخصية الموظفين وتوقعات المؤسسة وحاجات الموظفين ومتطلباتهم (حسان، العجمي، 2007).

الإداريون غالباً ما يواجهون تضارباً في الدور وغموضه لأعمالهم ، وتظهر مشكلة التضارب حينما نتضارب الحاجات والرغبات التي يمثلها الدور الإداري

وخلاصة القول: أن توقعات الناس من سلوك الفرد في أي مركز ترسم دوره فيها ويكون تحديد أدوار الفرد وفقاً لمركزه ولأدوار الآخرين وال العلاقات التي يكون الفرد جزءاً منها.

2- الإشراف مفهومه وتطوره: الإشراف عملية تفاعل منظمة تسعى إلى أحداث تغيرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين و ممارستهم و اتجاهاتهم لتعزيز رسالة و تحسين أدائها و تمكينها من بلوغ أهدافها. (عطويي، 2001) المشار إليه في (الحربي، 2007).

1- الإشراف: نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية و التعليم لإطلاق قدراتهم، رفع مستوى العملية التعليمية و تحقيق أهدافها (طافش، 2004: 72).

من خلال هذا العرض السابق يمكن التوصل لمفهوم الإشراف التربوي أن الإشراف هو رسالة وأمانة يحملها المشرف ويؤديها لكافة أطراف العملية التعليمية والتعلمية بهدف تحسينها و تطويرها، و في هذا تؤيد الدراسة تعريف (طافش، 2004) في نظرته لمفهوم الإشراف التربوي .

تطور الإشراف:

بدأ تطور الإشراف بتطور مفهومه فتبع ذلك تطور الأسس والمبادئ، والمهام والوظائف وتبع ذلك كله تطور الأدوار. (عايش، 2010)

وبدأ بمبادئ الإدارة العلمية التي تقوم حاجة الم مؤسسة على حساب أهداف الفرد ثم تأثر بمبادئ نظرية العلاقات الديمقراطية الإنسانية التي تقدم أهداف الفرد على حساب أهداف المؤسسة ثم تأثر الإشراف بمبادئ الديمقراطية والتي تمثل مراعاة كل من أهداف المؤسسة و حاجات الفرد و أخيراً تأثر بمبادئ الإدارة بالأهداف وتحسين التعليم ض من معايير للتقويم والتقييم قابله للقياس (السعود ، 2002).

تأثر الأردن بالنماذج الحديثة في الإشراف والتي تهدف إلى تحسين الموقف التعليمي بأكمله وليس على سلوك داخل الصنف على المعلم فحسب فتأثر بالإشراف الإكلينيكي والذي يجمع بين حاجات المدرسة و حاجات النمو الذاتي للعاملين وأيضاً تأثر بالإشراف التعاوني والإشراف بالأهداف، وهناك اقتراحات في الوزارة حول مرور المشرف بمرحلة رابعة وهي المساند التربوي.(وزارة التربية،2000)

الإدارة المدرسية: المفهوم: الأهداف، الوظائف، الأهمية، التطوير

مفهوم الإدارة المدرسية: التأثير في جماعة من البشر هم التلاميذ حتى يواصلوا نموهم نحو أهداف محددة بواسطة جماعة أخرى هم المعلمون (حسان والعجمي، 2007)

هناك اتجهادات تعمل على إيضاح المفهوم كل حسب الزاوية التي ينظر إليها من خلال أهداف المعرف و فلسفته ولكن العناصر المشتركة بينها هي أنها عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج (المغربي وأخرون، 1995) هذا وترى الدراسة أن الإدارة هي سلسلة من النشاطات تعمل على تحقيق أهداف التربية و توصل إليها بتعبع الموارد البشرية و المادية.

وظائف الإدارة المدرسية

بعضهم صنفها إلى أربع وظائف رئيسية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و بعضهم إلى التخطيط، القيادة، التنسيق ، الرقابة ، التنظيم. (شقبوقة، 2001).

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن الإدارة والإشراف متداخلان وأن اثلاً منها ضروري ويسمى في تطوير العملية التربوية

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة بذات العلاقة بدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية وذلك على النحو التالي: قام زين العابدين (2006) بدراسة بعنوان (درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة الزرقاء)، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات ومشرفين ومشرفات محافظة الزرقاء (اختيار عشوائي)، وأظهرت النتائج توافق درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في جميع المجالات، ودرجة الإشرافية من وجهة نظرهم عالية في جميع المجالات عدا المجال الإداري فكانت درجة الممارسة متوسطة.

أجرت حдан (2005) دراسة بعنوان (دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين) ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبانة وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين والمديرين في محافظات غزة، حيث كانت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرفين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة..

قام ستراك والخساونة (2004) بدراسة بعنوان (تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهامهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة) ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة من المديرين والمعلمين من عمان، واربد، والكرك، والتي تمثل 8% من المجتمع الكلي وتم عمل مقابلات حيث كانت النتائج إن التقويم لأداء المشرفين من وجهة نظر المديرين متوسطا وفي جميع مجالات الدراسة

قام الداود (2004) بدراسة بعنوان (العلاقة بين مديرى المدارس والمشرفين التربويين الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدوره مديرى المدارس والمشرفين التربويين) ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث الاستبانة من وجهة نظر المنتسبين لدوره مديرى المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض ، وكانت النتائج ضعف العلاقة بين مديرى المدارس والمشرفين التربويين في المجالات الإدارية .

قام الخثعمي (2003) بدراسة بعنوان (دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية) ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث الاستبانة حيث تم التطبيق في قطاع الحجاز وتكونت عينة الدراسة من 50 مديرًا و الذين يشكلون 94% من العدد الكلي ، وكانت النتائج إن المشرف التربوي حقق مهام الإشراف الحديثة إلى حد ما ولم يمارس عملية التقسيم بدرجة عالية.

قام العدوى (2002) بدراسة بعنوان (اتجاهات مديرى ومديرات المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية نحو عملية الإشراف التربوي في شمال فلسطين) ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث الاستبانة حيث بلغ مجتمع الدراسة جميع المديرين والمديرات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية حيث بلغ عددهم 97 مديرًا ومديرة وطور الباحث استبانة ، وكانت اتجاهات المديرين والمديرات ايجابية

قام الفاضلي (2002) بدراسة بعنوان (دور مشرفى الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديرى مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية) ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والتي شملت استبانة على 6 من مشرفى الإدارة المدرسية و 104 من مديرى المدارس بمنطقة تبوك التعليمية وكانت النتائج إن رؤية مجتمع الدراسة لدور مشرفى الإدارة المدرسية في رفع أداء مديرى المدارس كانت عالية

الدراسات الأجنبية:

قام أوفاندوا وهاكتين (Huckestein & Ovando, 2003) والمشار إليها في دراسة لهلب بعنوان (تصورات مديرى المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرف التعليم في المكتب المركزي للتعليم)، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد رأى مديرى المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانه وتكونت عينة الدراسة من 59 مدير وتم تحليل لبيانات باستخدام منهج تحليل المضمون، ودلت النتائج على ممارسة عالية للمشرفين من حيث كونهم مخططى المناهج وميسرين.

وقام (Fehr, 2001) بدراسة بعنوان (تصوير الأدب الإشرافي لدور المشرف التربوي في مدارس الحكومية في الولايات المتحدة خلال الفترة الزمنية (1970-2000))، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا حصل تغيير على دور المشرف التربوي خلال الفترة (1970-2000) وقد أظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي كان ثابتاً في الفترة الزمنية 1970- منتصف 1980 حيث كان يتبع إدارة مركزية

تعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت تصورات الدراسات السابقة ، لن دور المشرف التربوي فمنها ما ركز على دور المشرف من وجهة نظر المديرين والمشرفين مثل دراسة الداود (2004) ودراسة الفاضلي (2000) ومنها ما ركز على دور المشرف من وجهة نظر المديرين فحسب، مثل هذه الدراسة حيث يلاحظ خلو أي دراسة مماثلة تناولت المهام الإشرافية في هذه المدينة (الزرقاء) ومنها ما سلط الضوء على الجوانب الفنية من عمل المشرف التربوي دون اشارة الى اهمية الجانب الاداري وقد تميزت هذه الدراسة في التطرق لمجال التدريب في مجالات اداة الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في قصبة الزرقاء وقد بلغ العدد (157) مديرًا ومديرة وفق إحصائيات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى لعام 2011/2012.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوسيع 157 استبانة وقد صلح منها للتحليل (150) وشكلت العينة النهائية للدراسة أي ما نسبته (%) 95,9 من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبيّن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ونوع المدرسة والخبرة.

أداة الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانية كأداة للدراسة، وتضمنت الاستبانية المجالات التالية:

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، التنسيق، التقويم، التدريب.

وقد تم بناء الاستبانية وذلك بمراجعة الأدب النظري والنشرات المتعلقة بالإشراف التربوي

صدق الأداة:

للحتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد البحث صدق المحتوى (Content Validity).

ثبات الأداة ، إن معاملات الثبات لمجالات الاستبانية تراوحت بين (0,86-0,91) في حين بلغ الثبات الكلي (0,96) .

إجراءات الدراسة: تمت وفق الخطوات التالية: تحديد أفراد عينة الدراسة ثم إعداد أداة الدراسة والحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص ثم توزيع الاستبانية واسترجاعها ومن ثم ادخالها إلى الحاسوب

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ونوع المدرسة والخبرة

النسبة المئوية	النكرار	الفئات	المتغير
%32	49	ذكر	الجنس
%67.33	101	أنثى	
	150	المجموع	
%20	30	ثانوية	نوع المدرسة
%80	120	أساسية	
	150	المجموع	
%36	54	أقل من 5 سنوات	الخبرة
%28.6	43	5-10 سنوات	
%35.33	53	أكثر من 10 سنوات	
	150	المجموع	
%86.6	130	بكالوريوس + دبلوم عالي	المؤهل العلمي
%13.3	20	ماجستير فأكثر	
	150	المجموع	

جدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
.1	التخطيط	7	0,84
.2	التنظيم	8	0,81
.3	التوجيه	7	0,89
.4	التدريب	7	0,91
.5	التنسيق	6	0,90
.6	التفوييم	6	0,96

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية على جميع المجالات والأدلة ككل.

الرتبة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
1	كبيرة	%76,6	0,74	3,83	التقويم	1
2	كبيرة	%76,4	0,67	3,82	التنظيم وممارسة الصالحيات	2
3	كبيرة	%75,8	0,84	3,79	التنسيق والتعاون	3
4	متوسطة	%71,8	0,96	3,59	التدريب	4
5	متوسطة	%71,4	0,83	3,57	التوجيه	5
6	متوسطة	%69,6	0,85	3,48	الخطيط	6
	كبيرة	%73,6	0,68	3,68	الأدلة ككل	

ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نص على :

ما اثر متغيرات كل من الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة في آراء مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين

لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس؟

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) للمجالات الستة والمقياس ككل حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.290	-1.061	0.87	3.37	49	ذكر	الخطيط
		0.85	3.53	101	أنثى	
0.282	-1.05	0.74	3.73	49	ذكر	التنظيم وممارسة الصالحيات
		0.64	3.86	101	أنثى	
0.694	-0.394	0.91	3.53	49	ذكر	التوجيه
		0.80	3.59	101	أنثى	
0.458	0.744	1.01	3.67	49	ذكر	التدريب
		0.93	3.55	101	أنثى	
0.308	-1.022	1.01	3.69	49	ذكر	التنسيق والتعاون
		0.75	3.84	101	أنثى	
0.787	-0.271	0.82	3.80	49	ذكر	التقويم
		0.71	3.84	101	أنثى	
0.572	-0.567	0.78	3.63	49	ذكر	المقياس ككل
		0.63	3.70	101	أنثى	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنّ تغيير الجنس للمجالات الستة والمقياس ككل لآراء مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس.

جدول (5)

تحليل التباين الأحادي لأنّ تغيير الخبرة على كل مجال من مجالات المقياس وعلى المقياس الكلّي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطة المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التنظيم و ممارسة الصالحيات	بين المجموعات	2.859	2	1.429	1.962	0.144
	داخل المجموعات	107.112	147	0.729		
	المجموع	109.971	149			
التجهيز	بين المجموعات	0.830	2	0.415	0.897	0.410
	داخل المجموعات	67.980	147	0.462		
	المجموع	68.809	149			
التدريب	بين المجموعات	6.314	2	3.157	4.706	*0.010
	داخل المجموعات	98.604	147	0.671		
	المجموع	104.918	149			
التنسيق والتعاون	بين المجموعات	145.999	2	7.500	8.965	*0.000
	داخل المجموعات	122.977	147	0.837		
	المجموع	137.976	149			
التقويم	بين المجموعات	6.134	2	3.067	4.457	*0.013
	داخل المجموعات	101.152	147	0.688		
	المجموع	107.286	149			
المقياس ككل	بين المجموعات	3.525	2	1.762	3.227	*0.047
	داخل المجموعات	80.279	147	0.546		
	المجموع	83.804	149			
	بين المجموعات	4.678	2	2.339	5.257	*0.006
	داخل المجموعات	65.400	147	0.445		
	المجموع	70.078	149			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول (5) أن هناك فروقاً في آراء مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس تعزى لمتغير الخبرة. فقد أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنّ تغيير

الخبرة على المجالات التالية: التوجيه، التدريب، التنسيق والتعاون، التقويم، والمقياس الكلي. في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الخبرة على مجالات التخطيط، التنظيم وممارسة الصالحيات. ومن أجل تحديد مصدر الفروق الدالة إحصائياً تم استخراج نتائج اختبار (شيفييه) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول(6) ذلك.

الجدول (6)

نتائج اختبار شيفييه للمقارنات البعدية لأثر متغير الخبرة على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

المجال	الفئات	المتوسطة الحسابي	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط	أقل من 5 سنوات	3.6640	0.2919	0.2840	-0.0080
	10 - 5 سنوات	3.3721	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.3801	-	-	-
التنظيم وممارسة الصالحيات	أقل من 5 سنوات	3.9213	0.1771	0.1265	-0.0506
	10 - 5 سنوات	3.7442	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.7948	-	-	-
التوجيه	أقل من 5 سنوات	3.8413	*0.4725	*0.3777	-0.0948
	10 - 5 سنوات	3.3688	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.4636	-	-	-
التدريب	أقل من 5 سنوات	4.0053	*0.7428	*0.5579	-0.1850
	10 - 5 سنوات	3.2625	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.4474	-	-	-
التنسيق والتعاون	أقل من 5 سنوات	4.0370	*0.5022	0.2760	-0.2261
	10 - 5 سنوات	3.5349	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.7610	-	-	-
التقويم	أقل من 5 سنوات	4.0000	*0.3837	0.1698	-0.2139
	10 - 5 سنوات	3.6163	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.8302	-	-	-
المقياس ككل	أقل من 5 سنوات	3.9065	*0.3837	0.2981	-0.1234
	10 - 5 سنوات	3.4850	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.6084	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من الجدول (6) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لآراء مديرى المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أدائهم مديرى المدارس تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) على مجالات (التوجيه، التدريب، التنسيق والتعاون، التقويم وعلى المقاييس الكلية).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للمجالات الستة والمقياس ككل حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.261	1.127	0.85	3.51	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	الخطيط
		0.86	3.27	20	ماجستير فأكثر	
0.092	1.695	0.67	3.86	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	التنظيم وممارسة الصالحيات
		0.68	3.58	20	ماجستير فأكثر	
0.164	1.400	0.83	3.60	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	التوجيه
		0.81	3.32	20	ماجستير فأكثر	
0.085	1.735	0.94	3.64	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	التدريب
		1.01	3.25	20	ماجستير فأكثر	
0.077	1.780	0.83	3.84	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	التنسيق والتعاون
		0.85	3.48	20	ماجستير فأكثر	
0.103	1.643	0.73	3.86	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	التقويم
		0.82	3.57	20	ماجستير فأكثر	
0.064	1.868	0.67	3.72	130	بكالوريوس ودبلوم عالي	المقياس ككل
		0.68	3.41	20	ماجستير فأكثر	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنّ متغير المؤهل العلمي للمجالات الستة والمقياس ككل لآراء مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للمجالات الستة والمقياس ككل حسب متغير نوع المدرسة.

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التحفيظ	ثانوي	30	3.67	0.85	1.396	0.173
	أساسي	120	3.43	0.85		
التنظيم وممارسة الصالحيات	ثانوي	30	3.90	0.63	0.742	0.459
	أساسي	120	3.80	0.69		
التوجيه	ثانوي	30	3.61	0.83	0.305	0.761
	أساسي	120	3.56	0.84		
التدريب	ثانوي	30	3.58	1.03	-0.091	0.928
	أساسي	120	3.59	0.94		
التنسيق والتعاون	ثانوي	30	3.69	0.88	-0.729	0.467
	أساسي	120	3.82	0.84		
التفويم	ثانوي	30	3.81	0.75	-0.154	0.878
	أساسي	120	3.83	0.75		
المقياس ككل	ثانوي	30	3.71	0.67	0.320	0.749
	أساسي	120	3.67	0.69		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنّ متغير نوع المدرسة للمجالات الستة والمقياس ككل لآراء

مدير المدارس حول ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدارس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة .

أظهرت النتائج المدرسية أن درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم مديرية كبيرة، وتعزو الدراسة هذه الدرجة إلى اهتمام المشرف التربوي ووعيه بطبيعة دوره وأهمية هذا الدور في تحقيق الأهداف التربوية

وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة كل (حمدان ، 2005) في أن تقدير المديرين لدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية

عاليٌ.

يشجع المشرف على القيام بأعمال الصيانة وهذا يدل على أن المشرفين يقومون بدورهم اتجاه مدير المدرسة بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى إدراكهم لأهمية المتابعة في صيانة المباني المدرسية وإصلاحها بما يضمن نجاح العملية التربوية المنشودة لتحقيق أهدافها أو قد يكون حرصهم على توفير مكان صحي وآمن للتعلم وخاصة سعي المشرفين لتحقيق شعار نحو بيئة مدرسية صحية وآمنة.

هذا وقد تعزى أسباب توسط درجة في ممارسة المشرف التربوي لدوره في مجال التدريب والتوجيه والخطيط من وجهاً نظر المديرين إلى المعوقات الإدارية والاقتصادية والفنية والاجتماعية والشخصية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالجنس قد يعزى عدم وجود الفروق إلى أن الفعاليات والوثائق الإشرافية في المدارس هي ذاتها للمديرين الذكور والمديرات وأن المشرف التربوي ينظر للإدارة كعملية وكوظيفة ولا ينظر للمدير كشخص بل كممثل للإدارة المدرسية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حمدان (2005)

2. مناقشة النتائج المتعلقة بنوع المدرسة

وتعزو الدراسة عدم وجود الفروق في دور المشرف في دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير نوع المدرسة إلى أن مهام وفعاليات الإشراف مطلوب من جميع المشرفين وتفق مع دراسة دباس (1992) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإشرافية للمشرفين في مجال القيادة والخطيط والتنسيق تعزى لنوع المدرسة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

وتعزو الدراسة في وجود فروق إلى اختلاف في مقدار الاستفادة للمديرين القدامى والجدد من الإشراف التربوي وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عامل النضج الوظيفي عند أصحاب الخبرة أكثر من (5) سنوات إلى أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ويتحملون مسؤولية الإدارة وتخالف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حمدان (2005)

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

وتعزو الدراسة عدم وجود اختلاف بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمديرين نظراً للدورات التدريبية والتأهيلية لكافحة المديرين بغض النظر للمؤهل العلمي الذي وتخالف مع دراسة دعباس (1992) كونها توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

المقررات والتوصيات:

على أثر ما أوردها هذه الدراسة من نتائج فإن الباحثين يوصيا بما يلي:

1. أن يكون اختيار المشرف التربوي وفق أسس ومعايير تكفل تحقيق مفهوم الإشراف الإداري بحيث تكون الخدمة في الإدارة المدرسية إحدى هذه المعايير ضرورة تطوير علاقة المدرسة والمشرف مع البيئة المحلية عن طريق تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين
2. الفصل بين المشرف الإداري والمشرف التخصصي
3. إعادة النظر في الأنظمة والتشريعات التي ما زالت تدعم ممارسات تقليدية مما يتطلب إعادة النظر في هذا الأمر وبخاصة في مجال تقرير الزيارة الإشرافية العامة.

المراجع العربية:-

- الأستدي، سعيد ومروان، إبراهيم (2003). الإشراف التربوي، عمان: الدار العلمية.
- الايوبي، سالم (1990). دراسة أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون في الأردن ودرجة ممارستهم لها رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن. عمان.
- الحريري، رائدة (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الفكر.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (2007) ط1 الإدارة التربوية عمان دار المسيرة.
- حمدان، سناء (2005). دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حيدر، عبد الصمد (1993). درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الخثعمي، علي (2003). دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة،
<http://www.blganedu.com/m07a.arh7hm>
- الداود، عبد الرحمن (2004). العلاقة بين مديرى المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدوره مديرى المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين باليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.
- زين العابدين، محمد (2006). درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية.
- ستراك، رياض، وخساونة، فؤاد (2004). دراسات في الإدارة التربوية، عمان الأردن: دار وائل.
- السعود، راتب (2002). الإشراف التربوي اتجاهات جديدة، ط1، عمان، مركز طارق للخدمات الجامعية.
- الشائع، عبد الله (1994). درجة فاعلية دو موجهة الإدارية المدرسية إدارياً وفنرياً، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- شقبوقة، داود (2001). أنشطة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، عمان.
- طاوش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان.
- عايش، أحمد (2010). تطبيقات في الإشراف التربوي، عمان، دارة المسيرة.

- عباس، عمر (1992). فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العدوي، زهير (2002). اتجاهات مديرى ومديرات المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية نحو عملية الإشراف التربوي في شمال فلسطين رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية خابس عطيوى، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- غنيم، احمد (1995). دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيا في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، العدد 29
- الفاضلي، خلف (2000). دور مشرف في الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديرى مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- المغربي وزوييف وعلوانة وفريحات الطراونة (1995). أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر.
- ملحم، صادق (1984). اتجاهات مديرى ومعلمى المرحلة الثانوية نحو دور المشرف التربوي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.
- النجدات، عواد (1991). دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات كما يراها المعلمون في مدارس محافظة معان الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، اليرموك، اربد.
- نيول، كلارنس (1993). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة: محمد الحاج وطه الحاج، دار مجذاوي، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (1983). دليل المشرف التربوي، مديرية المناهج والإشراف التربوي، عمان، الأردن.

- Debora A. Bays (2001). Supervision of Special Education Instruction in Rural Public School Districts: A rounded Theory**, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- EVAM. OGE NS (2008). Perceived Trust of Elementary and Middle School Principals and Leadership Attributes** in an Abbott District in New Jersey.
- Fehr Sandra, (2000). The Role of the Educational Supervisor in United States Public Schools from 1970 to 2000 As Reflected in The supervision Literature**. The Pennsylvania State University.
- Ovano, M. Huckestein, L. (2003). Perceptions of the Role of the Central Office Supervision in Exemplary Texas School districts**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago.
- Sergiovanni, T.J & Star rat, R.J (1988) Supervision: Human Perspective**. New York: Mc Graw Hill