



الجامعة الإسلامية \_ غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

# دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين

إعداد الطالبة

سناء سالم حسن حمدان

إشراف

د. محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

1426 هـ - 2005 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ لَوْ كُنْتُ مُدْرِكًا لِمَا تُوعَدُونَ لَخَبِئْتُ بِكُمْ كَلِمَاتٍ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ  
قُلْ لَوْ كُنْتُ مُدْرِكًا لِمَا تُوعَدُونَ لَخَبِئْتُ بِكُمْ كَلِمَاتٍ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

رَأْسًا لِكُلِّ دِينٍ وَهُوَ يُعْطِي السُّلْطَانَ مَا يَشَاءُ وَمَا يُعْطَى السُّلْطَانُ إِلَّا بِإِذْنِهِ إِنَّهُ يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ  
رَأْسًا لِكُلِّ دِينٍ وَهُوَ يُعْطِي السُّلْطَانَ مَا يَشَاءُ وَمَا يُعْطَى السُّلْطَانُ إِلَّا بِإِذْنِهِ إِنَّهُ يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ إِنَّهُ هُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

لَا يُغْنِي عَنْكَ كَثْرَتُ ثَمَرِكَ وَلَا ذُرِّيَّتُكَ إِنَّمَا اتَّكَبَ فِي الْآخِرَةِ كَبِيرًا  
لَا يُغْنِي عَنْكَ كَثْرَتُ ثَمَرِكَ وَلَا ذُرِّيَّتُكَ إِنَّمَا اتَّكَبَ فِي الْآخِرَةِ كَبِيرًا

صِرْقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة الأنعام "161-162"

## الإهداء

إلى جميع أرواح شهداء فلسطين.....

إلى الذين تحملوا معي مشاق المشوار الطويل .....

إلى والدي العزيزين اللذان رباني على القيم والمثل والأخلاق.....

إلى رفيق الدرب الذي شد من أزرعي في صحتي ومرضي ووقف

بجانبي زمن الشدة والرخاء.

إلى رمز الوفاء والعطاء والانتماء الذي ساندني

معنوياً ومادياً في كل خطوة أخطوها نحو النجاح.....

إلى أخي الأكبر (طلعت حمدان ) الذي غرس في نفسي حب العلم

والتعلم والبحث عن المعرفة

إلى إخوتي جميعاً....أكرم،محمد ،عبدالله

إلى كل نبيل ضمد الأم المجروحين ، ومسح دمعة البائسين ، ورسم بسمة

كبلسم تنير لها معالم الطريق

أهدي ثمرة جهدي المتواضع حباً واعترافاً بفضلهم.....

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وما بينهما وملء ما شئت من شيء بعد:

الحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته وزنة عرشه ورضا نفسه على ما أنعم على من إكمال لهذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبعد أن منّ علىّ المنان من إتمام دراستي يسعدني أن أتقدم بأعمق آيات الشكر والعرفان والامتنان إلى دكتورتي /المعطاء والمشرف الفاضل على هذه الرسالة د. محمد عثمان الأغا وما قدمه من النصائح والتوجيهات الرشيدة منذ كانت فكرة حتى أصبحت الآن ثمرة.

لا يسعني وقد أكرمني الله العلي القدير بانجاز هذه الدراسة ، أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة غزة والى مركز القطان للبحث والتطوير التربوي بغزة بمديره الدكتور / محمد أبو ملوح لحرصه على تكثيف جهده في تقديم المساعدة أثناء إعداد الدراسة والبحث في المراجع كما لا أنسى المشرفة التربوية الدكتورة روضة سيسالم لما قدمته لي من مساعدة في توفير بعض الدراسات الأجنبية ، كما لا أنسى أفراد عائلتي لما أبدوه من صبر خلال مراحل الإعداد وما قدمه لي زوجي أثناء سفره للأردن ليقدم لي بعض الملخصات التي أعاننتني وأفادت دراستي فجزاه الله عني خير الجزاء بما قدم وفعل، وأخيراً كل الشكر والامتنان لمن أسدى لي نصيحة أو مساعدة معنوية أو مادية من بعيد أو قريب كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ/ محمود عساف لما بذله من جهد في مراجعة فصول الدراسة وأكرر

عظيم شكري وخالص تقديري إلى كل من ساهم ولو بجهد ضئيل أو بث في نفسي المواصلة على تحقيق الطموح بالعزيمة وبالأخص الأستاذة رفيقة الحياة عزيزة علي، أدعو المنان أن يمن عليها وعلى الجميع خير الجزاء.

كما أتوجه بعميق شكري وخالص تقديري إلى أخي / بسام فضل نصار لما بذله من جهد في تسهيل المهام لتخطي الصعاب، ولا أنسى أخي / المهندس. محمود محمد الأزبط، لما قدمه لي من مساعدة في إتمام هذه الرسالة.

وأقدم بالشكر والعرفان إلى أخواتي رفيقات الدرب في وكالة الغوث / كفاح بركات، وإرادة إسماعيل، لما قدمته من الدور المكلفتا به في توزيع الاستبانات.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية والكشف عن الفروق في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي من منظور المشرفين التربويين والمديرين تبعاً لاختلاف المتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة و نوع العمل (مشرف/مدير).

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية. واشتملت على (44) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة القيادة والإدارة، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمديرين في المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة التعليمية للعام الدراسي 2004-2005م.

وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين والمديرين. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف الجنس.
2. لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي.

3. لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة.
4. يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لاختلاف نوع العمل (مشرف - مدير) لصالح المشرف التربوي.

## وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. دراسة الكفايات الحالية للمشرفين التربويين للوقوف على جوانب القوة وتدعيمها وعلاج مواطن الضعف من أجل تحسينها ويتطلب ذلك استخدام المنهج العلمي بأدواته الصادقة والثابتة والمتنوعة كالاستبيانات والمقاييس وقوائم التقدير والملاحظة, ويمكن أن تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها كقاعدة بيانات أساسية يمكن تحليلها والاستفادة منها فيما بعد.
2. أن يقوم المسؤولون في الإدارة العليا لوكالة الغوث باستحداث جهاز متخصص للتطوير والتحسين وتكون مهمته الإطلاع على ما يستجد في مجال الإشراف والإدارة في الدول المتقدمة لتزويد المشرفين التربويين وإثراء خبراتهم وتنمية مهاراتهم بنشرات تطويرية تتضمن الاتجاهات والنظريات الحديثة في هذا المجال من أجل إفادة مؤسساتنا التعليمية الفلسطينية.
3. ضرورة تنبيه القادة العاملين والمسؤولين في منظومة الإشراف التربوي بتشجيع المشرفين على إجراء البحوث في مجال الإدارة المدرسية وخاصة علاقته مع المدير وانعكاساتها على أداء المدير.
4. زيادة وتكثيف البرامج النوعية مع توفير حوافز وعلاوات كحافز تعزيزي للجديرين بها.
5. تبصير المشرفين التربويين من خلال التغذية الإسترجاعية لهم التي يفترض القيام بها من القادة المسؤولين للأدوار التي نالت على درجة عالية لتدعيمها والتي حازت على درجات متوسطة أو متدنية لإعادة النظر فيها بهدف تحسينها ومن ثم تطويرها.



## Abstract

The educational supervisor role in developing elementary school principalship in Gaza Governorates due to educational supervisors and principals' points of view

This study aims at investigating the educational supervisor role on developing school principalship and discovering the differences among points of view concerning the following variables: gender, scientific & educational qualification, professional experience, type of work (principal-educational supervisor).

A descriptive approach was followed to conduct this study aims. Therefore, the researcher has designed a questionnaire of (44) items covering four areas: administration, leadership, local society and school equipment.

The population of this study consisted of all educational supervisors and school principals at elementary schools in UNRWA in Gaza governorates 2204-2005.

The sample of the study included all educational supervisors and school principals; the population of these study's

To obtain the answer of these study's questions the researcher used (SPSS) program (Statistic Package for Social Sciences), where the following statistical processes were used:

- Persons Correlation Coefficient: to maintain validity and reliability for each area independently and all areas as a whole.
- Means, and Standard Deviations have been excuted for each item and area independently and for all item as whole.
- T-test and One- way ANOVA were also applied to analyze the variations between each of principals and teachers regarding to the study variables.
- Test was used to compare between the study categories on the case of significant statistical differences.

Based on the outcomes of this study, the researcher can concluded the following results:

- There are no significant differences at the (0.05) level among visions of educational supervisors and school principals on supervisor' role in developing school principal ship due to gender.
- There are no significant differences at the (0.05) level among visions of educational supervisors and school principals on supervisor' role in developing school principal ship due to scientific & educational qualification.
- There are no significant differences at the (0.05) level among visions of educational supervisors and school principals on supervisor' role in developing school principal ship due to professional experience.
- There are no significant differences at the (0.05) level among visions of educational supervisors and school principals on supervisor' role in developing school principal ship due to type of work (principal-supervisor).

In conclusion of this study; the researcher suggests and recommends the following items:

- studying the educational supervisors' competencies to know its power points to sustain them and points of weakness to treat with them.
- Constructing a specialized Department to develop and improve educational supervisors' competencies by producing the new of their job for htem.
- Couraging educational supervisors to prepare and do action research to self developing their competencies.
- Increasing the quality programmers and incentives for who do the best of educational supervisors.
- Making continually feedback to educational supervisors' role in developing school principals hip.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة بالعربية
خ	ملخص الدراسة بالانجليزية
ذ	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
13	الدراسات المحلية
21	الدراسات العربية
35	الدراسات الأجنبية
41	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة</b>	
44	مفهوم الإشراف التربوي.
45	تطوير الإشراف التربوي.
47	النماذج الحديثة في الإشراف التربوي.
52	أساليب الإشراف التربوي.

54	كفايات المشرف التربوي.
55	مهارات المشرف التربوي.
57	أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
107	دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.
129	في مجال المجتمع المحلي.
139	في مجال المرافق المدرسية.
145	في مجال القيادة والإدارة.
<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
149	منهج الدراسة
149	مجتمع الدراسة
149	عينة الدراسة
150	أداة الدراسة
151	خطوات بناء الإستبانة
151	صدق الإستبانة
157	ثبات الإستبانة
158	تطبيق الإستبانة
158	المعالجة الإحصائية
159	خطوات الدراسة
<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
162	نتائج الدراسة وتفسيراتها
162	نتائج إجابة السؤال الأول
169	نتائج إجابة السؤال الثاني
173	نتائج إجابة السؤال الثالث
183	نتائج اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي تبعاً لاختلاف الجنس
177	نتائج السؤال الرابع
185	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

187	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة
189	المقترحات التي تساهم في تطوير الإدارة المدرسية
193	التوصيات
195	المقترحات
196	المراجع
212	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
149	مجتمع الدراسة حسب الجنس	.1
150	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	.2
150	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	.3
150	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	.4
153	جدول يعبر عنه معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الأول والمجال الكلي للاستبانة.	.5
154	الاتساق الداخلي لفقرات ومجموع المجال الثاني كما يعبر عنه معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثاني والمجموع الكلي للمجال والمجموع الكلي للاستبانة	.6
155	مجال تطوير المجتمع من فقرات الإستبانة بالمجموع الكلي لها.	.7
156	مجال تنمية المرافق المدرسية من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها.	.8
156	إيجاد معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الإستبانة بالمجموع الكلي للاستبانة.	.9
157	الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية كما يشير إليها معامل بيرسون ومعامل سبيرمان، براون لأبعاد الإستبانة	.10
158	حساب ثبات الاستبانة	.11
162	معيار النسب المئوية	.12
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية والترتيب لمجالات أداة الدراسة والمجموع الكلي.	.13
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات مجال دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	.14
169	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات مجال دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	.15
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب	.16

	لفر وقات مجال دور المشرف في تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات مجال دور المشرف في تنمية المرافق المدرسية	.17
179	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي باختلاف نوع العمل (مشرف - مدير)	.18
183	نتائج اختبار(ت) لعينيتين مستقلتين للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي تبعاً لاختلاف الجنس.	.19
185	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.20
187	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	.21

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
.1	قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة	213
.2	صورة الاستبانة في مراحلها الأولى	215
.3	الاستبانة في صورتها النهائية	223
.4	خطاب موجه إلى رئيس برنامج التعليم المستمر بوكالة الغوث الدولية للموافقة على تطبيق الاستبانة في المرحلة الأساسية الدنيا.	231
.5	موافقة من التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة	232



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## مقدمة:

التربية عملية اجتماعية ومسؤولية نسأل عنها أمام الله سبحانه وتعالى، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وبظروفه المختلفة في أرجاء العالم، والتعليم يرسم الطريق وينير السبل أمام المربين والعاملين على تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة وخصوصاً في زمن الانفجار المعرفي وثورة المعلومات للتطور المستمر، ولا يمكن أن تتحقق طموحاتهم دون أداة للتخطيط العلمي الدقيق والتوجيه الرشيد للنهوض بالعملية التربوية في ظل هذه التغيرات بصفة عامة والإشراف عليها بصفة خاصة، والتعليم هو من بين لنظم الاجتماعية التي استجابت لملامح النهوض والتطور من خلال الجهود لتطوير المدارس وتصميم المناهج وتوفير الوسائل.

"والمجتمعات المعاصرة يقاس تقدمها بإنجازات أنظمتها التعليمية ودرجة تطويرها، فلا غرو أن تلجأ الأمم إلى التربية كدواء ناجح لعلاج عللها ومواطن العطب فيها، فمسيرة التعليم ترتبط ارتباطاً بمسيرة المجتمع وفكره التربوي السديد. كي يعمل على إنشاء مواقف قادرة على الانبعاث والفاعلية التي تهتم بتطوير مفاهيمنا الإدارية والإشرافية والممارسات الميدانية متبنياً أساليب تستثمر مواردنا البشرية والإستراتيجية السليمة في نظم العملية التربوية تعتمد على تطوير إدارتها وتجديدها فالتطوير التربوي قوامه تطوير آراءه وإدارته".

(الفرا، 1998: 129 - 130)

"وتعتبر الإدارة التربوية العمود الفقري لنظام التربية باعتبارها أحد الأنظمة الفرعية لهذا النظام، فالإدارة التربوية تعنى بتنظيم وتيسير عمل كافة الإمكانيات المادية والبشرية في النظام التربوي من أجل الاستفادة منها بكفاية وفاعلية بغية تحقيق الأهداف التربوية، ولذلك فإن نجاح النظام التربوي في تحقيق أهدافه يعتمد على قدرة الإدارة التربوية في تنظيم وترتيب الإمكانيات المتوفرة بما يتلاءم وطبيعة النظام التربوي. وتعمل الإدارة التربوية في مستويات مختلفة بحسب خصائص وطبيعة الفئات التي تستهدفها، ويطلق على الإدارة التربوية الدنيا (الإدارة المدرسية) وتعنى كذلك بالمشرفين التربويين والإداريين والفنيين ويطلق عليها الإدارة التربوية الوسطى".

(نشوان، 1998: 305)

والإدارة التربوية الدنيا تتمثل في (الإدارة المدرسية) التي تقوم بالدور التنفيذي للمناهج والبرامج التعليمية حسب اللوائح والقوانين ويرأسها مدير المدرسة ويعاونه المشرفين التربويين ومعاونيه المعلمين والموظفين والمراقبين الإداريين من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية التي تلبى حاجات الفرد والمجتمع من خلال إعداد النشء للحياة وتحقيق النمو المتكامل جسماً وعقلياً

واجتماعياً وثقافياً بما يتناسب مع طبيعة العصر والتقدم العلمي والتكنولوجي، والمدرسة من أهم المنظمات التربوية التنفيذية في المجتمع وتحتاج إلى قائد تربوي قادراً على إدارة المدرسة بكفاءة عالية من خلال القيام بالمهام الإدارية والفنية والاجتماعية بفاعلية. (الصالحى، 1998، 117 - 118)

"ويتصل الإشراف بالإدارة التربوية اتصالاً وثيقاً ويمكننا أن نقول بأن ما يؤثر على الإدارة التربوية يؤثر على الإشراف التربوي إذ أن الإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية والتطورات التي حدثت في مفاهيم واتجاهات الإدارة التربوية في السنوات الأخيرة كانت لها انعكاسات في تطور مفاهيم الإشراف التربوي ولذا لا يجوز أن ننظر إليهما كحقلين مستقلين ومنفصلين لا يلتقيان إلا نادراً." (نبراي، 1999، 65)

"عملية أساسية في سير العمل حيث يحتاج إليه كل فرد من أفراد الإدارة لما فيه من توجيه ورقابة تؤدي إلى سير الإدارة من حسن إلى أحسن، وبما يحقق الأهداف في أقصر وقت وأقل تكلفة. وأن عملية الإشراف الإداري أو الفني لا تتم إلا بين الأفراد، حيث أن الرئيس تربطه بالمرءوسين علاقات عمل تتمثل في مدى إشرافه عليهم وحدود السلطة المخولة له بينهم".

"والإشراف التربوي عملية يحتاجها كل من له صلة وعلاقة بالتربية، والإشراف عملية إدارية تسلسلية يمارسها كل فرد حسب العمل المنوط به، والموقع الذي هو فيه، ومن حكمة الله تعالى في عباده أن جعل البشر يحتاجون إلى بعضهم البعض، ولا يستغني أحد عن غيره وتظل عملية الإشراف عمليه تبادلية تتطور شيئاً فشيئاً، ويوماً بعد يوم حسب تطورات الموقف وتغيرات الزمن". (الطيب، 1999، 101)

والحاجة إلى المشرف التربوي ماسة، والتعاون مطلوب في كل ميادين الحياة، وكما تلاقحت الأفكار كلما كانت النتائج أفضل، وخصوصاً المشرف التربوي الذكي، متنوع الثقافة الذي يتسم ببعد النظر، ويعمل مع زملائه يداً بيد، ويتعاون معهم مطوراً مجدداً، ليصنع القادة المجددين المبتكرين، الذين يقودون الأمة على سلم المجد، لتطاول الأمم بحضارتها، وبعزة وكرامة أبنائها". (طافش، 2004، 104، 105)

"ويعد الإشراف التربوي أيضاً واحداً من الأجهزة القيادية التي تسهم في تحقيق أهداف التربية بالكفاية والفاعلية المطلوبة فضلاً عن ذلك أنه مهمة قيادية بالدرجة الأولى تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة ومناهج دراسية وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم، إن النهوض بالمهام والنشاطات والمسؤوليات تقع على شخصية تربوية وعمود من أعمدة العملية التربوية أو التعليمية على حد سواء، ألا وهو ( المشرف التربوي ) الذي يعد المسؤول المباشر عن تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة". (الخصاونة وستراك، 2004 : 332)

"إن الاهتمام بالإشراف التربوي من الطبيعي أن ينعكس على المشرف التربوي لما له من فاعلية في التأثير على العملية التعليمية وتطويرها لإعداده لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والإشرافية المطلوبة منه بصورة تكفل له القيام بدوره بما يحقق الأهداف التربوية".

(الزعيبي، 1994: 2)

ومن الجدير بالذكر أن الذي يقوم بعملية الإشراف التربوي هو شخص مؤهل تأهيل خاص يسمى المشرف التربوي وهو معنى بسير الأمور في نصابها الصحيح باستخدام أمثل للطاقت والجهود للوصول إلى الهدف بالسرعة المناسبة، وهو المسؤول عن تفعيل المتغيرات المختلفة لنجاح العملية التعليمية.

تتركز مهمة الإدارة والإشراف في التنسيق معاً ويتمان بعضهما بعضاً ومن مهامهم ما يلي:

(دوانى، 2003، 22)

- 1- تعزيز نمو الطفل، والذي يرمى في النهاية إلى خدمة المجتمع
- 2- توفير القيادة التي تكفل استمرارية التكيف للبرنامج التربوي بمستوياته التعليمية ومجالاته الأكاديمية.
- 3- تطوير أوضاع موائمة ومعززة لعملية التعليم والتعلم من خلال:
  - أ. إيجاد مناخ فيزيائي واجتماعي وسيكولوجي ملائم للتعليم.
  - ب. البحث من خلال جميع الوسائل المتاحة من أساليب أفضل للتعليم والتعلم.
  - ج. السعي إلى إيجاد التعاون بين جميع العاملين من أجل خدمة حاجاتهم وحاجات المواقف التعليمية، والسعي إلى توفير فرص النمو لجميع المعنيين بتصحيح صعوبات التعليم والتعلم، وفرص النمو للقدرة على إيجاد مسؤوليات جديدة.
  - د. الإشراف معنى بتوفير قيادة قادرة على تطوير كل ما يضمن تحرير الروح المبدعة لدى العاملين.

"كما ويقع على عاتق المشرف التربوي ومدير المدرسة كثير من المسؤوليات والمهام القيادية التربوية التعليمية والإدارة التدبيرية، لذا فأنهما بحاجة إلى كثير من الكفايات والأساليب الإشرافية لكي يتمكنوا من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح وفاعلية". (بلقيس وعبد اللطيف، 1991: 4)

"بدون التعاون المثمر والعلاقات السليمة بين الاثنين ووضوح الواجبات المنوطة بكل منهما وفق معايير مشتركة لا يمكن أن تتجح الإدارة المدرسية في أداء مهامها على أفضل وجه".

(الفرا، 1998 : 135)

"إذا كان المدير قائد للمدرسة كمشرف تربوي مقيم فإن المشرف التربوي قائد أيضاً فهما مسئولان عن تطوير وتحديث المدرسة وكل منهما ممثلاً للسلطة التعليمية والتربوية وعليهم أخذ زمام تطوير الأداء وتحسين العملية التعليمية والتربوية نحو أداء متميز، فمثلاً تبصير العاملين

وتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم الموضوعي السليم من خلال إيضاح الجوانب العلمية والفنية والإدارية في عملهم وبما يكفل لهم الأداء الجيد المتكامل والمتوازن. إلى جانب الاهتمام برعاية التلاميذ والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم، وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، وهذه المهام لا تتحقق ما لم تكن الأهداف واضحة لدى كل من المعلمين والعاملين في المدرسة والمتعلمين بها". (العبيدي، 2004: 204 - 205)

"وموقعه في أي نظام تعليمي معاصر ذو أهمية بالغة بالنسبة لمرحلتى التعليم الأساسي والثانوي، فهو يلعب دوراً قيادياً متميزاً يتجاوز حدود العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتقويم إلى المشاركة والحوار والمبادأة وتوفير ظروف عمل مناسبة وحيوية تقوم على الثقة بقدرات الآخرين وطاقتهم. وتقوم على تحسس حاجاتهم الإنسانية والمهنية، لذلك فهو يلعب دور القيادة التي هي وظيفة ودور اجتماعي يقوم به لبلوغ أهدافه المؤسسة". (عبد الهادي، 2002: 13)

"وقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي (1987) بضرورة العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء المبادئ العامة للقيادة واتجاهاتها و أدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل". (المؤتمن، 2004: 2)

"وتلميذ المدرسة الابتدائية - فإن حاجته إلى الإشراف التربوي ترتبط بطبيعة هذه المدرسة ذاتها، فهي مدرسة (ابتدائية)، يبدأ فيها الطفل تلقى أول تعليم نظامي رسمي يهيئه لبناء شخصيته. إن أسرة الطفل ترسله إلى هذه المدرسة للتربية بمفهومها الشامل". (حجي، 2000: 116)

"والتعليم في المرحلة الأساسية الدنيا "يمثل انعكاساً صادقاً لاهتمامات المجتمعات على مر العصور المختلفة، واليوم يتعرض للعديد من المشكلات التي تختلف في نوعيتها وتأثيرها من بلد إلى آخر طبقاً لاختلاف المستوى الحضاري والاقتصادي، ويؤثر فيه عدد من القوى والعوامل الثقافية التي تدعو دائماً لتطويره وتحديثه وربطه بمجالات العمل في الحياة وتوظيفه لخدمة المجتمع". (سلامة، 1982: 129)

"وتبدو أهمية هذه المرحلة في أنها وعاء التكييف المؤثرة والتكوين الفعال لشخصيات التلاميذ. ففيها تتصهر قوالب أفكارهم وعلى أساس من مناهجها تصح نفسياتهم أو تعتل وتحدد معالم ثقافتهم ومعارفهم التي تلازمهم ملازمة الظل والتي يصعب عليهم أو على غيرهم انتزاعها منها أو انتزاعهم منها. وقد جاءت الوثيقة العالمية الخاصة بحقوق الإنسان سنة (1984) فأكدت أهمية هذه المرحلة لدى جميع الدول " ونادت بضرورة العمل على التوسيع فيه والنهوض به ". (العبيدي، 2004: 95)

"مما يعنى أنها تربي طفلاً في مرحلة هامة لها خصائصها المتفردة في نواحي النمو والتعلم معاً. وتعد أول تعليم نظامي يقدم الطفل إلى المجتمع ويقدم المجتمع إلى الطفل، وأن مستقبل الفرد ومستقبل المجتمع يتوقف على مدى نجاح هذه المرحلة الابتدائية في تحقيق أهدافها ونجاحها

يتوقف على كفاءة إدارتها ( عبود وآخرون, 2000 : 113 ), فمن هنا كانت الضرورة ملحة لتوفير قيادة تربوية و إدارية كفاء ليتمكن جهاز الإشراف التربوي من أداء المهام الملقاة على عاتقه في إطار مفهومه الحديث, ويعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وفي نفس الوقت تحسين عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة". (أحمد, 1987: 109)

وعلى الرغم من كثرة الدراسات السابقة التي تناولت واقع الإشراف التربوي ودور المشرف التربوي في بلدان مختلفة ومنها محافظة غزة, وذلك نظراً لأهميته في إنجاح أو فشل العملية التعليمية إلا أنه لا بد أن يكون للمشرف دور مهم ومحدد في ذلك على اعتباره مدرسة متطورة تزود بكل ما هو جديد وحديث ولا يمكن قياس الدور المطلوب من المشرف التربوي إلا من خلال النهوض بالعملية التربوية وهذا كله يتطلب ضرورة الاهتمام بالإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في جميع المراحل عامة والمرحلة الأساسية خاصة حيث تتميز بطبيعة خاصة عن مراحل التعليم الأخرى من حيث أنها حرجة تستحق كل الاهتمام والرعاية لضمان مستقبلهم وتسهيل عملية نموهم ليكونوا على استعداد تام في الصعود للسلم التعليمي, وضمان ذلك لا بد من تفاعل جميع الجهات لوضع فلسفة واضحة للإشراف التربوي في هذه المرحلة.

إن هذه الدراسة محاولة لمعرفة دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية والكشف عن جوانب الضعف فيها بهدف معالجتها وتحسينها نحو التطوير وتوقع الباحثة أن تكون نتائج الدراسة مقدمة لتفعيل دور المشرف التربوي في المرحلة الابتدائية وهذا يلزم المشرف أن يوجه جل اهتمامه على هذه المرحلة من أجل النهوض بها قداماً. لذا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة ومدى ممارسته له وذلك من وجهة نظر المشرفين أنفسهم والمديرين, وذلك من أجل تعزيز وتطوير مواطن القوة والعمل على تحسس مواطن الضعف لإيجاد سبل العلاج لها وتطويرها.

## مشكلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بالمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين؟  
وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين؟
- 2- هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف نوع العمل (مشرف-مدير)؟
- 3- هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف الجنس؟
- 4- هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف المؤهل العلمي
- 5- هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ترجع لسنوات الخدمة؟
- 6- ما المقترحات التي تسهم في تحسين دور المشرفين التربويين لتطوير الإدارة المدرسية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في المرحلة الأساسية الدنيا في محافظات غزة.
- 2- الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم والمديرين تبعاً لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

- 3- تحديد بعض الأدوار التي ينبغي ممارستها من قبل المشرف التربوي لتطوير الإدارة المدرسية في مجال القيادة والإدارة - والمجتمع المحلي - والمرافق المدرسية.
- 4- تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي قد تسهم في تطوير الإدارة المدرسية.

### فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين يرجع لنوع العمل ( مشرف / مدير).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ترجع لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ترجع لمتغير سنوات الخدمة.

### أهمية الدراسة:

- 1- تتبع أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً مهماً لأنها تحاول تحديد الدور الذي ينبغي ممارسته في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة والوصول إلى مقترحات لمواجهة القصور.
- 2- قد يستفيد منها القائمون على الدورات التدريبية لتأهيل المشرفين التربويين وتعريفهم بأهم الاتجاهات والأساليب الحديثة التي تحثهم على النهوض بالإدارة المدرسية.
- 3- قد تفيد مديري المدارس في تبصيرهم للأدوار التي تسهم في التطوير لتعزيزها والعمل بها.
- 4- قد تفيد الباحثين والدارسين لهذا المجال وتعريفهم بحقيقة ما يجري في الميدان من خلال آراء المشرفين والمديرين من أجل الإصلاح والتطوير التربوي.
- 5- قد تفيد المهتمين بوزارة التربية والتعليم العالي لإعادة النظر في تحسين ممارسات المشرفين التربويين لأدوارهم في محافظات غزة.



## حدود الدراسة:

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني ( 2004 – 2005 م )

**الحد المكاني:** مدارس وكالة الغوث – محافظات غزة حيث يستثنى من ذلك المدارس الخاصة والحكومية.

**الحد البشري:** حيث تقتصر هذه الدراسة على استجابات كل من المشرفين والتربويين والمديرين في وكالة الغوث، وذلك من كلا الجنسين الذكور والإناث، ذلك من خلال وجهة نظرهم في تطوير الإدارة المدرسية في المجالين الإداري والفني.

**الحد الموضوعي:** ويتحدد في معرفة الدور الذي يمارسه المشرف التربوي من وجهة نظره ونظر مديري المدارس ومدى مساهمته في تطوير الإدارة المدرسية، ومن ثم تحديد ما ينبغي ممارسته.

## مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

- 1- **الدور:** هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة. وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. وفي الإدارة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين ولكن هذه الأدوار ترتبط بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم. وهذه التوقعات يمكن أن تكون جزءاً من الوسط أو البيئة المحيطة بجو العمل الذي يعمل فيه رجل الإدارة. ( البديري، 2002: 103 ) ويعرفه آخر: بأنه "الوظيفة أو المركز الإداري في التنظيم الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه، كما يراها الآخرون (نشان، 1986: 109) ويعرفه قاموس ويبسترز بأنه: "السلوك الاجتماعي المتوقع، الذي تحدده وظيفة الفرد في الجماعة". (الفرح 1990: 38) ويعرف بأنه " إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة" (Katz, Kanahn ,1966:37)

التعريف الإجرائي للدور:

وتعرفه الباحثة بأنه المهمة أو الوظيفة المحددة سلفاً التي يناط بها الشخص المسئول لممارستها على أكمل وجه أثناء قيامه بالعمل المنوط به من أجل النهوض بالعملية التعليمية.

**2. المشرف التربوي:** هو القائد الذي يعمل بالتعاون مع جميع ذات العلاقة بالعملية التعليمية، من مديريين ومعلمين ومجتمع محلي، بهدف تحسين تلك العملية و السعي لتحقيق الأهداف المرسومة بأقل الجهود وأعلى المنافع التربوية.  
(ستراك والخصاونة، 2004: 337)

وعرفه آخر بأنه " ذلك الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم بهذه الوظيفة ليعمل على مساعدة معلمي و مديري المدارس لتحقيق أهداف التربية والتعليم لدى المتعلمين بأساليب مختلفة". (الدوجان، 1989: 8-9)

### التعريف الإجرائي:

هو من تم تعيينه من قبل المؤسسات التعليمية لوكالة الغوث بموجب أسس محدد لمزاولة العملية الإشرافية في المدارس بهدف توجيه وإرشاد العاملين وتمييزهم ومتابعتهم في المجالين الأكاديمي والتربوي.

**3. التطوير:** هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم في المدرسة على حل مشكلاته، وتحديث نفسه ذاتياً من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم.  
(المؤتمن، 2004: 12).

ويعرفه آخر بأنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارستها الإدارية. (الصفار، 2002: 57)

أما في مجال الإدارة المدرسية فالتطوير هو ذلك " التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لتحقيق الأهداف  
(المنشودة (ابو عودة، 2005، 131)

### التعريف الإجرائي:

هو التغيير الهادف والمخطط الذي يسلط الضوء على التحسين الشامل للمؤسسة التعليمية في جميع جوانبها لمواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة بالإشراف والعمل على تحسينها.

**4. الإدارة المدرسية:** عرفها بيرس بوراب " بأنها مسؤولية كل العاملين في المدرسة وان هدفها هو تسهيل نظام العمل بالمدرسة بشكل تتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال.  
(الابراهيم، 2002: 83).

وتعرف بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ( إداريين وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم. (عطوى، 2001: 18)

وقد عرفت بأنها " ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام". (نوير، 1991 : 8)

**وتعرف:** أنها فريق عمل، بينهم علاقات وثيقة ويجمعهم رباط مقدس هو رباط العمل، والعمل من أجل النشء، وبناء البشر، أعلى أعمال الإنسان، لأنه يهدف إلى إنضاج أغلى الثمار، وأنفع ثروات المستقبل وصناع الحياة فيه. (سليمان، 1985 : 358)

### التعريف الإجرائي:

هي توجيه الجهود والنشاطات المنظمة والمخططة من قبل العاملين في المدرسة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر فاعلية بشرط أن يتم ذلك من خلال التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات في جو تسوده العلاقات الإنسانية الحميمة.

**التعليم الأساسي:** هو توفير تعليم مناسب لتلاميذ قاعدة النظام التعليمي على وجه الخصوص، وذهبت الهيئات الدولية والمؤتمرات التربوية، والحلقات الدراسية والقواميس التربوية إلى وضع تعريفات للتعليم الأساسي، وتقاربت هذه التعريفات في عدة جوانب كما أنها تباعدت في جوانب أخرى. (المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 1977 : 14)

**ويعرفها عبود وآخرون:** بأنها مرحلة تقع في بداية سلم التعليم النظامي مما يجعل لها أهمية ومكانة كبرى، فهي مدرسة كل مواطن، على اعتبار أنها في غالبية دول العالم رسمياً مدرسة أساسية وإلزامية، تستوعب جميع من هم في سن الالتحاق بها وهي المدرسة التي تقدم للمتعلم أساسيات الثقافة التي تتيح فرص تربية الطفل في سن السادسة وإلى سن الثانية عشرة غالباً. (عبود وآخرون، 2000: 113)

### مرحلة التعليم الأساسي الدنيا:

#### تعريف إجرائي:

مرحلة التعليم الأساسي الدنيا في هذه الدراسة تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف السادس الأساسي ومدتها 6 سنوات.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة ( كساب, 2003) بعنوان: " الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة " هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المتوقع نظرياً للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية في قطاع غزة. كما هدفت إلى معرفة الأدوار الواقعية الأكثر والأقل ممارسة للمشرف التربوي كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية بقطاع غزة ومعرفة مدى التقارب والتباعد بين الدور المتوقع والواقعي في ضوء متغيرات الدراسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التدريسية، التخصص، المنطقة التعليمية واستمرت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة وصف الواقع. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين: جميع المشرفين التربويين العاملين ومعلميها في مديريات التربية والتعليم الثلاث " شمال غزة، غزة، خانونس للعام 2002-2003 وهم مشرفو المباحث العلمية التالية ( اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، المواد الاجتماعية) وبلغ عددهم (75) مشرفاً ومشرفة تبعاً لمتغيرات الدراسة وبلغ عدد معلميهم (3775) معلماً ومعلمة.

وتم بناء استبانة من إعداد الباحثة من خلال إطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي اشتملت على (6) مجالات وهي مجال التخطيط، مجال المنهاج، مجال النمو المهني للمعلمين، مجال حاجات الطلبة، المجال النفس اجتماعي، مجال الاختبارات، والتقييم.

وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:-

حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، اختبار t.Test،

اختبار on way anova، اختبار شيفيه البعدى.

وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

1. هناك فروق بين آراء عينة المشرفين التربويين وآراء عينة المعلمين حول الدور الواقعي المتوقع للمشرف التربوي وكانت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين ولصالح الدور الواقعي للمشرف.
2. هناك فروق بين آراء المعلمين حول الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي وكانت هذه الفروق لصالح منطقة الشمال وهي لصالح الإناث ولصالح حملة الدبلوم العام،

والمرحلة الأساسية ، ولصالح المباحث الأدبية ، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة التدريسية

وبناءً على نتائج الدراسة توصى الدراسة ما يلي:

ضرورة أن تتولى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عقد دورات مكثفة لتنمية قدرات المشرفين التربويين والمعلمين فيما يتعلق بتخطيط البرامج والأنشطة المناسبة لإشباع حاجات الطلبة الموهوبين والكفيلة بتنمية جوانب التعلم الذاتي والإبداع.

• دراسة (شرف، 2003) بعنوان "دراسة تقويمية بدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مسئوليات وأدوار مدير المدرسة في مجال الإشراف الفني والإداري لمدير المدرسة في المدارس الحكومية الأساسية الدنيا.

التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع قيام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأدواره تبعاً لمتغير الوظيفة.

تحديد الإجراءات لتحسين دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا.

وتمثلت عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين والبالغ عددهم (84) مشرفاً ومشرفة و(95) مديراً ومديرة جميع أفراد المجتمع الأصلي أما فئة المعلمين (240) معلماً ومعلمة.

واستخدم الباحث استبانة (أداة الدراسة) وتكونت الاستبانة من (82) فقرة موزعة على ثمان مجالات إدارية وفنية.

وأُسفرت نتائجه على التالي:

- يشجع مديري المدارس معلميه على القيام ببحوث إجرائية بدرجة متوسطة ويخطط لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.
- يعمق المدير مشاعر الانتماء لدى كل العاملين.
- يحرص مديرو المدارس على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم بدرجة عالية.
- يبني جسور الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة.
- يمارس مديرو المدارس دورهم في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة أما دوره اتجاه المنهاج الدراسي ومشكلات الطلبة التحصيلية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي يمارسه بدرجة منخفضة.
- وأهم توصياته: توضيح مجالات الدور الإشرافي الفني والإداري لمدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا.

- دراسة (الأغا والديب, 2002) بعنوان: " دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ".

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي تتمثل في دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم وتقويم مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال آراء كل من المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين.

وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة للوصول إلى المقترحات والتوصيات.

واقترنت عينة الدراسة على المشرفين والمشرفات والمديرين والمعلمين والمعلمات في جميع المراحل التعليمية لمدارس البنين والبنات وإستخدم الباحثان استبيان من إعدادهما للتعرف إلى دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين وذلك بتوجيه سؤال مفتوح إلى كل منهم لمعرفة مهام المشرف التربوي في كل من المجالات المحددة. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي ومعادلة شيفيه.

وأسفرت النتائج بأن:

دور المشرف التربوي دور محوري إيجابي في النهوض بالعملية التعليمية بجميع عناصرها.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين رأى المشرف التربوي ورأى المديرين والمعلمين في توضيح الدور المناط بالمشرف التربوي وذلك لصالح المشرف التربوي.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمين والمديرين في الاستجابة على بنود الإستبانة (أداة الدراسة).

- اتفاق كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في أن المشرفين التربويين يحثون المعلمون على التخطيط لموضوع الدرس بشكل يرتبط مع حياة الطلاب، ويزودهم بمادة إثرائية للمعالجة، ويرشدهم إلى الطرق الواجب إتباعها وتنمية القدرة في حل المشكلات التربوية، مبتعداً عن تسجيل الملاحظات أثناء سير الحصة، ويساعدهم في عمل سجل التقويم الذاتي للمعلمين.

- وجود اختلاف بين آراء المشرفين التربويين والمعلمين حول بعض مهام الإشراف التربوي وذلك لصالح المشرفين التربويين.

• وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مماثلة ولكنها تحمل الطابع التخصصي.

• دراسة (النخالة، 2002) بعنوان دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه الأدوار وذلك من وجهة نظر معلمي الرياضيات ومشرفيهم ومديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة.

واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي حيث أعدت استبانة تتكون من (88) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال التخطيط، مجال المادة العلمية، مجال الوسائل التعليمية، مجال التقويم.

وبلغ عدد العينة (229) معلماً ومعلمة (113) مديراً ومديرة، (28) مشرفاً ومشرفة مستخدمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفية للمقارنات الثنائية.

وأُسفرت النتائج عن التالي:

1. ممارسة المشرف التربوي لدوره انحصرت ما بين درجة كبيرة وقليلة، حيث تبين أن (46) دوراً من (88) يمارس بدرجة كبيرة (38) دوراً يمارس بدرجة متوسطة، (4) أدوار بدرجة قليلة.

2. كما تم ترتيب مجالاتها حسب درجة ممارستها من قبل المشرفين مجال طرائق التدريس، مجال التقويم، مجال التخطيط، مجال المادة العلمية، مجال الوسائل التعليمية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومديري المدارس لصالح مشرفي الرياضيات كما توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي ومعلمي الرياضيات لصالح المشرفين.

4. ولم توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات بين مديري المدارس ومعلمي الرياضيات في الأدوار الكلية.

5. توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعة المديرين والمعلمين لصالح المديرين في مجال التخطيط والوسائل التعليمية، بينما لا توجد فروق بين متوسطي مجموعة المديرين ومجموعة المعلمين في مجال المادة العلمية وطرائق التدريس والتقويم.

وتوصى الدراسة: بتحديد الأدوار والمهام لمشرف الرياضيات ليزداد استيعابه لهذه الأدوار، والتخفيف من الأعباء الإدارية لكي يقوم بدوره المطلوب في الجانب الفني بدرجة عالية.



تنمية المشرفين التربويين من خلال عقد المؤتمرات والندوات حول الإشراف التربوي لزيادة وعى المشرفين التربويين بالاتجاهات الحديثة في الإشراف.

• دراسة ( سيسالم, 2001) بعنوان: " مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهام التي ينبغي أن يقوم بها مشرف العلوم لتطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية وتحسين طرائق التدريس والتعرف على مدى ممارستهم لهذه المهام من خلال آراء معلمي العلوم ومشرفي ومديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات, معلمو العلوم العاملين في المدارس الثانوية وعددهم ( 264) معلماً ومعلمة. فئة المديرين والمديرات وعددهم ( 65) مديراً ومديرة وجميع المشرفين والمشرفات البالغ عددهم (34) مشرفاً ومشرفة.

والأداة المستخدمة استبانة تم فيها تحديد المهام التي يجب أن يقوم بها المشرف لتطوير أداء معلمي العلوم وقد تم استخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي, واختبار شيفيه.

وأُسفرت النتائج: عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بصورة كبيرة في تقييم المهام الإشرافية.

• ( دراسة نشوان, 1998) بعنوان: " إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة السلوك التنظيمي ودورها في تحسين منظومة الإشراف التربوي في ضوء الفكر المعاصر في غزة, والتعرف على واقع إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية للوصول إلى اقتراح بعض الإجراءات التي تسهم في تطوير منظومة الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث مستخدماً لذلك المنهج الوصفي, التحليلي لتحليل وتفسير الظاهرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس العاملين في منظومة الإشراف التربوي للعام الدراسي 1996-1997م حيث بلغ عددهم (33) مشرفاً و(162) مديراً وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي العاملين في الإشراف التربوي بوكالة الغوث, وأعد الباحث لذلك استبيان لبحث واقع السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي مستخدماً المعالجات الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية, والانحراف المعياري, ومربع كاي, وتحليل التباين الأحادي.

## وتوصلت الدراسة إلى النتائج عن التالي:

إن أكثر الأنماط السلوكية استجابة لدى عينة الدراسة والتي تعمل على تحسين السلوك التنظيمي وفعالية منظومة الإشراف هي: الدورات التدريبية تزيد من قدرات ومهارات المشرفين والمديرين الإداريين والفنيين, والعلاقات الإنسانية الجيدة تزيد من فعالية منظومة الإشراف التربوي. والنمط الديمقراطي هو من السمات القيادية المتبعة لديهم في المدارس وأقل الفقرات السلوكية استجابة لدى العينة:

- حدوث نزاع داخلي وعدم القدرة على اتخاذ القرارات, واعتماد البيروقراطية كأسلوب قيادي في ضبط سلوك المعلمين.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين والمديرات على الأنماط السلوكية الواردة في الاستبانة.
- وجود فروق دالة بين المشرفين ومديري المدارس على هذه الممارسات لصالح المديرين.
- لا توجد فروق دالة بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي على النمط السلوكي.
- وجود فروق دالة بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للخبرة وذلك لصالح الخبرة الأطول ( الأكثر من 7 سنوات )
- لا توجد فروق دالة بين استجابات عينة الدراسة لأنماط السلوك التنظيمي تعزى للمرحلة التعليمية.

## وتوصى الدراسة:

- بضرورة التوصيف الوظيفي للوظائف والمهام والأدوار التي يقوم بها كل من المشرفين التربويين والمديرين ضمن معايير علمية محددة
- دراسة مقارنة بين نظام الإشراف التربوي في مدارس الوكالة ومدارس الحكومة.
- دراسة ( صالح, 1997) بعنوان: " واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين وذلك من وجهة نظرهم من خلال معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين للأنشطة الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس, والمؤهل العلمي, سنوات الخدمة, نوع المؤسسة حكومية أو وكالة.

والمنهج المستخدم في هذه الدراسة الوصف التحليلي من خلال تطبيق استبيان محكم على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وشملت عينة الدراسة (688) معلماً ومعلمة منهم (336) يعملون في مدارس الحكومة. واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، واختبارات، وتحليل البيانات الأحادي ومعادلة بيرسون.

**وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

وجود تباين كبير بين درجات ممارسة المشرفين التربويين الإشرافية التي تهدف إلى تنمية كفايات المعلمين.

كانت الممارسات الأكثر والتي من شأنها تنمية كفايات المعلمين هي:

عقد المشرف اجتماعات بعد الزيارة الصفية، وتشجيعهم على توظيف الوسائل التعليمية المناسبة، وزيارة المتعلمين في الفصل لمساعدتهم على تطوير طرائقهم وأساليبهم، تنمية مهارة مراعاة الفروق الفردية، ومساعدتهم على إكساب تلاميذهم الاتجاهات الحميدة. الممارسات الإشرافية الأقل شيوعاً هي:

إرشاد المعلمين على عمل مسح شامل لمؤسسات البيئة المحلية، وتشجيعهم على اصطحاب التلاميذ لزيارتها والاستفادة من المهن المتوفرة وذلك لصالح عملية التعلم والتعليم. والمجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين هو تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، والأقل ممارسة هو توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية. كما يرى المعلمون والمعلمات في المدارس التابعة لوكالة الغوث أن الخدمات الإشرافية التي قدمت لهم أفضل من نظرائهم في مدارس الحكومة. وبناءً على النتائج توصى الدراسة:

1. بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي، وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلم زيادة عدد المشرفين التربويين.  
2. تقويم الإشراف التربوي في محافظات غزة. وضرورة تأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية أعلى من درجات المعلمين.

• دراسة (منصور، 1997) بعنوان: "أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المشرفين التربويين لأهمية المهام الإشرافية وعلى درجة ممارستهم لها وبيان أثر كل من السلطة المشرفة على التعليم والجنس والخبرة والمؤهل العلمي على تقدير المشرفين التربويين لأهمية هذه المهام ودرجة ممارستهم لها.

وتكونت عينة الدراسة من (100) مشرف ومشرفة (71) مشرف و(29) مشرفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث بالضفة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة اشتملت على (77) مهمة إشرافية موزعة على (7) مجالات التخطيط، المناهج، التعليم، النمو المهني، التقويم، العلاقات الاجتماعية.

**وقد كان من أهم النتائج:** بعد ما جاء ترتيب المجالات من حيث أهميتها متطابقاً مع ترتيبها من حيث ممارستها وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: المناهج، العلاقات الاجتماعية، التقويم، التعليم، النمو المهني، التخطيط، الإدارة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين التربويين لأهمية مهامهم الإشرافية وتصوراتهم لدرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية.

• دراسة ( عبد الرحمن، 1994) بعنوان: " دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المشرف التربوي والتعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين العاملين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية بالضفة الغربية في المجالات الإشرافية التالية:

مجال الشؤون الإدارية، ومجال المنهاج، ومجال طرائق التعليم، ومجال النمو المهني للمعلمين، مجال الاتصالات بالمعلمين، ومجال العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، مجال البيئة المدرسية مجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية، مجال شؤون الطلبة ونشاطاتهم مجال التقويم.

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية المتمثلة من (8) مشرفين و(10) مديريين ومديرات و (30) معلماً ومعلمة والبالغ عددهم 48 شخصاً.

واستخدم الباحث استبانة من إعداده، مبيناً فيها المهام الإشرافية التي يفترض ممارستها من قبل المشرف التربوي.

**وتوصلت النتائج إلى ما يلي:**

1. توجد فروق دالة إحصائية بين المشرفين والمديرين والمعلمين في تقديرهم لدرجة أهمية المجالات السابقة لصالح المشرفين التربويين.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسة توضح العلاقة بين دور المشرف التربوي ودور مدير المدرسة.

وتوصيف دور المشرف التربوي، وأن تشجع وكالة الغوث الدولية المشرفين التربويين العاملين في مدارسها على المشاركة في النشاطات الهادفة لوضع منهاج فلسطيني.

## ثانياً: الدراسة العربية:

• دراسة ( الخثعمي, 2003) بعنوان: " دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية". هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري لمفاهيم الإشراف التربوي ووظائفه ومسؤولياته. التأكيد على ضرورة الإشراف التربوي للتربية والتعليم. والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية والتعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية وتقديم مقترحات وتوصيات من خلال نتائج الدراسة. وتم تطبيق الدراسة على مدارس قطاع الحجاز التابعة لمركز الإشراف التربوي بمحافظة بالقرن.

تكونت عينة الدراسة من ( 50) مديراً والذين يشكلون 94% من العدد الكلي.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

أن المشرف التربوي حقق مهام الإشراف الحديثة إلى حد ما, ولم يعد يمارس عملية التفتيش بدرجة عالية.

• دراسة (ستراك والخصاونة، 2004) بعنوان "تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في ضوء الاتجاهات الحديثة، التعرف على مستوى الاختلاف في تقويم أداء المشرفين لمهامهم وفي ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة تعزى لمتغيرات (الجنس، والتحصيل العلمي، سنوات الخدمة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي - التحليلي لدراسة واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمعلمين من (693) مدرسة موزعة على ثلاث مناطق وهي (عمان، اربد، الكرك) وبالطريقة الطبقية العشوائية والعينة المسحوبة تمثل نسبة 8% من المجتمع الكلي البالغ (8811) واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

النسب المئوية، الوسط المرجح، معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان اختبار (t) مربع كاي ولجأ الباحث إلى بناء أدوات لقياس أداء المشرفين التربويين ومن ثم تقويم مهامهم في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإشراف وجرى ذلك من خلال:

توجيه سؤال مفتوح إلى عينة المشرفين والمديرين والمعلمين وبعض المختصين من وزارة التربية والتعليم وإجراء مقابلات وعقد اللقاءات لإعداد ثلاث أدوات لتقويم أداء المشرفين التربويين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إن التقويم العام لأداء المشرفين لمهامهم من وجهة نظر المديرين متوسطاً ولا زال دون مستوى الطموح.
- إن تقويم أداء المشرفين لمهامهم في جميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الإدارية، التقويم والمتابعة) كان أدائها متوسطاً، أما أداء مجال التخطيط فكان عالياً.
- إن التقويم العام لأداء المشرفين للاتجاهات الإشرافية الحديثة كان (متوسطاً) من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- لا توجد فروق دلالة إحصائية بين استجابات المديرين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي وبين استجابات الذكور والإناث في مقابل وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• دراسة ( الملا والأكرف, 1997) بعنوان: "دراسة تقويمية بعنوان: واقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية وتحديد أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف في هذه المرحلة وأهم مقوماته لاقتراح أفضل السبل لتطويره.

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع الإشراف في قطر واقتصرت عينة الدراسة على المشرفات والمعلمات للمرحلة الابتدائية وعددها ( 239) معلمة و(91) مشرفة.

والأداة المستخدمة في هذه الدراسة استبانة عبارة عن جزأين الأول منها يتضمن مهام الإشراف التربوي والثاني الصعوبات التي تحد من فاعليته.

**ومن أهم النتائج:**

- قلة اهتمام المشرفة بالمشكلات التربوية والتعليمية وعدم حرصها على تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين في الإدارة المدرسية واستخدام بعض المشرفات أسلوب تصيد الأخطاء بدلاً من التوجيه والإرشاد.
- إهمال تشجيع الإبداع والابتكار في مجال التدريس والقصور في رعاية المعلمات المبتدئات.

- التأكيد على أهمية دور الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية ليشمل جميع العوامل المؤثرة في العملية التعليمية دون الاقتصار على نطاق غرفة الصف. وأوصت الدراسة: بالاهتمام بإعداد المشرف التربوي لأداء مهامه على أفضل وجه وعقد دورات تدريبية لهم.

• دراسة ( المغيدى, 1997) بعنوان: " معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات التربويون في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع الآراء حول معوقات الإشراف التربوي. وقد تم بناء استبانته للكشف عن المعوقات في خمس مجالات:-

(المجال الاقتصادي, المجال الاجتماعي, المجال الإداري, المجال الفني, المجال الشخصي).

وتكونت عينة الدراسة من ( 74 ) مشرفة, و ( 29 ) مشرف بنسبة (52%) مشرفين و(40%) مشرفات. كما وقد تم استخدام اختبار وتحليل البيانات الثلاثي واختبار توكي وكشفت النتائج ما يلي:-

اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة بوجود معوقات في الإشراف في جميع المجالات المذكورة سابقاً ما عدا المجال الشخصي.

• دراسة ( المخزومي, 1996) بعنوان: " مهام موجه اللغة العربية للنمو المهني لمعلمي اللغة العربية في المرحلتين الإعدادية والثانوية بمسقط التعليمية " .

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي ينبغي القيام بها من خلال ممارسات موجه اللغة العربية في المرحلتين الإعدادية والثانوية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما قد قام بتصميم استبانة على أربعة مجالات

يندرج تحتها عدد من المهام والتي يفترض أن يقوم بها الموجه لتحسين التدريس وهذه المجالات:

مجال المادة التعليمية، مجال طرق التدريس، مجال الزيارات الميدانية، مجال التقييم وأهم نتائج الدراسة:

اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة من المعلمين في جميع المجالات على أن يقوم موجه

اللغة العربية بمهامه كما ينبغي ما عدا مجال التقييم لم تبدى أفراد العينة موافقتها في تقويم

موجه اللغة العربية، ولكن نسبة الموافقة كانت لصالح تقويم الموجه بالتشاور مع المدير على هذه المهمة.

وأوصت الدراسة بأهمية الدور الحقيقي لموجهي اللغة العربية لمهامهم والاهتمام بالمرحلة الابتدائية وإجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على هذه المرحلة.

• دراسة (على, 1996) بعنوان: "الالتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي العام".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى التزام الموجه التربوي بمرحلة التعليم الثانوية بمسؤولياته المهنية، ومحاولة التعرف على أسباب تخلى بعض الموجهين عن الالتزام ببعض المسؤوليات المهنية على الرغم من أهميتها، وبيان السبل التي تفيد في إزالة هذه الأسباب، وكشفت عن أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال التوجيه المهني.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في تحديد مسؤوليات الموجه التربوي. قامت الباحثة بتصميم استبيان يستهدف قياس مدى التزام الموجه التربوي بمسؤولياته بمرحلة التعليم الثانوي ويتكون الاستبيان من محاور:

أهداف المرحلة التعليمية، المناهج الدراسية، أساليب التدريس، الوسائل التعليمية، الأنشطة المدرسية، العلاقات الإنسانية، البرامج التدريبية، التقويم.

وقد تم اختبار أفراد عينة البحث من المعلمين بالتعليم الثانوي العام وذلك في محافظة الفيوم ومحافظة بنى سويف والجيزة، وبلغ عدد العينة (120) معلماً. وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الآتي:

التكرارات، والنسب المئوية، معادلة كاي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:-  
عدم التزام أكثر الموجهين بمسؤولياتهم كاملة في هذه المرحلة .

و أوصت الدراسة بمراعاة الكفاءة، والمهارة، والخبرة، والتأهيل العلمي، وضرورة حضور الدورات التدريبية ذات المستوى العالي.

توفير حوافز مادية ومعنوية للموجهين الذين يحرصون على الالتزام بأداء كل مسؤولياتهم المهنية بإخلاص وإتقان، وزيادة هذه الحوافز لمن يحصل منهم على درجة الماجستير والدكتوراة.

• الاستفادة من التقدم العالمي في مجال التوجيه الميداني وبرامج الزيارات التقييمية بالمرحلة الثانوية، وتنظيم بعثات للخارج لتقويم قدرات الموجهين العلمية والإطلاع على المتغيرات لمواجهة التحديات وغيرها.

• دراسة ( القاعود، والحمصي، 1996) بعنوان: "درجة الارتباط بين أهمية الأساليب التدريبية وممارستها الفعلية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن"



هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الارتباط بين الأهمية التي يوليها المشرفون التربويون للأساليب التدريبيية وممارستها الفعلية لها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الأردن من مختلف التخصصات والبالغ عددهم (180) مشرفاً من بينهم (17) مشرفاً لمبحث الدراسات الاجتماعية و(19) مشرفاً لمبحث اللغة الإنجليزية.

تكونت عينة الدراسة من (94) مشرفاً تربوياً قاموا بتدريب المعلمين خلال العام الدراسي 1993-1994م تم اختيارها بطريقة عشوائية، بشكل يتناسب مع أعداد المشرفين في كل مديرية، فهم (73) مشرفاً في تخصصات اللغة العربية، والتربية الإسلامية، والرياضيات، والعلوم، والتربية المهنية، والتربية الفنية، والتربية الرياضية (90) مشرفاً لمبحث اللغة الإنجليزية، (12) مشرفاً لمبحث الدراسات الاجتماعية.

واستخدم الباحث استبانة قام بإعدادها، وطلب من أفراد العينة ترتيب هذه الأساليب بحسب أهميتها في العمود (أ) وحسب ممارستها الفعلية في العمود (ب). وذلك بإيجاد معامل ارتباط الرتب سبيرمان. وتوصلت دراسته إلى أهم النتائج:-

- أسلوب المشاغل التدريبيية أكثر الأساليب أهمية من وجهة نظر كل من المشرفين عامة ومشرفي الدراسات الاجتماعية خاصة في حين كان أسلوب الدروس التطبيقية أكثرها أهمية وأسلوب المشاغل التدريبيية أكثرها ممارسة عند مشرفي اللغة الإنجليزية، أما أسلوب المحاضرة فكان أكثرها ممارسة عند مستوى الدراسات الاجتماعية.

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أهمية الأساليب التدريبيية والممارسة الفعلية لها عند جميع المشرفين باستثناء مشرفي الدراسات الاجتماعية.

دراسة (حسن، 1995) بعنوان: " دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس وكالة الغوث في الأردن.

والتعرف على الاختلاف من خلال تقديرات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل. وأعد الباحث استبانته اشتملت على سبعة مجالات: التخطيط للتدريس، والمنهاج، الأساليب، طرائق التدريس، والوسائل التعليمية، التقويم والاختبارات، التقنيات الإشرافية، الانتماء للمهنة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الوكالة البالغ عددهم (404) معلماً ومعلمة من بين (4059).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:-

1. مجالات دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني مرتبة تنازلياً، الانتماء للمهنة، التخطيط للتدريس، الأساليب الإشرافية، الوسائل التعليمية في التدريس.
  2. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين رأى المعلمين في دور المشرف في تحسين النمو المهني تبعاً لمتغيرات الدراسة السبعة.
- وأوصت الدراسة بضرورة تزويد المدارس بالأجهزة الحديثة.

• دراسة (البابطين, 1995) بعنوان: "مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية بمدينة الرياض".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء موجهي المواد الدراسية في مستوى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في ميدان التعليم، لتحديد الصعوبات والمشكلات التي تعيق تطبيق تلك الأساليب. والوصول إلى مقترحات تحد من هذه المشكلات التي تواجه تطبيقها. وتم تحديد عينة الدراسة على موجهي المواد الدراسية من مدارس التعليم العام للبنين بالرياض في التخصصات التالية (العلوم الشرعية، اللغة العربية، الاجتماعيات، الرياضيات، العلوم، اللغة الإنجليزية). وبلغ العدد الكلي لأفراد العينة من الموجهين التربويين (110) موجهاً تربوياً، وبلغ عدد الاستجابات المكتملة لأفراد عينة الدراسة (79) استجابة. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة كما وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل التوافق، ومربع كاي كأساليب إحصائية في هذه الدراسة.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموجهين الحاصلين على تدريب والموجهين غير الحاصلين على تدريب في مجال التوجيه التربوي لتطبيق أساليب التوجيه في الميدان.

أن جميع أساليب التوجيه التربوي المعتمد من وزارة المعارف مهمة بدرجة عالية ومتوسطة.

أن مستوى أهمية كل أسلوب من أساليب التوجيه التربوي أعلى من مستوى تطبيقه في ميدان التعليم.

مستوى تطبيق أساليب التوجيه الجماعية أقل من مستوى تطبيق أساليب التوجيه الفردية.

و أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام في الأساليب وتطويرها وعدم إشغال المشرف التربوي بأمور كتابية وإدارية على حساب عمله الأساس المتمثل في العمل الفني في مجال التوجيه التربوي.

• دراسة (شيحة، والفار, 1994) بعنوان: "آراء المعلمين في التوجيه الفني في إحدى محافظات جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التوجيه الفني وما ينبغي أن يكون عليه من خلال آراء المعلمين، ومعرفة مدى قرب هذا الواقع من التوجيهات المثالية التي يحفل بها الأدب التربوي. واعتمد الهدفين السابقين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لأفراد عينة الدراسة الإدلاء بآرائهم بواقع التوجيه.

اشتملت عينة الدراسة (143) معلماً ومعلمة في فئات عمرية مختلفة. واعتمدت الدراسة على استبانة مؤلفة من خمسة محاور هي: أغراض التوجيه الفني، ومعايير التقويم، والقائمون بالتوجيه، والخصائص المرغوبة في الموجهين، والخصائص الشخصية للمستجيب. المعالجة الإحصائية المستخدمة: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واختبار كاي لمعرفة دلالة الفروق بين فئات المستجيبين.

وكشفت نتائج الدراسة: أن النظام المتبع في جمهورية مصر العربية في حاجة إلى مراجعة وتعديل وذلك لعدم عنايتهم بالنمو المهني للمعلم وحاجات المتعلمين حيث لا يوجد اتصال مباشر بين الموجهين والمعلمين في تخطيط وتنفيذ برامج التوجيه.

وأوصى الباحثان: بضرورة تمتع الموجهين بدرجة عالية من الإعداد والدرية وأن يكونوا قادة تربويين لا مفتشين يتصيدون الأخطاء وأن يعتمدوا على الأساليب الديمقراطية ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً.

و إجراء دراسة مماثلة لمعرفة آراء الموجهين والنظار وأولياء الأمور لتكتمل الصورة فيما يتعلق بالتوجيه الفني.

• دراسة ( الحارثي، 1993) بعنوان: " دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين أداء المعلم ومعرفة درجة الممارسات الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي ومستوياتها من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في محافظة الطائف للوقوف على جوانب القوة وتعزيزها، والجوانب التي تحتاج إلى إعادة نظر تقديم تصور مناسب لتحسين البيئة التعليمية داخل المدرسة من خلال توضيح الدور الأمثل لعمل المشرف التربوي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص واقع دور المشرف في مدارس الطائف للوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية.

ولقد تم اختيار عينة الدراسة من عشرون مدرسة ابتدائية في مدينة الطائف بطريقة عشوائية ويمثل هذا العدد (33%) من عدد المدارس في مجتمع الدراسة وبلغ عدد المعلمين (100) معلماً.

وقد تم تصميم الإستبانه بطريقة ليكرت الخماسي وحدد الباحث أهم تلك الأنشطة في ثمانية محاور وهى، دور المشرف التربوي في التخطيط، ودوره في طرائق التدريس، وصياغة الأهداف، وتنفيذ الخطة، دور المشرف التربوي في الوسائل المساندة، وتقديم الطلاب، وتفعيل النشاط، وتقويم أداء المعلم.

والأسلوب المستخدم لهذه الدراسة حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

**وأسفرت النتائج عن التالي:**

تركيز المشرف في أدائه على طرق التدريس وتقييم المعلم وأداء الطلاب دون تقديم بدائل تطبيقية.

ضعف التنسيق لزيارة المعلم من قبل المشرف التربوي.

• دراسة (الشريدة، 1993) بعنوان "دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية وبيان أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمنطقة الكوذة التعليمية. أما عينة الدراسة فقد شملت (269) معلماً ومعلمة وقد روعي في العينة تمثيل المتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، واستخدم الباحث في دراسته استبانة تكونت من (60) فقرة تغطي خمس مجالات للمشرف التربوي، توصلت الدراسة إلى أن أعلى مجال من مجالات العمل الإشرافي هو المتابعة والتقييم وأن أعلى مجال هو العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتواصل.

وقد أسفرت نتائج الدراسة:

رأي المعلمين في دور المشرف في تحسين العملية التعليمية يأتي بدرجة متوسطة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين حول دور المشرف التربوي وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث وذوي الخبرة وحملة دبلوم كليات المجتمع، ومن توصيات الدراسة ضرورة فتح المجال للمشرفين التربويين للالتحاق في برنامج الماجستير بالإضافة إلى فتح قنوات اتصال أوسع بين المشرفين والمعلمين والمجتمع المحلي.

• دراسة (حيدر، 1993) بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية".

هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين ومديري المدارس مهامهم الإشرافية في مدارس صنعاء وبيان أثر المؤهل العلمي والخبرة والجنس على هذه الممارسات في ضوء معايير

محددة وتضمنت هذه المعايير خمسة مجالات ( مجال التخطيط, مجال التنظيم, مجال القيادة, مجال التنسيق والتعاون ومجال التقييم).

واشتمل كل مجال على عدد من المهام ينبغي على المشرف والمدير أن يمارسها وتكون مجتمع الدراسة من ( 74 ) مديرة ومديراً و(32) مشرفاً ومشرفة تربوية. واعتمد الباحث على الإستبانة للتعرف من خلالها على درجة ممارسة المشرفين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية. أهم ما أسفرت عنه النتائج:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين والمديرين لمهامهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي, أو الخبرة أو الجنس. ومن توصيات الدراسة:  
ألا يتم تعيين أي مدير أو مشرف تربوي إلا بعد أن يكون قد عمل في الميدان فترة طويلة واكتسب خبرة عملية.  
إعادة النظر في برامج تأهيل وتدريب المعلمين والمشرفين وعقد دورات متخصصة لهم في جميع مجالات الدراسة.

• دراسة (محمود, 1992) بعنوان: "المدائلة الإشرافية بين الموجه الفني والمعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدائلات الإشرافية بين الموجه الفني والمعلمين من حيث: مدى تحقيقها لأهدافها, الإعداد لها وأساليب التنفيذ, مضمون الممارسات التي تتم فيها, مدى استفادة المعلمين منها. كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين تقديرات المشرفين والمعلمين والتعرف على مقترحات المعلمين التي من شأنها زيادة فاعلية هذه المدائلات والأداة المستخدمة في الدراسة استبيان من إعداد الباحث واشتملت على ثلاثة محاور, الأول: واقع المدائلات الإشرافية من حيث أهدافها, والإعداد لها, ومضمون الممارسات التي تتم فيها, أما المحور الثاني تناول مدى استفادة المعلمين منها, والثالث مقترحات المعلمين وقد درج الاستبيان تدريجاً خماسياً, بدرجة كبيرة جداً, ودرجة كبيرة, ومتوسطة, وضعيفة, وضعيفة جداً.

تكونت عينة الدراسة من ( 215 ) معلماً من التعليم الثانوي العام في مختلف التخصصات (261) معلماً من مدارس التعليم الأساسي وتم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة للحكم على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات فئتي العينة لمقارنتها بقيمة "ت" الجدولية. وقد أسفرت نتائج دراسته:

-ضعف تحقيق المداولات الإشرافية لأهدافها بصورة عامة. ودرجة الاستفادة منها في مجالات قليلة محددة.

-تتسم كثير من الممارسات التي يمارسها الموجه الفني خلال المداولة الإشرافية بالطابع التفقيشي وتتصب على عملية كشف الأخطاء ومحاسبة المعلم عليها.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة معلمي التعليم الثانوي، ومتوسطات تقديرات عينة معلمي التعليم الأساسي في درجة الاستفادة في معظم الحالات.

• دراسة (النجدات، 1991) بعنوان: " دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس معان الثانوية الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية في مدارس معان الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وتمثلت عينة الدراسة من (356) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانته مكونة من (50) فقرة على سبعة مجالات لدور المشرف التربوي.

وأُسفرت نتائج دراسته إلى:-

-أن دور المشرف التربوي تم ترتيبها حسب آراء المعلمين تنازلياً:

التخطيط، الاختبارات، النمو المسلكي، الكتاب المدرسي، والمنهاج، والوسائل التعليمية، التواصل، النمو الأكاديمي.

-وقد وردت آراء المعلمين من خلال استجاباتهم على مجالات الإستبانته أن دور المشرف في تحسين الفعاليات التعليمية كانت بنسبة (50.8%).

• دراسة (بطاح، 1991) علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بمستوياتها ( متدنية، مقبولة، جيدة، جيدة جداً ) من وجهة نظر كليهما ومدى تأثير عامل الجنس والتأهيل والخبرة الإدارية والإشرافية.

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدرسة الثانوية ومشرفيهم في محافظة الكرك وبلغ عدد المديرون (10) مديراً و(11) مديرة أما المشرفون (19) مشرفاً منهم (17) ذكوراً و(2) إناثاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة القائمة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة تتوقف إلى حد ما على درجة تأهيل وخبرة كل منهما وتأثيرها عليهم في حين اظهر عامل الجنس أن الذكور أكثر إدراكاً لمسئولياتهم في بناء علاقة ايجابية مع المشرف لضمان تطوير العملية التربوية في مدرسته.

وأوصى الباحث ضرورة إجراء دراسة يبين فيها أثر الجنس على تشكيل العلاقة بين المشرف التربوي والمدير كمشرف تربوي مقيم.

• دراسة (الدرابيع، 1991) بعنوان "واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون العاملون في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في الأردن".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات موضوع الدراسة من خلال التعرف على واقع الإشراف في الأردن وتألف مجتمع الدراسة من مشرفي ومعلمي مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة، وتألفت عينة الدراسة من (72) مشرفاً تربوياً و(400) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد طور الباحث استبانة تشتمل على (57) فقرة تمثل الخدمات الإشرافية التي يمكن أن يقدمها المشرف التربوي للمعلمين وصفه في مجالي النمو المهني للمعلم ومجال النمو الشخصي. وقد أظهرت نتائج الدراسة :

- أن أهم المجالات التي يهتم بها المشرف التربوي هو مجال التخطيط للتدريس يليه مجال تحسين أداء المعلم داخل غرفة الصف.  
- وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين في تقييمهم للخدمات الإشرافية لصالح المشرفين.

• دراسة (الراشد، 1991) بعنوان: "تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بما يناسب الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي ويلئم بيئة المجتمع السعودي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (220) مدير مدرسة و(90) مشرفاً و (600) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:-

- عدم قيام المشرف التربوي في التنسيق بين المدرسة والإدارة.  
- عدم ملائمة الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرف التربوي لنمو المعلمين المهني.  
- عدم مشاركة المدير للمشرف التربوي في أداء عمله وجد أن دوره لازال غير فعال.

• دراسة (عبد المالك وحسن، 1990) بعنوان "الممارسات الفعلية والمفضلة لمهام الموجه الفني الوظيفية في أداء عمله الإشرافي".

وهدفت دراستهما إلى التعرف على الفروق بين الممارسة الفعلية للموجه الفني لمهامه الوظيفية أثناء أداء عمله الإشرافي، والممارسات المفضلة لهذه المهام، وتكونت عينة الدراسة من (54) موجهاً فنياً للمواد الدراسية المختلفة بالمرحلة الثانوية و(192) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ذوي الخبرة لا تقل عن (5) سنوات واستخدم الباحثان استبانة تشمل جوانب رئيسة لعمل الموجه الفني وهي: الجوانب الإدارية (الروتينية)، تطوير المناهج الدراسية، النمو المهني للمعلمين، العلاقات الإنسانية، التقويم والتجديد التربوي.

وكشفت نتائجها إلى اتفاق آراء الموجهين والمعلمين على أن يكون أولوية عمل الموجه هو العلاقات الإنسانية بينما التجديد التربوي آخر هذه الأعمال، كما أن تقديرات الممارسات الفعلية للموجه لا تختلف عن تقديراته للممارسات المفضلة لديه مما ينمي اعتقاد الموجه الفني بأنه يؤدي مهامه الفعلية بدرجة كبيرة تقترب من الدرجة المفضلة، وتوصلت أيضاً إلى إحساس المعلمين بضعف ما يقوم به الموجه من مناقشة وبحث المشكلات المهنية الخاصة بهم وعدم إتاحتها الفرصة لنموهم العلمي والمهني.

• دراسة (الدوجان, 1989) بعنوان: "مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي".

هدفت دراسته إلى التعرف على مهام الإشراف التي ينبغي ممارستها من قبل المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق.

وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين وهم (30) مشرفاً و(103) مديراً ومديرة وتوزع مهامها على خمس عمليات:

(التخطيط, التنظيم, القيادة, التنسيق, التقويم)

وأسفرت نتائجها عن:-

-ممارسة المشرفين التربويين (31) مهمة إشرافية بدرجة مقبول, في حين يمارس المديرون (42) مهمة بدرجة مقبول من مهام الإشراف التربوي الشامل والتي تألفت من (43) مهمة إشرافية غطت جميع مجالات عمل المدرس.

يوصى الباحث بتحديد وبيان مهام المشرف وتأهيله وتدريبه في الأعمال الفنية والإدارية.

• دراسة (الخليلى, وسلامة, 1989) بعنوان: "الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو العلوم في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة الخصائص الواقعية للدور والعملية الإشرافية في مجال العلوم وتحديد مشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها.

وتكونت العينة من (22) مشرفاً, استجاب منهم (17) مشرفاً فقط, والأداة المستخدمة استبانة ذات الإجابة المفتوحة من تصميم الباحثان وأسفرت نتائجها:-



-شكوى المشرفين من عدم تحديد مهامهم وواجباتهم الإشرافية بدقة واضحة، لهذا يطالبون بتخليص المشرف من الأعمال الإدارية الروتينية، وإعطائه حرية الحركة والتصرف وزيادة صلاحية المشرف وتحديد مهامه.

ومن توصيات الدراسة تحديد مهام ومسئوليات المشرف بدقة بحيث تتركز على الجانب الفني مع أعضائه بقدر الإمكان من الأعمال الإدارية الروتينية.

• دراسة (عبد اللطيف، 1988) بعنوان "الإشراف الفني، واقع، وحاجة المعلمين إليه، ومعوقات تحقيق أهدافه".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخدمات التي يؤديها الإشراف الفني ويعتبرها المعلمون أكثر حاجة وأهمية لهم وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق مهام ووظائف الإشراف الفني. وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة و(125) موجهاً وموجهة بمرحلتي التعليم الأساسي والثانوي بمحافظة المنيا بمصر، واستخدم الباحث استبانة للحصول على أهداف الدراسة وقد توصلت إلى أن الوظائف الإشرافية في مجال المناهج وطرق التدريس لا تحقق في ضوء آراء المعلمين، فيما عدا ما يتصل بمساعدة المعلم على تنوع طرق التدريس وتدريبه على وضع خطط متنوعة للتدريس.

وقد توصلت نتائج الدراسة:

- أن الإشراف الفني لا يحقق وظائفه في مجال التجديد والإبداع ومجال حل المشكلات التربوية والشخصية التي تجابه المعلم، في حين ترى عينة الموجهين أن برنامج الإشراف الفني يحقق وظائفه في هذه المجالات، واتفق الموجهون على أن هناك مجموعة من العقبات تحول دون تحقيق أهداف الإشراف الفني.

• دراسة (الخليلى، صبارينى، 1987) بعنوان: "دراسة تحليلية لتقارير المشرفين التربويين عن معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية بالأردن".

هدفت الدراسة الكشف عن ما إذا كانت تقارير مشرفي العلوم تعبر عن واقع العملية التعليمية لمعلمي العلوم وتعكس تأثير المشرف بخبرة ومؤهل وتدريب المعلم.

الوصول إلى عدد من التوصيات المدعومة بالتحليل العلمي لتحسين العملية الإشرافية.

قام الباحثان بالاستئذان من جميع مكاتب التربية والتعليم في مدينة اربد وذلك للسماح لهما بالإطلاع على التقارير المتوفرة لديهم والمقدمة من مشرفي العلوم حول زيارات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية للعام الدراسي 1984-1985م.

وقام أحد الباحثين بإجراء مقابلات شخصية مع ثلاثة مشرفين وتقرير المشرف يكون على هيئة تقديرات يضعها في نموذج موحد من تصميم وزارة التربية والتعليم، ويغضى التقرير

أربعة مجالات رئيسية هي التخطيط التدريسي، التنفيذ، التقويم، شخصية المعلم. والمعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة التحليل الأحادي للتباين المتعدد. وقد توصلت نتائج الدراسة:-

- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لعامل الخبرة أو المؤهل تبعاً لمجالات الدراسة.  
- توجد فروق دالة إحصائية في مجال التخطيط فقط تعزى لعامل الدورات التدريبية. وتوصى الدراسة: بضرورة عقد مشغل بالتعاون مع الجامعات الأردنية يتدرب فيه مشرفو العلوم على كيفية كتابة التقارير لاستخلاص حاجات الميدان ومشكلاته. أن تولى وزارة التربية والتعليم تقرير المشرف التربوي الأهمية التي تجعل منه مصدراً للتغذية الراجعة حول العملية التعليمية للانتفاع به في الخطط الوقائية والعلاجية التطويرية.

• دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (1985) بعنوان: "واقع الإشراف التربوي ومعوقاته".

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض الاتجاهات العالمية الحديثة في ميدان الإشراف وخاصة في مجال تطور مفهوم الإشراف، والدور الذي يلعبه المشرف التربوي في تطوير العملية التربوية.

أهداف الإشراف التربوي العامة والتفصيلية، مهام الإشراف التربوي وأساليبه، أنواع الإشراف التربوي.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي في وصف واقع الإشراف ودور المشرف بهدف التوصل إلى مقترحات يمكن أن تفيد في تطويره وتم استخدام استبانته لاستطلاع آراء أفراد العينة المكونة من (180) مشرفاً و(900) معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المسؤولين والمشرفين على وعى تام بأهداف الإشراف التربوي وتنسجم مع الاتجاهات الحديثة ولا تقتصر فقط على تقويم عملية التدريس بل تتعدى تنفيذ المدرس للخطط الدراسية والمناهج لتشمل جميع الجوانب التخطيطية والتنفيذية والتقويمية في جميع أقطار الخليج العربي.

وتوصى الدراسة أن المشرفين بحاجة ماسة إلى ممارسة وتدريب على أساليب البحث العلمي وخاصة البحوث الإجرائية.

• دراسة (العداربة وزوايدة، 1984) بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية في مكتب التربية والتعليم في لواء مادبا".

وهدف الدراسة إلى التعرف على الممارسات الإشرافية في لواء مادبا بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلماً ومعلمة وجميعهم يعملون في المدارس التابعة لمديرية لواء مادبا، وقد أعد الباحثان لذلك الغرض استبانة تتكون من (83) فقرة تغطي البرنامج الإشرافي

وتخطيطه ونوع الإشراف وأساليبه المتكونة من الزيارات الصفية والندوات التربوية والزيارات المتبادلة والدروس التطبيقية والمشاعل التربوية والنشرات التربوية. وأسفرت النتائج إلى أن:

-المشرفين التربويين يتابعون تخطيط المعلم اليومي والفصلي ويطلعون عليه باستمرار، ويناقشون الصعوبات التي تواجه الطلاب، وأن للندوات التربوية أثرها في إكساب المعلمين الخبرة وحفزهم على النمو المهني وتعريفهم بالأساليب التربوية المفيدة، كما لا يعطي المشرفون التربويون أهمية للأنشطة المرتبطة بالبحث الدراسي ولا يولونها أهمية كما لا يولون أهمية لإرشاد المعلمين في اختيار المناسب منها، ولا يقوم المشرفون التربويون بتزويد المعلمين بالخبرات التعليمية التي تساعد في تحسين نوعية التعليم وتحسين أداء الطلاب، كما لا يعمل المشرفون على تزويد المعلمين بمهارة تحليل المنهاج وتقويمه، كما أشارت إلى قلة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب النشرات التربوية، الدروس التطبيقية، الزيارات المتبادلة بين معلمي المبحث الواحد، وعدم القدرة على إجراء البحوث التجريبية وأهميتها في معالجة مشكلات الضعف الدراسي لدى التلاميذ.

• دراسة (ملحم، 1984) بعنوان "اتجاهات مديري ومعلمي المرحلة الثانوية نحو دور المشرف التربوي في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة اربد نحو دور المشرف التربوي، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة اربد نحو دور المشرف التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة و(170) معلماً ومعلمة تابعين لدائرة التربية والتعليم في محافظة اربد، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة للتعرف على اتجاهاتهم نحو عملية الإشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن:

هناك تبايناً واضحاً في اتجاهات المديرين والمديرات وبين المعلمين والمعلمات نحو دور المشرف التربوي في الأردن، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين تعزي إلى المؤهل العلمي والخبرة التعليمية، وأن هناك اتجاهاً سلبياً نحو دور المشرف التربوي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

\* دراسة (oblade، 1992) بعنوان "سلوك التوجيه والإشراف كما يراه مدرس المرحلة الثانوية في مدرسة نيجيريا "

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة سلوك المشرفين في نيجيريا كما يراه المعلمون في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع هذا السلوك الإشرافي وقد أظهرت النتائج أن المعلمين ينظرون إلى المشرف التربوي على أنه ديكتاتور، متعال، يبحث عن الأخطاء، وفي وصفهم للعلاقات بين المشرف والمعلم أشاروا إلى انعدام الثقة بينهما، وأن الاتصال بين المشرف والمعلم من النمط المغلق.

\* دراسة (Bateron، 1990) بعنوان "مبادئ الإدراك للمدرسين والمشرفين لممارسة المثالية في الإشراف البناء"

وقد هدفت إلى التعرف على إدراك المعلمين والمديرين والمشرفين على الممارسات الإشرافية الواقعية والنموذجية في المدارس الرسمية في ولاية تينس، طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمديرين والمشرفين وذلك من خلال استبانة وزعت تحقيقاً لأهداف الدراسة وقد أظهرت الدراسة أن المعلمين والمديرين والمشرفين يختلفون في إدراكهم للممارسات الإشرافية الواقعية فمعظم المعلمين يعتقدون أنه لا تقدم لهم خدمات الدعم الإشرافية التي يسألون عنها، بينما يعتقد المشرفين أنهم يقدمون تلك الخدمات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين والمشرفين لما يجب أن تكون عليه الممارسات النموذجية.

\* دراسة (Berry، 1989) بعنوان "العلاقة بين السلوك المميز والواقعي في الإشراف كما لوحظ من قبل بعض المدرسين يساعد على تدعيم العملية التربوية"

وقد هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التصور الشخصي للسلوك الإشرافي للمشرفين في ولاية لويزيانا وتصورات مدرسي التعليم الخاص للسلوكيات الإشرافية الفعلية والمثالية المفضلة، وتكونت عينة الدراسة من (250) شخصاً (50) مشرفاً و(200) معلماً يعملون في خمسين إدارة تعليمية من مديريات الولاية وشملت الدراسة بعض المتغيرات الديمغرافية التي روعيت عند تفسير النتائج وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين يعتبرون أنفسهم أكثر تعاوناً من كونهم موجهين أو غير موجهين، بينما يرى المدرسون أنهم ينزعون ويميلون للتوجيه أكثر

من الأساليب الإشرافية التعاونية ويفضلوا أن يكون مشرفوهم متعاونين أكثر من كونهم موجهين أو غير موجهين.

\* دراسة (Rawl, 1989م) بعنوان "دور الموجهين والمشرفين في تقدم المسيرة التعليمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مهام المشرف التربوي في ولاية كارولينا، واشتملت الدراسة مدارس ولاية كارولينا ومن أجل ذلك قام الباحث بتطوير استبانة لقياس رأي المعلمين، وقد تكونت عينة الاستبانة من (79) مهمة إشرافية وقد صنف الباحث المهام في عشر مجالات هي النماذج، التدريس، المرافق، التطوير المهني، الأفراد، الأنشطة التنسيقية، الأبحاث والقيادة، العلاقات العامة والإدارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجالات المناهج والأبحاث والقيادة والتدريس والتطوير والعلاقات العامة والتطوير حازت على درجة مرتفعة جداً وأن مجالات الأفراد والإدارة والأنشطة التنسيقية قد حصلت على درجات متدنية جداً.

\* دراسة (Richardson, 1988) بعنوان "الدور الفعلي والمثالي للتوجيه المميز والبناء المثمر في المدارس الحكومية"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاختلافات في تصورات المشرفين التربويين بالنسبة للدور المثالي والواقعي المخصصين لممارساتهم لأدوارهم الإشرافية، وتألفت عينة الدراسة من (363) مشرفاً، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك فروقاً كبيرة بين الدور المثالي والواقعي المخصصين لممارسة الأدوار الإشرافية، وأن المشرفين يقضون وقتاً كثيراً في إنجاز الأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية، وأفادت الدراسة أيضاً أن المشرفين الأصغر سناً يقضون وقتاً أطول من المشرفين الأكبر سناً في أداء المهمات الإشرافية وأن متغيري الجنس والمؤهل لم يكن لهما أي تأثير على الوقت المخصص لأداء هذه المهمات.

\* دراسة (Evans, 1980م) بعنوان "الدور المتوقع للمشرفين لمهام الاشراف وتقبلهم له" وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من هدفين هما :

معرفة الدور المتوقع بالنسبة لموجهي العلوم من خلال آراء العينة المكونة من موجهي ومعلمي العلوم في مدينة بالتيمور، ووضع نموذج يمكن استخدامه في أعداد موجهي العلوم للعمل على زيادة خبرتهم بالدور المتوقع فهم، أما عينة الدراسة لقد اشتملت على قسمين : الأول يشمل الخبراء وأساتذة الجامعات في مجال تدريس العلوم أما القسم الثاني ويشمل موجهي ومعلمي العلوم، والنظار في المرحلة الثانوية في المدارس العامة بالمديرية، واستخدم الباحث استبانة بشأن الدور المتوقع لموجهي العلوم بالمرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق آراء العينة على بعض الأنشطة التي يمكن لموجه العلوم بالمرحلة الثانوية القيام بها بصورة مستمرة وتركز على اشتراك المعلم وقيامه بدور إيجابي في عملية التوجيه الفني.

وعبر أفراد العينة عن أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية بين الموجه والمعلم أثناء تأديته للممارسات التي تحقق دوره.

\* دراسة ( Philip, 1980 ) بعنوان "تحليل العلاقات بين المدرسين والمشرفين في مدارس المناطق المتطورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (74) مدير مدرسة في (147) منطقة تعليمية في (25) ولاية أمريكية لتحديد العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، من خلال استبانة للحصول على المعلومات اللازمة. وخلصت الدراسة إلى زيادة ثقة المجتمع بالمدرسة، حيث سمحت المدرسة لأعضاء المجتمع المحلي بالمشاركة في وضع سياسة المدرسة، وفي تحديد الاتجاهات والأهداف، والاستفادة بأراء أفراد المجتمع المحلي في إدارة المدرسة، وضع السياسات والاستراتيجيات التي تخدم المجتمع.

\* دراسة ( Perrine, 1978 م ) بعنوان "العلاقة بين المشرفين والمدرسين"

وهدفت دراسته السلوكيات القيادية التعليمية ( ما هو كائن ) والمثالية ( ما يجب أن يكون ) من وجهة نظر كل من مدرسي العلوم في المرحلة الابتدائية ومشرفيهم، استخدم فيها الباحث استبانة مكونة من (22) بنداً تضمنت مواضيع مختلفة مثل ( الاتصال، علاقة العمل، الأسلوب القيادي، الإبداع، الثقة ).

أشارت النتائج إلى أنه بالرغم من اتفاق مدرسي العلوم ومشرفيهم نحو السلوك القيادي وأوضحت الدراسة إلى أن المدرسين يطالبون بإشراف أكثر مما هو كائن ويبحثون عن مساعدة إشرافية في مجال تدريس العلوم والمهارات العامة المتعلقة بهم.

\* دراسة ( Chacko, 1987 م ) بعنوان "المنهج المتطور للإدارة يطور الاحتياجات الدافعية و الإدراكية للمشرفين والقيادة"

مدى تأثير أسلوب القيادة الإشرافي على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية، وفي نوع العلاقة القائمة بين المعلمين والمديرين. وتكونت عينة الدراسة (250) مديراً في الولايات المتحدة ولقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما بينت النتائج أن أسلوب الإداري المتبع له تأثيره الواضح في العلاقات الشخصية الموجودة بين المعلمين وتقوى العلاقة كلما توفر للمعلمين فرص المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار.

\* دراسة (Wikin, 1977م) بعنوان "برنامج المشروع للتقدير و احتياجات تطوير ومطالب المهن التدريسية لإعداد مشرفين للمدارس الأفضل"

وقد هدفت إلى التعرف على الأدوار التي يجب أن يقوم بها المشرف في ولاية فلوريدا وتألفت العينة من (395) معلماً ومعلمة (155) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية (176) مشرفاً ومشرفة، وذلك لمعرفة قيمة الخدمات التي يجب أن يقدمها المشرفون لمعلميهم والخدمات الفعلية التي يقدمها المشرفون لمعلميهم والخدمات الفعلية التي يقدمونها لهم على صعيد الواقع العلمي، وذلك من خلال استبانة وزعت على أفراد العينة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين يجب أن تكون مهمته الأولى كمرجع ومستشار المعلمين في حين أن تكون مهمته الأخيرة الزيارة الصفية، كما أشارت الدراسة إلى أن الممارسات الفعلية للمشرفين عكس ذلك تماماً أي التركيز على الزيارة الصفية، وأكدت وجهة نظر المديرين على أن المهمة الإشرافية الأولى هي تطوير المناهج المدرسية.

\* دراسة (Beach, 1976) بعنوان "مبادئ الشعور للتدريس والإشراف في الملاحظة الإشرافية يدعم العمليات التعليمية في المدرسة العامة في تينستي"

وقد هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في تينستي للخدمات الإشرافية التعليمية ومن ضمن هذه الخدمات المشاهدات الصفية والمؤتمرات الإشرافية لتي تعقد عقب المشاهدة الصفية، واختيرت عينة الدراسة عشوائياً وتكونت من (381) معلماً و(317) مديراً و(278) مشرفاً تربوياً، وقد صمم الباحث استبانة تحقيقاً لأغراض الدراسة وأظهرت النتائج أن نظام الإشراف التربوي وخدماته يتصفان بالفشل وعدم القدرة على تحقيق نتائج جيدة، كما أظهرت تصورات المعلمين أن هناك سوء تخطيط وسوء تنفيذ في المشاهدات الصفية والمؤتمرات الإشرافية الأمر الذي يجعل الإشراف التربوي عاجزاً عن حل المشكلات التعليمية الضرورية.

\* دراسة (Schwommer, 1976) بعنوان "أثر أسلوب الإشراف التعاوني في تغيير اتجاهات المدرسين"

\* دراسة تجريبية لمعرفة أثر أسلوب الأشراف التعاوني في تغيير اتجاهات المعلمين، والإشراف التعاوني يقوم على الأسس التالية:

- تطوير وتعزيز علاقة مساعدة بين المشرف والمعلم.
- بناء أهداف سنوية من خلال اتفاق تعاوني مشترك بين المشرف والمعلمين.
- استخدام التقنيات وأساليب إشرافية متنوعة.

- تعزيز اللقاءات غير الرسمية المختصرة.

وتألف عينة الدراسة من (17) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية وزعوا إلى مجموعتين تجريبية وضابطة.

وقد بينت النتائج أن جميع المعلمين الذين هم في المجموعة التجريبية قد أظهروا تغييراً إيجابياً في اتجاهاتهم نحو عملية الإشراف وممارستهم.

\* دراسة ( Sumarall, 1976 م ) بعنوان "العلاقة بين تصور المشرفين القيادي والإداري والرضا الوظيفي لدى المدرسين في جامعة دستيرشن"

هدفت إلى تحديد تصورات كل من المشرفين والمدرسين نحو السلوك القيادي للمشرفين وتحديد العلاقة بين ذلك السلوك والرضى الوظيفي لدى المدرسين, تكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً و(240) معلماً اختيروا عشوائياً من (13) إدارة تعليمية بولاية تكساس. وأوضحت النتائج أن السلوك القيادي للمشرف مرتفع, من حيث مراعاة مشاعر الآخرين ونجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضى المدرس وسلوك مشرفه القيادي.

\* دراسة أجراها ( Boyan, Copleland, 1974 ) بعنوان "البرنامج التدريبي والتنشيطي للمشرفين في تدعيم عملية التطور التربوي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين نحو المشرفين التربويين وممارستهم الإشرافية, وقد أعد مشروع يتضمن برنامجاً تدريبياً يهدف إلى تطوير الإشراف التربوي, ورأى المشروع أن عملية الإشراف الناجحة تتطلب من المشرف التربوي أن يوظف مجموعة من المهارات ترجمها أعضاء جامعة كاليفورنيا, سانت باربارا إلى عشرة أهداف تعليمية للبرنامج التدريبي الإشرافي التعليمي, وتألفت العينة من معلمي المدارس الثانوية في كاليفورنيا, وتم تصنيف العينة إلى مجموعتين, ضابطة وتجريبية. وأوضحت نتائج الدراسة: أن المعلمين يثنون على العلاقات الإنسانية. الديمقراطية التي نشأت بينهم وبين المشرفين أثناء التدريب على البرنامج المعد والذي أسهم فعلاً في القيام المعلمين بأنماط من السلوك المرغوب فيه والمؤتمرات التي عقدها المشرفون التربويون مع المعلمين الذين أشرفوا عليهم.



## تحقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية نجد أنها ركزت على أهمية دور المشرف التربوي في تحسين العملية التربوية وتطوير أداء المعلمين في مساقات مختلفة, وما أعطته من صورة واضحة عن واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة واهتمت الباحثة في النظر إلى أهمية دور المشرف عن بعد آخر يتمثل في دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتبين أنها ركزت على عدة أمور منها ما يلي :-

- أهمية دور المشرف التربوي في النهوض بالعملية التربوية وتحسين العملية التعليمية بجميع عناصرها.
- القصور الواضح في أداء المشرفين التربويين في ممارسة الدور الواقعي.
- معظم المشرفين التربويين يركزون على الأدوار الإدارية في أداء مهامهم ويقتصر عملهم على أداء المعلمين وطريقة التدريس المتبعة ونتائجها على أداء الطلاب.

كشفت الدراسات التي ركزت على مديري المدارس نحو دور المشرف التربوي السلبيات التي تعيق من عملية التطوير المأمولة من المشرفين التربويين سواء ما يتعلق بالإدارة المدرسية وإن هناك الكثير من الممارسات لا تنتمي للأساليب الإشرافية المتطورة. وهناك اختلاف أحياناً واتفق أحياناً أخرى للأدوار المأمولة وهذا يوضح عدم وجود إجماع معين من مختلف مستويات العاملين في الحقل التعليمي حول تلك الممارسات في جميع مراحل التعليم.

هذه الدراسة الحالية تتشابه إلى حد ما مع دراسة (الخنمى) في كونها تناولت دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية وخاصة عند تصميم الإستبانه كأداة للدراسة وفي الإطار النظري وتختلف عن الدراسات السابقة في كونها تناولت دراسة كل من دور المشرف التربوي الزائر والمشرف المقيم (مدير المدرسة) على حدة وذلك للوقوف على جوانب هامة من حيث الالتقاء والاكتمال الواضح في دورهما ودور المشرف التربوي اتجاه تطوير أداء مدير المدرسة من أجل النهوض بالعملية التعليمية سوياً.

ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

أوضحت الدراسات السابقة أهمية الدور الذي يمارسه المشرف الفني والإداري وانعكاساتها على العملية التعليمية في المدارس فكانت هذه الدراسات عون للباحثة في إعداد الاستبيان الخاص بهذه الدراسة.

**الاستفادة من الدراسات السابقة في إجراء الدراسة الميدانية ونتائجها:**

**وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

**من حيث المرحلة التعليمية :**

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على المرحلة الثانوية أو جميع المراحل التعليمية, وهذه الدراسة تناولت المرحلة الأساسية الدنيا.

**من حيث موضوع الدراسة:**

جميع الدراسات من دون استثناء ركزت على جانب واحد من دور المشرف التربوي في تنمية وتطوير أداء المعلمين فقط, بينما الدراسة الحالية اهتمت بأهم جانب أغفلته جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالجانب الإداري والفني في أداء مدير المدرسة لتحسين العمل التربوي وتطويره معاً كمشرف تربوي مقيم ومكمل فيه للمشرف التربوي بهدف تحسين العمل التربوي وتطويره معاً.

**من حيث عينة الدراسة:**

معظم الدراسات السابقة ركزت على فئة المشرفين التربويين وعلاقتها بالمعلم, بينما الدراسة الحالية اهتمت بالمشرف التربوي بهدف كشف الواقع من وجهة نظر مدير المدرسة كمشرف مقيم.

**من حيث حدود الدراسة:**

أجريت هذه الدراسة في مكان وزمان مختلفين عن إجراء الدراسات السابقة.

# الفصل الثالث

## الإطار النظري للدراسة

- مفهوم الإشراف التربوي.
- تطوير الإشراف التربوي.
- النماذج الحديثة في الإشراف التربوي.
- أساليب الإشراف التربوي
- كفايات المشرف التربوي
- مهارات المشرف التربوي.
- أدوار المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.
- في مجال القيادة والإدارة.
- في مجال المجتمع المحلي.
- في مجال المرافق المدرسية.

## تمهيد:

يعد الإشراف التربوي عنصراً هاماً من عناصر النظام التربوي والاهتمام به ينعكس على العملية التربوية والمشرف التربوي لما له من فاعلية في تطويرها لإعداده لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والإشرافية بصورة تكفل له القيام بدوره بما يحقق الأهداف التربوية. ونظراً لذلك يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، وحتى يتزايد إنتاجهم، وتعلو قيمته. وتدخّل عملية الإشراف الإداري والفني في صلب العملية التربوية وتعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي. ويمكن وصف الإشراف التربوي بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية التي تعنى في الدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية. (النوري، 1991 : 427-428)

ويعتبر مدير المدرسة الرجل الميداني والمكمل للمشرف التربوي سواء من الناحية الإدارية أو الفنية، وأن الوظيفة القيادية الإشرافية لكل منهما كما ذكرها (معهد التربية) فهي تشتمل على ما يلي:-

تنمية العاملين مهنيًا.

إثراء المناهج التربوية.

إجراء البحوث والدراسات والمشاريع الموجهة نحو تحسين العملية التربوية وتنظيم

البرامج الإرشادية والتوجيهية للطلبة، والإشراف على تنفيذها وتقويمها وتحسينها.

السعي والبحث الدائم عن أفضل الاستراتيجيات والمصادر والأساليب الإدارية والإشرافية

التي تساعد على أداء وظائفها بشكل فعال. (بقيس، وعبد اللطيف، 1991: 9)

والمشرف التربوي لا يستطيع أن يقوم بعملية الإشراف دون أن يذهب إلى المدرسة

ويتعامل مع المدير ويتفاعل مع العاملين داخل المدرسة.

ويشمل هذا الفصل لمحة عامة عن الأدب النظري الذي تناول موضوع الإشراف

التربوي من حيث: مفهومه، ومراحل تطوره، وأساليب الإشراف، وكذلك أدوار المشرفين

التربويين وكفاياتهم ويتم توضيح ذلك كالآتي:

## أولاً: مفهوم الإشراف التربوي:

اختلف المهتمون بإيجاد تعريف محدد للإشراف بسبب اختلاف الفلسفات التربوية

واتساع مجالات العمل الإشرافي وتعدد وظائفه.

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

ويعرف بأنه " مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستعمل إمكانياته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميول أو أن يستعمل إمكانيات بيئية فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلاً تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو المتكامل في شخصيته. (جال, 1992: 85)

يعرف على أنه " عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية, لتحقيق فرص تعلم مناسب للطلاب, وفرص نمو مناسب لسائر الأطراف. (عدس آخرون, ب ت: 127)

**كما يعرف بأنه:**

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

أما الخثمي فقد عرفه " بأنه عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانيات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف وما يلزمها من متابعة وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره ومن أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود وهو بناء الإنسان الصالح. (الخثمي, ب.ت: 5)

وتعنى أيضا بمفهومه الجديد " العملية التي يتم فيها تطوير وتقويم العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجرى في المدرسة سواء كانت تدريسية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها.

(مركز البحوث التربوية, 1997: 87)

وترى الباحثة من خلال هذا العرض السابق للتعريفات, أن الإشراف يضم جميع جوانب العملية التربوية الفنية والإدارية, لذا يعتبر وسيلة هامة لتطوير نوعية التعلم وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية من خلال تعاون جميع الأطراف.

وتؤيد الباحثة تعريف الخثمي, إذ أنه ينظر للعملية التربوية نظره شمولية لكافة العاملين من أجل بناء المواطن ورفع مستواه.

## ثانياً: تطور الإشراف التربوي:

مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، وأخذ في كل مرحلة شكلاً خاصاً، كما تعددت وجهات النظر في تطوره:-

تغير مفهوم الإشراف التربوي نظراً لتغير النظريات الإدارية واتجاهاتها في القرن الأخير ومن هذه النظريات:(عبد الهادي، 2002: 25-26)

1-الإشراف التربوي والإدارة العملية.

2-الإشراف التربوي والعلاقات الإنسانية.

3-الإشراف التربوي ونظرية النظم.

4-إشراف التربوي والإدارة بالأهداف.

### أما عبيدات فقد صنفها إلى ما يلي:

1-تفتيش إداري استمر حتى الربع الأول منه

2-الإشراف الديموقراطي في بداية الثلاثينيات

3-الإشراف التعاوني في الأربعينيات والخمسينيات.

4-نماذج إشراف متعددة في الستينات والسبعينات.(عبيدات، 1981: 41-42)

ومن خلال استعراض وجهات نظر المربين ترى الباحثة أن الإشراف التربوي يتلخص في هذه المراحل الأساسية الثلاثة الآتية:

### 1- مرحلة التفتيش:

وقد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام (1709) لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ.

وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم وتطورت هذه العملية التفتيشية، باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدبر للمدرسة. وكان فحوى التفتيش مراقبة العملية التفتيشية بكافة مكوناتها، والتبليغ عن أي تقصير وكانت أداة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات (المفاجئة) وفي إطار هذه العملية وهذا المفهوم، إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين بالمدارس.(حجر، 2001: 118)

### 2- الإشراف كتدريب وتوجيه

- وقد أخذت مصر ودول عربية عديدة مع بداية السبعينات بمفهوم الإشراف. وحددته في نقاط منها: (حجر، 2001: 119)
- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
  - إعداد برامج الزيارات الميدانية لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد التقارير متابعة دورية عن الزيارات
  - حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية، واقتراح حلول لها.
  - نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
  - وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.
  - الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية
  - التوجيه والإرشاد والتقييم ومتابعة مستويات الكفاية لهيئات التدريس.
  - عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.
  - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقييمها
  - تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.

### مرحلة الإشراف التربوي:

- الهدف الرئيسي لهذا الإشراف, تحسين العملية التعليمية فهو أشمل وأوسع لأنه يهتم بالموقف التعليمي من جميع جوانبه وهذا يعنى أن الإشراف التربوي عملية:
- أ. تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش.
  - ب. يشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلاً من التركيز على المعلم وحده
  - ج. تستعين بوسائل ونشاطات متنوعة بدلاً من الاقتصار على الزيارة والتقارير.
  - د. يقوم على التخطيط والتقييم التعاوني العلمي بدلاً من التركيز على الجهد الفردي.

(عبد الهادي, 2002: 27-28)

وقد ظهرت النماذج الإشرافية الحديثة لتحقيق الهدف من الإشراف التربوي الحديث. فتعددت هذه النماذج والتي جربت في العديد من البلدان العربية والأجنبية من خلال إتاحة مناخ تربوي سليم :-

### ثالثاً: النماذج الحديثة في الإشراف التربوي:

#### 1) الإشراف الإكلينيكي:

ظهر هذا الاتجاه على يد كوجان، فهو إشراف أسلوبى حديث يتصدى مباشرة للمهارات التعليمية بقصد تحسينها وزيادة فاعليتها. (نشوان ونشوان، 1998: 14)

ويعرفه كوجان: " بأنه نمط إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفى وممارستهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفى بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائر فيه بهدف تحسين تعليم التلاميذ. ( cogan ,1973 : 9 )

كما عرفه ( hammer ) بأنه شكل من التوجيه الذي يستقى معلوماته من المشاهدات الأولية لما يجرى في غرفة الصف، ويتضمن نشاطات وتفاعلات أخرى بين المدرس والموجه، كما يتضمن تحليلاً لأنواع السلوك الإكلينيكي ونشاط لتحسين التعليم.

( hammer ,1980 : 19 )

**لهذا يتفق التربويون على أن مراحلته تتم في الخطوات التالية:** (نشوان، نشوان، 1998: 14)

- 1- إقامة علاقات ايجابية بين المشرف والمعلم.
  - 2- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الآخرين للموقف التعليمي.
  - 3- مشاهدة الموقف وملاحظاته وتسجيل وقائعه باستخدام الأدوات المناسبة.
  - 4- تحليل الموقف تعاونياً من خلال تحديد كل سلوك مرغوب به وغير مرغوب به خلال هذا الموقف.
  - 5- اللقاء البعدى بين المشرف والمعلم وإعادة التخطيط للموقف من جديد.
- ويهدف الإشراف الإكلينيكي: تشخيص عملية التعليم، والتعرف على مواطن القوة والضعف ووصف الإجراءات العلاجية سواء أكانت لحالات محددة أم لموقف عام.

(الخطيب، والخطيب، 2003: 182)

والإشراف الإكلينيكي يهدف إلى معالجة نواحي القصور عن طريق زيادة التفاعل بين المشرف والمعلم وهذه المشاركة لتحسين أدائه وتهيئته لتقبل دور المشرف، لإيجاد جواً من الثقة التي من شأنها جعل المعلم يطمئن للمشرف، فيصارحه بالصعوبات التي يواجهها في عمله، ويطلب مساعدته للتخلص منها، فيتحسن موقفه الصفى نتيجة للتغذية الراجعة التي يحصل عليها والتي تبرز مدى الزيارة الحاصلة في أثر التدريب على السلوك الصفى للمعلم مما سيؤدى إلى تحسين الناتج التعليمي. ( طافش، 2004: 79- 80 )

ويتضح مما سبق أن لهذا الأسلوب من الإشراف ميزات أخرى مثل احترام استقلالية المدرس وعلاقة الزمالة، وتعزيز التنوع، وبناء الثقة والحماس والاهتمام والمرونة التي تشجع المدرسين على توليد وعرض وتنفيذ أفكار متعددة لتحسين التعليم. (عارف، 1993: 68- 69)

**وفي مجال آخر أضاف دوانى ميزات للإشراف الإكلينيكي في نقاط:**

- الإشراف عمليه هادفة تجمع بين حاجات المدرسة وحاجات النمو الذاتى للعاملين فيها.



- أنه عمل منظم لكنه يتطلب المرونة وتغيير مستمر في الطريقة.
- يهتم الإشراف الإكلينيكي بخلق جو ملائم وصحي لتجسير الفجوة بين الواقع العملي والنظري والمثالي.
- ينبغي على المشرف الإكلينيكي أن يعرف الكثير عن تحليل عملية التعليم والتعلم، وعن التفاعل الإنساني المنتج.
- يحتاج الإشراف الإكلينيكي إلى مشرفين مدربين خاصة في أساليب الملاحظة الصفية، وقادرين على التأمل المستمر في النواحي الفعالة أثناء الخدمة. (دوانى، 2003: 178)

## (2) الإشراف التشاركي (التكاملي - التعاوني)

ينبثق مفهوم المنحنى التكاملي للإشراف التربوي من كونه عملية فنية تصاحبه العملية التعليمية كونه عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتائجها، وهى بهذا المفهوم مسئولية مشتركة بين مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته من ناحية، والمشرف التربوي باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً من ناحية ثانية. وكلاهما معاً يمكن أن يقوم بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المشرف التربوي. (عبد الهادي، 2002: 45)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا النمط من الإشراف يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ في تحقيق الأهداف، كما يعتمد 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 التربوي في هذا النوع يمكن اعتباره دوراً تعاونياً لأنه يعتمد على التنسيق والتفاعل ما بين المشرف والمعلمين بهدف دعم آراءهم وقيمهم للنهوض قدماً بعملية التدريس كما يهتم هذا النوع من الإشراف بالبحوث الإجرائية ويحبذ التعاون مع المعلمين في كل ما من شأنه أن يساعد في تحديد مشكلة البحث وصياغة العروض 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 والعلم. (المحاسنة، 1996: 34)

كما يعد هذا النمط من الأنماط الإشرافية المهمة لأنه يقوم على التفاعل الإيجابي بين المشرفين والمعلمين والتلاميذ فيشرکہم في تحديد وتحقيق أهدافه لخدمة التلميذ الذي يعتبره محور العملية التربوية بكافة عناصرها. (طافش، 2004: 79-80)

وفي ضوء المفهوم السابق لهذا النمط يتضح أن هذا النوع من النمط الإشرافي يتمشى مع روح الإشراف الحديث الذي يتصف بالتشاركية والعلمية والعمق وأنه أكثر فاعلية من نمط الإشراف التربوي الحالي. (الدويك وآخرون، 1998:28)

**ويؤكد المساد في مجال آخر من هذا النمط من الإشراف على عدد من المبادئ أهمها:**

- 1- إن الهدف الأساسي من الإشراف التربوي هو تحسين تعلم التلميذ باعتباره محور العملية التربوية برمتها.
- 2- الاعتماد على المصادر الإنسانية من تلاميذ ومعلمين ومشرفين وإداريين، وهذه المصادر يجب أن تتفاعل مع بعضها على نحو ايجابي باعتبار أن جميع الأطراف شركاء في الهدف.
- 3- تحديد الأهداف بوضوح وبمشاركة المعلمين.
- 4- يتخذ القرار بالمشاركة.
- 5- تتأثر الدافعية عن طريق إشعار المعلمين بأهمية مشاركتهم وقيمة دورهم.

(نشوان، 1992: 247-249)

وترى الباحثة بناء على ما سبق أن أسلوب الإشراف التشاركي التعاوني أو التكاملي تبين أنه يتمشى مع مفهوم الإشراف التربوي الحديث لما يتصف بالدقة والعمق والتعاونية بل أنه يفوق عليه أحياناً وذلك لعدم اقتصره على معالجة أمور شكلية أو سطحية لهذا كان هذا النوع أكثر فاعلية في تلبية الاحتياجات والقضايا التربوية.

### **(3) لإشراف بالأهداف:**

يتكون هذا النمط من مجموعة من العمليات التخطيطية والتقنية والتحليلية والتقويمية الذي يشترك في تنفيذها المشرف التربوي والمعلمون، وذلك بصياغة وتحديد أهداف جزئية، في كل مجال من مجالات عمل المشرف التربوي، والتي كان أبرزها: توفير الإمكانيات المادية والمعنوية، تطوير المناهج، تحسين أداء المعلمين، تحسين تحصيل التلاميذ، وتوظيف خامات البيئة المحلية. (طافش، 2004: 83)

**ويلخص حمدان خطوات أسلوب الإشراف بالأهداف فيما يأتي:** ( حمدان، 1991:85-88)

- 1- تحديد الأهداف العامة للإشراف من خلال الاجتماعات الجادة المتعاونة للمشرف والمعلم ومن يعنيه أمر التدريس.
- 2- تطوير الأهداف السلوكية التعليمية من خلال الأهداف العامة المنفق عليها من المعلم.
- 3- تحديد معايير وشروط وظروف الكفاية التي يوجب على المعلم اعتبارها والارتقاء بتنفيذه للأهداف السلوكية لمستوياتها ومتطلباتها حتى يعتبر إنجازها ناجحاً.
- 4- تحديد المتطلبات التنفيذية لأهداف الإشراف السلوكية.

## الإشراف بالأهداف يمكن أن يحقق عدة فوائد:

1. يعرف كل من المشرف والمدير والمعلم أهدافه تماماً، ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف، وهذا يساعد على إزالة كثير من سوء الفهم في العلاقة القائمة بين كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم.
2. يشارك كل من مدير المدرسة والمعلم في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم بتحقيقها.
3. يعرف مدير المدرسة دوره في عملية الإشراف التربوي وينظم علاقته مع المشرف التربوي ومع المعلم على هذا الأساس.
4. يعطى المعلم الحرية في تقييم نشاطه تقييماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف.
5. يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة لأنه سيقوم بعمله على ضوء الأهداف التي شارك في وضعها. (عدس وآخرون، 1984: 147-148)

في ضوء ما سبق يتضح أن الإشراف التربوي العام إذا كان هدفه تحسين العملية التعليمية فإن الإشراف بالأهداف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف منها ما يلي:-

- ترشيد الاستفادة من خامات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.
- تحسين تحصيل التلاميذ بالجوانب الثلاثة: المعرفي، والنفسحركى، والإنفعالي.
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

(نشوان، 1992: 254)

## 4) الإشراف التطويري:

يعود ظهوره إلى جلکمان: والفرضية الأساسية فيه هي أن المعلمين راشدون، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية التي يمرون بها. فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعى الفروق الفردية بين المعلمين. (gorden, 1990: 293)

ويعد هذا النمط من الأنماط الإشرافية الحديثة القائمة على ثلاثة أسس:-

- 1- إن المدرسين عموماً يختلفون في مستوى تفكيرهم التجريدي، ومستوى دافعيتهم للعمل.
- 2- إن المدرسين عموماً يختلفون في مستوى قدراتهم العقلية، وعليه فهم بحاجة إلى استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين
- 3- ضرورة السعي دائماً لزيادة قدرات كل مدرس كي يحقق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل. (جلکمان، 1987: 64)

وتصل الباحثة من خلال اطلاعها على الأنماط المختلفة والمتعددة إلى ومن خلال العرض المسبق للأنماط الإشرافية الحديثة تستطيع الباحثة القول أن الإشراف الفعال ليس الذي يقتصر على متابعة الأهداف وتنفيذها فحسب وإنما يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للعملية التربوية، ويستيق الأحداث والمشكلات لمعالجة آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الإيجابية مستعيناً

بالنظم والقواعد والتخطيط المسبق لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة الفعالة لجميع أطراف العملية الإشرافية كما لا نريد من المشرف التربوي أن يقف عند نمط من هذه الأنماط أو يتقيد به ويفضله عن غيره، بل نريد منه أن يأخذ منها ما يساعده على تحسين التعليم.

### **رابعاً: أساليب الإشراف التربوي:**

بدأ الإشراف في نهاية عقد الثمانينات يأخذ وزناً كبيراً في المدارس، وبدأت ولايات أمريكية عديدة تزيد من سلطة المشرفين وتضع التشريعات المتعلقة بتدريب المشرفين والإداريين في أساليب الإشراف والتقويم، وأن يخضع جميع الإداريين والمشرفين لبرامج تدريبية في القيادة التربوية. (دوانى، 2003: 24 - 25)

ومع تطور مفهوم الإشراف تطورت أساليبه ووضوح الغاية منه والتي تمثلت في إصلاح ومساعدة المعلمين. (الخطيب، 1996: 223 - 224).

ولقد دلت الأبحاث التربوية إن هناك طرقات وأساليب عديدة لتطبيق التوجيه الفني في المدارس بالتعاون مع إدارة المدرسة والمعلمين ومجالس الأباء والمعلمين ومجالس التربية والتعليم الرسمية. (أبحاث المركز العربي لدول الخليج)

كما أشارت دائرة التربية والتعليم في الأردن إلى أن هناك عدد من الأساليب وطرائق التوجيه والإشراف التربوي نذكر منها على سبيل المثال:-

- الزيارات الصفية التقليدية.
- التعليم المصغر.
- الإشراف العيادي
- الإشراف التعاوني / الزمري والفردي
- تحليل التفاعل اللفظي واللفظي
- التقويم الذاتي
- البحوث الإجرائية

كما ويضاف إلى ما سبق عدداً آخر من الطرائق والأساليب البديلة التي قد يجد فيها المشرف التربوي المعاصر ما يلي حاجاته إلى أساليب جديدة تناسب أنماطاً خاصة من المعلمين وغيرهم من العاملين التربويين الذين لم يستجيبوا كثيراً لأي من الأساليب السابقة ولم يحققوا المستوى المنشود من النمو المهني المرغوب فيه ومن هذه الأساليب البديلة المطروحة ما يلي:

- الإشراف والتوجيه بالأقران
- أسلوب توضيح القيم للمعلمين
- أسلوب تعيين القراءات المهنية المختارة

وتهدف الأساليب والتقنيات الجديدة تمكين المشرف التربوي من امتلاك قدرات وكفايات إشرافية تجعله قادراً على إحداث تغييرات ايجابية منشودة. (بليس، وعبد اللطيف، 1996: 4-5)

ويستخدم المشرفون القادة في مجال المؤسسات التعليمية في توجيه مرؤوسيهم أساليب عديدة أهمها:

1. أسلوب الملاحظة المباشرة: لتبادل الرأي مع المرؤوسين وتوجيههم نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل.
  2. اللقاءات الفردية: فيها يتم استدعاء المرؤوسين للقاءات الفردية وتحديد نقاط النقاش مسبقاً حتى يضيفي على هذه اللقاءات الجديدة والنشاط.
  3. الاجتماعات العامة: وهي من الوسائل الضرورية للإشراف، يدعو فيها القادة جميع مرؤوسيهم لمناقشة مشكلات عامة أو لتبليغ أوامر وتعليمات عامه أو لمناقشة مشكلات فنية تهم المرؤوسين. (أحمد، وحافظ، 2003: 78)
- وأشار دليل الإشراف التربوي في الأردن إلى أن الأساليب الإشرافية تصنف إلى أساليب فردية كالزيارة الصفية واللقاء الفردي، وأساليب جماعية كالندوة والمشغل التربوي والنشرة الإشرافية والاجتماعات والمعرض التربوي. (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1983: 9)
- وتتفق الخطيب وآخرون مع بوردمان على التقسيمات السابقة إلا أن لأسلوب تبادل الزيارات الصفية اهتمام واضح بصورة مميزة. (بوردمان، 1963: 169)
- من خلال استعراض السابق يمكن القول على أساليب الإشراف التربوي بتصنيفاتها المختلفة أن يتخذ الأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف وطبيعة الظروف والحاجات المتوفرة، ولكل من الأساليب الفردية والجماعية أهميتها ومميزاتها الخاصة بها، وخاصة الأساليب الفردية منها من خلالها المشرف التربوي التعرف على الصعوبات الشخصية والمهنية ومعالجتها ببسر وسهولة والتي يصعب الكشف عنها أو إظهارها عند اشتراكه جماعة.

## خامساً: كفايات المشرف التربوي :

وذكر Harris (1985) إن الكفاية هي قابلية الإنجاز, ونظر إلى الكفاية الإشرافية على أنها اتحاد من المعلومات والخبرات المناسبة للحصول على مخرجات ذات علاقة بمهام المشرف التربوي, كما ذكر إن متطلبات التطوير تحتاج إلى التغيير, لذا على المشرف امتلاك مهارات قيادية وقدرة على التغيير.

يقع على عاتق المشرف التربوي ومدير المدرسة المتجددان كثير من المسؤوليات والمهام القيادية التربوية التعليمية والإدارية التدبيرية, لذا فإنهما بحاجة إلى كثير من الكفايات الإشرافية لكثير من أساليب الإشراف والتوجيه لكي يتمكنوا من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح وفاعلية. (بليسي, عبد اللطيف, 1991: 4)

ومن هذه الكفايات التي ينبغي توافرها في المشرف التربوي ليكون قائداً بناءً في دوره هادفاً مثمراً في سلوكه وتعامله مع أفراد رعيته, من معلمين وعاملين وإداريين وهي:

- كفايات شخصية منها: القدرة على الضبط, القدرة على الاتصال مع الآخرين, القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين وأفراد المجتمع.

- كفايات عامة منها: القدرة على توفير بيئة تربوية خالية من التهديد والخوف, والقدرة على النمو, والقدرة على توجيه مهمات تربوية مختلفة, والقدرة على توفير المواد والوسائل والتسهيلات.

- كفايات عملية ومنها: تنظيم الأفراد وإدارتهم ومساعدتهم في أعمال تطويرهم الوظيفي, تشجيع وتطوير العلاقات البناءة بين المدرسة والمجتمع المحلي, تطوير كفايات أفراد المجتمع المدرسي, تحسين وتطوير أساليب التدريس. (حمدان, 1992: 64-67)

وتضيف الباحثة بعض الكفايات التي حددتها وزارة التربية والتعليم في دليل المشرف التربوي على الكفايات السابقة التي ذكرها "حمدان".

**-كفايات مهنية وتقنيات الإشراف:** بإشترك جميع ذوي العلاقة واستخدام

الأساليب الإشرافية المتنوعة ووضع خطط لتطوير العملية الإشرافية.

**-كفايات تطوير المناهج:** وتشمل إعداد وتجريب وتقييم المناهج الدراسية وتدريب

المعلمين على تنفيذ المناهج المتطورة.

**-كفايات التقييم:** وتشمل مهارات تقييم المشرف لعمله بالإضافة إلى تقييم المعلمين

وجوانب العملية التربوية المختلفة وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقييم بأنواعه المختلفة

بما في ذلك التقييم الذاتي ومهارة توظيف نتائج التقييم لتطوير عملياً.

-**كفايات التغير والتطوير:** وتشمل حصر العوامل المؤثرة في تغيير وتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوي.

-**كفايات العلاقات الإنسانية:** وتشمل احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والأعتراف بقدرتهم وإقامة علاقات طيبة معهم.

-**كفايات العلاقات العامة:** وتشمل تنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع وتوظيف إمكانياتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية .

-**كفايات إدارية:** وتشمل تهيئة البيئة المناسبة ليعملوا بكفاية وفاعلية واطمئنان.

(وزارة التربية والتعليم، 1989: 38)

أورد الدرابيع (1991) الكفايات التي ذكرت في خطة الإشراف التربوي في الأردن والتي علي المشرف امتلاكها وهي: كفايات التخطيط، وكفايات تتعلق بالمنهاج، وكفايات تنمية المعلمين، وكفايات إدارية، وكفايات التخطيط، وكفايات تتعلق بالمنهاج، وكفايات تنمية المعلمين، وكفايات إدارية، وكفايات فنية، وكفايات الاتصال، وكفايات التقويم.

### **مهارات المشرف التربوي :**

أما المهارة فهي " أداء العمل بإتقان مع الإقتصار في الوقت والجهد ومراعاة عوامل الأمن والسلامة. ( أبو فروة ، 1997: 58)

وقد حدد المساد عدة مهارات أساسية للمشرف التربوي منها:-

#### **1-المهارات الفنية:**

وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء عمل معين بكفاءة عالية، مثل كتابة خطة الدرس، صياغة الأهداف، وتقويم العمل وتحليل التفاعل.

#### **2-المهارات الإنسانية:**

قدرة المشرف التربوي على العمل مع الناس من خلال أطراف العملية التربوية، التي تتطلب فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم، وبناء الأجواء الودية وإيجاد اتصال فعال، وتقديم تغذية راجعة وتنمية المصادر الإنسانية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل وديناميكية التفاعل.

#### **3-المهارات التصورية:**

القدرة على تصوير المدرسة أو رؤيتها، أي تصور التداخل بين أجزاء المدرسة كنظام مؤسس ككل متكامل. (المساد، 1986: 28-29)

وتؤيد الباحثة من خلال طبيعة العملية الإشرافية مهارات المشرف التربوي التي ذكرها الخطيب و آخرون.

أ. الحساسية:

يجب أن يمتلك المشرف مهارة الإحساس بمشكلات التعليم وجذورها، والتي يقصد بها المهنية لديناميات سلوك المعلم والطلاب للمشكلات التربوية.

ب. المهارات التحليلية:

ويحتاج المشرف إلى مقدرة على القيام بتحليل فعال لما يرى، وأن يفهم العلاقات، ويقوم بالتمييز بين أنواع السلوك ذات العلاقة بالتعليم.

ت. مهارة الاتصال:

والتي تتعلق بمقدرة المشرف على ترجمة أفكاره وتصوراتهِ وأن يفهم تصورات ووجهات نظر المعلم.

ث. خبير في التدريس والمنهاج:

فالمشرف يجب أن يمتلك معرفة عملية ونظرية حول التعليم والطلاب وأساليب التدريس، وخبرة في مادة تخصصه ومعرفة بالمنهاج، مبرراته، تسلسله، تقنياته، ومواده التعليمية.

ج. مهارات العلاقات الإنسانية:

وتتعلق بكفاية المشرف التربوي، ومقدرته على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المعلمين، وتتصل هذه المهارات بمقدرة المشرف على إقامة علاقات مع المعلمين كأشخاص.

ح. المسؤولية الاجتماعية :

وتتعلق هذه المهارات بامتلاك المشرف لتصورات واضحة حول أهداف التربية وعلاقتها بالمجتمع، وهذه المهارات هي التي تحدد دور المشرف كقائد تربوي.

(الخطيب وآخرون، 2000: 135-136)

"وترى الباحثة في المشرف التربوي لابد أن يمتلك المشرف كقائد تربوي لمهارات تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه كما هو مخطط له من جهاز الإشراف ليساهموا جميعاً في تنمية بلدهم اجتماعياً واقتصادياً وتربوياً، والذي لا تكون معرفته ومهاراته المهنية عصرية تبوء نتائجها بالفشل ومحطاً لجميع أنظار العاملين على أنه عقبة في العملية التربوية.

وبجانب هذه المهارات ينبغي أن يمتلك الكفايات السابقة التي تؤهله لممارسة مهامه المطلوبة بصورة فعالة تؤدي إلى فعالية عملية الإشراف وخاصة أن المشرف مسئول عن تحسين العملية التعليمية بكل أبعادها، كالقدرة مثلاً على التخطيط وبناء العلاقات الإنسانية مع العاملين وحل مشكلاتهم، وغير ذلك ومتابعة كل ما يستجد من اكتشافات علمية وتربوية تخدم العملية التربوية والمجتمع.



## الأدوار الإشرافية ومهام المشرف التربوي:

إن استيعابنا لمفهوم الإشراف التربوي الجديد و طبيعته كما ورد، سيمكننا من استخلاص الأدوار الإشرافية ومهام المشرف التربوي كما وردت في الأدب التربوي والدراسات السابقة بعد أن تبين أنه لم يعد للمشرف التربوي مهمة محددة حسب مفهوم الإشراف الحديث، ويتفق الإشراف التربوي الحديث مع هذا المفهوم التربوي المتطور، بتطور الموقف التعليمي التعليمي بكافة عناصره وجوانبه، فبهذا المفهوم الشامل للإشراف التربوي والذي لم يعد يقتصر على التفتيش والمراقبة يمكن لهذا المفهوم الإشرافي الحديث أن يحقق عدة مهام من خلال هذه الأدوار الإشرافية المتعددة:

### أولاً: تنظيم الموقف التعليمي التعليمي:

لابد من تنظيم الموقف التعليمي التعليمي بصورة عامة حيث لا تقتصر عملية التعليم على وضع المنهاج المتطور بل لابد إذا أريد لهذا المنهاج أن يحقق أهدافه المرجوة فعلى المشرف التربوي أن يقوم بالتالي:

مساعدة المعلمين على تصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة وغير ذلك من الأسس حسب ما يتطلبه الموقف التعليمي. مساعدة المعلمين في وضع جدول دراسي يتلاءم وطبيعة المادة التي تدرس. توزيع عناصر محتوى المنهج التعليمي على السنة الدراسية بصورة ملائمة للواقع والظروف.

مساعدة المعلمين على تحسين الأمور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية فيها، وإضاءتها وجميع الجوانب المرتبطة بضمان صحة المتعلمين وراحتهم. ( الخطيب، والخطيب : 2003:39 )

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه ينبغي على المشرف التربوي بحكم موقعه المتميز كمشرف تربوي في النظام التعليمي وبحكم اتصاله المباشر بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية التعليمية أن يمتلك مجموعة مهام تتوافق مع المفهوم الإشرافي التربوي من خلالها يستطيع تقديم المساعدة لكل ما يمكن الإشراف عليه وخاصة الإدارة المدرسية وتقوم مساعدته في مد يد العون لتوفير ما يلزم بهدف توظيفها لتهيئة البيئة التعليمية المناسبة للتعلم لأن هذا من ضمن واجبات المشرف التربوي وذلك استجابة للتطور الحاسم الذي طرأ على الإشراف والذي أصبح شمولياً يهتم بجميع عناصر العملية التربوية.

وبهذا يتفق دور المشرف مع تعريف " عبيدات " التعريف السابق الذي عرف الإشراف الحديث: بأنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف جوانب العملية التربوية وعناصرها

،لتحقيق فرص نمو مناسبة للتلاميذ ،وفرص نمو مناسبة لسائر أطراف العملية التعليمية .  
(عبيدات، 1980:18)  
ويؤكد (مقبل) " أن التنظيم من أهم المهام الإشرافية الرئيسة بعد التخطيط، ويعني به توفير وتوزيع -المصادر المادية، والبشرية على مجالات العمل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة بسهولة ويسر وبأقل جهد وأقل تكاليف"  
كما ويعتبر بداية قوية لتنفيذ خطة الإشراف بصورة فاعلة وذلك لتحقيق روح التعاون والانسجام في العمل، ومبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات. (مقبل، 2001: 8)  
**ثانياً : اختيار المعلمين:** يختلف دور جهاز الإشراف التربوي من قطر لآخر، إذ يقوم هذا الجهاز بدور مهم في اختيار المعلمين في البلدان التي تسير وفق نظام اللامركزية في الإدارة، حيث تقوم كل منطقة تعليمية بتخطيط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلمها في ضوء العمل الذي ستقوم به، وفي إطار الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي سيعمل بها وعلى أساس شخصيته وخبرته ومؤهله، ومهمة جهاز الإشراف التنسيق بين هذه المعايير كلها، وتطوير المعايير التي تتم على أساسها عملية الاختيار.

أما في البلدان التي تسير وفق النظام المركزي كالبلاد العربية، تقع مسؤولية تعيين المعلمين على عاتق وزارة التربية والتعليم، ومهمة جهاز الإشراف تعيين مراكز عملهم ويستطيع أن يقوم بهذا التوزيع وفقاً لمعرفتهم بظروف العمل في المدارس التي يشرف عليها ويعرف احتياجاتها وله الدور الهام في تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التي في منطقتهم.  
(الخطيب والخطيب، 2003: 4)

ويقترح المشهوراوي: مشاوره مدير المدرسة عند اختياره للمعلم الذي يعمل في مدرسته، وعليه أن يبحث دائماً عن الأكفاء عن طريق الاتصال بالمدارس المختلفة ومراقبة أعمال المعلمين والاتصال بالمشرف وأن تكون هناك فترة تعيين مؤقتة ليتسنى للمدير التعرف على قدرات المعلمين بشكل جيد. (المشهوراوي، 1998: 11)

وترى الباحثة من خلال ما سبق:

أن المشرف التربوي يساعد في سلامة الإدارة المدرسية بطريقة بعيدة المدى ذلك من خلال وضع المعايير التي يتم في ضوءها اختيار المعلمين.

### **ثالثاً : توفير التسميات التعليمية:**

ويقصد بذلك الوسائل التعليمية والمواد والأدوات والأجهزة والأثاث بأشكاله، التي يستخدمها المعلمون في عملهم، ومن مهام المشرف التربوي في هذا المجال:  
- أن يضع المواصفات الضرورية لكل ما يمكن أن تستخدمه المدرسة، وذلك بناء على دراسة دقيقة آخذة بعين الاعتبار الجوانب التعليمية والاقتصادية والنوعية.

- أن يضع المواصفات لنوع المقاعد التي توفر الراحة للتلاميذ عندما يجلسون عليها ومن جهة أخرى يمكن ترتيبها بسهولة ودون أن تتأثر لغايات التدريس المختلفة، ولاشك أن مراعاة الكلفة عامل في عملية الاختيار. (الخطيب،: والخطيب،2003: 40)

### **رابعاً : إعداد مواد تعليمية والتعريف بالموارد منها:**

"لم يعد مقبولاً في الوقت الحاضر الاعتماد بصورة رئيسية على الكتاب المدرسي المقرر، فأصبح من الضروري الاعتماد على مصادر أخرى للمواد التعليمية كالمراجع والكتب والأشرطة التعليمية والنشرات التعليمية وذلك من أجل إثرائها. وأصبح لزاماً على العاملين في التربية مواكبة التطور المعرفي الذي حدث بفعل الانترنت والحاسوب فلا بد أن يواكب المشرف التربوي هذا الانفجار المعرفي، وأن يجمع المعلومات وينسقها ويضعها في قالب يستطيع المعلم أن ينقلها لتلاميذه. (الخطيب، والخطيب،2003: 41)

### **خامساً : تنظيم الدورات التدريبية:**

لقد أصبحت مسئولية جهاز الإشراف أن ينظم الدورات التي تساعد المعلمين على تعليم المواضيع، وتعريفهم بالوسائل والأساليب المختلفة الواجب استخدامها، كما ركزت الدورات في العام 2002م على استخدام الحاسوب، وشملت المديرين والمعلمين، كما أنه يتم تنظيم الدورات وفقاً لحاجات المعلمين". (المدلل،2004: 23)

ويؤكد (مقبل) على أن التدريب أثناء الخدمة ضروري جداً وذلك لتجديد المعلومات وصقل للخبرات في ضوء المستجدات العلمية والتربوية. (مقبل، 2000:17)

### **سادساً : تهيئة وإعداد المعلمين الجدد لعملهم:**

لابد من تهيئة الظروف المناسبة للمعلمين الذين يعينون في منطقة تعليمية ما، وتتضمن عملية التهيئة هذه تعريفهم بالمدارس التي سوف يعلمون فيها وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالبيئة المدرسية وبجانب هذه التهيئة التوعوية لمباشرة أعمالهم وممارستها بدقة. (الخطيب، والخطيب،2003:43)

كما يلعب المشرفون التربويون دوراً بارزاً وناشطاً لما سبق من حديث، بالإضافة إلى تدريب المعلمين خاصة الجدد منهم

ويؤكد (فيفرودنلاب) أنه: "عندما نذكر لمجموعة من المعلمين موعد الاجتماع التدريبي القادم فإنهم يستجيبون بالتأوهات والاحتجاجات والنظرات القاسية، فالتطوير المهني الذي يعتبر من ناحية نظرية فرصة للنمو والإنعاش الشخصي، فقد ولد من ناحية أخرى عملية الملل والرتابة عند المعلمين، فلا بد أن تحظى اهتمامات المعلمين بالأولوية، ولا بد من أخذ مقترحات الإداريين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي في مجالات النمو المهني للمعلمين، فضلاً عن

أن بعض المعلمين تهبط إنتاجيتهم إلى أدنى المستويات بعد الانتهاء مباشرة من تدريس الحصص لذا يجب التفكير في تحديد الاجتماع في وقت الصباح الباكر أو في المساء أو في وقت آخر مناسب". ( فيفر ودنلاب، 1993:45)

وتقع مسؤولية تهيئة المعلمين الجدد على المشرفين التربويين، وتتم التهيئة عن طريق إعلامهم بشروط ومستلزمات مهنة التدريس وتعريفهم بالكتب المدرسية واللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي. ( عيسان، 1993:259)

وترى الباحثة من خلال ما سبق ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية حتى لا تضيع جدواها دون أدنى فائدة، وحتى يتحقق الهدف من هذه الدورات يتطلب توفير الظروف المناسبة زمانياً ومكانياً للتخلص بقدر الإمكان من الملل والرتابة أو قلة الإنتاجية، وكذلك توعيتهم لممارسة أعمالهم لإعدادهم الإعداد المهني الجيد.

" وفي أمريكا توضع البرامج المتعددة لاستمرار تحسين المشرفين وتنميتهم أثناء الخدمة، آخذين التطور السريع والمتلاحق في المعرفة الإنسانية، فتتضمن دراسة علم النفس التربوي والفلسفة الأخلاقية للتربية وفلسفة النظام التعليمي وسياسته والإرشاد النفسي وتطوير المناهج، وتتم هذه البرامج عن طريق المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية والورش التربوية والبعثات الداخلية، والزيارات الخارجية كما توجد حوافز خاصة لتشجيع المشرفين للالتحاق بالبرامج الصيفية وفي الأوقات التي تناسبهم وهناك ما يسمى بالتدريب التكميلي بهدف إطلاع المشرفين على أحدث النظم والأساليب المطبقة في الإشراف التربوي.

وفي بريطانيا فإنه يلقي اهتماما كبيرا من جانب القائمين على التعليم على شكل دراسات صفية ومؤتمرات واجتماعات ومنح دراسية وتبادل الزيارات في الخارج، أما في أنظمتنا العربية فيركز التدريب على علاج القصور ونقل البرامج التدريبية التجديدية. (متولي، 1985:263)

## سابعاً: تطوير المناهج:

إن مهمة الإشراف التربوي في تطوير المناهج هي عملية جماعية وليست عملية انفرادية يقوم بها المشرف بل عمل تعاوني وذلك من خلال:

ما يقوم به مع مدير المدرسة اتجاه المنهاج مثل تنظيم اجتماعات لجان المباحث لتدارس عناصر المنهاج، ولتحقيق قدر من التكامل بين المباحث التي يدرسونها، والتعرف إلى الثغرات والعيوب في المناهج والكتب المدرسية المقررة، ويتابع التطورات المستجدة في المنهاج للمرحلة الأساسية الدنيا ويشارك في تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهاج ويشجعهم على

ابتكار أساليب وأنشطة تساعد في تدريس المنهاج، وعلى توظيف الوسائل التعليمية، وربط المنهاج بالبيئة المحلية. (شرف، 2003:15)

وتتم عملية تطوير المنهاج كما يلي:

يعقد المشرف التربوي الندوات الخاصة التي يشترك فيها المدراء والمعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً لتطوير المناهج وتعديلها.

وضع دليل لهذه المناهج وكيفية تدريسها بعد تحليلها وتوضيح أهدافها ومفاهيمها والخروج بتوصيات لتعديل هذه المناهج ذلك أن عملية التطوير تحتاج إلى عقد الندوات بين الحين والآخر لمواكبة التطور. (الخطيب، والخطيب، 2003:43)

وتضيف (مدلل) بأنه لا بد للمشرف التربوي عدم تجاهل البيئة التي يحتاجها الطالب، وأن يعمل جاهداً على الربط مع واقع المجتمع الذي يعيش فيه من خلال استغلال موارده.

(المدلل، 2004:24)

ويؤكد (حمدان) أن من الكفايات العملية التي يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بها، توضيح ماهية المنهج الدراسي ومتطلباته التربوية والإدارية والنفسية والمادية للمعلمين والإداريين وتوجيههم كلما لزم في مجالات تنفيذه وتقييم فعاليته. (حمدان، 1992:66)

### **ثامناً: تطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي:**

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة أو بين المنظمة وبالذات التربوية والمجتمع ومؤسساته المختلفة يعزز الروابط ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى، ومن هذا المنطلق يقع على عاتق المشرفين دور أساسي في بناء هذه العلاقات والإسهام في التخطيط لها والعمل على تطويرها وإستمراريتها. (عيسان، 1993: 261-262)

وتدعو التربية الحديثة إلى تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ذلك أن المدرسة تعتمد على أشخاص ومؤسسات كثيرة في المجتمع الذي تتواجد فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية، وخاصة المدارس التي يشرف عليها ويمولها المجتمع الذي تخدم أطفاله أو من قبل جهاز مركزي، فهي بحاجة إلى أن تكون علاقاتها بالمجتمع أفراداً ومؤسسات علاقات إيجابية مبنية على التفهم والوعي لرسالة المدرسة من جهة والتعاون الفعال الذي يعتمد على التخطيط السليم والتقدير والاحترام وتحمل المسؤولية. (الخطيب والخطيب، 2003:45)

ويؤكد "هتريه" في هذا المجال بقوله: إن ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يعرقل سير العملية الإشرافية، ولا بد للمشرف التربوي أن يمتلك القدرة على التواصل مع أعضاء المجتمع المحلي، ويحرص على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين والمجتمع المحلي.

(هتريه، 1999:102)

## تاسعاً : الاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم:

لم تعد عملية التعليم والتعلم عملية مقصورة على الخبرات المتوافرة داخل جدران المدرسة, بل أصبحت جميع خبرات البيئة التي تتواجد فيها المدرسة هي الأساس التي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، ولكي يستفاد من خبرات البيئة في عملية التعلم والتعليم لابد أن يتوافر دليل مفصل يحدد للمعلم جوانب الاستفادة منها.

إن ربط التعليم بالمجتمع من أجل خدمته وتحقيق متطلباته, لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق ربط عملية التعلم والتعليم بواقع المجتمع, وذلك من خلال استغلال مرافقه استغلالاً سليماً كخبرات تعليمية مباشرة وتبرز مسئولية جهاز الإشراف التربوي في هذا المجال بما يلي:

- أ- أن يضع دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة في البيئة
- ب- تطوير علاقات عمل ايجابية واعية مع المسؤولين و المشرفين على هذه المرافق. (الخطيب والخطيب، مرجع سابق:44)

## عاشرأ : تقويم العملية التعليمية:

ونعني به التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته للتلاميذ من خبرات عن طريق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها. (فهيم ومحمود،1993:79)

وترى الباحثة في تحديد مفهوم التقويم, أنه ليس معرفة مواطن القوة والضعف لما تقوم به المدرسة, وإنما هي تشخيص مواقف العملية التربوية والعمل على تحسينها وتطويرها إلى جانب تقويم المشرف لذاته وما قدمه من خبرات ومعارف بصفته المسئول الأول عن النتائج الايجابية منها والسلبية ومدى التقدم الذي أحرزه بقيامه بأوجه الأنشطة المختلفة للحكم على مدى فاعلية هذه الممارسات المتوقع حدوثها.

ولا غنى عن هذه العملية سواء كانت تتم من قبل مختصين أو مشرفين أو كانت من قبل الفرد نفسه حيث يقوم الفرد بتقويم نفسه من أجل تعديل سلوكه. ويركز مركز التطوير في دوراته على المشرفين التربويين ومديري المدارس على تحسين مهاراتهم وكفاياتهم في عملية التقويم لأدائه وأداء المعلمين، وتقويم أداء المعلمين في عملهم من قبل المشرفين لا يتم بناء على نتائج الزيارات الصفية وحدها، ولكن ضمن خطة شاملة تشمل نشاطات عديدة يقوم بها المعلم مثل المشاركة في ( المعارض التعليمية، وعلم الوسائل والمستنبطات التعليمية، والقدرة على إثراء المناهج والنشاطات الإبداعية للمعلمين في كافة المجالات التعليمية سواء أكانت في المدرسة أو خارجها. (نشوان ونشوان، 2004: 291)

وتلعب التغذية الراجعة دوراً مكملاً لعملية التقويم وكناحية حاسمة لعملية الإشراف وجوهريّة لاستمرار التعلم والنمو المهني، ولكنها مهمة في عملية الإشراف على المدارس. (أوسترمان، 2002: 80)

ويعتبر تقويم العاملين من مهام العمل الإشرافي الرئيسية، فهو يسبق ويصاحب ويأتي جميع المهمات الإشرافية، وهو يتضمن إصدار حكم على مدى نجاح العمل، وعلى أهلية القائمين عليه، مع وضع التصورات المثلى للتغيير والتطوير."

وتشمل عملية التقويم في كل مجالات العمل الإشرافي والتي من أبرزها: تقويم العاملين (مديرين ومعلمين) تقويم المناهج والكتب، تقويم المرافق والتجهيزات، الاختبارات والتحصيل الطلابي، فاعلية التدريب والمتدربين أثناء الخدمة. (مقبل، 2001: 11-12)

وتتفق الباحثة مع "المدلل" بأن المسؤولية الملقاة على كاهل المشرف التربوي في إصلاح

التعليم كبيرة، لذا ترى "المدلل" أنه من الضروري والهام جداً أن يولي نظامنا التربوي هذه

الفئة من التربويين الرعاية والاهتمام والحفز، لمواكبة المستجدات التربوية في طور هذا

الانفجار المعرفي الكبير. (المدلل، 2004: 25)

بينما يؤكد "بوبطانة" أنه إذا ما أريد للتقويم أن يكون له دور في تطوير العملية التعليمية وتعديل مسارها فلا بد أن تشتمل عملية التقويم على خصائص منها ما يلي:

1- أن تتميز عملية التقويم بالشمولية بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعملية التربوية.

2- أن يكون التقويم مستمرا وأن يوفر البيانات اللازمة للاستخدام في عمليات التغذية الراجعة التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية.

3- أن يستخدم فيه أدوات التقويم والقياس التي تتسم بالثبات والصدق وسهولة الاستخدام.

4- أن يكون التقويم مبنياً على أهداف أو معايير واضحة محددة تتسم بالواقعية والقابلية للتحقيق مع النظر إلى الإمكانيات والموارد المتوافرة لمدخلات العملية التربوية.

5- أن يكون التقويم جزءاً لا يتجزأ من العملية التربوية نفسها وأحد متغيراتها الأساسية.

6- أن يشارك في عملية التقويم كل من له علاقة بالعملية التربوية. (بوبطانة، 1986: 5-6)

**ويتفق "الأفندي" مع "التل" على أهمية التقويم في العملية التعليمية بقوله:**

إن جهاز الإشراف التربوي وبحكم علاقته المباشرة بالعملية التعليمية مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم جوانب هذه العملية، إذ أن عملية التقويم التي يقوم بها جهاز الإشراف التربوي لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسة التربوية من تحقيق أهدافها بصورة عامة

فحسب, بل هي عملية متكاملة تشمل كل جانب من جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من أبعاد نشاطاتها. (النل،1975:33)

و يمكن تحديد أهم ما يقوم به المشرف التربوي بالنسبة لعملية التقويم فيما يلي:

- 1- تقويم العملية التربوية ككل.
- 2- تقويم أداء المؤسسات التعليمية واقتراح خطط التعديل والتوجيه والتطوير في ضوء الأهداف العامة للتربية في المجتمع.
- 3- معالجة أي خطأ من الممارسات وليس المقصود هنا أن ينصرف هم المشرف إلى تصيد الأخطاء كما كان يعمل غيره في الماضي, وإنما عليه بحكم خبرته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ من جوانب سلبية وما يراه من فجوات وأن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وسد تلك الثغرات. (النوري،1991: 449-451)

ولقد نوهت الباحثة فيما سبق إلى أن مهمة المشرف لا تقتصر فقط على علاج القصور أو اكتشاف الجوانب السلبية, سداً لهذه الثغرات, بل ينبغي أن يتجه اهتمام المشرف إلى ما هو أعمق وأسمى من ذلك من خلال الإطلاع الواسع المستمر على كل ما هو مستجد لمواكبة الجديد والتغيرات التطويرية الطارئة وعلى أحدث النظم والأساليب المطبقة في الإشراف التربوي سواء داخل أو خارج البلاد.

أو بأن يتحسس نقاط الضعف والقوة الموجودة في النواحي التي يشرف عليها, فيلفت النظر إلى نقاط الضعف من خلال المسؤولين لبحث خطط العلاج.

وتشجيع العاملين على الاستمرار والتطوير في نقاط القوة مع لفت الأنظار إلى المساهمين بهذه النقاط القوية وأن يستخدم الحوافز لرفع وزيادة الإنتاجية من خلال المشاركة الفعلية والبناءة في تحسين وتطوير ما يمكن تطويره مجارة للمستحدثات والمستجدات العصرية.

وبالإطلاع على دراسات ( الخطيب والخطيب, والأسدي والدويك ) (والابراهيم والخطيب وآخرون) يتفق كل منهم على المهام السابقة في الإشراف التربوي. كما يتفق ( الأسدي ومروان والخطيب) و(عدس و آخرون ) على مجموعة أدوار وهي كالتالي:

- 1-التنسيق بين مختلف جوانب العملية التربوية.
- 2-تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير, واستثارة الاهتمام بأهميتها وضرورتها.
- 3-بناء الثقة والاحترام بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- 4-تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف, وإشعار كل طرف بمساهمته في العمل.
- 5-إثارة حماسة المعلمين ورفع روحهم المعنوية.
- 6-المساهمة في تخطيط برامج النمو المهني لسائر أطراف العملية التربوية.



7-المساهمة في تقييم عملية التعلم وتحليل العوامل المؤثرة فيها.  
(عدس وآخرون، دت:128-129 )

ويتضح دور المشرف في العملية الإشرافية كالتالي:

المشرف كمعلم -المشرف كملاحظ-المشرف كمصدر للمعلومات.

### 1-المشرف كمعلم:

إن المشرف التربوي يقوم بدور تعليمي منذ إسناد عملية الإشراف إليه، وهو في ذلك يلتزم بكل مبادئ العملية التعليمية ويقدم كل عون للمشرف عليه هادفاً بذلك تنمية المهارات والقدرات.

### 2- المشرف كملاحظ:

من بين مسؤوليات المشرف المتابعة المستمرة للمشرف عليه أثناء تأديته للأعمال المسندة إليه بهدف التعرف على كيفية التطبيق ومدى التزام المشرف عليه بأهداف المؤسسة ووظيفته من جانب وبمبادئ المهنة من جانب آخر.

### 3- المشرف كمصدر للمعلومات:

يتمتع المشرف التربوي بقدر كبير من العلم والمعرفة والثقافة والخبرة والمهارة بحكم ممارسته لمهنته لفترة طويلة، ومن بين مسؤولياته في العملية الإشرافية هو إكساب من يشرف عليهم كل ما لديه من هذه الخبرات والتجارب بهدف مساعدتهم على النمو المستمر لذا أصبح لزاماً على المشرف أن يكون ملماً بقدر كبير من المعرفة بكل العلوم المرتبطة بمهنته ووظيفته، ومن واجب المشرف أيضاً أن يعاون المشرف عليهم أن في زيادة جهدهم للحصول على هذه المعلومات بأنفسهم، حتى لا يعتمدوا عليه كلياً في كل شيء ويصبحوا اتكاليين.  
( الأسدي، ومروان، 2003: 123 ).

### 4- المشرف كمصدر للسلطة:

يستمد المشرف التربوي سلطته من:

المركز الوظيفي الذي يعتمد علي الشرعية والأنظمة والتعليمات.

الخبرة الفنية والتفوق العلمي الذي يتمتع بها المشرف باعتباره خبيراً.

غير إن سلطة المشرف تواجه بعدم الرضا من المعلمين إذا أسئى استخدامها، وإذا

اتجهت نحو كتابة التقارير، والتحقيق والفوقية لإظهار سلطته وتسلطه.

### 5- المشرف كمدرّب:

1- لرفع المستوي.

2-التدريب الإنعاشي.

3-تدريب التطوير والتنمية.

4-التدريب التبادلي.

5-إعادة التدريب.

6-التدريب المتقدم.

7-التدريب الإشرافي.

8-تدريب المعلمين. ( الخطيب, الخطيب, 2003:50-52)

## ويمكن تصنيف مهام المشرف التربوي إلى النواحي التالية:

أولاً : النواحي الفنية وتشمل:

1-إحلال الثقة الكاملة بين الموجه والمعلم.

2-متابعة سير عمليتي التعلم والتعليم متابعة واعية وتطبيق المنهاج وتطويره, وتقديم الإرشاد للمعلمين في كل ما يتعلق بالعملية التربوية في المدارس ضمن اختصاصه وقدراته.

3-ملاحظة أحوال غرف التدريس من نواحي الإضاءة والتهوية والنظافة والاكنتاظ بالطلاب, وغير ذلك مما له علاقة بسير العملية التربوية كالكتب والوسائل المعينة

4-نقل الخبرات والمهارات والأساليب التربوية الحديثة, وما شاهده خلال زيارته من ابتكارات, إما مباشرة في أثناء الزيارات, وإما بمنشورات جماعية أو دورات قصيرة أو ندوات.

5-الإطلاع على ما إستفاده التلاميذ من مهارات, وما اكتسبوه من تربية خلقية وعقلية وجسمية واجتماعية,وما كونوا من عادات صحية واتجاه وطني سليم.

6-الاهتمام بالنشاط الخاص بمادة اختصاصه وبالمواد الأخرى بوجه عام, كإيداء اهتمامه وسؤاله حول المكتبات والمختبرات والوسائل المعينة والرحلات والمعارض والمهرجانات الرياضية.

7-عمل تقويم عام في آخر السنة الدراسية للحركة التربوية في مادة تخصصه.

8-تشجيع المعلمين على مزيد من الإطلاع في المادة الأكاديمية والمسلكية وترغيبهم في ذلك وحضهم عليه, وتزويدهم بقوائم المراجع المفيدة وتعريفهم بها.

كما يتفق ( عطوي وعبد الهادي) و ( والاسدي ومروان, 123: 2003) فيما يقوم به المشرف التربوي من أعمال في ثلاث مجالات رئيسة.

1. **المجال الفني:** ويهتم بتحسين أداء المعلمين ورفع كفايتهم الإنتاجية من خلال إتباعه

لأساليب إشرافية متعددة (عطوي,2001:235)

## 2. المجال الإشرافي الإداري على المدارس:

- 1-متابعة جداول توزيع وترتيب الدروس
  - 2-متابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليه حسب التعليمات والإرشادات.
  - 3-المشاركة في تدقيق جداول العلامات الفصلية والسنوية ونتائج الإكمال حسب التعليمات.
  - 4-دراسة النتائج الفصلية والسنوية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب.
  - 5-الإشراف على سير استخدام المواد الأولية والأدوات والتجهيزات التعليمية وضمان الاستخدام الأمثل لها وصيانتها وضمان جاهز فيها للاستعمال.
  - 6-متابعة صرف المخصصات المالية الخاصة بشراء المواد الأولية وصيانة المدرسة.
  - 7-التأكد من انتظام الطلبة والمعلمين في المدارس.
  - 8-متابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها المختلفة.
  - 9-متابعة توفير الكتب والأدلة المدرسية للطلاب والمعلمين.
  - 10-متابعة النشاطات المدرسية والمساهمة في التخطيط لها.
  - 11-متابعة حسن استغلال المرافق والتسهيلات مثل: المكتبة، المختبر، مشغل التربية المهنية والفنية، الحديقة المدرسية، قاعات العلوم المنزلية، القاعات الرياضية.
- (عبد الهادي، 2003:22)

### ثانياً : النواحي الإدارية:

- 1-تقديم تقرير عن مدير المدرسة، والمدرسة ذاتها بطلب أو تفويض من رئيس قسم التوجيه أو مدير التربية.
- 2-نقل الحالة العامة والشكاوى والمخالفات والنقص في عدد المعلمين لمدير التربية في المنطقة، بتقديم تقرير عن ذلك بالإضافة إلى تسجيله بدفتر الوقائع اليومية.
- 3-التحقق من وجود مجلس ضبط ومجلس معلمين في كل مدرسة والتأكد من تسجيل نقاش المجلسين في سجل اجتماعات منظمة فعالة.
- 4-مراقبة تنفيذ البلاغات وتطبيق التعليمات الصادرة إلى المدارس في مختلف النواحي التربوية.
- 5-تدقيق جداول النتائج السنوية في الترفيع والرسوب.
- 6-الاشتراك في إعداد التشكيلات المدرسية.
- 7-الاشتراك في اختيار المعلمين والمعلمات للدورات التربوية القصيرة والإسهام في اختيارهم للدورات الصيفية.

1- تسجيل ملاحظات عن المعلمين الذين يستطيعون تحمل مسؤولية أكبر وإعفاء من لا يستطيع تحمل المسؤولية مع التعليل, وتقديمها لمدير التربية والتعليم فور الإطلاع عليها للانتفاع بها عند الحاجة.

2- الشعور بالمسؤولية الإدارية كسلطة لابد منها لضمان سير العملية التربوية في المدارس, وما سيتبع ذلك من تعاون ومشاركة مع مدير التربية ومدير المدرسة في معالجة جميع الشئون التي تقتضيها ضرورة العمل. ( الخطيب, والخطيب:2003,16-19)

وقد أضاف عطوي مجالا ثالثا إلى المجال الفني والمجال الإداري كالتالي:

**ثالثاً : مجال العمل المكتبي:**

- تقديم الخطة السنوية والتقارير اللازمة في موعدها.
- المساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين المديرية والمدارس من جهة, وبين المديرية والوزارة من جهة أخرى.
- المساهمة في دراسة واستلام العطاءات وتوزيع الأثاث والأجهزة على مشاغل المدارس.
- إعداد إحصائيات تبين مدى توفير الأجهزة والأدوات في المشاغل المختلفة.
- المساهمة في تحديد مراكز المعلمين ونقلهم بين المدارس حسب تخصصاتهم.
- إعداد النشرات والبحوث التربوية.
- وضع خطط تدريب المعلمين وتأمين ما يلزم التدريب من لوازم. ( عطوي، 2001 : 235)

**تحليل عمل المشرف:**

**أولاً: المجال الإداري ويتضمن:**

إدارة الذات, إدارة العاملين, إدارة شئون التدريب, إدارة مصادر التعلم, إدارة عمل اللجان.

**ثانياً: المجال الفني:**

- دراسة احتياجات المدارس والعاملين وتحديدها وتصنيفها.
  - اغناء المنهاج التربوي, أنشطة الخطة الثنائية الخاصة باغناء المنهاج.
  - رعاية النمو المهني للعاملين, أنشطة الخطة الثنائية الخاصة بالتدريب.
  - إعداد مواد للتعلم الذاتي.
  - عمل أبحاث ومشاريع تطويرية.
  - تقويم أداء العاملين, والعملية التربوية.
- ولقد حدد "مقبل" المهام الرئيسية للمشرف التربوي في الجوانب الآتية: (مقبل،2001:2)

التخطيط.

التنظيم.

التنسيق.

الحفز والدافعية.

التقويم.

وبما أن المشرف التربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية إلى تحسين هذه العملية حسب ما يتوفر لديه من كفايات إشرافية، فإن هذا الدور يتطلب منه أن يعمل في عدة مجالات متشعبة، وبالرغم من صعوبة تحديد دقيق للمهام والوظائف، إلا أن قسم المناهج والإشراف في وزارة التربية والتعليم الأردنية قد توصلت من خلال مشاغل تربوية إلى تحديد سبعة مجالات لعمل المشرف التربوي ويتفق ( الخطيب إبراهيم، والخطيب أمل) مع ما حددته ( وزارة التربية والتعليم الأردنية ) في:

مجال التخطيط: يطلب من المشرف التربوي إعداد خطة لعمله ومساعدة المدارس والمعلمين في إعداد خططهم المدرسية.

مجال المناهج: وقد سبق التحدث في هذا المجال من خلال: مشاركة وهي مشاركة المشرف التربوي في إعدادها وتقويمها والعمل على تطويرها ومطلوب منه المشاركة في توضيح الأهداف التعليمية وتحليلها إلى عناصرها المختلفة بالتعاون مع المعلمين.

مجال التعليم: يقوم المشرف بتجديد مصادر المعرفة، ومتابعة الأنشطة ويساعد في تطوير أساليب التدريس المتبعة في المدارس التي يشرف عليها ومن ثم عرض وتنفيذ مواد تعليمية جديدة.

مجال النمو المهني: يطلب منه الإطلاع على أحدث المعلومات والأساليب في مبحثه وأن يتبادل مع المعلمين الخبرات المهنية ويشجعهم على متابعة كل جديد.

مجال الاختبارات: يسند إليه القيام بإجراء اختبارات مختلفة وتحليلها وتفسير نتائجها وتقديم اقتراحات بشأن تحسينها.

مجال إدارة الصفوف: يطلب منه القيام بتقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف وتقديم التوصيات المبنية على ملاحظاته أثناء الزيارة، وتقديم مقترحات للمعلم.

مجال العلاقة مع الزملاء المجتمع: ويعهد إليه أن يبني علاقات إنسانية مع المعلمين ومديري المدارس، والعمل معهم بروح الفريق والمشاركة في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال مجالس الآباء وغيرها، وليقوم المشرف التربوي بهذه الأدوار المختلفة بدقة يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الكفايات والمهارات الإشرافية الخاصة.

( الخطيب، والخطيب، 2003، 81-82)

إلا أن وزارة التربية والتعليم الأردنية أضافت مجالاً آخر لعمل المشرف التربوي وهو مجال الإدارة: يتأكد المشرف التربوي من توفر التسهيلات المدرسية وتقديم الاقتراحات اللازمة.

(وزارة التربية والتعليم الأردنية، 1983: 9)

أما طافش فقد ذكر أن مجالات الإشراف التربوي التي يؤديها المشرف التربوي تدور **حول**  
**المحاور التالية:**

1- التخطيط، التلميذ، المعلم، المنهج المدرسي، طرائق التدريس، الوسائل المعينة، الأبنية  
المدرسية، القياس والتقويم. (طافش، 2004:87)  
ويتفق مع طافش، وزارة التربية والتعليم الأردنية، (دليل المشرف التربوي) أما سنقر فقد  
أضاف إلى ما سبق:

1- التلميذ

2- المعلم

3- المنهاج

4- طرق التدريس

5- النشاط المدرسي

6- الوسائل التعليمية

7- الكتاب المدرسي

8- المكتبات المدرسية

9- التقويم

10- البناء المدرسي

وفي تصنيف آخر يتفق عليه كل من (البديري ودياب) لمهام المشرف التربوي وتم تصنيفها في  
مجالات عامة وشاملة وهي:

1- تنمية العلاقات الإنسانية.

2- تنمية القيادة والإدارة بين الآخرين

3- التنسيق بين أوجه النشاط

4- تقديم المعونة الفنية

5- توجيه العمل الجمعي (دياب، 1963: 75)

أما الكيلاني فقد حددها ضمن ثلاثة اطر رئيسية وهي كالتالي:

التنمية المهنية للمدرس، وتطوير المنهج، وتحسين عملية التعليم والتعلم، وفي إطار هذه المجالات يمارس المشرف التربوي ادوار عدة:

1- الإرشاد

2- التنسيق

3- القيادة

4- التقويم (الكيلاني وملحم، 1986:31)

### **كما حدد الخنومي وظائف الإشراف التربوي على النحو التالي:**

**أولاً: وظائف إدارية:**

- تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي
- التعاون مع إدارة المدرسة.
- حماية مصالح الطالب.
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.
- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ.

**ثانياً: وظائف تنشيطية:**

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه.
- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم.
- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وطريقة الإفادة منها.

**ثالثاً: وظائف تدريبية :**

- تعهد المعلمين بالتدريب، من أجل نموهم، وتحسين مستويات أدائهم.

**رابعاً: وظائف بحثية:**

- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية.
- السعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.
- تكوين فريق بحث في كل مدرسة لدراسة مشكلات المادة والتلميذ والإدارة.

**خامساً: وظائف تقويمية:**

- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها.

- تعرف مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
  - اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
  - المعاونة في تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة.
- سادساً: وظائف تحليلية:-**

- تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها.
- تحليل المناهج الدراسية من جميع عناصرها.
- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.

**سابعاً: وظائف ابتكارية:-**

- ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
  - وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب ومن ثم تعميمها بعد نجاحها.
- (الخثمي، دت: 4-6)
- في حين أشار " الحبشي " إلى مجموعة مهام تتسجم مع ما سبق وعلى المشرف التربوي القيام بها وهي كالتالي:

1. مساعدة المعلم وتوجيهه في كل ما يتصل بالعملية التربوية من حيث الأهداف والمحتوى وطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية وإعداد الدروس وتقويم أداء الطلاب.
  2. متابعة وتقويم أداء المعلم وتحصيل الطلاب وتقويم المناهج والوسائل التعليمية المستخدمة والكتاب.
  3. تفهم طبيعة عمل المعلم وأهدافه وتنسيق جهده مع المعلمين الآخرين ونقل خبرات وتجارب بعضهم البعض والعمل على إيجاد علاقات إنسانية وجو من التفاهم والود بينهم.
  4. مساعدة المعلم على فهم الوسائل المعينة ودورها وطرق الاستفادة منها والمشاركة في ابتكار وسائل جديدة.
  5. متابعة المستجدات في الحقل التربوي وإعلام المعلمين بها من خلال المحاضرات والندوات والتوصيات والنشرات والدورات التدريبية.
  6. المشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط بالمادة بما يشبع ميوله ورغبات المتعلمين وحاجاتهم.
  7. مشاركة الإدارة المدرسية في تقويم وتحسين العملية التعليمية وتهيئة الظروف المناسبة لها.
  8. تجريب الطرق والأساليب الهادفة إلى تطوير العملية التعليمية ورفع مستواها.
- (الخبشي، 1994: 39-48)



أما "سمعان" فقد اتفق مع "مرسي" في تحديد أربع مهام أساسية للمشرف التربوي وهي كالتالي:

- 1- تحسين العملية التربوية من القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
- 2- العمل على حسن التوجيه للإمكانيات المادية والبشرية وحسن استخدامها.
- 3- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسيهم.
- 4- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس والعاملين فيها. (سمعان ومرسي: 1975:185)

أما "الأفندي" فقد حددها فيما يلي :

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

2- تقويم عمل المعلمين وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التدريس.

3- توفير الوسائل التعليمية والتدريب عليها.

4- الاستفادة قدر الإمكان من إمكانيات البيئة المحلية في خدمة العملية التربوية.

5- الحفاظ على نظافة المبنى والوسائل التعليمية وتقديم التسهيلات المدرسية اللازمة لكل من

المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. (الأفندي، 1983:13)

أما (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم) فقد صنفت مهام الإشراف التربوي على النحو التالي:

- 1- مهام تتعلق بمساعدة المعلمين وتوجيههم من الناحية الفنية بكل ما يتصل بالعملية التربوية.
- 2- مهام متابعة وتقويم لمختلف جوانب العملية التربوية ويتفرع هذا التصنيف إلى خمسة فروع هي:

تقويم الإداريين والمربين كالمديرين والمعلمين.

تقويم التلاميذ وخاصة عند وضع الامتحانات والإشراف عليها.

تقويم المناهج المدرسية والوسائل التعليمية ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتعليمات الإدارية.

مهام إدارية بالتعاون مع المديرين والمعلمين وفي إحصاء الإمكانيات المتوفرة في المدارس.

مهام تتصل بالتدريب أثناء الخدمة. (كساب 204:106)

ومن أهم مهام المشرف التربوي كما حددها النوري:

- 1- ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب وتنسجم هذه الوظيفة مع ما سبق مع (الخنعمي).

2- معالجة أي خطأ في الممارسات التربوية وليس معنى هذا أن ينصرف هم الموجه الفني إلى تصيد الأخطاء وإنما عليه بحكم خبرته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ عليه من جوانب سلبية وما يراه من فجوات وأن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجتها.

3- مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة وتنبههم إلى ما ينبغي عليهم عمله وما يتوقع منهم وما لا يتوقع.

4- توجيه المعلمين الجدد لان عملية التوجيه بالنسبة لهم عملية ضرورية لبقائهم واستمرارهم أولاً ولمساعدتهم على التأقلم مع العمل ثانياً.

5- تقويم المعلمين وهي من الواجبات الأساسية للمشرف التربوي.

6- زيارة الفصل. (النوري، 1991:452-455)

أما " بلقيس " فقد حددت هذه المهام كالتالي:

1- مساعدة المعلمين على النمو المهني ضمن مسئولياتهم.

2- تطوير المنهاج التربوي.

3- تقديم النصائح والإرشاد في عملية نقل وتعيين المعلمين.

4- المساعدة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

5- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

6- تنظيم ظروف التعليم والتعلم.

7- تقويم عملية التعليم والتعلم والعمل على تطويرها.

8- تأمين المواد التعليمية اللازمة والمناسبة لتنفيذ المنهاج وتنظيم التعلم الفعال.

9- مساعدة المدارس في عملية توفير التسهيلات المادية.

10- مساعدة المديرين في القيام بمسئولياتهم الإدارية والإشرافية.

11- إجراء البحوث الموجهة نحو تحسين عملية التعليم والتعلم. (كساب، 2004:102)

وبعد الإطلاع على الآراء المتعددة حول مهام المشرف التربوي وأدواره وأهم وظائفه وأعماله، ومجالات العمل الإشرافي وجدت الباحثة أن هذه المجالات والمسئوليات لم تعد مجرد عمل روتيني صارم بل تسير وفق عملية تعاونية قيادية هدفها الارتقاء بنوعية التعليم والعملية التعليمية، حيث ترى الباحثة الانسجام والاتفاق حول بعض المهام بالرغم من الاختلاف الواضح أحياناً أخرى، إلا أن ذلك لا ينفي ما هو متفق عليه نحو التطوير الشامل لكل ما يمس العملية التربوية.

كما يتضح من خلال أدواره الإشرافية وما يقوم به من مهام أن للمشرف التربوي دوراً بارزاً في مساندة مدير المدرسة على المستوى الإداري والإشرافي.

## مهام مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً:

نظرا لان الإدارة المدرسية متعددة المهام والمسئوليات ومتشعبة الجهود، فبإصلاحها تصلح العملية التربوية وبخطئها أو فشلها تضار، لذلك فان الإدارة المدرسية مسئولة عن النتائج التي تتم من خلال أشخاصها ورجالها الذين هم إما أن يكونوا تقليديين يحافظون على المناصب والوظائف، أو أنهم مجددون ومبدعون يفكرون في كل ما هو جديد ومفيد ويرتقي بالأداء ويحقق أفضل النتائج ويهتم بالجودة في تقديم الخدمة. (الوفا،2000:197)

والمدير مكلف بهذه المهام من قبل السلطات التعليمية الأعلى، ويقيم إنجاز له هذه المسئوليات والمهام فهو في مركز قيادي فريد، وأنه أكثر الناس التصاقا بالمشكلات التي قد تظهر على مسرح التربية والتعليم، وإن نجاح العملية التربوية في مدرسة من المدارس يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة المدير بالذات. (شرف،2003:27)

وتفرض هذه المهام على المدير أدوارا مختلفة يجب أن يطلع بها ليتسنى له تحقيق ذلك.

( أحمد،2003:3)

حيث أن أدواره ومهامه التي يقوم بها متنوعة ومتعددة فهو إداري وفني ومشرف تربوي مقيم في مدرسته، وقائد اجتماعي في المجتمع المحلي. (عقيلان،1990:293)

لذا فالدور الذي يلعبه مدير المدرسة الأساسية الدنيا في حالة تغير مستمر، لذلك فهو بحاجة إلى تقويم، وعملية التقويم المتعلقة بأهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها، ربما يكون خطوة مهمة في تحسين ممارسات أداء مدير المدرسة الأساسية الدنيا واكتشاف قدراته، ومن ثم التوصل إلى تفهم أحسن لطبيعة وظيفته في مجال الإدارة المدرسية، للوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة. (شرف،2003:6)

ومهام مدير المدرسة بشكل إجمالي تشتمل على كل ما يتصل بالعملية التعليمية، من توظيف، ومتابعة للقوى البشرية العامة على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها، والتسهيلات التعليمية وتمويل هذه العمليات وتقييمها، وتنظيم صلة المؤسسة التربوية بما حولها من المجتمع وكل ما فيه من أناس وأشياء. (البوهي،2001:165).

ومن أبرز هذه العناصر الرئيسية في مجالاتها المتنوعة والمتعددة ما يلي :

1-التخطيط.

2-التنظيم.

3-التوجيه.

4-المتابعة.

5-التقويم .

## أولاً : التخطيط:

وهو رسم السياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه، وذلك بالتعاون مع المسؤولين والمشرفين والمعلمين، ويستحسن ألا يستأثر بالتخطيط ليصبح كل عضو في المدرسة على بصيرة بما يعمل، مؤمناً به ومتحملاً لهيبته من المسؤولية، ويشمل البرنامج :

- مواعيد إكمال وتسليم الكتب المدرسية.
  - تحديد مواعيد الدراسة وتوزيع الطلاب على الفصول.
  - الإجراءات والنشاطات المدرسية خلال السنة.
  - توزيع العمل على المعلمين بما في ذلك توزيع المواد الدراسية عليهم.
  - تنظيم عمل اللجان المدرسية.
  - توفير اللوازم المدرسية، والوسائل التعليمية وغيرها من حاجات المدرسة.
- (الخطيب ، والخطيب،2003:108)

ويضيف (أحمد ) إلى ما سبق:

- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.
  - عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
  - وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
  - ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها.
- إسهام المميزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة من السياسة التعليمية الجديدة.

دعم صلة المدرسة بخريجيتها بالمدارس الواقعة في محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.

وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول والمدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب. (أحمد؛1997:95-96)

وذلك كله من خلال التعاون لوضع برنامج عمل للمديرين يساهم في مساعدتهم للارتقاء بسير العملية التربوية

ويؤكد (عبد اللطيف):على أهمية ومكانة عملية التخطيط في عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة:

- لأنه جهد منظم وعقلاني يهدف إلى استثمار كل الأساليب والطرائق والوسائل والموارد البشرية والمادية بصورة إنتاجية.

- ولأنه أداة صنع المستقبل والأفضل، وأداة التحسين والتجديد والتطوير، وهو الأداة التي تجبر النظام في المؤسسة على أن يعمل بانتظام وفاعلية وأثر.  
(عبد اللطيف، 1991:7)

#### وأهميته في المرحلة الابتدائية:-

- أنه يوفر الوقت.
  - ويتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة كما يهتم بالتنبؤ.
- ويهتم بمشكلات التلاميذ والعاملين بالمدرسة. (حجي، 2000:297-298)
- وفي هذا كله فرصة للمشرف والمدير ومن يعمل معهما لتطوير صورة عن مستقبل العمل ومواصفاته ومعاييرها للاتفاق عليها بصورة جماعية. (عبد اللطيف، 1991: 7)

#### ثانياً : التنظيم:-

التنظيم هو تجميع الأجزاء وترتيبها لتكون كلاها فعالية، وهي عملية ترتبط بالجماعة، بينهم علاقات ينسقون أوجه النشاط في مجال معين ليحققوا أهدافاً محددة. (حجي، 2000:303)

ويقوم مدير المدرسة الأساسية الدنيا بالمهام التالية في مجال التنظيم بالاتفاق مع المشرفين:-

- 1-تنظيم سياسة القبول للمستجدين والمحولين كذلك تنظيم عملية الترفيع وسعة الفصل الدراسي.
  - 2-تنظيم الجداول الخاصة بالمدرسة والفصل المدرسي والأنشطة ووقت الفراغ.
  - 3-تطبيق القوانين واللوائح، والقرارات والنشرات الخاصة بالتعليم عامة وبالمرحلة التعليمية الخاصة بالمدرسة الابتدائية.
  - 4-تنظيم أوضاع المدرسة ومتطلبات العمل بداخلها وخارجها.
  - 5-تنظيم العاملين والمدرسين في أماكنهم المناسبة وذلك من خلال معرفة تخصصهم وقدراتهم واستعداداتهم ومحاولة الاستفادة من جهودهم وتوجيه طاقاتهم بما يعود على العمل التربوي داخل المدرسة بالفائدة والتعاون لحل مشكلاتها.
  - 6-تنظيم السجلات الخاصة بالطلاب والمدرسين والفنيين والإداريين وكل ما يتعلق بالمعامل والمكتبة والأنشطة والأثاث.
  - 7-تنظيم الشؤون المالية والإدارية والمخازن وغيرها وشؤون أخرى تتعلق بالعملية الإدارية والمالية والتعليمية. (باعداد ، 1997:319)
- و يضيف الأغبري ما يلي:
- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة من نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية.

- إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماعات المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجلس اتحاد الطلاب.

- تنظيم وتنفيذ برامج خدمة البيئة وما يمكن أن تقدمه لها المؤسسات المختلفة بالبيئة إليها وكيفية التعاون بينها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. (الأعبري 1994:13)

### ثالثاً : التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية، عن طريقها نتحقق من جهود الأفراد والعاملين بالمدرسة. (الوفا، 1994:15)

وتبرز أهمية المشرف التربوي والمشرف المقيم في التوجيه والإرشاد من خلال التنسيق الذي يتم بينهم وما يبذلانه من الجهد في توجيه العمل المدرسي، فمدير المدرسة إلى جانب كونه مسؤولاً عن إدارته المدرسية، يعتبر قائداً للعاملين معه في نفس الوقت موجهاً لجهودهم وعملهم وحتى يقوم بهذه المهمة على خير ما يرام فإن ذلك يتطلب منه التعاون مع الموجه ( المشرف التربوي ) لتنسيق الجهود وتكاملها بالاتفاق معاً والهدف من عملية التوجيه تحقيق أهداف المدرسة بكفاية عالية. ( شرف، 2003:32)

وذلك من خلال الممارسات والأساليب التي يمارسها لعمله الإداري والتي تتمثل في بعض منها:

- 1-مساعدة المدرسين للوقوف على طريقة التدريس الجيدة.
- 2-توجيه المدرسين الجدد والمنقولين لمعرفة مسؤولياتهم.
- 3-توجيه الموظفين والإداريين من وقت لآخر لحسن سير العمل.
- 4-مناقشة توجيهات وملاحظات الموجهين مع المدرسين والالتزام بتنفيذها.
- 5-مناقشة نقاط القوة والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها.
- 6-دراسة مشكلات التلاميذ واقتراح وسائل لعلاجها.
- 7-زيارة الفصول المدرسة للقيام بالتوجيه بصفة دورية. ( الوفا،2000:16).

### رابعاً : المتابعة:

ويقصد بها هنا الإشراف على تنفيذ ما تم من تخطيط وتنظيم للعملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة وخارجها ومن مهام المدير في هذا المجال ما يلي.( باعباد،1997:321)

- 1-متابعة الأعمال الدراسية والإدارية في كل المجالات والمتابعة في العمل من مهمة كل من المدير والمشرف وعلى حد سواء ويؤكد (شرف)إن أي تخطيط أو تنظيم لن تكون له آلية فعالية أو ايجابية ما لم يكن مشفوعاً بمتابعة منظمته وفي أوقات متفرقة.(شرف، 2003:33)

2- الاتصال المستمر في مجالات العمل والإشراف على سير الأعمال، ومعرفة نواحي النقص والقصور ومحاولة تداركها، ودراسة المشكلات والصعوبات ومحاولة التغلب عليها.

3- إيجاد الجو المناسب للعمل المستمر بما ينتج منه من تعاون وتآلف بين العاملين والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

4- تقييم العمل المدرسي في مختلف مجالاته في ضوء الأهداف الموضوعية للمدرسة.

5- إعادة النظر في أساليب ممارسة العمليات التعليمية والتربوية والأخذ بما يقلل من فاقد التعليم وتحقيق فائدة كبيرة. (باعباد، 1997:320)

والمدير الناجح يسعى بالتعاون مع المشرفين والمعلمين والموظفين بمراقبة تنفيذ النظم والمشروعات من خلال:

- متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي الذي وضعه بمعرفة المسؤولين.  
- متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.

- متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر السنة.  
- متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته.  
- فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية. (أحمد، 1997:98)  
ويتطلب الإشراف على التنفيذ يقظة تامة وقوة ملاحظة وجهدا دائبا لمراقبة تنفيذ النظم والمشروعات والنشاط بأنواعه ومعالجة ما قد يظهر من ضعف أو تراخي وهو عمل يتم بالتعاون مع أطراف العملية التربوية المشرف التربوي، المدير، المعلم، الآباء.  
( العبيدي، 2004:208)

#### خامساً : تقويم العمل المدرسي:-

هو عملية التعرف على نواحي القوة والضعف فيما قامت به المدرسة من أعمال وما قدمته لطلبتها من خبرات ومعلومات عن طرق استخدامها لوسائل معينة تمكنها من تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية. (باعباد، 1997:322)

والتقويم وسيلة لا غاية أنه وسيلة يتمكن كل من المشرف المقيم والمشرف التربوي الزائر من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها للأهداف ومدى نجاح الجهود في تحسينها وتطويرها. (شرف، 2003:33)

التقويم في مجال الطلبة:-

من مهام مدير المدرسة متابعة التحصيل المدرسي للطلبة ومعرفة مدى التقدم في الميادين المختلفة التي يحتويها المنهج.

- تقويم القدرات العقلية والطبيعية العامة والخاصة.

- تقويم شخصية الطالب من جميع أبعادها ودراسة مدى ارتباطها بالنجاح في الحياة المدرسية، وتقويم مدى التكيف الاجتماعي والقدرة على الحياة في جماعة والمشاركة في النشاط العام. مجال العاملين في المدرسة: وهم الإداريون والفنيون والمستخدمون والعمال، فمن مهام المدير والمشرف التربوي تقويم أعمالهم حسب طبيعة عملهم (باعباد، 1997:322) وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هذه المهام التي تم تحديدها من الأدب التربوي والدراسات السابقة، أنها مهام رئيسة و التي لا غنى عنها لكل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، ويشترك فيها كل منها بهدف تحسين العملية التعليمية، كما وقد يتعاون كل منهما في مهام أخرى إضافة للمهام السابقة والرئيسة التي تم عرضها.

### المهام المشتركة بين كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة:

#### 1- تحسين العملية التعليمية في المدرسة:

وتعتبر هذه المهمة من أهم المهام بصفة عامة ومدير المدرسة الأساسية الدنيا بصفة خاصة " فهو المسئول عن تطوير المنهج أو المساهمة في هذا التطوير على الأقل كما أنه مسئول عن تنظيم العملية التعليمية وتطويرها وتهيئة الظروف الملائمة. فالمؤشر الأساسي لأدوار أي مدير مدرسة هو مدى التحسن والتطور في العملية التعليمية في المدرسة والتي تظهر نتائجها على مدى تحصيل التلاميذ ومن المتعارف عليه به إن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في إنتاجيتها وكثيراً ما يعتبر سلوكه معياراً يقاس به جو عمل المجموعة التي تعمل في المدرسة، وإن تفاعل مدير المدرسة مع العملية يحدد إنتاجية المدرسة، التي تقيم بمستوى تحصيل الطلاب". ( شرف، 2003: 61)

وذلك من خلال:

1. التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.
2. التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والتعليمية.
3. توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم.
4. دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
5. الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
6. التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.
7. الإطلاع على السجلات التقويمية للطلبة ومتابعة تحليلها.



8. وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
9. التنسيق لعقد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها.
10. التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم. ( عطوي، 2001 : 121 ).

## 2- مجال النمو المهني للعاملين:-

يعتبر هذا الجانب من أكبر الجوانب الإجرائية في الإدارة المدرسية لأنه يتعلق بوضع هيئة سياسية لتوفير القوى العاملة واختيارها وتوجيهها. وتتطلب المدرسة الحديثة أنواعاً متنوعة من القوى العاملة. ويقع على عيب الإدارة المدرسية وضع سياسة لتوفير هذه القوى العاملة واختيارها وتوجيه الأعضاء الجدد منهم وتوزيعهم على مواقع العمل المختلفة وتحديد اختصاصاتهم والإشراف عليهم وتقييمهم والاحتفاظ بسجلات لهم إلى غير ذلك من الأمور. (مرسي، 2001:189).

فيكون من واجب الإدارة المدرسية تحديد أعمال كل عضو من الأعضاء العاملين في المدرسة بوضوح دون تعارض أو تعقيد سواء للمعاونين الفنيين أو المعلمين وغيرهم، لكن الاهتمام الكبير ينصب على المعلم وتلبية احتياجاته باعتباره محور تخطيط تنفيذ العملية التربوية التعليمية في المدرسة.

إن هذه المكانة لا تأتي من كون المعلم إنساناً يعمل في مؤسسة اجتماعية فحسب، ولا تأتي مما له من حقوق ومصالح فقط، بل تأتي كذلك من نوع العمل الذي يؤديه في تربية الناشئة وإعدادهم، وحين يكون المعلم في أحسن حال فإننا ننتظر رؤية آثار ذلك لدى تلاميذه في جو التفاؤل والمرح والعمل المنتج الذي يستطيع إيجاده.

أما إذا كانت حياة المعلم غير سعيدة فإننا لا نستغرب أن نراه يحمل آثار تعاسته إلى المدرسة معه أحياناً. (الرفاعي ، 1982:414)

فهذا الاهتمام بالمعلم ليس غريباً إذا أدركنا الدور الأساس الذي يقوم به المعلم في تربية وتعليم الأبناء، إذ إن التقبل المنطقي لقيمة المعلم وكرامته تحتم على السلوك الإشرافي التعليمي وضع النواحي السيكولوجية والفيزيولوجية للمعلمين موضع الاهتمام بالإضافة لفعاليتهم كمساهمين في إنجاز عمل المؤسسة. (مدانات، وبرزة كمال، 1987:20)

لهذا فإن مهمة مدير المدرسة شاقة، وذلك لدخول مهنة التربية والتعليم معلمين ليسوا على مستوى موحد من التكيف العلمي والمهني ليؤدوا رسالتهم بهمة وامتداد حيث تعد قضية إعداد المعلم وتنميته علمياً ومهنياً أثناء العمل من القضايا المهمة التي شغلت، وما زالت تشغل المجتمعات والمهتمين بشئون التربية والتعليم، على اعتبار أن المعلم هو عصب العملية

التعليمية ومن العوامل الحاسمة التي يتوقف عليها نجاح التربية في بلوغ غايتها وتحقيق دورها في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. (شاهين,1998: 206)

لذا يقوم المدير بدور مهم في تشجيع المعلمين على مواصلة تعليمهم للوصول إلى درجات علمية أفضل لخدمة العملية التربوية والتعليمية. وقد يقوم المدير نفسه بعقد دورات للمعلمين في مجال النمو التربوي والمهني العام وبالرغم من الحاجة الملحة في مدارسنا لقيادات إشرافية واعية تحفز المعلمين على التعاون للنهوض بعمليتي التعليم والتعلم.

فان العديد من الدراسات والبحوث الميدانية تشير إلى أن الممارسات الإشرافية للموجهين والمديرين لم تساعد المعلمين على تحسين أدائهم, ولم تتح لهم فرص النمو المستمر في تطوير مواهبهم وقدراتهم". (شاهين,1998: 208)

ويتحقق النمو المهني من خلال مجموعة مهام:

- متابعة الأعمال التي يقوم بها.
- المعاملة الحسنة القائمة على مبدأ الاحترام وحرية إبداء الرأي وإيجاد مناخ عمل جيد يسوده - التفاهم داخل المدرسة.
- تقدير العمل الجيد والثناء عليه.
- حل المشكلات التي تواجههم.
- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم للإطلاع على كل جديد في مجال عملهم وتشجيعهم لحضور دورات تدريبية في أثناء الخدمة، وعقد الندوات، والقيام بالبحث العلمي.
- رفع الروح المعنوية لهم وتشجيعهم على التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل.
- متابعة إنجاز المعلمين للأنشطة الصفية والمدرسية.
- الاهتمام بسجلات متابعة انتظام العاملين وأداء الواجبات والمهام المطلوبة.
- التوزيع الملائم للمسئوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم، والاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف.
- تقوية العلاقات بين بعضهم البعض وبينهم وبين طلابهم وأولياء الأمور.
- تفهم ظروف العمل ومشكلاتهم الشخصية ومساعدتهم على حلها.
- تنمية الشعور بالولاء للوطن داخل المدرسة.
- تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا وتوفير نظم الترقية المناسبة وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.
- بناء نظم الاتصالات الجيدة في المدرسة لإطلاعهم على ما يهمهم من الأمور والقرارات واللوائح.

ومن ثم لا بد أن يشعر العاملون بالمدرسة، وخاصة المعلمون، بقيمتهم وبانتمائهم القوي للمدرسة، وأن آرائهم موضع ثقة وتساعد على تطور العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة.  
(دياب، 2001: 364-365)

### 3- مجال الطلاب :-

يعتبر الطلبة محور العملية التربوية والتعليمية برمتها إذ أنه من أجلهم تم تخطيط تلك العملية وتحديد برامجها وأنشطتها فعلى عاتقهم يقع نمو مستقبل مجتمعهم لرفاهية أبنائه وازدهار جوانبه الحضارية والثقافية. ويمكن تلخيص مهامه في هذا المجال بما يلي:

1. التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع الأطراف المعنية.
  2. التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للطلبة.
  3. التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة بالإطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير اليومية لمربي الصفوف ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.
  4. الإشراف على تكوين اللجان الطبية والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية.
  5. تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة.
  6. تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.
  7. برامج التوجيه والإرشاد الشامل للنواحي النفسية والاجتماعية والأكاديمية والأخلاقية، وإشراك أولياء الأمور للعمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة.
  8. ضرورة فهم الطلاب نفسياً واجتماعياً.
  9. التعامل مع الطلاب بأسلوب يشعرهم فيه بالمحبة والتقدير مهما كان سنهم ومرحلة دراستهم.
  10. العناية بالطلاب على أساس فردي ما أمكن ذلك، والتعاون مع هيئة التدريس.
  11. العناية بالطلاب من النواحي الجسمية والنفسية من خلال تنظيم إذا لزم الأمر.
- ( البوهي، 2001: 174-176)

ويضيف ( بلقيس ) إلى مهام المدير تجاه الطلاب ما يلي:

1. توظيف أساليب ووسائل الإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي والاجتماعي والصحي ورعاية برامج مما يساعد المتعلمين على حل مشكلاتهم، وتجنبهم المزيد من المشكلات عن ذوي الحاجات الخاصة.

2. توفير المناخ المادي والنفسي المساعد على النماء والتكيف السوي داخل المدرسة وخارجها والتعاون مع أولياء الأمور وغيرهم بهذا الشأن.

3. تنظيم برنامج لتوعية الطلاب مهنيًا ومساعدتهم على التوجيه إلى فروع الدراسة الأكاديمية والمهنية المناسبة لهم في ضوء الأسس العلمية والنفسية الموضوعية المتوافرة. -4

تنمية ورعاية ألوان النشاط المدرسي وتطويره بشكل يتيح للطلاب المشاركة في شتى مراحلها بما يوفر لهم تربية علمية موجهة نحو الحياة ( ثقافياً، واجتماعياً، ومهنيًا

وجسمياً). (بلكيس، 1986: 9) ويتم ذلك من خلال :

رعاية الشؤون الصحية ( السمع، البصر، النطق )

رعاية الشؤون الاجتماعية ( الفقر، اليتيم )

رعاية الشؤون النفسية ( الانطواء، الخجل، العدوان )

رعاية الشؤون التحصيلية ( الموهوبين، المتأخرين )

رعاية اللجان المدرسية ( الثقافية، النظام، الصحية، الرياضية، الاجتماعية )

رعاية دوام التلاميذ ( التأخر، الهروب، التغيب ) ( مركز التطوير التربوي، 1986، 11)

ويلخص ( أحمد ) مهام المدير تجاه الطلاب فيما يلي :

1. توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ ويتطلب ذلك من مدير المدرسة:

أ. إشراك التلاميذ في القيام ببعض الأعمال والأنشطة ذات الصلة بالإدارة والتنظيم المدرسي، وذلك من خلال مجال الفصول، مثل ( نظام الأسر، اتحاد طلاب المدرسة، اتحاد طلاب الصفوف، الحكم الذاتي )

ب. فهم التلاميذ فهماً واضحاً، وهنا يتطلب من ناظر المدرسة أن يكون ملماً بالجوانب التالية:

• معرفة خصائص التلاميذ في المرحلة الابتدائية.

• معرفة حاجات تلاميذه وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها.

• الإلمام الكافي بسلوكيات التعلم.

2. الإشراف على الاستمارة الإحصائية الشهرية الخاصة بتلاميذ المدرسة خلال الأيام الأولى من كل شهر، ومحاولة تشخيص مشكلات التلاميذ النفسية والسلوكية واقتراح بعض الحلول لعلاجها.

3. إتاحة وقت كاف لسماع رأي التلاميذ واقتراحاتهم لتحسين الجو المدرسي العام.

4. تنمية الاتجاهات لدى التلاميذ من حيث أن مكتب ناظر المدرسة هو مكان للمساعدة وليس للعقاب.

5. تنظيم مؤتمرات واجتماعات دورية رسمية وغير رسمية مع التلاميذ يشترك فيها المدرسون. (أحمد، 1991:285).

#### 4- مجال تطوير المنهاج:

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن المدرسة تعمل باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ. وهذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد في هذا الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة. (مرسي، 2001:188)

ولتدليل على أهمية دور مدير المدرسة في رعاية ودعم عملية تطوير المناهج والبرامج التعليمية الأكاديمية من خلال القيادة الواعية، وإذا لم يستطع مدير المدرسة القيام بدور نشيط في التخطيط لبرامج التطوير والإشراف على تنفيذها، فإن المدرسة ستظل أسرة المناهج التقليدي. (كاربنتر: 2001:47)

يمكن القول بأن اهتمام مدير المدرسة بالمناهج الدراسية، والقيام بالتخطيط الإداري والفني لتطوير المنهاج و إثرائه يتطلب الإجراءات التالية:

- 1-يقوم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بتحليل المناهج الدراسية.
- 2-تحديد الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ المناهج المدرسية حسب خطة محددة.
- 3-عقد اجتماعات دورية بين المشرفين التربويين والمعلمين لمعالجة مشكلات المناهج.
- 4-وضع خطة مدرسية بمشاركة المعلمين لإعداد مواد إثرائية منهجية.
- 5-اهتمام مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ المناهج حسب الخطة الدراسية وأهدافها.
- 6-وضع خطة لتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لزيادة النمو المهني للمعلمين في الأداء والإعداد والتقويم.
- 7-إعداد خطة مدرسية لتنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج بمشاركة ذوي العلاقة.
- 8-التخطيط للاختبارات المدرسية حسب الموعد المحدد ووفق معايير الاختبار الجيد.
- 9-وضع خطط علاجية لتحسين المستوى التحصيلي للطلاب الضعاف، واستخدام الأساليب الحديثة في طرق التدريس مثل: التعلم التعاوني، التعلم المبرمج، التعلم الذاتي، الفيديو التعليمي وغيرها
- 10-استخدام الحاسب كوسيلة تعليمية لخدمة المناهج الدراسية والأنشطة التعليمية.

11- مشاركة الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في وضع خطة لتوظيف إمكانيات البيئة لخدمة المناهج المدرسية.

12- استخدام الحاسب في عمل الاختبارات والاحتفاظ بها واسترجاعها وتطويرها.

13- استخدام الأساليب العلمية لتقويم المناهج المدرسية وطرق تنفيذها في نهاية العام.

(نشوان، 1998:288)

كما يعتبر الاهتمام بالمناهج المدرسية من خلال تنفيذها وإثرائها وتقويمها وتطويرها من أهم المهام الإدارية والفنية التي يشرف عليها مدير المدرسة، وذلك من خلال:

أ-دراسة المناهج الدراسية والإطلاع على وسائل تنفيذها.

ب-دراسة وتحديد احتياجات المناهج المقررة وذلك بدراسة وتحديد حاجات الطلاب بالنسبة للمناهج، والتعرف على مشكلاته والعمل على حلها من خلال توفير الإمكانيات المادية والفنية لتحسينها وتطويرها.

ج-إثراء المناهج وتطويرها، لتحديد نقاط الضعف فيها ووضع خطة لإعداد مواد إثرائية لبعض المناهج المدرسية حسب حاجاتها في ضوء دراسة هذه المناهج وتحليلها مسبقاً.

د-وضع نظام للتقويم المستمر وذلك بالإطلاع على طرائق التقويم وأدواته، ووضع برنامج زمني للتقويم لجميع الألوان المتصلة بالمناهج الدراسية، ومساعدة المعلمين الجدد في إعداد الاختبارات.

ه-توظيف الأساليب المختلفة لتحسين المنهاج وتطويره ومن الأفضل أن يكون مدير المدرسة ملماً بالكفاءات والمهارات الأدائية اللازمة لتحسين المنهاج وتطويره مثل: التحليل الإثراء، إعادة صياغة، التعديل.

و-وضع خطة لتطوير أساليب وطرق تدريس المناهج من خلال مشاركة المعلمين في المدرسة والمشرف التربوي في إعداد دروس توضيحية لتدريب المعلمين.

ز-وضع برنامج لزيادة فاعلية النشاط الصفي واللاصفي. ( مركز التطوير التربوي، 1992)

ومدير المدرسة هو قائد تربوي يعمل على تطوير المناهج المدرسية بالتعاون مع المعلمين، والمجتمع المحلي، والسلطات التعليمية المسؤولة وهذا التطوير يحدثه التطور المستمر في العملية التربوية والتعليمية نفسها من تطور في طرق التعليم، وتقنياته، وطموح الأهداف باستمرار لرفي المجتمع وازدهاره. لذلك يتوقع من مدير المدرسة أن يدير عملية تغيير المنهاج لتفيد المنهاج القومي، ومراقبة وتقويم فاعليته لتكوين التنظيم المدرسي الذي يجلب التعليم الفاعل، لرفاهية الطالب والنظام ولإدارة المصادر المتاحة لتأكيد تطوير العاملين ولتنفيذ تقييم العاملين. ( أبو عودة، 1998:88)

**ومن ميادين اهتمام مدير المدرسة في مجال المنهاج:**

- 1- إثراء المادة الدراسية.
  - 2- توظيف الكتاب المدرسي.
  - 3- استخدام الوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً.
  - 4- توفير الوسائل التعليمية اللازمة.
  - 5- توظيف الإذاعة المدرسية والمكتبة المدرسية والمختبر المدرسي.
  - 6- الأنشطة الصفية واللاصفية.
  - 7- الرحلات المدرسية.
  - 8- الاختبارات التشخيصية والتحصيلية.
  - 9- قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه. (عابدين، 2001:79).
- وعلى ذلك فإن مدير المدرسة يعمل على تطوير المناهج الدراسية بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية المسؤولة عن هذا التطوير ويقوم بدور مهم في تفعيل هذه المناهج وتحسين مستواها باستمرار بما يتلاءم مع التطورات المعاصرة في هذا المجال.  
( أحمد، 1991:118 )

#### 5- مجال الاتصال:-

إن الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية يعتبر بحق لب العملية التعليمية كلها، بل هو قلبها النابض ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها. (أحمد ، 2002 : 46 )  
ويقصد به (تلك العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية).  
(دياب، 2001 : 234 )  
أو هو (عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء) .  
(مطواع ، وحسن ، 1980 : 223)

#### ومن أهم أنواع الاتصالات في هذا المجال:-

- 1- الاجتماعات المدرسية: ويمثل هذا المفهوم تجمعا لمجموعة من الأفراد بغرض التوصل معا إلى تحقيق أهداف معينة في ضل إدارة رشيدة.
- 2- المقابلات المدرسية: يتم داخل المدرسة العديد المقابلات المدرسية التي من أهمها المقابلة الشخصية بين المدير وولي الأمر، وبين المدير والمعلم، وبين المعلم والتلميذ، أو بين الأخصائي أو المشرف الاجتماعي والتلاميذ.

3-المكاتبات المدرسية: تعد التقارير، والمذكرات، والأوامر، والنشرات، والكتب الدراسية، والمسائل المختلفة داخل المنظمة وخارجها من أهم أنواع الاتصالات الكتابية في جميع المنظمات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.

وتأتي التقارير، التي تتم في الغالب بصورة كتابية ورسمية. (دياب، 2001: 253 - 273)

ومن أهم المقترحات لتطوير وتنشيط الاتصالات داخل المؤسسة التعليمية:

- وضع خطة محددة للأهداف تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة التعليمية دوره في تحقيق الاتصال جيد بالإضافة إلى تحديد القنوات والوسائل التي تستخدم في الاتصال.

- زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته لأن نجاح الخطة يستلزم فهم العاملين لحقيقة الاتصال وعناصره المختلفة.

- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين في المدرسة وغيرهم ولكي يتحقق ذلك.

وحتى نضمن إجراء اتصال فعال يستلزم توفير عدد من المهارات، وأهمها:

- مهارة التحدث والإنصات والتفكير.

- تدعيم الثقة بين القيادات الإدارية والمعلمين لأن ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات والى تقليل الوقت الذي يستغرق فيها.

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

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

وحتى تتحقق مهمة المدير في عملية الاتصال يقتضي ذلك الكفاءات التالية:-

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.

- يحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والأمور المدرسية والتعليمية.

- يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة أمور المدرسة.

- يسعى إلى أن تكون هناك طرق متعددة للاتصال الداخلي والخارجي.

- يتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالعاملين والتلاميذ.

- يمتلك مهارات الاتصال.

- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.

- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.

- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال.



- يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.  
- يعمل على فتح باب مكتبه إلى من يريد مقابلته. (حجي ، 2001 : 392 - 393).

## 6- مجال اتخاذ القرارات:-

ويقصد بالقرار عملية نظامية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كل منها قدرا من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ووقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود. (بقيس ، 1990 : 5)  
وقد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية ولكنها لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله لعمل فعال، الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة في سلوك وتصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم إضافة إلى تحفيزهم وترغيبهم، الأمر الذي يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

(أحمد، وحافظ، 2003 : 101)

ويقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات التعليمية في الوقت المناسب، ويعلم بها العاملين معه والتلاميذ، ويهيئ المناخ لتنفيذها متى وجدت استجابة طيبة، كما يستمر دوره في متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها، ويعمل على الاستفادة من نتائج عملية التقويم كتغذية راجعة، ويتقبل مدير المدرسة آراء العاملين معه فيما يظهر عند تنفيذ القرارات من صعوبات وانتقادات، بل أنه يسعى إلى أن يتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ويناقشهم فيها من خلال لقاءاته واجتماعاته بهم، وغير ذلك من وسائل. (الهوري ، 1980 : 99).

## وتحدد خطوات اتخاذ القرار بالخطوات التالية:-

- 1- التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها.
- 2- تحليل وتقويم المشكلة.
- 3- وضع المعايير والمعدلات التي يتم على أساسها تقويم حل المشكلة.
- 4- جمع المعلومات والبيانات وتشمل نتائج البحوث والدراسات المتصلة بالمشكلة.
- 5- المفاضلة بين بدائل الحلول واختيار أنسبها في ضوء المعايير السابقة الموضوعة.
- 6- تطبيق الحل الذي استقر عليه الرأي ووضعه موضع التنفيذ، ويكون ذلك ببرمجة الحل وتوجيه الأنشطة المتضمنة، وتقويم العمليات والنتائج والاستفادة من هذا التقويم في التحسين والتطوير للحل من خلال التغذية المرتدة. (مرسي ، 2001 : 42 - 43)
- 7- مجال تنمية العلاقات الإنسانية:-

يعني مفهوم العلاقات الإنسانية هي تلك الأساليب السلوكية التي تتمكن من إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على زيادته". ( العرفي ، ومهدي ، 1996: 192 )

#### العلاقات الإنسانية بالمعنى السلوكي تعني:-

عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ( الخميسي ، 2001 : 85 )

وان إقامة علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية تعد أمرا هاما ينبغي أن توليه الإدارة التربوية اهتماما خاصا كي تستطيع إنجاز أهدافها وأهداف العاملين فيها. (العرفي ، ومهدي ، 1996 : 198 )

#### ويقوم اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة على مبادئ أهمها:-

- 1-تركيز أهمية فهم السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات.
- 2- تأكيد أهمية الجماعات الصغيرة في المؤسسة، وتأثير العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعات على عمل المؤسسات والإنتاج فيها.
- 3- تأكيد مبدأ النسبية والفوارق الفردية في التعامل مع العاملين في المؤسسات الواحدة وعلى الفوارق أيضا بين المؤسسات المختلفة.
- 4-العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة.

#### 5- تأكيد أهمية السلوك القيادي، والمناخ التنظيمي للمؤسسات.

فالعلاقات الإنسانية في هذا المجال ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين لتفرج أساريرهم، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل. (الخميسي، 2001:85-86)

وذلك لان العلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثير بالغ الأهمية في المدرسة، لان الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ويوفر له الأمن والطمأنينة النفسية، ومن يفكر في مصلحته، فهذا يؤدي إلى رفع كفاية الإنتاج في المدرسة أي رفع المستوي العلمي لتلاميذ المدرسة، وان العلاقات الإنسانية ومراعاة ظروف العاملين في أي موقع من مواقع الإنتاج وحل مشكلات العاملين في أي مؤسسة من المؤسسات لهو العامل الأساس والأول لرفع الكفاية التعليمية من أن يكون قصورا وتدل البحوث الحديثة على أن فشل كثير من الإداريين في عملهم، وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه نقص في المهارة الإنسانية عندهم أكثر في مهارة العمل نفسه، بل إن بعض الباحثين يرى أن كثيرا من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها (إنساني). (أحمد، 2002: 336-337)

ومن هنا تبرز أهمية العلاقات الإنسانية وأهمية دور المدير وذلك لأنه يتعامل مع نوعيات مختلفة من المرؤوسين الذين يمارسون مهام متنوعة، لذا فمن الضروري أن تتوفر علاقات إنسانية سليمة تراعي ما لدى الأفراد من دوافع ذات صلة بالعمل، أو تؤثر فيه، وبقدر ما يوجد بينهم من روابط تحدد مفاهيم وطرق العمل وتتوخى الصالح العام لمتطلبات العملية التربوية يكون نجاحها. (الصيد، وعبد الغفار، 1992: 52)

لأجل قيادة الأفراد يجب أن يكون المدير قادراً على استغلال الطاقات الخلاقة للعاملين معه لأجل تحقيق أهداف المدرسة ويمكن اعتباره منظماً اجتماعياً في معالجة الأفراد مع ضرورة إدراك الاتجاهات الهامة للأفراد العاملين معه لأجل تحسين المناخ المدرسي، وبهذا فإن دور مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية تشير إلى القدرة المكتنبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى، ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته وإدارة احتياجات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة على خلق جو من الديمقراطية في الاجتماعات والحوار المتبادل وروح الثقة والتعاون بين الأفراد.

( العجمي، 2000: 74 )

**ويتطلب من مدير المدرسة في هذا المجال لتطوير العلاقات الإنسانية ضرورة إمامه بالمهام التالية:-**

1. أن يسعى للعمل على إيجاد روح معنوية عالية بين العاملين بمدرسته.
2. يشعر العاملين من المعلمين والموظفين بالثقة ويزيد ثقتهم فيه.
3. يحقق للعاملين معه الأمن والأمانة والاحترام والتقدير لعملهم الذين يقومون به.
4. يسهم في مساعدة العاملين بالمدرسة على حل مشكلاتهم، إن هم لجئوا إليه.
5. يسعى إلى تجميل مدرسته وتزويدها بوسائل الراحة اللازمة للعاملين والمعلمين والتلاميذ.
6. يوفر المواد التعليمية اللازمة، بالاتصال بالإدارة التعليمية والهيئات الكائنة في بيئته.
7. يشعر المعلمين وكافة العاملين بمدرسته بأن يقف بجانبهم حيال تعرضهم لأي ضغوط خارجية.

8. يعمق لدى العاملين بمدرسته الشعور بالانتماء والعمل الجماعي المستمر.

9. يعدل في معاملته بين الجميع سواء من المعلمين أو الموظفين أو العاملين بالمدرسة.

10-يعاون المعلمين على التنمية المهنية ويبدأ بنفسه.

11-يخلق علاقات طيبة بين جميع العاملين بمدرسته. (العجمي، 2000: 308)

وقد ذكر ( عطوي ) بعض الأساليب المستخدمة لبناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها ومنها:

1-توفير الاتصال الفعال.

- 2- أسلوب عمل الفريق.
- 3- المشاركة.
- 4- التشاور.
- 5- اللجان.
- 6- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية.
- 7- أسلوب الاستفتاءات والبيانات. ( عطوي, 2001:118)
- 8- امتداح وتشجيع العمل الجيد.
- 9- العمل على تحقيق الانسجام وتوزيع المهام بينهم بطريقة عادلة.
- 10- تنقية الجو المدرسي من الشوائب ولابد للمدير أن ينمي روح الود والتشجيع لا الإحباط والتأنيب.
- 11- الابتعاد عن تصيد وتتبع أخطاء المعلمين.
- 12- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بأهميته من المقابلة الأولى وبحاجة المدرسة له ورغبة الآخرين في التعامل معه. (شرف, 2003:93)

#### 8- مجال المجتمع المحلي:

لقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه. وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التعليمية، ورفع مستواها ووجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة والمجتمع فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها لتحقيق للمدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة وأصبح نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها، يعتمد على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع ومن هنا يصبح من أهم واجبات مدير المدرسة وضع برنامج فعال لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع أساسه ربط المواطنين بالمدرسة وتوثيق علاقاتهم بها. (مصطفى, 2002:176)

أن ينظر المجتمع إلى المدرسة من خلال وظيفتها في دعم الثقافة التي تحتويها، وبرامج التعليم للأطفال، ولا شك أن هذه البرامج تتأثر بالبيئة والمجتمع المحيط بها لذلك يتوجب على مسؤولي التربية دراسة البيئة لمعرفة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والثقافية التي تؤثر على عملية التعليم. ( الخطيب، والخطيب, 2003:145)

والمدرسة لا يمكن لها أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، قد تكون الحلول اللازمة تقع خارج إطار المدرسة. ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة هذا المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة. ( فهمي ، ومحمود، 1993:71)

وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى رقيه وتقدمه فالمدراس وجدت لتحقيق حاجات المجتمع وتفسير تلك الحاجات أساس لبرنامج المدرسة وأمر حيوي لنجاح المؤسسة المدرسية، والمدرسة هي مؤسسة مكملة لأدوار تقوم بها مؤسسات أخرى مثل مؤسسة الأسرة، ولكن المدرسة تقوم بدورها من خلال وعي علمي وعملي مقصود ومخطط وهاذف تجاه تربية أبناء المجتمع. ( سمان ، ومرسي، 1975:222)

إن إشراك المجتمع في هموم وآمال المدرسة وإطلاع المدرسة على حاجات ومتطلبات المجتمع هو أساس جيد للشراكة التي توضح للمدرسة ما ينتظره المجتمع منها فتعدل من مسارها باستمرار لتحقيق طموحاته وتوضح للمجتمع ما يواجهه المدرسة من عقبات ليسهم في تذليلها كي تحقق طموحاته حيث إن إسهام المواطنين في وضع سياسة المدرسة يعني الحاجة للتغذية الراجعة من المجتمع، وما إذا كانت المدرسة تقوم بتحقيق الحاجات الاجتماعية المتفق عليها ويمكن الحصول على التغذية الراجعة عن طريق المناقشات غير الرسمية واللقاءات المباشرة والمقابلات والمكالمات الهاتفية والاجتماعات المفتوحة.

من خلال ما سبق يتم تحقيق النفع المتبادل بين المدرسة والمجتمع فالمدرسة في حاجة للمجتمع من خلال الدعم المادي والمعنوي الذي يقدمه إليها والمجتمع في حالة إلى المدرسة من خلال النواتج التي تحققها وتعود بالنفع عليه. ( عريفج، 2001:166).

ويقع على عاتق مدير المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تحويه من طلبة ومبان ومرافق ولذلك يجب عليه أن يضع برنامجاً فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المدرسة معهم ويعلن عن أهداف المدرسة وسياستها ويشرح وسائلها لأولياء الأمور.

وذلك يؤدي إلى توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع وخاصة أن أولياء الأمور يريدون أن يتعرفوا على أحوال أبنائهم في المدرسة مما يجعل هناك حاجة إلى الاتصال بالمدرسة فنستثمره المدرسة في الإعلان عن سياستها وبرامجها. ( الطويل، 2001:200)

من خلال:

1. التنظيم لدراسة واقع المجتمع المحلي.
  2. تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.
  3. تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي.
  4. تنظيم ورعاية الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة.
- ( مركز التطوير التربوي، 1992: 9-10 )

لهذا كله يحرص المشرف التربوي مع مدير المدرسة في التخطيط لإقامة علاقات بين المدرسة والبيئة الحلية وشرح سياسة المدرسة للمواطنين ليتمكن من نقل ما يريده للمواطنين في البرنامج التعليمي. (الخطيب، والخطيب، 2003: 164)

وذلك من خلال:

1. التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
  2. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.
  3. تنظيم برامج الخدمة البيئية، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
  4. توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية.
  5. التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة لتقديم النصح أو الإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم. (عابدين، 2001: 290)
- ومن هنا كان على مدير المدرسة قيادة المدرسة من خلال البيئة المحيطة التي يستثمرها لدعم مركزه في تفعيل العمل التربوي والتعليم داخل المدرسة بما يتناسب مع حجم العمل الملقى على كاهل المدرسة تجاه المجتمع المحلي حيث إن مدير المدرسة مسئول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحلي والبيئة المحيطة وذلك من خلال مجلس الآباء أو ما يعقد من اجتماعات وندوات أو ما يقدم من خدمات توثق صلة المدرسة بها أو ما يقوم من معارض أو متاحف وكذلك ما يقدم للبيئة من خدمات تسهم المدرسة فيها بإسهامات إيجابية ومتنوعة.

( عبد الحميد، 1987: 112 )

كما توجد كثير من الأنشطة والبرامج المدرسية التي تمكن أولياء الأمور من الاشتراك فيها لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإن مجالس الآباء وتحسين وسائل الراحة في المدرسة ورفع مستوى العناية بالطفل أو التلميذ وكذلك الصحة الشخصية إلى جانب مساعدة

المدرسة في كثير من المشاكل الأخرى المتعلقة بالنظام والانقطاع عن المدرسة والتأخر الدراسي وجنوح التلاميذ، وانحرافهم.

وإن مشاركة أولياء الأمور له أثر مهم في المساندة الفاعلة من قبل المجتمع في تطوير وتحسين العملية التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة وتستطيع المدرسة أن توثق صلتها بالأباء وبغير الآباء من المواطنين في المجتمع الذي تعيش فيه وذلك بتشكيل مجالس استشارية تشد أزر المدرسة وتؤيدها وتأخذ بيدها وتعمل على حل مشكلاتها التعليمية عامة ومشكلات الطلاب خاصة.

وهذا ما تتجه إليه التربية الحديثة في إيجاد لجان المؤازرة للمدارس بما يكفل تكاتف الجهود والطاقات لإنجاز ما يتوقع من المدرسة بحيث تهدف تلك المجالس وغيرها من مجالس أولياء أمور ومعلمين:

- لتوثيق الصلة بين الآباء والمعلمين والمجتمع المحلي.
- لدراسة شؤون المجتمع المدرسي.
- العمل على تأكيد المفاهيم القومية وبتث القيم الخلقية والدينية.
- العمل على دعم دور المدرسة باستكمال الأدوات والأشياء التي تنقصها.

( الطويل، 2001: 368-369)

لذلك فإن المدرسة كمؤسسة تربوية، أصبحت مطالبة في الوقت الحاضر بأن تساهم في تقديم وتطوير مجالات الحياة في المجتمع المحلي وتحقيق هذا المطب بكفاءة عالية، فهذا يتطلب بدوره إقامة علاقات ببناء بين المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي الأخرى ومن ثم يعد مجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية من مجالات عمل الإدارة المدرسية.

(عبود وآخرون، 2000: 42)

**وتحدد مهام مدير المدرسة في ضوء ما سبق لمجال المجتمع المحلي:**

1. تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، وتلخيص نتائجها، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم التلاميذ في أعمالهم.
2. الاستفادة من المتخصصين في المناهج، وكذلك العمل مع متخصصين آخرين.
3. تعاون أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور في المدرسة والإشراف عليها والعمل كفريق واحد.
4. تشجيع وحث المناقشة الحرة بواسطة المجتمع المحلي لأجل الوصول إلى حلول إيجابية بشأن مشاكل المدرسة.
5. تفسير وشرح البرامج التدريبية الملائمة للمجتمع المحلي.

6. الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم.

7. إتاحة جو من التقدير والاحترام المتبادل بين المدرسين والإداريين والتلاميذ وبين الآباء والمجتمع المحلي، وذلك يتطلب ما يلي:

أ. أن يقضي مدير المدرسة وقتاً كافياً للقراءة وسماع أولياء الأمور وحضور المؤتمرات المتعلقة بالمشكلات التعليمية.

ب. أن تحقق المدرسة أوجه الاستفادة الممكنة من مجلس الآباء في نشر الوعي التربوي الصحيح وبذلك يفهم البيت رسالة المدرسة ويعمل على إنجازها.

ت. أن يدلي الآباء بأرائهم وخبراتهم في المناهج مما يساعد على تكوين آراء متكاملة.

ث. أن يتصل مدير المدرسة برجال الإدارة ورؤساء المصالح الحكومية ورجال الحرف للانتفاع بمعاونتهم فيما تقوم به المدرسة من أنشطة.

ج. المساهمة في مشروعات يمكن أن تقوم بها المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع لترقية المجتمع مثل:

- مشروع معالجة الأمية بين عمال المدرسة.
- التثقيف الشعبي في البيئة المحيطة بالمدرسة.
- الترفيه عن المرضى في المستشفيات، أو ملجأ الأطفال اليتامى.
- تنظيم حملات لنظافة الحي أو القرية.
- نشر الوعي الصحي بين المواطنين. (أحمد، 1997: 228-289)

ويمكن أن يساهم أولياء الأمور والأهالي مع الإدارة المدرسية من خلال:

- 1- الاشتراك في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها.
- 2- الاشتراك في تكوين مجلس إدارة مركز الخدمة العامة.
- 3- ملاحظة المباني والأدوات المدرسية و طرق استخدامها وتوجيه ملاحظاتهم عنها لمدير المدرسة.

- 4- الاشتراك في تكوين مجلس إدارة مركز الخدمة العامة
- 5- وضع البرامج الخاصة بمراكز الخدمة العامة، فهم أول من يدرك حاجاتهم وحاجات بيتهم، ولذا يجب أن تعطي لهم الفرصة ليضعوا الخطة التي تحقق هذه الحاجات، وأن تتاح لهم الفرصة للقيام بدور فعلي في تنفيذ هذه البرامج.

6- الإدلاء برأيهم في البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة، والتأكد من أنها ترضي حاجات التلاميذ.

7- توثيق الصلة والعلاقة بين المدرسة والبيت.



- 8-زيارة المدرسة والتعرف على نواحي العمل بها.
- 9-حضور المعارض والحفلات التي تقدمها المدرسة.
- 10-مناقشة المشكلات التي تعترض أبنائهم أو تضايقتهم مع المدرسين ومدير المدرسة.
- 11-توجيه نشاط أبنائهم خارج المدرسة في أوقات فراغه.(مصطفى،2002: 121- 12 2)  
وتوجد لدى الإدارة المدرسية عدة وسائل وطرق للاتصال بالبيئة المحيطة منها:

- 1-التلميذ: حيث أن التلميذ نفسه هو أهم صلة بين البيت والمدرسة .
- 2-وسائل الاتصال الكتابي:ويلاحظ أن أولياء الأمور يقرأون باهتمام الرسائل والمنشورات التي تردهم مباشرة من المدرسة.
- 3-فتح أبواب المدرسة للجمهور
- 4-التقارير النظامية عن تقدم التلاميذ في عملهم المدرسي
- 5-أسابيع التربية والتعليم.
- 6-مجالس الآباء و المدرسين.

وكلما كانت علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي سليمة كلما ساعد ذلك على نجاح مدير المدرسة في عمله وفي قدرته على تغيير وتطوير برنامج المدرسة حيث يتطلب فهم أعضاء المجتمع المحلي لهذا التطوير وأبعاده قبل إجرائه وفي هذه الحالة سوف يؤيدون هذه التغييرات ويتعاونون مع مدير المدرسة والعاملين بها في سبيل تحقيقها.

(مصطفى، 2002: 176: 177)

#### 9-مجال المباني والتجهيزات و المرافق المدرسية:

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير وصيانة جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

( فهمي ومحمود، 1993: 73 )

وتحرص الإدارات التعليمية الواعية على توفير الأبنية المدرسية التي تساعد على تنفيذ مختلف أنشطة التفاعل التربوي من حيث هدوئها واتساعها وتكامل مرافقها.

وللإشراف التربوي دور في المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ليظل صالحاً لتحقيق الأغراض التي أنشئ من أجلها، وهو يعمل باستمرار على تزويده بمختلف التجهيزات العلمية اللازمة لتسيير العمل ولتحقيق أهداف التربية. ( طافش، 2004: 92)

وتتمثل مهام مدير المدرسة في المحافظة على مبنى المدرسة في حالة جيدة بالصيانة والمتابعة اللازمة لإصلاح ما يحتاج إلى إصلاح خلال العطل المدرسية حتى يكون دائماً في حالة جيدة لاستعماله واستكمال جميع مرافقه بشكل تام متكامل، مع المحافظة على ما في المدرسة من

أثاث وتجهيزات ومواد في وضع صالح للاستعمال، ومتابعة ما يلزم مع الجهات المعنية المسؤولة عن إصلاح أو استبدال ما يتلف، ومراقبته استعمال الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبة بطريقة صحيحة لا تؤدي إلى تلفها قبل الأوان، كما أن إشراك جميع العاملين والطلاب من خلال نوادهم وجمعياتهم يؤكد فكرة انتماء الطالب والمعلم لمدرسته وينميها، ويرفع من كفاية استفادة المدرسة بما فيها من أثاث وتجهيزات ومعدات، وأحياناً يبالغ بعض المسؤولين في المحافظة على المباني أو المعدات والتجهيزات فيحد من استعمالها بدافع عدم إتلافها أو أن المكتبة محدود استعمالها ومقيد بحجة أن الكتب تتمزق وتتلف وبخاصة عند إعارتها لطلاب خارج مبنى المكتبة. إن على الإداري الواعي أن ينتبه إلى ذلك كله وأن يتأكد أن هذه الأشياء إنما وضعت لتستعمل، وأن تلفها شيء طبيعي إذا لم يكن تخريباً متعمداً، وعندئذ يجب علاج مثل هذه الحالة، وعلى الإداري أن لا يبخل في وضع مباني المدرسة وتجهيزاتها في خدمة برامج المجتمع في الأوقات المناسبة التي لا تعطل سير العملية الدراسية كاستعمال قاعات المدرسة وملاعبها وتسهيلات للنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية للمجتمع المحلي لما في ذلك من توثيق وتمتين لعلاقة المدرسة في المجتمع وتأكيد للتفاعل الإيجابي والانفتاح بينهما. ( البوهي، 2001:182)

ويقوم المشرف التربوي بعمله تجاه الإشراف على سير استخدام الأدوات والمعدات والتجهيزات وضمان الاستخدام الأمثل لها وصيانتها، ومتابعة أعمال الصيانة والنظافة في المدرسة ومرافقها المختلفة. (عطوي، 2001:235) ولكي يضمن مدير المدرسة أن البناء المدرسي يعمل بشكل فعال ، وأنه في حالة جيدة عليه أن يتابع صيانة هذا البناء ومرافقه باستمرار ، وأحياناً ما تحدث مشكلات تتصل في خلل هذه المرافق ، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يسعى دوماً إلى تأمين صيانة دورية لكي لا تحدث هذه المشكلات ، أو يتابع الجهات المختصة في إدارة التعليم لحل هذه المشكلات منذ بدايتها لكي لا تعيق العملية التعليمية بالمدرسة. (نشوان، 1992: 213)

**وتتمثل مهام مدير المدرسة بالنسبة للمبنى المدرسي والغرف الصفية في التالي:**

- يتأكد قبل بداية العام الدراسية من أن البناء المدرسي في وضع يتلاءم سير الدراسة ونظراً لأهمية البناء المدرسي، فعليه أن يراعي ما يلي:
1. أن عدد قاعات التدريس تكفي للفصول الدراسية للعام الجديد.
  2. أن قاعات التدريس مجهزة بما يلزمها من مواد كالسبورة والمقاعد والتوصيلات الكهربائية.

3. التأكد من أن قدرة غرفة النشاط على قيام التلاميذ بالنشاطات المنهجية اللازمة. (نشوان، 1992: 186-187)
4. التأكد من سلامة الغرف الصفية ومناسبتها للتدريس والعمل على توفير الإضاءة والتهوية، المناسبة للطلبة. فمثلاً من حيث الإضاءة يجب أن تكون الغرف الصفية جيدة الإضاءة غير مباشرة مع تجنب سقوط الضوء على السبورة لما تسببه من لمعان.
5. تحديد كيفية استخدام كل غرفة صفية، وذلك بالتعاون مع المعلمين والطلبة بغرض تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة
6. التأكد من نظافة الغرف الصفية يومياً وذلك بالتعاون مع المعلمين والطلبة والعاملين في المدرسة، ويمكن تشكيل لجان من الطلبة تكون مهامها الأساسية المحافظة على نظافة الغرف الصفية وترتيبها.
7. تنظيم الغرف الصفية، بحيث توضع الصفوف المتماثلة في غرف متجاورة أو في طابق واحد، كما يجب أن يراعى المدير في توزيعه لأعداد الطلبة على الغرف الصفية سعة هذه الصفوف بحيث لا تصبح بعض الغرف مزدحمة بأعداد كبيرة من الطلاب بينما تبقى غرف أخرى شبه خالية.
8. يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المشرف التربوي ومسؤولي الإدارة التعليمية على تزويد الغرف الصفية بالأدوات اللازمة من مقاعد و ألواح خشبية للرسم والسبورة.
9. يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المشرف على تشكيل لجان من المعلمين والطلبة يعهد لها بمسؤولية تزيين الغرف الصفية وعمل الديكورات لها كلما دعت الضرورة لذلك ويمكن أن يرتب المدير مسابقات في هذا المجال.
10. يعمل المدير على صيانة الأثاث في الصفوف وإصلاح ما يتلف بالتعاون مع المشرف ومع الطلبة والمعلمين واستدعاء الفنيين من الإدارة التعليمية كلما دعت الحاجة. ( العجمي، 2000: 97).

أما بالنسبة للمعدات ( للأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية والملاعب):

- يتأكد من أن الأجهزة التعليمية والوسائل متوافرة، وإذا كان هناك ما يستدعي الصيانة فلا بد من قيامه لكي توظف على نحو فعال في أثناء الدراسة.
- سلامة المختبرات، وتوفير الأدوات والمقاعد والمواد المخبرية.
- سلامة الملاعب الرياضية، وتوفير الإمكانات اللازمة. (نشوان، 1992: 187)

- إعداد قائمة بمتطلبات المدرسة من أجهزة وأدوات ووسائل تعليمية من حيث العدد والنوع.
  - تزويد المدرسة بهذه الأجهزة والأدوات باستمرار وذلك حسب إمكانيات المدرسة المتوفرة.
  - استعراض الوسائل والأجهزة المتوفرة في مدرسته في بداية كل عام والتأكد من صلاحيتها وكيفية استخدامها من المعلمين والطلبة.
  - التخطيط لإنتاج الوسائل التعليمية وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد البيئية في المدرسة والمجتمع المحلي.
  - الإشراف على تنظيم الأجهزة والأدوات والوسائل المعنية وتخزينها وحفظها في غرفة خاصة.
  - تدريب المعلمين والطلبة على كيفية استخدامها بفعالية وحفظها وصيانتها.
- (العجمي، 2000: 101)

#### • ويضيف ( العجمي ) ما يلي:

- وضع خطة لتحسين الملاعب المتوفرة وصيانتها
  - إنشاء ملاعب جديدة إذا توافرت الإمكانيات المادية، وذلك بعد موافقة رؤسائه في الإدارة التعليمية.
  - الإشراف على تجهيز الملاعب من أدوات وأجهزة.
  - الإشراف على تنظيم الملاعب وتخطيط أرضيتها بالتعاون مع معلمي التربية الرياضية بالمدرسة.
  - استغلال الساحات العامة والخالية ما أمكن.
  - الصيانة المستمرة للملاعب والاهتمام بنظافتها ومتابعة استعمالها بالشكل الصحيح.
- (العجمي، 2000: 100)

#### • بالإضافة إلى مهام أخرى مثل:

- تنظيم المقصف والتأكد من الاحتياطات اللازمة والنظافة فيه.
- نظافة البناء المدرسي ومرافقه كالمراحيض وأماكن الوضوء.
- التأكد من إمكانية توظيف المكتبة المدرسية وتوفير الكتب اللازمة فيها مع وجود المقاعد والإضاءة. (نشوان، 1992: 187)
- التأكد من سلامة المبنى مع التأمين ضد الأخطار مثل السرقة والحرائق والتخريب.

- الإشراف على صيانة المبنى وإصلاح التجهيزات قبل بداية العام الدراسي وأثناء الدراسة. ( عبود وآخرون، 2000، 179)

#### وإن مدير المدرسة المبدع:

- 1- يحرص على توفير ما تحتاج إليه المدرسة من تجهيزات ومصادر تعلم.
  - 2- يواظب على تفقد المرافق والمختبرات وغرف المصادر ويطمئن على سلامتها وحسن توظيفها.
  - 3- يعمل على توفير غرفة مصادر تشتمل على مختلف التقنيات التربوية.
  - 4- يعمل على تحديث المختبرات المدرسية باستمرار.
  - 5- يحرص على تزويد العيادة المدرسية بكل ما تحتاج إليه.
  - 6- يحرص على توفير الاحتياجات التي تتطلبها الأنشطة الرياضية والصحفية والإبداعية.
  - 7- يعمل على تزويد مكتبة المدرسة بكل ما تحتاج إليه وبكل ما يستجد من بحوث وإصدارات.
  - 8- يتهم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والطلاب.
  - 9- يحرص على ميزانية المدرسة بما يحقق النفع العام للمجتمع المدرسي.
- (طافش، 2004: 190)

أما ( الخطيب والخطيب) فقد حصر مهام مدير المدرسة في الوجوه الرئيسية التالية:-

- 1- التخطيط.
  - 2- توجيه المعلمين.
  - 3- توجيه الطلاب.
  - 4- الإشراف على تنفيذ العملية التربوية.
  - 5- التقويم.
  - 6- السجلات: مراجعة السجلات الرسمية من وقت لآخر، سجلات الشؤون المالية والأثاث، المكتبة، المختبر، للتأكد من انتظام العمل فيها واستيفائها للشروط المطلوبة.
- ( الخطيب والخطيب، 2003: 108-111)
- والوظيفة الإدارية لمدير المدرسة كما ذكرها (سليمان) على المستوى الإجرائي فان مدير المدرسة يقوم بعدد من الوظائف الإدارية والتي تقود فيها عمليات التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والإشراف، والتقويم، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يقوم بإجراءات قبل الحديث أو الكلام أو الكتابة أو القراءة أو التوقيع أو السفر أو إجراءات المقابلة. (شرف، 2003: 36)

أما الجانب الإداري التنفيذي لمدير المدرسة فلا بد لمدير المدرسة من التأكد من سلامة سير الأمور في مدرسته، وعدم نقص الأدوات والأجهزة، والوسائل وجميع مستلزمات العملية التعليمية، وتفقد المباني المدرسية والمرافق والمحافظة عليها وصيانتها باستمرار وكذلك تفقد الحضور، وجداول الحصص اليومية، واستقبال المراجعين والرد على الهاتف وإنهاء الأعمال الورقية الضرورية. (العجمي، 2000: 75)

وذلك كله من واجب مدير المدرسة ليتأكد من سير العمل وسلامته وإبلاغ الجهات المختصة لجهات الإشراف والمشرفين على ذلك.

#### • وتتخلص مهمات مدير المدرسة الإشرافية في النقاط هي:-

- 1- تنمية المعلمين مهنيًا.
  - 2- إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه.
  - 3- القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات المعلمين، أو توظيف بحوث أخرى ذات علاقة قام بها آخرون.
  - 4- دراسة خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتحليلها، وتزويد المعلمين بالملاحظات والمقترحات اللازمة.
  - 5- تحديد أساليب التدريب والنمو المهني واختيار ما يتناسب وإمكانيات المدرسة وقدراتها المتاحة.
  - 6- توفير فرص النمو المتكامل للتلاميذ جسمياً، ونفسياً، وعقلياً، واجتماعياً ورعايتها.
  - 7- إيجاد نظام للتقويم المستمر للعمل والعاملين في المدرسة ومتابعتهم فرادى ومجموعات.
  - 8- تقويم مدى فعالية أساليب القياس والتقويم وأدواتهما وتطويرها.
  - 9- إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة.
- وتتفق هذه النقاط مع ما سبق من مهام، كما وتتفق مهام المدير (المشرف المقيم) مع مهام المشرف التربوي، مثل تنمية المعلمين مهنيًا، إثراء المناهج وتطويرها، البحوث الإجرائية وتحسين العمل، وغيرها وهذا يدل على طبيعة العلاقة الواضحة وتكامل الدور من خلال النقاء بعض المهام، وذلك كله من خلال التعاون والاتفاق من الطرفين. (عابدين، 2001: 192)

#### المهام الوظيفية لمدير المدرسة:-

- العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها.
- الشؤون الإدارية.
- شؤون الطلبة.

التنظيم المدرسي.

المجتمع المحلي.

التخطيط المستقبلي. (عطوى ، 2001 : 121 - 127)

وتؤكد الباحثة ما ذكره ( عبد الوهاب ) في المهام والمسئوليات:

"إن المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس الإداري في الإسلام، لا تقتصر على مسؤوليته عن أعماله فقط إنما تشمل أيضا أعمال معاونيه، فتصرفاتهم منسوبة إليه ومحسوبة عليه. لذلك كان من أهم الواجبات الملقاة على عاتق الرئيس الإداري أن يداوم الإشراف على أعمال مرعوسيه ويتصفح أحوالهم، ويرشدهم وينصحهم ويوجههم، والواقع أن الإشراف الإداري في أهم جوانبه وأنبيل أغراضه، ليس إلا تنمية للتأهيل، وتنمية للخبرة على أساس من الخبرة السابقة المتاحة للمشرف الإداري، وكل مبتدئ في أي موقع من مواقع العمل في حاجة ماسة إلى من يوجهه ويدربه ويأخذ بيده، وهي المهمة الأساسية لوظائف الإشراف والرئاسة القيادية. ( عبد الوهاب، 1986:24)

وبعد التعرض لمهام مدير المدرسة ومهام المشرف التربوي تبين أن هناك التقاءً واضحاً فكلاهما مكمل لصاحبه ويقومان بأدوار متشابهة و مكملة لبعضها ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من المشرف المقيم ( مدير المدرسة ) والمشرف التربوي ( الزائر ) لبلوغ أهدافهما. وهذا كله من خلال ما اتفق عليه. (عطوي، عبد الهادي، 2002:45-49)

1. التخطيط المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة:-

إن التنسيق والتكامل بين خطتي المشرف ومدير المدرسة يبدو أكثر أهمية وإلحاحاً لصلتهما المباشرة بالمعلمين والطلبة الذي يستهدفهم العمل الإشرافي بصورة رئيسية وقد يتم تحقيق التكامل والتنسيق بين خطتي المشرف والمدير باشتراكيهما معا في تحديد أهدافها وأوليتها الإشرافية خلال فترة زمنية محددة ( شهر، فصل، سنة) وهذا هو الأمثل.

وإذا تعذر التخطيط المشترك بينهما فإنه، من الممكن تحقيق بعض التنسيق والتكامل من خلال إطلاع كل من المدير والمشرف على خطة الآخر في وقت مبكر يسمح بإجراء تعديلات على خطته إذا اقتضى الأمر ذلك.

2. المشاركة في تنفيذ الخطط الإشرافية:-

يشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الإشرافية وفق الأدوار المنوطة بكل منها.

3. المشاركة في تقويم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه وتقويم المعلمين

يتناول تقييم العمل الإشرافي جميع عناصر هذا العمل: الأهداف، والوسائل والأنشطة المتبعة لبلوغ الأهداف، ووسائل التقييم، والأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية من حيث مدى فاعلية كل من هذه الأطراف في تنفيذ الدور.

4. يشارك مدير المدرسة المشرف في تقييم العملية الإشرافية بصورة كلية أو جزئية عن طريق:

- القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى استفادته من البرنامج الإشرافي ومدى انعكاس هذا البرنامج على أدائه الفعلي ويساعدان في حل مشكلاته.
- قد يقوم المشرف بإعداد أداة تقييمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة ما أو صف ما، ويقوم المدير بتطبيق هذه الأداة في مدرسته واستخراج وتحليل نتائجها بالاشتراك مع المشرف.
- يقوم المديرين بمتابعة تطبيق المعلمين للملاحظات التي يبديها المشرفون في أثناء زيارتهم للمدرسة.
- "التعاون ما بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين على اختلاف تخصصاتهم يساعد على تقديم خدمات تربوية تثري العملية التعليمية فمثلا في تبادل المعلومات والخبرات والأفكار الجيدة وإقامة الندوات واللقاءات لرفع مستوى أداء المعلمين وزيادة تحصيل التلاميذ".
- ومما يعزز التعاون المثمر البناء بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين أن يتصف هذا التعاون بالثقة والصدق واحترام آراء ومقترحات كل منهما للآخر مع الاستعداد لتقديم النصيحة والمشورة والتعاون في دراسة ما يصادف المدرسة من مشكلات. ( المنيف، 1990: 49)

وتدعيما لهذا التعاون يشترك المدير والمشرف التربوي في مناقشة بعض الأفكار الجيدة التي تؤدي إلى تحسين الجوانب التربوية داخل المدرسة مما يكون له أثر فعال في دفع العملية التعليمية إلى الأمام وإزالة المعوقات التي تؤثر على سير الدراسة. إن التعاون بينهما يجب أن يتم بالصورة المطلوبة بحيث يكون بينهما تشاور وتناصح في كل ما يخص المدرس والطالب فعندما يزور المشرف التربوي المدرسة ويكتب بعض الملاحظات والتوجيهات عن ضعف المدرس أو تدني مستوى الطلاب عليه أن يشترك مع مدير المدرسة في بحث هذه الحالات ودراستها لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويمكن أن يتم التعاون بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين في الأمور التربوية التالية:-

- 1- الاجتماع مع المدرسين لمناقشة الأمور التربوية التي تؤدي إلى تحسين أدائهم.
- 2- يشترك المدير والمشرف التربوي في تقييم أداء المعلمين.



- 3- يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة والمدرسون بدراسة إحدى المشاكل التي تعيق سير العملية التعليمية وإجراء الحلول العملية لها.
- 4- يتفق المشرف التربوي ومدير المدرسة على التوجيهات والإرشادات التي يرون تقديمها للمعلمين حتى لا يحدث التناقض والاختلاف فيما يقدمه كل منهما للمعلمين.
- 5- يطلع مدير المدرسة المشرف التربوي على أوضاع الدراسة ليشترك معه في دراسة المشكلات التي يعاني منها، وتحديد دوره في المساعدة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها.
- 6- أن يكون الاتصال وثيقاً ومستمرًا بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بحيث لا يقتصر على وقت زيارة المشرف فقط حتى تتاح الفرصة لمدير المدرسة للإفادة من خبرات وتجارب المشرف لما في ذلك من فائدة يعود نفعها على المعلمين والطلاب.
- 7- يستعين مدير المدرسة بالمشرف التربوي في نقل احتياجات مدرسته إلي إدارة التعليم.
- 8- يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة في عقد ندوات ولقاءات تربوية مع المعلمين بهدف تحسين الأداء وتجديد المعلومات.
- 9- يطلع المشرف التربوي على خطة المدرسة ويوضح دوره في تحسينها وما يستطيع أن يقدمه من آراء بناءة في سبيل تنفيذها.
- 10- يشترك المشرف التربوي والمدير في اختيار أحد المعلمين المتميزين لتقديم درس نموذجي يحضره المعلمون.
- 11- يتعاون المشرف التربوي والمدير في متابعة وتوجيه المدرس الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر بسبب ضعفه وحاجته إلى العناية والاهتمام من قبلهما.
- 12- بعد أن ينتهي المشرف التربوي من زيارة المعلمين في فصولهم يجتمع مع مدير المدرسة ليوضح له انطباعه عن زيارة المعلمين والتوجيهات التي أعطيت لهم ويحدد للمدير المعلمين الذين يحتاجون إلى متابعة مستمرة حتى يتولى المدير متابعتهم بناء على توصيات المشرف ويناقشان سوياً بعض الأمور التربوية والملاحظات التي لوحظت على المعلمين ويتفقان على الأمور التي تحسن مستواهم والتغلب على العوائق التي تحد من أدائهم.
- 13- المشاركة في البحوث التربوية.
- 14- التعاون التام وتدعيم الثقة بينهما وارتكاز العلاقة الإنسانية على التفاهم والاحترام له أثر فعال في دفع العملية التعليمية وإزالة المعوقات التي تعرقل سير الدراسة.

- 15- يضعان خطة مشتركة بينهما لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها بغية تحسين الأداء ورفع الكفاية للمعلمين.
- 16- يشترك المشرفون التربويون في عقد لقاءات سنوية مع مدراء المدارس في المنطقة لتدارس أساليب التدريس والنظريات العلمية المتجددة.
- 17- حضور مجالس الآباء والمعلمين.
- 18- يتابعان تنفيذ النشرات الإدارية والوزارية وفق الأنظمة.
- 19- يتعهدان التفوق الطلابي بالرعاية والإثراء. (المنيف، 1990: 50- 51)

ويرى (الختعمي) أن هناك علاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية فكلاهما يشتركان في عنصر القيادة التربوية ويقومان بأدوار متشابهة ومكملة لبعضها. سواء ما كان في الجانب الإداري أو الجانب الفني. ومن أهم جوانب العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ما أورده دليل المشرف التربوي كما يلي:-

- 1- التعاون والانسجام وعدم الصراع على السلطة.
  - 2- خلق معايير مشتركة للتقويم، عن طريق مناقشة الأفكار.
  - 3- ممارسة التوجيه الذاتي.
  - 4- ينظر المدير إلى المشرفين كمساعدين ومستشارين، وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المعلمين الأفراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسؤول عن تنفيذ المنهج في مدرسته.
  - 5- العمل بنظرية التكامل، بمعنى أنه لا بد أن يحضر المشرفون الاجتماعات التي تضم مدير المدرسة والمعلمين، ليحصلوا جميعاً على المعلومات التي تساعد على بفاعلية في تحسين عملية التعليم.
  - 6- العمل بمبدأ المشاركة وقرب المشرف من أي مشكلة باقتراح فحص مشترك لها، وتقويم المعلم لتكون لديه فرصة للنجاح.
  - 7- الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم والمدير وتشعر الجميع بصداقة المشرف وتزيد من فرص التعارف. (الختعمي، د ت: 9)
- ينبع التواصل بين المشرف التربوي والمدير المدرسي من تلاقي الأهداف ويتعاون المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية من خلال:
- 1- زيارة المعلمين في الصفوف لاكتشاف حاجاتهم ولتقييم الموقف الصفّي.
  - 2- إطلاع الإدارة على سير العمل فيما يخص مادته.

- 3- التعاون معها في عملية توزيع الحصص على المعلمين وبناء الجدول المدرسي.
  - 4- حل المشكلات التي قد تواجه أحد المعلمين.
  - 5- معاونة الإدارة المدرسية في وضع خطتها السنوية.
  - 6- يحصل منها على المعلومات الخاصة بالمعلمين.
  - 7- تنفيذ تعليمات وقرارات المنطقة التعليمية.
  - 8- تقويم العمل المنجز.
  - 9- توثيق العلاقات الإنسانية بين عناصر المجتمع المدرسي.
  - 10- توثيق العلاقات الإنسانية بين عناصر المجتمع المدرسي والبيئة المحلية.
  - 11- إعداد بحوث إجرائية تساعد في تذليل الصعوبات التي تشكو منها المدرسة.
- (طافش، 2004: 102)

### دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية ويبرز دور المشرف التربوي في مساعدة مدير المدرسة في مجال الخطة المدرسية إعداداً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة

يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة في وضع خطة عمل مدروسة للمدرسة من خلال قيام مدير المدرسة بدعوة مجلس المديرين لعقد جلسة يندرس فيها المدرسون وممثلة لجنة (اتحاد الطلاب أو اللجنة الممثلة شرعياً) للطلبة واقع المدرسة خلال العام الماضي وما ينبغي عليه خلال العام الدراسي القادم من أمور للتطوير والنمو. (البدري، 2001: 111)

#### أولاً: قبل إعداد الخطة:

- 1- التوعية بمعنى التخطيط والخطة، وأهمية ذلك وانعكاساته الايجابية على المدير والمدرسة والتلاميذ والمجتمع المحلي.
- 2- المشاركة في عمليات جمع المعلومات وتزويد المدير بالبيانات والمصادر اللازمة للخطة.
- 3- تزويد المديرين بالمواد المرجعية اللازمة والأدوات المناسبة التي قد تلزم في جمع المعلومات.
- 4- مساعدة المدير في التنبؤ بما سيكون عليه وضع المدرسة في العام المقبل.
- 5- تبصير المديرين بالمستجدات التي تطرأ في المجال التربوي ضمن اتجاهات واستراتيجيات التربية العربية.
- 6- تزويد المديرين بمعلومات عن أهم كفايات المعلمين الذين نقلوا إلى المدرسة حديثاً.
- 7- المساعدة في التنسيق بين مديري المجتمع الواحد لتنفيذ نشاطات مشتركة.

8- تزويد المديرين بموجز عن النشاطات المدونة في خطط المشرفين التربويين بما في ذلك نشاطات الخطة الثنائية الصادرة عن رئاسة وكالة الغوث.

9- تبصير المديرين بالنشاطات التربوية العربية والدولية.

10- تبصير المديرين بمفهوم الذاتية الثقافية الفلسطينية ومتطلباتها.

(معهد التربية، 1987: 8)

وتتطلب هذه المرحلة: الاجتماع بالمدرسين والموظفين في المدرسة، وغيرهم من ممثلي المجتمع لوضع دستور العمل السنوي في إطار نظام التعليم العام:

(حربي، 1960: 12)

- الاجتماع بالتلاميذ كمجموعات متجانسة أو مقاربة من حيث الحاجات للتعرف على حاجاتهم المشتركة.

- إجراء دراسة مسحية باستخدام الإستبانة أو صحائف التقويم الذاتي أو كتابة السيرة الذاتية بهدف تحديد حاجات المعلمين المهنية والشخصية.

- إجراء دراسة مسحية لتحديد حاجات التلاميذ بمساعدة المعلمين والمشرفين الاجتماعيين والمرشدين النفسيين.

- أن يقوم بدراسة السجلات التراكمية للمعلمين والتقارير الواردة فيها عن حياة هؤلاء المعلمين المهنية، للتعرف على حاجاتهم الإرشادية.

- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة والمجتمع والإدارة التعليمية التي قد تفيد مدير المدرسة في تنفيذ خطته وهذا يتطلب ضرورة ما يلي:-

1- دراسة واقع البيئة المدرسية.

2- دراسة واقع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ومن الممكن إشراكه في عملية التخطيط للتعليم.

3- التعرف على إمكانيات المسؤولين في الإدارة التعليمية التي يمكن أن يستفاد منها في تنفيذ الخطة وتحديد هذه الإمكانيات.

4- التعرف على مواطن القوة لدى المعلمين وأفراد المجتمع المحلي التي يمكن أن يستفاد منها في تنفيذ خطة العمل المدرسية.

5- العمل على دراسة المقررات وأساليب التقويم والأنشطة المدرسية لمعرفة مدى حاجة كل منها للتطوير ضمن مجال المشاركة في تطوير المنهج الدراسي.

6- دراسة نتائج الخطة السنوية وما أسفر عنها، لمعرفة الصعوبات والمشكلات التي واجهت المدير في العام الدراسي السابق، ولمعرفة الأعمال والمهام التي وردت في الخطة السابقة ولم

تتجز، ويستبعد تلك التي لم توصل إلى تحقيق الأهداف.(السلمي، 1999: 177)

ويضيف أحمد على ما سبق " أنه يجب على المشرف التربوي قبل بدء العام الدراسي التعرف على أهداف السياسة التعليمية واتجاهاتها العامة وأهداف المرحلة، وخصائص طفل هذه المرحلة ومدارس المناهج وخطة الدراسة بكل صف. (أحمد، 1999: 63 )

### ويتم ذلك من خلال:

- الإحساس بالواقع ومكوناته.
- جمع البيانات أو المعلومات التي توضح المشكلة وتجسدها بحيث تبرز ماثلة أمام المهتمين.
- تحديد وتوضيح الهدف أو الأهداف التي من أجلها يوضع التخطيط، وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة أو المتوقعة.
- تنظيم عملية التخطيط من حيث البدء بالأهم فالأقل أهمية ثم الذي يليه وهكذا، وكذلك من حيث وسائل التنفيذ ومتطلباته البشرية والمادية والوقت اللازم له ثم وضع معايير المتابعة والتقييم.
- التعرف على الدراسات السابقة والاستفادة منها في معرفة الحالات المماثلة للإفادة منها وذلك من خلال عقد مقارنات بينها وبين التخطيط الحالي لمعرفة نواحي التشابه والاختلاف.
- عملية التنفيذ أو التجريب على نطاق أوسع. (سليمان، 1988:133-134)
- ومن أجل هذا التحديد ينبغي أن يعمل المشرف التربوي مع مدير المدرسة على مراعاة الأمور التالية:-

-أن تحقق الخطة أهداف المادة الدراسية وكذلك المرحلة التعليمية.

-أن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة لكل مادة مع مستوى التلاميذ الفكري والزمني، وكذلك خصائصهم وقدراتهم.

التوازن بين المواد بعضها البعض بحيث لا تهمل مادة أو تفصل مادة على أخرى.

أن تشمل الخطة إلى جانب المواد النظرية - مجالات عملية أو تطبيقية يتيح للتلاميذ فرصاً للتجريب والممارسة والتعليم عن طريق العمل.

أن تسمح الخطة بأوقات فراغ خلال الفترات الدراسية اليومية للمواد كالفسح التي يستفاد منها في الترويح أو ممارسة الأنشطة، وكذلك مراعاة الطلاب العطلات الأسبوعية وغيرها.

(سليمان، 1988: 140)

والتخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل فهو وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى الأداء بالمدرسة الابتدائية سواء في ذلك أداء المعلم وأداء التلميذ وأداء الإدارة، فالتخطيط يحقق الفعالية ويساعد على رفع مستوى الكفاءة.

إسهامات المشرف التربوي في مجال القيادة والإدارة

## أولاً: الفرق بين القيادة والإدارة.

بداية يتفق علماء الإدارة والتنظيم في أن الإدارة هي مجموعة من العمليات أو الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف محددة وان الإدارة تتضمن خمس عمليات أساسية وهي:-  
التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

والإدارة تعتمد في الأساس على اتخاذ القرارات داخل إطار أو نسق كلى (المنظمة) يعتمد على القوى المادية المتاحة في المنظمة وكذلك على التكوين الداخلي فيها والمتمثل في التخطيط والتنظيم والتمويل والتوجيه نحو اتخاذ قرارات تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

(أبو ناهية، 1998: 251)

والإداري هو الشخص الذي يسير العمل التربوي محافظاً على التقليد المتبع والقيام بالأعمال الروتينية أما القائد التربوي فيتعدى هذه الأعمال إلى التأثير في جميع مدخلات العمل التربوي المدرسي بهدف التطوير والتغيير للأفضل. (المشهوراوى، 1998: 12)

في حين يرى البعض ومنهم ( هوارد كاريس ) إن القيادة مصطلحاً ومفهوم أكثر محدودية من الإدارة ذلك لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، على حين أن القيادة أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق هذه الأهداف، وهكذا فإن القيادة تنطوي تحت الإدارة ومن هذا المنطلق احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة وعلى هذا ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية سواء كان مشرفاً تربوياً أو مدير مدرسة، لا بد أن يمتلك السلوك القيادي الفعال، ولعل هذا يفسر ضرورة توافر كفاءات قيادية في المدير أو المشرف التربوي. (المقوسى، 1998: 34)

## والقائد التربوي الفاعل فهو الذي:-

يصوغ الرؤى للمستقبل، أخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

يضع إستراتيجية راشدة، للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.

يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.

يستهدف هم النواة الرئيسية للعمل من حوله والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق الأهداف.

(أبو دف، 1998: 284)

## ومن إسهامات المشرف التربوي في مجال القيادة والإدارة:

ما يتفق فيه السلمى مع عيود في:

" دراسة واقع المدرسة تخطيطاً وتعليمياً وبيئياً: ويعنى هذا دراسة الخطط السابقة، وتحليل واقع المدرسة وتقويمه، ودراسة بيئتها أو ما يعرف بايكولوجية المدرسة.

وضع الغايات أو الأهداف وهذه الأهداف ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والأهداف العامة للتعليم، وأهداف مرحلة التعليم الأساسي، التي تمثل المدرسة الابتدائية الحلقة الأولى منها.

وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف: ويراعى في ذلك تحديد المصادر (أنشطة، خدمات، عمليات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف، وغير ذلك من قوى بشرية تحققها.

تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف: من خلال تحديد الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم تقويم كل بديل منها ببيان ماله من مميزات وما عليه (من عيوب)، ليتمكن أعضاء المدرسة من اختيار البديل الأفضل.

وضع خطه للتنفيذ.

وضع موازنة تخطيطية.

وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ.

تنفيذ الخطة. (عبود، 2000: 121، 122)

ثانياً: أثناء الإعداد:

1. المساعدة في تحديد الحاجات وتصنيفها في المجالات المختلفة.
2. المساعدة في تحديد الأهداف وصياغتها واشتقاقها من حاجات المدرسة والمجتمع.
3. المساعدة في توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
4. المشاركة في عملية تقويم الخطة في ضوء معايير التخطيط الجيد.
5. تزويد مدير المدرسة بالتغذية الراجعة التي تساهم في تطوير الخطة.
6. تزويد المديرين بنماذج أو شرائح من خطط جيدة.
7. المساعدة في بناء واختيار أدوات التقويم المنتمية.
8. المساعدة في تكامل الخطط المدرسية للمدارس المتجاورة والإفادة من الإمكانيات المتوافرة فيها. (معهد التربية، 1987: 9)

ويأتي دور بناء الخطة وإعدادها، وحتى يتمكن كلا من المشرف التربوي والمدير في بناء خطة محكمة متكاملة وواقعية وقابلة للتنفيذ ويتفق (حجر مع السلمي) في ضرورة مراعاة ما يلي:

1. ترتيب الأولويات، لأن الخطة التعليمية الناجحة تبدأ عادة بما هو أكثر أهمية وأكثر إلحاحاً لإصلاح التعليم أو تطويره، ثم ننتقل إلى ما يليه في الأهمية مباشرة، وليس القصد من ذلك أن النواحي التعليمية ذات الأهمية الأقل تلقى إهمالاً، ولكن يوجه أكبر قدر من الجهد والعمل والإمكانيات لما هو أهم وأكثر أولوية. (حجر، 2000: 51)

2. مقابلة الحاجات للإمكانيات المتوافرة لدى مدير المدرسة, وذلك لتحديد ما يمكن تلبية من تلك الحاجات ضمن الخطة السنوية لمدير المدرسة, واستبعاد ما لا يمكن تلبية منها لعجز الإمكانيات المتوافرة عن ذلك. (السلمي ، 1999: 177)

3. تقسيم هذه الحاجات إلى مجموعات ووضع كل مجموعة في إطار المجال الذي ينتمي إليه من مجالات العمل مثل مجال تحسين البيئة المدرسية أو مجال تطوير المناهج أو النمو المهني للمعلمين وغيره ولكي يسير العمل بنجاح في المدرسة لا بد أن يكون مخططاً بدقة قبل العام الدراسي, وخطة عمل تغطي كافة الأنشطة التي يقوم بها أثناء العام من بدايته حتى نهايته.

(نشوان، 1992: 85)

### ثالثاً: أثناء التنفيذ:

يعمل المشرف التربوي بالتعاون مع مدير المدرسة في:

- 1- المشاركة العملية في تنفيذ نشاطات مختارة.
  - 2- المشاركة في التقويم التكويني المرتبط بجوانب محددة من الخطة
  - 3- الإشراف على سير الخطة ومراحل تنفيذها.
  - 4- تزويد المدير باقتراحات وبدائل مناسبة في حالة تعرض الخطة لمشكلات إدارية أو أمنية طارئة والمشاركة في حلها.
  - 5- الإشراف على تنظيم عمليات تبادل الخبرات بين المدارس المختلفة.
  - 6- المشاركة في تنسيق جهود المدرسة مع جهود مؤسسات المجتمع المحلي التي تشكل مصادر دعم وعون لتنفيذ الخطة المدرسية. (معهد التربية، 1987: 10)
- التشاور والتعاون بين التربويين للوصول إلى نظام فعال متكامل لتقديم الخدمات والمساعدة لأحداث تغييرات جوهرية في التنظيم الإداري للمدرسة, وتوجيه التلاميذ والطلاب إلى أنهم في عالم متغير عليهم أن يواجهوا تحدياته ويعوا مسؤولياتهم, ويتجهوا إلى التطوير والرؤية المستقبلية. (جويلي ، 2002: 30-31)
- وليكن معلوماً إلى أن أي تخطيط أو تنظيم يحتاج إلى متابعة وتشمل عملية المتابعة الأمور التالية منها ما يلي:-

- 1-متابعة خطة العمل المدرسي الذي تم وضعه.
- 2-متابعة أعمال الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والعمال وتسجيل الملاحظات كافة في سجل خاص.
- 3-متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.
- 4-متابعة نتائج أعمال تقويم الطلاب من خلال اختبارات أعمال السنة وآخر العام.



5-متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته وغير ذلك. (أحمد، 1997: 98)

6-وعلى المشرف التربوي أثناء العام الدراسي مراعاة ما يلي:-

- متابعة سير العمل في المدرسة ككل والوقوف على المستوى العلمي والفنى للمعلم وطريقة إعداده لدروسه ومدى استخدامه للمعينات وأعمال التلاميذ التحريرية ونشاط المعلم الريادي وباقي الأنشطة التربوية ومتابعة سجلات الناظر وتقديم كل عون له ومساعدته في حل المشكلات التي تعرضه وإزالة أسباب كل ما يعوق العملية التعليمية.
- عقد اجتماعات دورية للمديرين والمعلمين لشرح المناهج أو مدارسها مناهج متطورة أو استخدام وسائل حديثة أو المساهمة في حل مشكلة، بحيث يكون المشرف اجتماعياً ديمقراطياً دون فرض رأى أو تسلط ويكون الاتفاق على الرأى هو روح الأسرة الواحدة بحيث تسودها العلاقات الإنسانية. (أحمد، 1999: 64)

رابعاً: أثناء التقويم والمتابعة:-

- 1- يساعد مدير المدرسة في توفير وإعداد أدوات التقويم المناسبة لجوانب الخطة المختلفة.
  - 2- المشاركة في عمليات التقويم التكويني والختامي.
  - 3- تزويد المديرين بتغذية راجعة بناءة ومقترحات تحسينية تساهم في تطوير عمليات التخطيط في المستقبل.
  - 4- المساعدة في وضع برامج علاجية مناسبة في ضوء عمليات التقويم والتغذية الراجعة.
  - 5- تعزيز الإنجازات البارزة بالطرق المختلفة. (معهد التربية، 1987: 10)
- والتقويم وسيلة لا غاية، للوقوف على سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها للأهداف وجهود التحسين والتطوير فيها من خلال ما يلي:-
1. تقويم ما تعلمه التلميذ وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.
  2. تقويم المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه.
  3. تقويم أداء المعلمين لمهامهم التعليمية والتربوية ومستوياتهم في الأداء.
  4. تقويم طلاب المدرسة في كافة النواحي والتعاون مع إدارة المدرسة داخل المدرسة وخارجها.
  5. تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق رسالة المدرسة. (الأغبرى، 1994: 15)

وهناك شروط ينبغي توافرها لتحقيق إدارة مدرسية فعالة لعملية التعليم والتعلم:-

1. وجود خطة تطوير مدرسية تركز على تحسين التعليم والتعلم:-

-تستند إلى قيم ومعتقدات.

-ذات رؤية ورسالة وأهداف.

- ذات أهداف عامة وخاصة في مجال التعليم والتعلم.
  - تصاحبها خطط عمل فعالة، واقعية وتشرك المعلمين في الإعداد والتنفيذ.
  - تشتمل على مؤشرات أداء ومعايير نجاح دقيقة.
  - إجراءات رقابة وتقويم متفق عليها.
  - 2- وجود قيادة واضحة من قبل المدير وفريق تطوير المدرسة
  - 3- وجود وصف وظيفي واضح يتضمن تفاصيل للأدوار والمسؤوليات لجميع العاملين، ويشير إلى التوقعات.
  - 4- وجود تنمية مهنية فعالة للعاملين مرتبطة بتحسين مهارات ومعارف المعلمين في طرائق التعلم وأساليبه.
  - 5- توافر بيئة صفية ومدرسية جيدة.
  - 6- وجود سياسة وممارسة فعالة للرقابة والتقويم توفر المعلومات لمدير المدرسة وفريق تطوير المدرسة، وتقدم للمعلمين تغذية راجعة تطويرية.
  - 7- توافر قناعة راسخة بأن الأشياء يجب دائماً أن تتغير وتتطور في المدرسة، وإن المهمة الرئيسية هي تحسين التعليم والتعلم.
  - 8- إن المهمة الأساسية للمدرسة هي تحسين تقدم الطلبة ومعايير تحصيلهم.
- (الضامن، عصفور، 2002: 30)

ومن أهم معايير فعالية الإدارة المدرسية الناجحة:

- تفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.
  - إدارة تخدم التعليم، وتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
  - تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة.
  - أن توظف كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً. (سمعان وآخرون، 1960: 228-230)
- وفي ضوء ما سبق " لابد للمشرف التربوي مراعاة ما يلي عند التخطيط:-
1. أن تكون الخطة مبنية على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط نتيجة البيانات والمعلومات التي يحصل عليها.
  2. أن تقسم الخطة بقدر من المرونة يساعد على مواجهة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة.
  3. الخطة المدرسية قد تستغرق عاماً دراسياً أو فصلاً دراسياً ومن ثم تجزأ هذه الخطة إلى خطط قصيرة لفترات زمنية محدده، قد تكون شهرية أو أسبوعية أي أن الخطة السنوية قد ينبثق عنها خطة شهرية أو أسبوعية.

4. تشتق أهداف الخطة قصيرة المدى من أهداف الخطة الطويلة المدى وتحققها هو تحقيق لأهداف الخطة الطويلة.

5. يتحدد نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، والخطأ في تقدير هذه الإمكانيات يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

6. تختلف الخطط المدرسية من مدرسه لأخرى، فالخطة التي تعد من أجل تحقيق الأهداف التربوية لمدرسة ما، قد لا تعنى بالعرض لمدرسة غيرها، ويرجع هذا الاختلاف في الحاجات الأساسية لكل من المعلمين والتلاميذ والبيئة المحلية.

7. الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، تجعل الخطط المدرسية تتغير من سنة دراسية لأخرى.

8. أن تتضمن الخطة المدرسية أربعة عناصر أساسية:

1- الأهداف

2- الإجراءات والوسائل والأنشطة

3- الجدولة الزمنية.

4- التقويم.

9. تقويم الخطة الدراسية

تمركز أهداف الخطة المدرسية حول تنمية شخصية التلاميذ

الوضوح في أهداف الخطة

أن تتضمن مجالات العمل الرئيسية: الطلاب، المعلمون، المناهج، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والتنظيم الإداري.

ضرورة مشاركة جميع أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية في إعدادها.

الحوار ( المدخلات ) الجاد الموضوعي، ضمان لإعداد خطة جيدة وتنفيذ مناسب للخطة.

إعداد تقرير شهري أو أسبوعي يتضمن إنجازات الخطة، والمعوقات التي واجهت التنفيذ

والحلول الإجرائية لمعالجتها. (مصطفى، 2002: 69 - 71)

ويضيف سليمان، الضحاوي " أنه على المشرف التربوي أن يراعى ما يلي:-

- وضوح أهداف مراحل التعليم العام، وضرورة تحقيق المدرسة لأهدافها، كل بحسب

مكانتها في السلم التعليمي.

- التشريعات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة للتعليم ومدى اتساقها مع اتجاهات

المجتمع ومتطلبات الحياة فيه وتطويرها.

- الصفات التي ينبغي توافرها فيمن يتولى الإدارة المدرسية لكل مرحلة تعليمية ونظم اختيار هؤلاء ومؤهلاتهم وإعدادهم ومسؤولياتهم وأساليب تقويمهم.  
(سليمان، والضحاوي، 1998: 154)

وتبدو أهمية فعالية الإدارة التربوية في تطوير العملية وتحسين جوانبها النوعية والكمية فيما يلي:-

- 1- يساعد إدارة المدرسة أو المؤسسة التربوية بشكل عام وكادرها على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها.
  - 2- يشجع الهيئة التعليمية على ترجمة هذه الأهداف التربوية للمدرسة وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ.
  - 3- يساعد على التعرف على الإمكانيات البشرية والمادية وكل الوسائل المتاحة في المؤسسة التربوية بشكل يضمن حسن استثمارها لتحقيق الأهداف المرسومة.
  - 4- يؤدي إلى تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة والوقوع في الأخطاء وصولاً للأهداف.
  - 5- يزيد التخطيط من فاعلية المدير أو المسؤول بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة وهذا يساعده في اتخاذ القرارات الصائبة والعقلانية. (البدري، 2001: 21)
- ولتحقيق إدارة مدرسية فعالة وناجحة يتطلب مهارة لنجاح أي عمل ومن بين المهارات التي يحتاجها المدير بصفته قائداً في مجال القيادة والإدارة ومشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسة تنطلق من المهام المطلوبة منه " أن يسهم المشرف التربوي في تنمية المعرفة والمعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل والمساهمة في تطويره.
- تنمية المهارات والقدرات والاستعدادات التي لدى الفرد لإعداد عمل معين بكفاية وامتداد وتشمل، المهارة الإدارية، والمهارة الإنسانية، والمهارة الفنية.
  - تنمية السلوك والاتجاهات. (الدوري، 1976: 97)
- وأضاف البوهي إلى ما سبق الأمور التالية لرفع مستوى أداء كوادر المدارس أثناء الخدمة عن طريق اكتسابهم المهارات المعرفية والعلمية والفنية المستحدثة في ميدان العمل المدرسي وذلك من خلال:
- تنمية الاتجاهات السليمة نحو العمل التربوي، وذلك برفع كفاية إداريي المدارس بما ينمي في نفوسهم التقدير لقيمة العمل المدرسي وأهميته الاجتماعية والتربوية.
  - زيادة قدرة إداريي المدارس على التفكير المبدع والخلاق بما يمكنهم من التكيف مع عملهم من ناحية، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها من ناحية أخرى.

- مواجهة ظروف المجتمع المتغيرة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وما تلقىه على إداريي المدرسة من مطالب ومسؤوليات متجددة ومتغيرة لا يمكن فهمها والتكيف معها إلا بالتدريب. (البوهي، 2001: 234)

ويتفق مرسى مع مصطفى في ضرورة:

أن يعمل المشرف التربوي من خلال برامج تدريبية فعالة تساعد مديري المدارس على النمو المهني وتنمية المهارات عن طريق المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاكل التربوية الخاصة بذلك إلى جانب تعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهارتهم المعرفية باستمرار. (مصطفى، 2002: 32)

- أن يسهم في تحسين العملية التعليمية بوسائل مختلفة منها توفير الاستقرار والراحة لجميع العاملين في المدرسة وإيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المدرسة بالثقة المتبادلة والاحترام ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتقبل وجهات النظر المعارضة والمعاونة في التخطيط والتقويم. (العبيدي، 2004: 130-131)

- تطوير مهارات مدير المدرسة في مجال إعداد الخطة التطويرية للمدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها. (المؤتمن، 2003: 206 - 208)

وذلك من خلال:

أ- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها

ب- اقتراح البرامج المحققة للأهداف

ت- تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج

ث- وضع معايير وجدولة الأعمال زمنياً

ج- رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة. (الخميسي، 2001: 115)

والمشرف القيادي الذي يعمل مع مديري المدارس على مراعاة مختلف متطلبات التخطيط الجيد على مستوى العناصر البشرية والمادية وغير المادية من أجل تحقيق أهداف المدرسة. (الخميسي، 2001: 125)

تطوير أساليب التقويم التربوي وخاصة في الصفوف الأساسية الثلاثة الأولى.

تحفيز مديري المدارس على وضع الخطط الإجرائية لقيادة التغيير في المدرسة، واتخاذ

القرارات التي تسهم في تطويرها. (المؤتمن، 2003: 208)

وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة والقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسة

التربوية والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها

باعتبارها الأداة القادرة على صنع التربية المستقبلية وتجويد نوعيتها، والتأكيد على أن القيادة

هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دعم المؤسسات التربوية إلى الأمام والتأكيد على

تنمية القيادات التربوية من خلال تنظيم برامج نوعية لتدريب العاملين في هذا المجال من خلال برامج التطوير والتنمية البشرية الفاعلة والمستدامة. (المؤتمن، 2004: 15-17)

فيتضمن تخطيط برامج ومشروعات التنمية المهنية الهادفة، إلى تحسين الممارسات، وإلى إيجاد لغة مهنية مشتركة تكفل التفاهم بينهم، بإيجاد الظروف والملابسات الحافزة لانخراطهم في أنشطة مهنية مفيدة، وإلى تشجيعهم على ممارسة البحوث الإجرائية التي تشخص ما يواجههم من الممارسة وتحدد سبل مواجهتها. (مدبولي، 2001: 52)

"ومن المهارات التي يحتاج إلى تميمتها في مدير المدرسة باتفاق معظم الباحثين والمدارسين في مجال الإدارة المدرسية ليؤدي عمله بنجاح وهي "المهارة التصورية وهي مهارة إدارة المؤسسة وما تحتويه من وحدات وما تقوم به من وظائف".

ويتطلب توفر العديد من المهارات في مدير المدرسة حتى يقوم بأداء دوره وهذه المهارات هي :

#### المهارة الفنية وهي مهارة العمل مع الأشياء

المهارة الإنسانية وهي مهارة العمل مع الناس. (شودة، 1986: 25)  
ويضيف أحمد ما يلي: " المهارة في تطوير المناهج الدراسية، مهارته في تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

- المهارة في بناء الخطة التربوية وترجمة برنامج المدرسة إلى خطة واقعية.
- المهارة في تنظيم برامج المدرسة المختلفة لتحقيق أهدافها المرجوة ".  
(أحمد، 1989: 18)
- ويضيف (العجمي) بعض المهارات الأساسية اللازمة للقيادة الإدارية التربوية المدرسية كالمهارة الذاتية - والمهارة الفنية المادية والمهارة الإنسانية والاجتماعية.  
( العجمي ، 2000: 64 )

#### المهارة في اتخاذ القرار:-

" تعد المهارة على اتخاذ القرار من أهم المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة كقائد إداري، ولذا يجب أن يكون قراره سليماً لصالح العملية التعليمية ولذا يفضل مشاركة جميع العاملين في مناقشة القرار قبل صدوره، والمشاركة في اتخاذ القرار تحقق دعوة القائد لمرءوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أمثل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع حلول ملائمة للمشاكل الإدارية. (أحمد، 2000: 245)

القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار يتطلب الكفاءة الشخصية ووجود التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد أولوياته، ومعرفة متى تفوض المسؤوليات، وحسن

التفكير بتفصيل وحسن توجيه الأسئلة، والقدرة على البت والحزم والتحكيم، وتوفير الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين. (مرسى، 2001: 102)

والمهارة في اتخاذ القرارات يعمل على تسيير الأعمال وأداء المهمات وتنفيذ السياسات وحل المشكلات والتقدم نحو الأهداف.

ويمكن للمشرف التربوي الاستفادة من النماذج التطبيقية المخطط لها في تدريب المديرين نظرياً وعملياً من خلال:-

- 1- تجريب بعض نماذج اتخاذ القرار في المدارس المختلفة أو الإطلاع على بعض نماذج اتخاذ القرار في المدارس المجاورة من خلال الخطوات التالية:-
    - أ-زيارة المدرسة بعد استئذان الإدارة.
    - ب-التعرف على أسلوب اتخاذ القرار من الإدارة المدرسية.
    - ت-مناقشة بعض جوانب الأسلوب المتبع.
    - ث-كتابة الملاحظات والتعليمات.
    - ج-الخروج بتصور حلول حول أسلوب اتخاذ القرار.
- استخدام أساليب لتنمية مهارات مديري المدارس: تمثيل الأدوار، العصف الذهني، استحضار الخبرات الذاتية. (الخميسي، 2001: 223-226)

### والطريقة العلمية لاتخاذ القرار يتطلب:-

1. تحديد الهدف من اتخاذ القرار: قد يكون الهدف حل مشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية و أوضع برنامج للتدريب أو رسم سياسة تعليمية أو تطوير لمناهج الدراسة والهدف لابد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه فقد يكون الهدف هو " إيجاد التفاعل من البيت والمدرسة " حلاً لمشكلة ضعف العلاقة بين المدرسة والبيت. وتكون المعايير اللازمة للوصول إلى هذا الهدف هو عدد المرات التي ينتقل فيها أفراد الأسرة إلى المدرسة وأفراد المدرسة إلى البيت، سواء عن طريق الزيارات أو الخطابات.
2. الوصف والتشخيص: يتم التعرف على المشكلة أو الهدف بدقة ويجمع البيانات والإحصاءات والحقائق في شكل يضمن لها الصحة والمناسبة وتصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثارها المحتملة، وخطة التشخيص تعنى استكمال تحديد المشكلة أو الهدف، بالإضافة إلى التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف. (مصطفى، 2002: 159)
3. وضع الحلول البديلة في حل مشكلة: يتطلب توجيه الاعتبار للحلول البديلة المتاحة لمواجهة الموقف، بعد الحصول على البدائل المناسبة فإنه يتم تقييم كل بديل على حدة.

تنفيذ ومتابعة القرار بعد اختيار البديل الأفضل بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية.  
تقييم النتائج: يستفاد منها في تحديد أهداف جديدة أو اتخاذ قرارات جديدة.

(مصطفى ، مرجع سبق ذكره: 161)

ومن أهم المهارات الإدارية للمدير العصري والتي يمكن للمشرف التربوي أن يساهم في توجيهه بالتخطيط لإدارة الوقت بشكل سليم، مما يساعد المدير على تحديد الأعمال المطلوب إنجازها.

- تحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل.

- تحديد الأولويات، والتتابع في إنجاز الأعمال.(السلمي، 1999: 93-94)

ومن بين إسهامات المشرف التربوي اتجاه مدير المدرسة، يتوقع منه أن يساهم في برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتقديم نماذج عملية في كيفية تحقيق الأهداف من خلال:-

- رفع القدرات المهنية لمديري المدارس، وقيام المدارس بالعمل معاً من خلال وحدات متعاونة مما يعزز الروابط فيما بينها ويطور آليات العمل بروح الطريق، مع ضمان استخدام أمثلة حيه وتطبيقات عملية يطرحها مديرو المدارس من واقع مدارسهم لكي تخرج الأفكار من إطارها النظري إلى واقع الحياة اليومية والممارسات الواقعية. (المؤتمن، 2003:35)

والهدف الأساسي لبرنامج التطوير تنمية مديري المدارس والعاملين فيها والمشرفين التربويين ليصبحوا قادرين على:-

- أ- إعداد خطة تطويرية للمدرسة تكون أداة لتحديد الحاجات ووضع الأولويات.
- ب- تحليل المهارات الأساسية ومصادر التعلم اللازمة لتنفيذ الخطة التطويرية للمدرسة ومراجعتها وتقويمها.
- ت- إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير أداء العاملين داخل المدرسة، وتوثيق التعاون بين المدارس والمشاركة في البرنامج.
- ث- استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها، وفتح قنوات الاتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي، لتصبح قادرة على تحقيق نموها الذاتي المستمر، وإيداع الأفكار التطويرية لغايات توثيق علاقتها ببيئتها المحيطة. (المؤتمن، 2003: 36-38)

إن توقعات الدور الذي يقوم به المشرف التربوي يفرض عليه أن يبتكر أفكاراً جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختيار والتجريب.



والمشرف بحكم طبيعة عمله واتصاله بالممارسات التربوية في مختلف المدارس يقوم بدور الوسيط في نشر المعلومات الجديدة والأفكار المستحدثة مثله في هذا مثل نحلة العسل وهكذا يعمل المشرف التربوي القيادي على دفع عجلة العمل التربوي إلى الأمام.

(مرسى، 2001: 262)

أن يعمل المشرف التربوي على قيادة العاملين بطريقة فعالة وقبل أن يعمل على قيادتهم يتطلب منه تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الطرق بحيث يكون قادراً على متابعة التطورات والمستجدات في ميدان التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

(كاربنتر، 2002: 15)

وتؤيد الباحثة ما أشار إليه كاربنتر بخصوص تنميته وتنقيف نفسه علمياً ومهنيًا وذلك من أجل تفعيل دورة وقيادة الآخرين بالوسائل والآليات السليمة والمناسبة للعمل على تحقيق الأهداف بهدف تحسين أدائهم حسب ما يطرأ على ميدان العمل مع الاستمرارية بمتابعة تقدم العمل ونتائجه والنهوض بالعملية. "بالمبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار والأساليب الجديدة والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها. وقد يكون ذلك في شكل اقتراحات يقدمها لمؤوسيه أو إجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها. (مرسى، 2001: 141)

وذلك يتطلب القيام بتعلم تطوير الذات من خلال ما يلي:-

وسائل التعليم الذاتي عن بعد ومنها:-

توفر المواد المطلوبة من كتب ومجلات ومطبوعات أخرى، ويحافظ القادة على معدل القراءة في مجال اختصاصه والمجالات ذات الاهتمام له وعليه تطوير هذا المعدل، وإيجاد الطرق المناسبة لتطبيق هذا النوع من التعلم وتعليمه لمؤوسيه هذا إلى جانب الوسائل الأخرى (السمعية والبصرية، والهاتف والفاكس، التدريب الميداني) من خلالها يقوم بإجراء تطبيقات على ما تعلمه بداخل المؤسسة. (فريق العمل الفلسطيني، دت، 534:535)

وهي بهذا تحتاج إلى إيجاد الجو الاجتماعي المناسب الذي يحفز على العمل المثمر في تعاون مثمر بناء.

بيد أن من أهم المشكلات التي تواجهها القيادة هي كيفية خلق هذا الجو السليم الملائم للعمل. ويتوقف ذلك بالدرجة الأولى على أسلوب القيادة المستخدم ومدى إسهامه في تحقيق هذا الجو. (مرسى، 2001: 156)

والقائد الناجح هو الذي يعمل على توفير الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، ويعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين، وتربط العاملين بعضهم ببعض، كما أن نجاحه في علاج مشكلات العمل يتوقف على تفهمه لما ينبغي أن

يعامل به الآخرين سواء كأفراد أو جماعات, كذلك يجب أن يفهم ويعي أن مرؤوسيه دائماً يهتمهم توجيه طاقاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل, وتوفير مجالات الترقية والتقدم.  
(الطيب، 1999: 129)

ولا يمكن الحصول على أفضل مردود من العملية التعليمية إلا عن طريق الاستخدام الأمثل للإشراف التربوي, ويتم ذلك من خلال أسس يتم فيها اختيار المشرف التربوي وهي:-  
1. الكفاية العلمية بحيث يكون على مستوى علمي.

2. التأهيل التربوي بحيث يكون على علم بها من خلال كليات التربية ومن الممارسة الفعلية للعملية التدريسية.

3. القدرة على العطاء دون من أو أذى وان أساس نجاحه في مهنته العلاقات الإنسانية المبنية على الحب والاحترام المتبادلين.

4. تخفيض عدد المدارس التي يقوم بالإشراف عليها حتى يتسنى له ترك أثر في تحسين العائد من العملية التعليمية.

5. التعاون بين القائمين على أمر التعليم في تنفيذ الاقتراحات التوصيات لا حسب الأهواء والمحسوبيات.

6. الإطلاع على ما هو جديد في مادته وفي التربية وطرائق التدريس وخالصه ما يجب أن يقوم به المشرف التربوي يتركز في الإخلاص ومراقبة الله في كل ما يعمل والإيمان بأن الله يرى كل ما يقوم به وأنه مسئول أمام الله سبحانه وتعالى. (حماد، 1998: 193)

لذا كان من المهم أن تكون القيادات التربوية على وعى بطبيعة التجديدات لإحداث التغييرات المطلوبة في المنظمات التربوية التي تتطلب الأخذ بهذه الاعتبارات الآتية:-

1- إذا كان هؤلاء القادة مقتنعين بضرورة التغيير, فأنهم يستطيعون أن يقنعوا مرؤوسيهم أيضاً.  
2- يجب أن يدرك الأفراد أن مستقبلهم ومصيرهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير المقترح في المؤسسة التربوية.

3- هناك مقاومة داخلية للتغيير داخل المؤسسة التربوية نفسها, فالمربون على اختلاف شاكلتهم من مشرفين ومديرين ومعلمين يكونون على مدى سنوات عملهم ولاء للأساليب والطرق التربوية التي درجوا عليها. وهذا الولاء يمثل في حد ذاته مقاومة داخلية للتغيير.

ولهذا يتطلب إحداث التغيير إلى مجهود كبير لتهيئة الناس له ولإقناعهم به وبث الثقة في نفوسهم حتى يقدموا عليه, وان يكون تدريجاً مخططاً له تخطيطاً واعياً حتى تكون النتيجة ايجابية مفيدة.

4-إن نجاح أي خطة للتغيير يتطلب إعطاء الأفراد فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير لممارسة هذه الوسائل الجديدة حتى يقدموا على التغيير بثقة واطمئنان إلى جانب ذلك أن تكون الأهداف والمبادئ واضحة تماماً في ذهن المعنيين بخطة التغيير.

5-أن تشتمل كل خطة للتغيير أو التجديد التربوي على نظام فعال للتغذية العكسية بحيث يمكن الاستفادة من الخبرات الماضية في إدخال التعديلات الضرورية التي تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة. (مرسى، 2001: 165-166)

لكن المشكلة التي يواجهها قائد التغيير في الإشراف التعليمي هي تخطيط وقيادة عملية التغيير والتي تتضمن استعدادات مسبقة للتعامل مع المقاومة وهذا يتطلب:-

- 1- تقييم الحاجات ثم ترتيب الأولويات ووضع أهداف حقيقية واقعية تتناسب مع الموارد المتاحة, ثم تنفيذها بشكل متسلسل ومنطقي.
- 2- تحقيق المشاركة الممكنة بأكبر حد لها في نشاطات التغيير, يعتبر أمراً مفيداً لتقليل المقاومة.
- 3- علاقات العمل المتينة بين القيادة التعليمية وإدارة شؤون العاملين وغيرهم من المهتمين بعملية التغيير يمكن أن تنمي الاتجاهات نحو التغيير.
- 4- المشاركة في التنفيذ والتخطيط وتجنب الروتين والإقناع يجعل من التغيير عملية سهلة وتقلل من المقاومة.
- 5- زيادة القوى الدافعة عن طريق الدعم الفعال من قادة الرأي وذوى المكانة عن طريق إشراكهم في برامج مشاريع التغيير. (عبد الهادي، 2002: 168-169)

ولكي يضمن القائد والمسئول التربوي هذه الاستمرارية في المقدره على الإسهام في تطوير وتحديث النظام التربوي الذي يعمل فيه عليه مراعاة التالي:

- 1- ضرورة اعتماد النظام التربوي سياسة تقوم على أساس من بذل الجهود الممكنة لضمان توفير قادة ومسؤولين تربويين ملائمين يتمتعون برؤية ودراية تربوية ومقدرة على الإستبصار تؤهلهم للأداء المبدع في المراكز الموكلة إليهم والأدوار التي يعيشونها.
- 2- ضرورة إدراك الإداري التربوي أن التزاماته ومسؤولياته والتحديات التي تواجهه تفرض عليه الاهتمام وتوفير الظروف والسبل الممكنة المؤدية إلى استمرارية النمو المهني للعاملين معه.
- 3- ضرورة إحساس الإداري التربوي بأهمية المحافظة على يقظته المهنية واستمرارية تحديث ونمو مضامينها التربوية.
- 4- ضرورة إدراك القائد والمسئول التربوي أنه حتى يتمكن من تطوير ونمو رأيه وممارسته التربوية فإنه يفضل أن يحرص على المشاركة الفاعلة في المؤتمرات والندوات والمشاكل

- والجمعيات المهنية ذات العلاقة بطبيعة متطلبات دوره، بهدف المحافظة على استمرارية  
 يقطته ونموه المهني وتوفير مثل هذه الفرص للعاملين معه. (الطويل، 2001: 378-379)
- ويؤكد يوسف على أهمية تدريب مديري المدارس على المهارات السابقة وذلك من أجل:
- 1- رفع مستوى أداء الفرد بالمهارات المستحدثة في مجال عمله.
  - 2- تقديره لقيمة العمل وأهميته، والآثار المترتبة عليه.
  - 3- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة العمل الذي يقوم به والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
  - 4- يقدم فهماً أفضل للأفراد الذين يتعاملون معهم، ولعمليات النظام التربوي، ولوسائل تحقيق الأهداف التربوية.
  - 5- إتقان المهارات الضرورية يعمل على القيام بأداء المهام والمسؤوليات بدقة.

(يوسف، 1994: 20)

ومن واجب المشرف التربوي أن يضع أمام عينه دائماً أن الهدف من الإشراف والتدريب هما التطور والنهوض بالعملية التعليمية ليؤدي ذلك إلى نمو التلاميذ نمواً سليماً.

(الفنيس وزيدان، 2000:238)

والمدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتجمع فيه كل جهود العاملين في مجال التعليم، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها بصورة فعالة ومرجوة. وان القيادة أصبحت عنصراً مهماً وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. (أحمد، 2000: 109).

ومن هذه النواحي يبرز دور المشرف التربوي في تنمية كفايات شئون العاملين في

المدرسة من خلال ما يلي:-

- التنسيق مع مديري المدارس بعقد اجتماع لجميع المعلمين الجدد من حين إلى آخر، وعقد اجتماعات فردية وجماعية بقصد مناقشة ما يعرضهم من مشكلات في المواقف التعليمية وترتيب زيارات لهؤلاء المعلمين الجدد لزملائهم القدامى على أن يكون الغرض من هذه الزيارات المشاركة في تحسين عمليات الأداء في المواقف التعليمية، على إلا تشوب هذه الزيارات روح التعالي أو السلطة وإلا كان للزيارة رد فعل سيء في نفس المعلم الجديد.

(شعلان، وآخرون، 1987: 120)

- التنسيق بالتعاون معاً " للعمل على تطوير النمو المهني للمعلمين من خلال تنظيم وعقد زيارات صفية ودروس توضيحية ومقابلات ولقاءات فردية أو زمرية وكذلك من خلال ورشات عمل أو حلقات دراسية أو غيرها من أساليب إشرافية مساندة، أما المعلمين الجدد

العمل على تلبية حاجاتهم ومساعدتهم في إعداد دروسهم والتغلب على الصعاب التي يواجهونها. (دياب، 1998: 25)

- يعمل على تبصير المعلم بدوره وبمسؤولياته نحو شئون الإدارة والتنظيم المدرسي، يوجه مدراء المدارس على الانتفاع بأفكار المعلم الجديد واستعداداته وهواياته ومهاراته في سير العملية التعليمية وتنشيطها بالمدرسة من خلال:-

تشجيعهم على هذه القدرات والهوايات وتهيئة الفرص لتنميتها واستغلالها لمصلحة التلاميذ والمدرسة والمجتمع أيضاً. (شعلان، وآخرون، 1987: 123)

- يجرى لقاءات توجيهية مع المدير لمساعدة المعلم مستخدماً لأسلوب غير التسلطي - التشاركي في اتخاذ قرارات التطوير والتحسين المرغوب فيها.

ينسق مع المدير لتصميم حلقات تدريبية في إطار النمو المهني في إطار الإمكانيات المتوفرة وتحديث التطويرات والتحسينات اللازمة كما يخطط معه لحلقة دراسية ( مشغل تدريبي ) مستخدماً عدداً من الأساليب التشاركية المثيرة للاهتمام والمواد التعليمية والنشاطات والإجراءات المناسبة. (بقيس، 1990: 11-12)

- الاهتمام بتدريب مديري المدارس، وتصميم وإعداد البرامج الخاصة بذلك، اعتماداً على نتائج العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع التدريب والعمل على تحديد قوائم خاصة بالواجبات الرئيسية لتقييم أداء المديرين في مجال العمل القيادي، وأخرى في مجال التنمية المهنية. (كاربنترن 2002: 92)

كما ويتفق كل من العبيدي وشعلان بضرورة العمل على تنمية القدرة على التقويم الذاتي من خلال وسائل التشجيع على طلب المعاونة، والتخطيط التعاوني للأهداف وإثارة الرغبة في النمو المهني، وغرس الاتجاه نحو الموضوعية في معالجة المشكلات وتوفير المعلومات عن الظروف والأوضاع السائدة في المدرسة.

- يسهم في بناء روح معنوية عالية عن طريق إسهامات العاملين بالمدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة، والتخطيط والمشاركة في إعداد أجهزة الوسائل المعنوية وتجهيزات الملاعب وغيرها.

- يساهم في تحقيق الفهم المشترك للأهداف، وذلك عن طريق الجهود التعاونية في تشكيل وتحديد أغراض المدرسة. (شعلان، وآخرون، 1987: 31)

ويمكن للتقويم الذاتي أن يقوم بدور الاستراتيجية التي تستهدف تطوير العملية التعليمية لأنه ييسر القيام بما يلي:

1- الإطلاع على أنماط السلوك التعليمية التي تعرضها صحيفة التقويم، عليها أن

تعينه في أداء دور توجيهي، وقيادي في المدرسة من الناحيتين الفنية والإدارية.

- 2- تحديد أنماط السلوك المتصلة بتعامله مع المعلمين والتلاميذ والمجتمع.
- 3- محاكاة أنماط سلوكه المتصلة بعمله المدرسي، بحيث يعزز السلوك المرغوب فيه، ويعدل السلوك الذي يتطلب تعديلاً وتغييراً. (خليل ومحمد، 1986: 18)
- كما يبرز دور المشرف في القيام بعملية: - "تقويم شامل لبرنامج تعليمي في ضوء الأهداف القومية والتربوية بحيث يتناول التقويم (التلميذ، المجتمع، المعلمين، المنهج، أدوات التعليم، الإمكانيات المادية).
- التعرف على مواطن الضعف والمشكلات المعوقة التي يكشف عنها برنامج التقويم وتحديد المشكلات المعوقة.
- تنفيذ برامج النشاط التي تساعد على تحسين الوضع الراهن واستخدام الأساليب المتنوعة لتنفيذ هذا البرنامج. بعد اختيار إحدى المشكلات أو مجموعة منها وتحدد خطة لحلها، وهناك تخطيط لبرامج قصيرة المدى وتخطيط جزئي أو شامل للنهوض بالمستوى التعليمي في المرحلة الابتدائية. (الفنيس وزيدان، 2000: 51-52)
- ويساهم أيضاً في "تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والخبرات اليومية والدراسات النظرية ويشمل:-
- التدريب التجديدي ويهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله، وتدريب تأهيلي يهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم وهو ما يقدم للمعلمين الجدد في مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. (حسن، 1989: 252) ومن أهم هذه الوسائل والأساليب، المحاضرة، التدريب العملي وأكثرها شيوعاً طريقة دراسة حالة، طريقة تمثيل الدور الورشة، مباريات الخصوم والدفاع، حلقات المناقشة (الندوات الدراسية والبحثية) وأساليب التدريب عن بعد.
- (زاهر، 1986: 19-44)
- التدريب المستمر لمديري المدارس والنظار والوكلاء لرفع كفاياتهم الإدارية مع استخدام تقنيات تدريبات حديثه مثل التدريب عن بعد، أسلوب حل المشكلات، التدريب مع مواقع العمل، ورش العمل.
- حث مديري المدارس للتوسع في مجال البعثات الدراسية الداخلية وبرامج الدراسات العليا وتقديم التسهيلات الإدارية والمالية لهم لرفع كفاياتهم.
- يتوقع من المشرف التربوي "توفير الحفز المعنوي والأدبي للمديرين والنظار والوكلاء من خلال جريدة أو نشرة خاصة بالتربية والتعليم يفرد جزء منها لنشر أشكال الإنجاز الإداري ونماذج الإدارة المدرسية الفعالة. (الخميسي، 2001: 126-127)

## دور الإدارة التعليمية في مساعدة مديري المدارس

- أن تهتم القيادات المخططة لإعداد مديري المدارس الابتدائية بمداومة دراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة في العملية التعليمية على المستوى المدرسي، مع ضرورة اعتمادها على طرق التنبؤ الحديثة لتصور اتجاه مسار تلك القوى ووضع الحلول المناسبة لها.
- ضرورة ربط عملية الإعداد التربوي بالتنمية الإدارية، لتولى المناصب الإدارية المدرسية، إلى تنمية المديرين وهم في مناصبهم.
- أن يرفع تقارير لوزارة التربية والتعليم وإن تطلب الأمر ذلك بخصوص النظر إلى برامج التدريب التي تناسب مدير المستقبل
- أن يتم تنفيذ برنامج التدريب للمديرين والوكلاء في ظروف مشجعه للاستيعاب لفهم محتوى التدريب.
- تقويم برنامج التدريب للوقوف على أثر التعليم، والتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على علاجها.
- التأكد من إن الأداء الحالي للمديرين والوكلاء يطابق إلى حد كبير الأداء المتوقع أي المرسوم سلفاً وفي حالة تردى الأوضاع بشكل واضح، يمكن التحكم من جديد في المدخلات للوصول إلى درجة عالية من الدقة. (الشرقاوى، 2003: 307)
- و حتى يقوم المشرف المقيم بواجبه المطلوب فلا بد له من الحصول على المساعدة في مجالات الإدارة والتنظيم والإشراف وغيرها مثل:-
- تحديث المعرفة في مجال الإدارة المدرسية
- إيجاد حلول لمشكلات خاصة بالتنظيم والإدارة المدرسية.
- التوجيه المستمر بواسطة المشرف ويقترح لذلك ما يلي:-
- المشاركة في دورات إنعاشية خاصة بالإدارة.
- عقد اجتماعات لمدرء المدرسة في كل فصل دراسي على الأقل وانتظام زيارات المشرف التربوي للمدرسة. (الأونروا، 1986: 46)
- تدريب مديري المدارس والمعلمين على قيادة برامج النشاط المدرسي وأساليب توجيه سلوك طلاب النشاط وتنمية روح العمل الجماعي.
- تدريب المديرين والمعلمين على تهذيب سلوكيات الطلاب والقضاء على المتناقضات التي تحصل بين القيم والعادات.
- عقد اللقاءات الودية والتي تؤدي إلى تكوين الصداقات بين طلاب الوطن الواحد من مشرقه إلى مغربه ومن شماله إلى جنوبه.

تنظيم المحاضرات والزيارات للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الموجودة في بيئة الطالب لتعريفه بنشاطاتها وتعزيز الميول المهنية لديه. (الرجاوى، 2002: 49-50)

### دور المشرف التربوي في مساعدة العاملين في المدرسة:

ويفترض أن يحرص المشرفين التربويين من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية على ما يأتي:-

- ضرورة أن يتضمن برنامج التدريب في أثناء الخدمة لمديري المدارس معرفة كيفية وضع استراتيجيه واضحة لإدارة المدارس وخارجها ضرورة تبصير مديري المدارس بتقهم قدرات العاملين معه وطاقتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم وأن يستخدم كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية.

تشجيع المعلمين المبتدئين على مناقشة المشكلات الفنية والصعوبات التي تواجههم مع زملائهم المعلمين ومع المشرف التربوي.

أن يدرس العوامل المؤثرة في العملية التعليمية بالمدرسة من حيث إمكانيات المدرسة والبيئة ونوعية التلاميذ ليوائم المعلم المبتدئ بين نفسه وما يحيط به مواعمة تؤدي إلى استغلال الظروف المحيطة للمساعدة على تسهيل العملية التعليمية. (الإبراهيمي، 2002: 50-51)

كما ويقوم المشرف التربوي بصورة مستمرة برفع أداء مستوى العاملين من خلال الدورات التدريبية والتنشيطية المختلفة التي تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة من الناحية المهاريه والإدارية والمهنية والتنسيق لقد بعض الدورات التنشيطية لبعض المدرسين بهدف تحسين وتطوير مستوى أدائهم مثل عقد دورات في الحاسب الآلي وفي إدارة الصف وغيرها.

(الأغبري، 2000: 181)

و يمكن أن يساهم المشرف التربوي بالاتفاق مع المدير في ظل التغييرات التخطيطية لبرنامج تقييم جديد من خلال مراعاة ما يلي:-

- تجنب إغراء استيراد برنامج تقييم جاهز واستخدامه وتطبيقه دون تشاور مكثف مع المدرسين وما لم يتقبل المدرسون البرنامج الجديد ويساندونه فليس من المحتمل أن ينجح.

- تشجيع المدرسين على حضور "ورش عمل" ودروس عن طريق التعليم الجديدة في المواد الدراسية الجديدة، والتعاون مع الزملاء من المدرسين يكسبهم خبرة ببرنامج التقييم الجديد. (جابر، 2002، 183-184)

ويتضح مما سبق أن مهمة المشرف التربوي مساعدة مدير المدرسة وان ينظر إليه على أن له دور حيوي كمشرف تربوي مقيم في المدرسة فأحدى المشكلات التي تواجه المدير في عملية الإشراف هي عدم قدرته كخبير في كل مجالات المنهج، بمعنى أن المدير لا يستطيع أن يتخذ



كل القرارات المتعلقة بالمنهج، ولذلك عليه تفويض السلطة لغيره ممن يعمل معهم في عملية الإشراف. (Husarir11, 1974)

ولتحقيق النجاح المطلوب يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الأمور الآتية:-

- 1-معاونة الموظفين على تفهم المؤسسة وفلسفتها، ومبادئها
  - 2-مساعدة العاملين على النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكولة إليهم.
  - 3-اكتشاف نواحي القصور أو التقصير والعمل على إزالتها أو التقليل منها
  - 4-التأكد من حسن استخدام الإمكانيات المتاحة مادياً وبشرياً
  - 5-توفير المناخ الذي يشجع على العمل ويدفع عجلة الإنتاج إلى الأمام
  - 6-تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم. ( أحمد، 2001: 119-121)
- ويتحقق ذلك من خلال التعرف على العاملين وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسن وتشجيع المجدين وتعزيزهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم. (أحمد، 1997: 93-94)
- وتظهر إسهاماته من خلال: تقديم الاقتراحات والبيانات الخاصة بالعاملين في المدرسة وظيفياً ومالياً وإعداد التقارير السنوية عن العاملين بالمدرسة.
- تنظيم وإدارة عملية التواصل مع العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة والعمل على تنمية ورعاية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.

(العجمي، 200: 314)

- توجيه المعلمين كل في مجال تخصصه وكيفية الاستفادة من الوسائل الموجودة بالمدرسة.
- ويتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية.
- يبصر إدارة المدرسة بطرائق الرد على المذكرات والمراسلات الرسمية المتعلقة بالأمر التربوية.
- يسهم في حل مشكلات العاملين بالمدرسة كما يواجه العاملين في المدرسة بأداء واجباتهم بعد مشاورتهم بذلك.
- يسمح للعاملين في المدرسة بالمبادرة وطرح الأفكار الجديدة ويشجع على إتباع سياسة الباب المفتوح في إدارة المدرسة. ( ستراك، 2004: 375-376)

#### دور المشرف التربوي في مساعدة المدير في مجال القيادة:

وينبغي أن يعمل مع مدير المدرسة في مجال القيادة على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة وينبغي أن تكون أهداف القائد هي نفسها أهداف الجماعة، حتى ترى الجماعة فيه خير من يساعد على تحقيق أهدافها التربوية

والتعليمية، وأن يكون قادراً على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وأن يكون قادراً على تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أثناء العمل الجماعي حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبوراً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذي اشترك في وضعه. وأن يكون ملماً إلماماً تاماً بأصول التربية وعلم النفس كي يهتدي إلى أقوم الطرق في مساندة الطوائف البشرية وخلق الحوافز الذاتية في نفوس الأفراد في سبيل تحسين البرامج التربوية.

أن يكون مثلاً حياً للأبوة والأخوة، وأن يكون بعيداً كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والانحطاط نحو اتخاذ الوسائل الدينية في تحقيق المطامع الشخصية. أن يكون ثاقب الفكر نافذ البصيرة لماً حين يأخذ ويعطى مع الذين يتعامل معهم وذلك كله من أجل النهوض بالعملية التربوية. (أحمد، 2001: 101)

ويمكن للمشرف التربوي أن يعمل على تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف، وخاصة ما يتعلق بالبرامج والتجارب الجديدة ويشمل هذا البعد. تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة التعليمية وواجباتهم، ولتساعدتهم في تحديد أهدافهم ومراجعتها.

- تعريف العاملين في المؤسسة التعليمية بالأساليب والوسائل المناسبة التي تساعد في تحديد الأهداف المرتبطة بعملهم ومراجعتها مثل:

أسلوب حل المشكلات، وأساليب تشخيص الواقع وتقويمه. كما يتوقع من الأعضاء العاملين معه أن يشاركوا في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والأوليات عليها، ويحرص على تنفيذ ذلك عملياً.

- أن يأخذ باعتباره أهداف المؤسسة التعليمية وأولويتها أثناء صنع القرارات التربوية المتعلقة بأحداث التغيير في البرامج والمؤسسات التربوية.

- ويشجع العاملين معه على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق فيما يتعلق بنموهم المهني، ويحفزهم على متابعة تحقيقها بما يتفق مع أهداف المؤسسة التعليمية وأولويتها. كما يمكن له " أن يدعو العاملين للإفادة من الزملاء الذين يتميزون بخبرات تربوية متخصصة ومميزة، مما يساهم في تطوير كفاياتهم المهنية وتجديدها". (المؤتمن، 2004: 75-80)

**دور المشرف التربوي مساعدة مدير المدرسة في تطوير وإثراء المنهاج:**

ومن بين إسهامات المشرف التربوي في المجالات التالية :-

تنمية كفايات مديري المدارس في إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه:

إن للمشرف التربوي دوراً مهماً في العمل مع المديرين والمعلمين في تطوير المنهج وتحسينه، من حيث تحديد الأهداف وطرق التدريس، والوسائل التعليمية، وطرق تقييم التحصيل لدى الطلاب، بإمكان المدير أن يشجع المعلمين على تطوير طرق التدريس والوسائل، وإدخال تحسينات في طريقة التنظيم المدرسي حتى وإن كان المنهج محدداً من قبل الوزارة وغيرها من السلطات التعليمية العليا. (النوري، 1991: 343-347)

ويساهم في إثراء المنهاج المدرسي وتحسين تنفيذه مع الإدارة والعمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين "جسماً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً" ورعايتها من خلال:-

1- دراسة المناهج المدرسية المفردة والتعرف إلى بنيتها من حيث فلسفتها وأهدافها ومحتواها وألوان النشاط المستخدم لتنفيذها وطرائق تقويمها ومتابعتها.

2- دراسة وتحديد احتياجات المنهاج المدرسي التربوي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.

3- وضع برنامج لتلبية حاجات المنهاج وإثراءه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانيات المتاحة.

4- دراسة حاجات المتعلمين والتعرف إلى مشكلاتهم بالتعاون مع الأطراف المعنية واستخدام الأدوات والوسائل المناسبة.

5- توظيف أساليب ووسائل الإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي والاجتماعي والصحي ورعاية برامج مما يساعد المتعلمين على حل مشكلاتهم وتجنبيهم المزيد من المشكلات بمن فيهم ذوي الحاجة الخاصة.

6- تنمية ورعاية ألوان النشاط المدرسي وتطويره بشكل يتيح للطلاب المشاركة في شتى مراحله بما يوفر لهم تربية علمية موجهة نحو الحياة (ثقافياً، واجتماعياً، ومهنياً، وجسماً).

مساعدة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم تجاه المنهاج مثل تنظيم اجتماعات لجان المباحث لتدارس عناصر المنهاج، ولتحقيق قدر من التكامل بين المباحث التي يدرسونها، والتعرف على الثغرات والعيوب في المنهاج والكتب المدرسية المقررة، ويتابع التطورات المستجدة في المنهاج للمرحلة الأساسية الدنيا، ويشارك المعلمين في تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذه المنهاج، ويشجعهم في ابتكار أساليب وأنشطة تساعد في تدريب المنهاج، وعلى توظيف الوسائل التعليمية، وربط المنهاج بالبيئة المحلية. (شرف، 2004: 15)

وتعتبر عملية تطوير المنهج عملية مستمرة وهي مع استمرارها تمر بعدة مراحل تتطلب من المشرف التربوي تضافر الجهود بالتعاون مع الإدارة المدرسية للعمل على مراعاة الخطوات الآتية:-

1- صياغة الأهداف والأغراض التي ينشد المنهج أو واضعه لتحقيقها.

- 2- اختيار المحتوى المناسب وما يتصل به من اختيار للمصادر التعليمية والأنشطة والبرامج.
  - 3- تطبيق المحتوى بأنشطته وبرامجه ووضع موضع التنفيذ.
  - 4- تقويم النتائج التي يسفر عنها تطبيق المحتوى في ضوء الأهداف الموضوعية
  - 5- يترتب على هذا التقويم تطوير المنهج عن طريق التعديلات التي تدخل عليه في ضوء التغذية الراجعة لنتائج التقويم. وهكذا تبدأ عملية تطوير المنهج دورتها. (مرسى، 2003: 180)
- التأكيد على تشكيل اللجان المدرسية ولجان النشاط المدرسي وعلى أهمية الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية والاجتماعية. (البدري، 2001: 110)
- تقويم المناهج والكتب المدرسية والتأكد من دقتها العلمية ومناسبة مستوى المنهج لقدرات الطلاب العقلية وذلك بإعداد تقرير خاص في نهاية السنة إلى المديرية العامة للمناهج والكتب ونسخه منه إلى مديرية الإشراف. (البدري، 2001: 119)
- وعقد اجتماع قبل بدء العام الدراسي بالاتفاق مع المديرين لتوجيه المعلمين وإيقافهم على التعديلات التي أدخلت على المنهج. (البهواشي، 2000: 251-252)
- تنمية البرنامج التربوي والتعليمي وتطويره، ويقصد بالبرنامج مجموعة المناهج والأنشطة التي تمارس بشكل نظامي من خلال المدرسة والتي تستهدف إكساب التلميذ خبرات مخططة في كافة المجالات المعرفية والسلوكية والعقلية والانفعالية حسب طبيعة المرحلة الدراسية.
- (النورى، 1991: 318-319)

### دور المشرف التربوي في مساعدة مدير المدرسة في مجال شؤون التلاميذ:

- وتظهر إسهامات المشرفين التربويين في مساعدة مديري المدارس برفع وتحسين مستوى التلاميذ من جميع الجوانب: -" بتوفير النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً، ورعايتهم ويتم ذلك من خلال:-
- 1- دراسة حاجات المتعلمين والتعرف على مشكلاتهم بالتعاون مع الأطراف المعنية واستخدام الأدوات والوسائل المناسبة.
  - 2- توظيف أساليب ووسائل الإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي والاجتماعي والصحي ورعاية برامجه مما يساعد المتعلمين على حل مشكلاتهم، وتجنبهم المزيد من المشكلات عن ذوى الحاجات الخاصة. (بليقيس، 1986: 8-9)
- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة بالإطلاع المستمر على بطاقتهم المدرسية وسجلاتهم التراكمية والتقارير. (عطوى، 2001: 123)

والإشراف على الاستمارة الإحصائية الشهرية الخاصة بتلاميذ المدرسة خلال الأيام الأولى من كل شهر، ومحاولة تشخيص مشكلات التلاميذ النفسية والسلوكية واقتراح بعض الحلول لعلاجها.

- توفير الأمن والطمأنينة يتطلب من المشرف التربوي مساعدة مدير المدرسة ما يلي:-

إشراك التلاميذ في المشاركة ببعض الأعمال والأنشطة ذات الصلة بالإدارة والتنظيم المدرسي، وذلك من خلال مجال الفصول مثل ( نظام الأسر، اتحاد الطلاب ).

- إتاحة وقت كاف لسماع رأى التلاميذ واقتراحاتهم إلى مناهج التربية المهنية من خلال مراعاة هذه الأمور:-

- 1- مساعدة الطلبة على النمو السوي جسمياً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً وروحياً ليكون مواطناً مسؤولاً عن نفسه أسرته ومجتمعه.
- 2- إكساب الطلبة مهارات عملية ومعلومات مهنية لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- 3- رفع المستوى المعيشي للفرد.
- 4- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة نحو تقدير المصالح العامة للمجتمع وغيرهم ذلك من أمور. (سلامة، 1991: 40)

وتظهر إسهامات المشرف التربوي أيضاً في:

" توجيه مدراء المدارس لمساعدة الفرد على اكتشاف وتحقيق ذاته فالتلميذ في المدرسة في كثير من الأحيان قد لا يعرف ماذا يريد.

وضرورة توجيه التلميذ إلى نوع الدراسة التي تتفق مع إمكانياته وقدراته واستعداداته ويرتبط بهذا ضرورة العناية بالموهوبين والمتخلفين من التلاميذ وهنا يظهر دور المشرف التربوي مكملاً ومعاوناً لمدير المدرسة فان عملية توجيه مدراء المدارس تساعد العملية التربوية على تحقيقها فاعليتها وكفاءتها. (مرسى، 2001: 221-222)

توجيه مديري المدارس للعمل على رعاية النواحي النفسية وتحسين الحالة النفسية للطلبة الذين يعانون من مشاكل بسبب الأحداث وذلك كله من خلال:-

- 1- حصر الطلبة وتحويلهم للمرشدة الاجتماعية
- 2- الاتصال بأولياء الأمور للمساعدة في علاجهم.
- 3- عمل سجل خاص بهم
- 4- ندوه لمعلمي المدارس لتوضيح أثر الخبرات الصارمة على الطلبة وكيفية التعامل معهم.
- 5- متابعة الطلبة المعنيين. ( خطة التطوير السنوية، 2003: 3-4)
- 6-

دور المشرف التربوي في تحقيق التعلم الفعال:

ويبرز دور المشرف التربوي في تحقيق التعليم الفعال من خلال مساندة مدير المدرسة فيما يلي:-

أولاً: توفير المناخ التعليمي التعلمي اللازم عن طريق:

- 1- توفير التسهيلات التعليمية اللازمة كالمراجع والمواد والأجهزة والوسائل والكتب
- 2- توضيح رسالة المدرسة وأهدافها.
- 3- رفع مستوى توقعات المتعلمين.
- 4- تعزيز انتماء الطلبة والمعلمين للمدرسة من خلال العلاقات الإنسانية القومية.
- 5- تعزيز من روح الزمالة التي تسود بين أعضاء الهيئة التدريسية.
- 6- يساهم في تنظيم التقويم وفق نظام محدد للوقوف على مدى تقدم التلاميذ.
- 7- تنظيم أساليب التغذية الراجعة من وإلى المتعلمين ومن إلى المعلمين والإفادة منها في ضوء الأهداف التعليمية.
- 8- تطوير مواقف المعلمين والمتعلمين إزاء الامتحانات المدرسية وتأكيد دورها ووظائفها الإيجابية.
- 9- طرائق مهارات إعداد الاختبارات والأسئلة وإجرائها. (بليس، 1990: 16-17)

العمل مع المدير على رعاية وإغناء نمو التلاميذ وبالتالي تطوير المجتمع وبذلك يساعد الإدارة المدرسية من خلال:-

- توفير المعارف والإرشادات والتعليمات الموجهة للتربية المدرسية والمساعدة على اغنائها ورفع فعاليتها.

- توفير مشورة فورية للمعلمين والعاملين أثناء إدارتهم للتربية المدرسية

- توفير مساعدة فورية لأفراد المجتمع المدرسي لحل مشاكلهم وصعوباتهم اليومية

- تحسين وتطوير المعلمين وعاملي الإدارة المدرسية وظيفياً، كلاً حسب خصائصهم وحاجاتهم الفردية في مجالات مثل الميول والمعرفة المتخصصة والمهارات التدريسية والإدارية المتنوعة.

- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعه للتعلم والإدارة والتعليم.

- تنسيق الجهود والمحاولات المدرسية والاجتماعية لانتظام التربية المدرسية.

( حمدان، 1992: 14)

الارتقاء بمستوى الخدمات التربوية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التربوية من خلال حرصه على تنفيذ البرامج والمشاريع التطويرية التجديدية وتحقيق الأهداف التي تؤثر على تحسين نوعية حياتهم بصورة مباشرة وبذلك يساهم في تقديم يد العون والمساعدة للمدير ولصالح المدرسة إلى جانب ذلك أن يعمل على ترسيخ ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية

من خلال إدارة المدرسة تؤكد على العلاقات التعاونية بين الزملاء وعلى أهمية العمل معاً بهدف تنشئة الطلبة ورعايتهم بصورة شمولية تكاملية تساعدهم على مواكبة العصر ومستجداته. (المؤتمن، 2004: 75)

- ضمان تحقيق التطور والنمو للتلاميذ أكاديمياً، واجتماعياً، وشخصياً، إلى أقصى درجة تمكنهم من الارتقاء إلى مستوى المنافسة، وإدارة حيواتهم بأنفسهم، وتأدية أدوارهم على الوجه الأمثل بوصفهم مواطنين كاملي الأهلية ومتعلمين من خلال:-

- تحقيق ثقافة مدرسية آمنة وواعية، يحظى كل فرد فيها بالاحترام والمساواة.

- تعزيز القيم والمعايير الخلقية والروحية والاجتماعية التي تحقق علاقات فردية وجماعية صالحة في إطار المجتمع المدرسي.

- تطوير وإدارة منهاج دراسي يستند إلى المعايير الوطنية، ويتسم بالتوازن وبالقابلية للقياس والتقويم، ومراعاة الفروق الفردية.

- توافر أعلى مستوى من المعايير الشخصية والأكاديمية والمهنية لدى جميع العاملين بالمدرسة. (مدبولي، 2001: 96)

كما تضح إسهامات المشرف التربوي في مجال القيادة والإدارة كوسائل وأساليب يفترض القيام بها لتحسين أداء الإدارة.

لأن من أفضل الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم من خلال ( الإدارة بالأهداف ) وذلك لأنها تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. وان التزام المدير بتحقيق الأهداف هو ما يقرر الفعالية الإدارية.

( الخطيب، وآخرون، 1987: 67 )

والإدارة بالأهداف أسلوب للقيادة الإدارية، ويعتمد على تقييم الأداء والنتائج التي تتحقق بتحديد الأهداف، مما يعمل على توفير الجو الملائم لتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى وهي مشاركة فعليه من القيادة الإدارية. (ضحاوي، 1998: 55)

وفي هذا الأسلوب يتم اختيار أفضل الطرائق لتحقيق هذه الأهداف مع التأكيد على التغذية الراجعة. (نشوان، 1998: 311)

والاتجاه نحو الإدارة بالأهداف المحك الرئيسي للحكم على كفاية الإدارة وفاعليتها في إطار السياسات المرسومة لها. (الصالحى، 1998: 296)

وذلك لأن هذا النمط كما يقول دوجلاس ماك جريجور أنها طريقه لمشاركة وتنمية العاملين والإشراف عليهم، وهي عملية يتم فيها لقاء فردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم، لوضع أهداف ذات صلة بالأداء. (حجر، 2001: 24)

وعندما تأثر الإشراف بمفهوم الإدارة بالأهداف بدأ يعرف بأنه " نظام متكامل يشارك فيه المشرفون التربويون والمديرون والمعلمون بتحديد أهداف تربوية مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف منهم في تحقيق تلك الأهداف على نحو يدرك فيه كل من هؤلاء النتائج المتوقعة من عمله، لأن هذا التحديد يساعد على إزالة الكثير من سوء الفهم في العلاقة القائمة بين كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم، بالإضافة إلى هذا، فهو يؤدي إلى تخطيط وتنظيم عملية الإشراف". ( عيسان، 1993: 251)

وتتجه الإدارة بالأهداف إلى الاهتمام بالأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب:-

تتمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها.

تتمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.

التركيز على إنجازات الفرد وليس سماته الشخصية. (عابدين، 1996: 19)

ومن الأساليب التي يتوقع من المشرف الأخذ بها ما يلي:-

1- القيادة بالغايات والأهداف: ويتمثل هذا النمط بتوضيح الغايات وإيصال كل المعاني المهمة

و ذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أنحاءه كافة يساعد على إدراك المغزى ويسهم في تحفيز وإثارة الدافعية لمواصلة الأداء بتميز ونجاح.

2- القيادة بالتمكين: وتتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في

المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويأهلونهم للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف

التنظيم المدرسي، فإن القائد التربوي غالباً ما يكون عظيماً.

3- القيادة بنشر السلطة وتفويضها: وتتضمن توزيع المهام والأدوار والصلاحيات القيادية بين

العاملين في المدرسة وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

4- القيادة بالتحويل والتطوير من خلال: تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون بالتزامهم

المحدود تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة وفي تحديد أهدافها وألويتها.

5- القيادة بالتفكير المتعمق المركب من خلال: استخدام أسلوب حل المشكلات والأخذ بعين

الاعتبار الظروف المحيطة. ( المؤتمن، 2004: 22-24)

تأكيد المشرف التربوي على ضرورة تطوير الممارسات الديمقراطية وديموقراطية التعليم من

خلال انتهاج سبيل الإدارة التربوية الديمقراطية والأسلوب القيادي الديمقراطي القائم على

ممارسة مفهوم الديمقراطية في ظل الشورى كأساس في العلاقات الإنسانية والمستندة



على سيادة روح التعاون والمحبة والاحترام المتبادل بغية الاستفادة من كل عناصر الأسرة المدرسية لما فيه من تقدم العملية التربوية لتبلغ أهدافها المرسومة.

على إدارات المدارس بضرورة تطبيق التعليمات وتنفيذ ما يطلب إليهم حيث إن المدير هو النموذج في تطبيق النظام والمدير القائد الجيد هو الذي يحترم التعليمات والأوامر ويحترم آراء الآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب في معالجة المشكلات وإتباع الوسائل الهادفة لتعزيز السلوك التربوي الايجابي والالتزام بالإجراءات التربوية. كما يعمل على رعاية المديرين الجدد ومتابعتهم بشكل مكثف وعقد الندوات الخاصة لرفع كفاءاتهم ومعنوياتهم وإطلاعهم على الأنظمة والقوانين المدرسية وكيفية التعامل معها وتطبيقها وترشيح من يحتاجون منهم إلى دورة تزيد من خبراتهم وترفع كفاءاتهم. ( البدرى، 2001: 115)

والإيمان بالأسلوب الديموقراطي التشاوري للعمل في الإدارة ومساعدة المدير يكون بإشراك الجميع في وضع خطة العمل ويقوم كل العاملين بتحمل المسؤولية الموكلة إليهم (أحمد، 1999: 79)

والقائد الناجح هو الذي يشجع النمط الإداري الديموقراطي (الشورى) المدرسي على كافة المستويات وتوفير الظروف والمناخ الملائم الذي يساعده على التجديد والتطوير وفق احتياجات العمل المدرسي (مصطفى، 2002: 52)

كما يتطلب من المشرف إطلاع مديري المدارس على الأنماط القيادية ذات الأثر الايجابي على تحسين السلوك التنظيمي للمشرفين التربويين. والإطلاع على الأساليب الإشرافية الحديثة ودورها في توضيح العمليات الإدارية داخل منظومة الإشراف التربوي وزيادة فعاليته من خلال:

الابتعاد عن الأسلوب القديم للإشراف وتبنى أساليب حديثة أظهرت نتائج ايجابية لجميع عناصر منظومة الإشراف التربوي مثل الإشراف بالأهداف، الإشراف العلاجي، الإشراف التعاوني، أسلوب تحليل النظم، وأسلوب الدروس التوضيحية التعاونية.

إبراز دور التقويم المرحلي والختامي والتغذية الراجعة في تطوير وتعديل الأنماط السلوكية والأساليب الإشرافية المناسبة وتدريبهم على خطواته وكذلك دور التقويم الذاتي للمشرفين ومديري المدارس في تحسين وتعديل الممارسات الإدارية والفنية.

إطلاع المشرفين والمديرين على أحدث الطرق العلمية في كافة مجالات تطور الإشراف التربوي والإدارة من أجل الاستفادة منها وزيادة كفاياتهم العلمية.

( نشوان، جميل، 1998: 155-159)

ويقترح الفراء، ضرورة التوصيف الدقيق لمفهوم القيادة التربوية، والتأكيد على أنها تتضمن أهدافا محددة تعمل من أجل تحقيقها بالتعاون المشترك بين جميع العاملين على أساس من

الحوافز وتوزيع المسؤوليات وتحديد الصلاحيات وأن يكون دور المشرف الرائد في توجيه العلاقات الإنسانية في الإدارة إلى ما يخدم مصالح التلاميذ ومصلحة المدرسة، وتمكينها من تحقيق غاياتها وأهدافها التربوية والاجتماعية. ( الفراء، 1998: 264 )

وأن يساهم مع الإدارة المدرسية في قيادة العمل المدرسي " نحو تحقيق الأهداف العامة للنظام التربوي وأهداف المرحلة فإن هذا العمل يتطلب من المشرف التربوي أن يكون قادراً على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة، وأن يعمل مع الجماعة بشكل ديموقراطي تشاوري وتعاوني وذلك بإشراك المجموعة في وضع السياسة التعليمية في المدرسة، وتنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية بالمدرسة، بما يتفق مع الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية التي تم تحديدها بشكل مشترك كما ويعمل مع المدير على الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الأساليب الإدارية وذلك باستخدام التكنولوجيا الإدارية بما يتناسب مع إمكانياتها المادية والبشرية. ( البوهي، 2001: 91-97 )

فهناك وسائل يمكن توظيفها في توجيه وتطوير الموظفين العاملين بالمدرسة يجب الأخذ بها:

- ابتعاد المشرف عن الروتين في تنفيذ مهامه المدرسية. يتوجب منه بالمقابل التجديد من حيث الأهداف والتعامل والأساليب التنفيذية والبيئة المدرسية وكوادرها ونواتجها السلوكية على الفرد والمجتمع.
- عدم الاكتفاء بالملاحظة والقياس وتحديد لكفاية فقط بل تحقيق نتائج فعالة في توجيه وتطوير الكوادر والبيئات المدرسية.

ويضيف " الصالحى " على ضرورة استخدام التكنولوجيا والاستفادة من المستجدات التكنولوجية في تسيير عمل الإدارة، واتخاذ القرارات، فالحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصال تزود الإدارة بكل المعلومات والبيانات والإحصائيات، التي تجعلها على بينة كاملة عن الموضوعات والمواقف قبل اتخاذ القرارات بشأنها، وتستند بذلك إلى حقائق وليس تصورات وتوقعات واجتهادات. ( الصالحى، 1998، 296: 297 )

وذلك لأن التكنولوجيا تعنى التطبيق العملي للعلم والمعرفة فيمكن تطبيق وتوظيف التكنولوجيا الإدارية بأبعادها الحديثة على مستوى الإدارة المدرسية عند ممارسة التخطيط الإداري المدرسي كما يلي:-

1. التكنولوجيا العقلية:- استخدام الاستبيانات لإجراء الدراسات المسحية لمعرفة حاجات الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي، والبناء المدرسي والمناهج المدرسية، واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وإجراء العمليات الإحصائية الخاصة بالطلاب.

2. التكنولوجيا الآلية: استخدام جهاز الحاسوب في تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها ومعالجتها الخاصة بالطلاب والمعلمين وعمل الجداول المدرسية، وتوزيع الطلاب على الفصول وإعداد مواد إثرائية للمناهج المدرسية وإصدار النشرات الثقافية والإعلامية والصحية.

3. التكنولوجيا الاجتماعية: من خلال مشاركة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمشرفين في تحديد الأهداف المدرسية السنوية، وممارسة الديمقراطية في الإدارة المدرسية، وتفويض المسؤوليات لبعض المعلمين الأكفاء ومشاركة الطلاب في تحمل بعض المسؤوليات من خلال اللجان المدرسية المختلفة. (الصالحى، 1989: 300)

### دور المشرف التربوي في مجال المجتمع المحلي:

وبالنسبة لإسهامات المشرف التربوي لمجال المجتمع المحلي:-

• تؤكد المؤتمن على ضرورة تعزيز التكامل بين دورة الإدارة المدرسية والإشراف التربوي وتدعيم المناخ الديمقراطي وإزالة الحواجز بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي من خلال ما يلي:

• تشجيع تفعيل التواصل والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي. (المؤتمن، 2003: 198)

• وتدريب مديري المدارس على إتقان مهارات الاتصال والتواصل بينهم وبين المشرفين لإقامة علاقات اجتماعية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون بينهم وبين المعلمين وإطلاعهم على طرق التعاون مع المجتمع المحلي في المجالات التعليمية المختلفة من أجل الاستفادة من الإمكانات المادية المتوفرة. (نشوان، 1998: 157)

يوجه المدير نحو دعم المجتمع المحلي من خلال ما يلي:-

التواصل المنظم والمستمر مع الوالدين.

نظام واضح للعمل البيتي وقواعد وقوانين محددة وتوضح وتشرح للوالدين.

شرح وتوضيح أهمية الدوام المدرسي والانتظام فيه.

التواصل الفاعل مع المجتمع المحلي والوالدين حول أهداف المدرسة وتوقعاتها وطموحاتها ومستوى السلوك المطلوب.

زيادة وعي المجتمع المحلي بالنسبة للدور والخدمات التي يقدمها في إطار دعمه لتعزيز تعلم التلاميذ. (خليل، 1989: 6)

ويضيف عرفات ما يلي:-

تنظيم الحياة المدرسية، والمجتمع المدرسي بما يفيد النشئ وإعدادهم للحياة في مجتمعاتهم، وتوجيه نشاط العاملين نحو تحقيق ذلك الإعلان عن السياسة المتبعة في العمل المدرسي مع توضيح وسائلها أو أهدافها. (عرفات، 2001: 448). ويتفق (الخميس مع حسين وزيدان) على

ضرورة أن يعمل المشرف التربوي بالتعاون مع مدير المدرسة توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال ما يلي:-

1. دراسة البيئة العملية دراسة عملية
2. الاشتراك في مجالس الآباء والمعلمين التي تسهم بقسط وافر في حل مشكلات التربية والتعليم المحلية.
3. المساهمة في إنشاء المجالس الاستشارية التي تتكون من أفراد المجتمع والمتقنين والمهتمين بالتعليم، وليس شرطاً أن يكونوا من أولياء أمور التلاميذ، ويستطيع هذا المجلس أن يرشد المدرسة إلى الصلة بينها وبين البيئة، والسعي للنهوض بها.
4. تحويل المدرسة إلى مركز لخدمة البيئة ويستطيع من خلالها الإسهام في المشروعات الخدمة البيئية مثل مكافحة العادات والتقاليد الضارة، مكافحة الأمية، إقامة المعارض وإنشاء المكتبات، وتنظيم رحلات ثقافية وإصدار صحيفة محلية. (حسين وزيدان، 1976: 79-80)
5. يساهم مع مدير المدرسة لدعم المجتمع المحلي مادياً ومعنوياً لذا ينتظر من المشرف التربوي أن ينسق مع الإدارة في التعاون مع أولياء الأمور والمشرفين على المؤسسات الاجتماعية الأخرى لمساعدتهم على إدراك حاجات المدرسة ومتطلبات برامجها وتشجيعهم على النواحي المادية فقط، فالمدرسة تستطيع أن تتعاون مع المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تواجهها وفي تحسين أوضاعها وزيادة فعالية برامجها.
- كما ويوجه الإدارة إلى التنسيق مع المؤسسات التي تعنى برعاية نمو الطفل ويتيح للمدرسة الفرصة لأن توضح وتحدد دورها في تنمية الطفل. (الخطيب والخطيب، 1987: 98-99)
6. ويتفق الإبراهيم مع الخطيب والخطيب فيما سبق ولكن علاوة على ذلك، تستطيع المدرسة أن تساهم في تثقيف المجتمع وتحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية، فتحقق بذلك أهدافاً كثيرة منها: خدمة المجتمع وزيادة وعيه ببرامج المدرسة وحاجاتها المتطورة وتعزيز الصلة والتلاحم بين المدرسة والمجتمع وتوجيه التربية وجهه عملية تتصل بواقع الحياة. (الإبراهيم، 2002: 227-228)
7. يوجه مديري المدارس لاستثمار الفرص المتاحة كافة لكي ينقل الرؤية العامة المشتركة بخصوص المؤسسة التعليمية لكل من الأعضاء العاملين فيها، والطلبة والمؤسسات المجتمعية المعنية، وقادة المجتمع المحلي، وأولياء الأمور ومراعاة القيم الاجتماعية التي ينبغي أن تساهم المدرسة في ترسيخها مثل العدالة، وتكافؤ الفرص، الخدمة المجتمعية، الاستقامة، الإبداع والتميز.... الخ... عند تطويره للرؤية العامة المشتركة للمؤسسة. (المؤتمن، 2004: 75)

8. يوجه المشرف التربوي مديري المدارس في العمل على توطيد العلاقات التعاونية الوثيقة بين مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية من خلال دعوة أولياء الأمور إلى المدرسة لتقديم الشكر لهم على جهود أبنائهم.

9. يحث على العلاقات التعاونية بين مديري المدارس والمديرين الآخرين في المجتمع المحلي. (خليل، 1989: 7)

كما يعمل المشرف التربوي على وضع الخطة العامة للتعاون بين المدرسة والبيت من أجل حل المشكلات الاجتماعية والدراسية للطلبة. (الخطيب والخطيب، 1987: 106)

والإصلاح المدرسي لا يمكن أن ينجح دون وجود إصلاح مجتمعي مناظر فالمدارس والمجتمعات المحلية ينبغي أن تعمل يداً بيد لأن العلاقات المدرسية المجتمعية تعد عنصراً رئيساً في العملية التربوية، فالقائد يتقدم مباشرة نحو الهدف، ويسعى جاهداً لتحسين بيئة العلاقات مع المجتمع المحلي، وأن يستثمر كافة الفرص المتاحة مهما كانت الصعوبات من خلال الحرص على دعوة أولياء الأمور للمشاركة في الفعاليات والأنشطة والاجتماعات الرئيسية. (عماد الدين، 2004: 50)

لذا أوضحت نتائج الدراسات الحاجة إلى بعض الإجراءات الإدارية والقيادية التي تحتاجها البيئة المحلية، وهناك عدة وسائل لتحسين الاتصال مع الجماهير منها:-

اجتماعات ومقابلات مع مديري المدارس، تنظيم بعض اللجان التي تشكل أمور الطلبة، دعوة الآباء والمؤسسات البيئية للمشاركة في حلقات العمل والمؤتمرات التي تعقدها المدرسة وغير ذلك. (الفي، 1994: 446-447)

ويتطلب ذلك تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه من المجتمع بجعل المدرسة منظومة مفتوحة من خلال تقديم برامج لخدمة البيئة وفتح المدرسة أمام أبناء البيئة بعد الانتهاء منها، وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها. (حجي، 1998: 379)

11- مساعدة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في مدرسته فيما يلي:

التخطيط للاختبارات والإشراف على تنفيذها.

• تشجيع وحث المناقشة الحرة بواسطة المجتمع المحلي لأجل الوصول إلى حلول إيجابية بشأن مشاكل المدرسة.

• تفسير وشرح البرامج التدريبية الملائمة للمجتمع المحلي.

• الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم. (أحمد، 1997: 288-289)

ومن بين إسهامات المشرف التربوي اتجاه المجتمع المحلي ما يلي:-

12- تعريف المجتمع بصفة عامة وأولياء الأمور بصفة خاصة على رسالة المجلس وأهميتها ويمكن توضيح ذلك والدعاية لها بالوسائل التالية:-

أ. وضع الإعلانات والملصقات في الميادين العامة وتوزيع المطويات التي توضح أهمية توثيق الصلة بين البيت والمدرسة وتحث الآباء على زيارة المدرسة.

ب. الإشارة في ذلك في الحفلات والمناسبات واللقاءات المدرسية والصحف والمجلات التي تصدرها المدرسة.

ج. تشجيع الآباء على المشاركة في نشاطات المدرسة وكذلك دعوة بعضهم لإلقاء محاضرات ووضع جدول زمني بذلك بحيث يشمل عدد كبير من الآباء. (المنيف، 1994: 129)

13- ويساهم المشرف التربوي في مجال تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:-

- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.
- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي وخبراته المادية والبشرية
- العمل على توثيق الصلات بين أولياء الأمور والمدرسة. (بلقيس، 1986: 4)
- إبراز أهمية التوعية الوطنية والقومية وتوثيق علاقات المدرسة بالجهات والمنظمات الجماهيرية والوطنية في المحيط والبيئة وخلق المزيد من التلاحم من المنظمات الطلابية والإدارة المدرسية. (البدري، 2001: 116)

وترى الباحثة في ضوء ما سبق، للمساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية من خلال:

- توثيق الصلة بين المدرسة كمؤسسة تربوية والمؤسسات الأخرى التي تسهم في توفير الخدمات اللازمة للمدرسة.
- عقد اجتماعات غير متقطعة مع أولياء الأمور ومناقشة مشكلات المدرسة وذلك لعمل خطط تكون بمثابة احتياطات في حالة وقوع أي من مشكلات المجتمع وقد يساعد المشرف إدارة المدرسة في حل مشكلات المدرسة من خلال علاقاته مع ذوى المناصب ودعوتهم لزيارة المدرسة والاستفادة منهم، وقد يكون المشرف حلقة وصل بين المدارس وتشجيعهم بتبادل الزيارات والخبرات فيما بينهم مما يؤدي إلى تنمية معارف الطلبة وتوعيتهم ومساعدة الإدارة المدرسية في تخفيف المشاكل الواردة في المجتمع المحلي.

ولكي تتحقق إسهاماته يتطلب من المشرف التربوي ضرورة مساعدة مدير المدرسة في دوره من خلال:

1- تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي.

2- التخطيط للاختبارات والإشراف علي تنفيذها، وتلخيص نتائجها ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور علي مدى تقدم التلاميذ في أعمالهم.

3- توجيه مديري المدارس نحو دعوة أهل الحرف وذوي المناصب في البيئة المحلية لزيارة المدرسة والاستفادة منهم في تعليم التلاميذ والعمل علي تشجيعهم نحو الاهتمام بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة، وذلك بالتعاون مع أسرهم لتفهم نواحي شخصياتهم.

4- تشجيع مديري المدارس لزيارة المدارس الأخرى لنقل الخبرات إلى التلاميذ لتوسيع مداركهم وتنمية معارفهم علي نسق برامج الطلبة. (مطاوع، 2003: 356-357)

و يعتبر التلميذ أهم صلة بين المدرسة والبيت، ولا بد من وجود برنامج تعليمي فعال ونشاط مدرسي شائق وهادف، وعلاقات تقوم علي الحب والثقة والاطمئنان والاحترام بين المعلمين والتلاميذ وينبغي علي المشرف التربوي أن يشجع مدير المدرسة لتشجيع المعلمين والتلاميذ علي إطلاع أولياء الأمور علي ما يتعلمونه ويفعلونه أبناءهم في المدرسة لتوثيق أواصر العلاقة بين المدرسة والبيت ومن ثم بين المدرسة والمجتمع المحلي. (بليسي، 1986: 8)

ويتم ذلك كله من خلال:

فتح أبواب المدرسة للجمهور لبيح الفرصة للقاءات مباشرة بين أسرة المدرسة والأهالي يتحدثون فيها عن برامج المدرسة وتقدم التلاميذ والمشكلات التي تواجه المدرسة ويطلعون فيها علي إنجازات أبنائهم وعلي برامج المدرسة، ويعتبر النشاط المدرسي وسيلة فاعلة من وسائل تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إذا ما أحسن التخطيط لها وتنفيذها وبخاصة تلك النشاطات المتصلة بخدمة البيئة ومن أمثلة النشاط المدرسي المعارض المدرسية ومعارض الصفوف، والحفلات المسرحية والغنائية والمناظرات الثقافية والأدبية والعلمية، والمباريات الرياضية والنوادي المدرسية المختلفة ومنها نادي خدمة البيئة.

(المسلماني، 1989: 10)

كما يندرج تحت هذا المجال أعمال أخرى ينبغي أن يقوم بها المشرف " لتحقيق مزيد من التعاون والتكاتف والتنظيم والإشراف علي كافة الأنشطة المدرسية ومجالاتها المختلفة بهدف مساعدة مديري المدارس في تسيير بعض الأمور المدرسية حتى تمارس جميع الأعمال والأنشطة داخل المدرسة بطريقة منظمة ومخطط لها لتكون فائدتها شاملة لجميع طلاب المدرسة مما يعطى جميع المعلمين الفرصة في المشاركة في إدارة النشاط وإبداء الرأي في المجالس المدرسية والمشاركة في دراسة المشاكل التي تواجه الطلاب ومناقشته المواضيع التربوية التي تعرض فيها كما وتعتبر خير معين لمدير المدرسة في التخطيط والتوجيه والإشراف، وتنظيم أمور المدرسة ومتابعة نشاطها والمساعدة في حل ما يعترض تنفيذ برامجها من صعوبات. (المنيف، 1990: 124 )

لذلك يقوم البرنامج المدرسي علي أساس إنجاز متطلبات المجتمع لتأهيل أبنائه لقيادته إلى الرفاهية والازدهار. والمدرسة هي مؤسسة مكملة لادوار تقوم بها مؤسسات أخرى مثل الأسرة. لكن المدرسة تقوم بدورها من خلال وعي علمي وعملي مقصود مخطط وهاذف لما تقوم به تجاه تربية أبناء المجتمع وذلك عكس الأسرة التي تقوم بدورها في غالب الأحيان بطريقة عشوائية دون وجود لمخطط تربوي فاعل. (حمدان، 1990: 22-23)

وان الهدف الأساسي من التربية في خدمة المجتمع هو العمل علي رفع مستوى الحياة للمواطنين وتحسينه، من خلال تقديم الأفكار والطرق التي تساعد علي استمرارية التعلم، وإيجاد بدائل للتعلم المفتوح، لكافة أفراد المجتمع، وتوفير الغرض للأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية، ولتطبيق هذا المفهوم، لا بد من تحديد حاجات المجتمعات المحلية، والمصادر والأهداف والمطالب، التي يسعى المجتمع المحلي إلى تحقيقها، وبعد أن يتم حصر هذه المصادر وتحديدتها، يتم تنظيمها حتى يمكن وضع خطة متطورة للنشاطات والبرامج والخطط التربوية، التي يمكن علي أساسها، تقديم الخدمات المناسبة للمجتمع، والتي يمكن لها تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه. (عاشور، 1995: 8)

إن وجود علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي متطلب أساسي لنجاح المدرسة في قيامها بوظائفها ومهامها، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، وتفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة.

وان إنشاء علاقات وثيقة بينهما يعين علي:

- 1- فهم واقع الطالب وتحصيله الدراسي.
- 2- إلقاء أضواء كافية علي جوانب شخصية الطالب.
- 3- حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المتعلم.
- 4- إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر.
- 5- تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهاذفة.
- 6- استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثماراً يعود بالنفع علي تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.
- 7- تحقيق أكبر قدر من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة مما يساعدها علي القيام بوظائفها ومهامها ببسر وسهولة توعية المجتمع المحلي بأهداف المدرسة، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنتظرة، مما يسهم في التغلب عليها، وإتاحة فرص التخطيط التعاوني الشامل لبرامج المدرسة وأنشطتها، مما يساعد علي تحقيقها.
- 8- الاستفادة من آراء ذوى الخبرة من أهل المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية.

( أبو عابد، 2000: 7)



ويشرف مع مدير المدرسة علي تجهيز الملاعب من هذه الأدوات والأجهزة.  
الإشراف علي تنظيم الملاعب وتخطيط أرضيتها بالتعاون مع مدير المدرسة ومع معلمي التربية  
الرياضية بالمدرسة.

متابعة خلو الملاعب من العوائق والحواجز لضمان أمن وسلامة الطلاب.  
الإشراف علي صيانة الملاعب والاهتمام بنظافة ومتابعة استعمالها بالشكل الصحيح.  
(العجمي، 2000: 100)

العمل معا في توفير الساحات والقاعات ومعامل اللغة، وورش العمل والخروج إلى البيئة لربط  
الدراسة بالواقع المجتمعي وتعميق تنمية الاتجاه الإيجابي للبيئة المحيطة، لإعداد الطالب  
العصري الذي يساير مجتمعه. (الشرقاوي، 2003: 89)  
وتظهر إسهاماته بالنسبة للأدوات والأجهزة في تزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات اللازمة وذلك  
حسب إمكانات المدرسة المتوافرة.

يدير المشرف المعلمين علي كيفية استخدامها بفعالية وحفظها وصيانتها.  
يستشير المشرف في عملية تجميل المبنى المدرسي وتزيينه مما يساهم في تحقيق الأهداف  
التعليمية التعلمية. (عبود و آخرون، 2000: 179)

ومن بين إسهاماته التي تظهر في مساندة مدير المدرسة تجاه المرافق المدرسية والإشراف عليها  
بهدف تفعيلتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية:  
" تنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات علي الأبنية الرئيسية.

(مطاوع، 2003: 358)  
ويستلزم نجاح الإدارة المدرسية مساعدة مدير المدرسة في دوره كمشرف تربوي مقيم من خلال  
تشجيع مديري المدارس المشاركة في الدراسات والبحوث التي تهدف إلى توفير ما يلزم هذه  
المباني من أجهزة وأدوات ومكتبات مدرسية، وغيرها من الامكانيات المادية، التي تساعد في  
تحقيق أهداف المدرسة. (عبود، 2000: 106)

التأكد من نظافة المباني المدرسية ومرافقها من حين لآخر ويتم ذلك عن طريق تشكيل لجان من  
الطلبة تكون مهامها الأساسية المحافظة علي نظافة الغرف الصفية وترتيبها.

مشاركة المدير في توزيع الصفوف المدرسية حسب حاجة الطلبة والمعلمين في طابق واحد،  
ويجب سعة الغرف الصفية وتوزيع عدد الطلبة بحيث لا تصبح بعض الغرف مزدحمة بأعداد  
كبيرة من الطلاب بينما تبقى غرف أخرى شبه خالية. كما تظهر متابعة المشرف التربوي لكيفية  
تنظيم الأدوات والأجهزة بحيث يسهل استخدامها أو الوصول إليها كلما دعت الضرورة إلى ذلك  
ويعمل بالتعاون مع مدير المدرسة علي تشكيل لجان من المعلمين والطلبة يعهد لها بمسئولية  
تزيين الغرف الصفية وعمل الديكورات ويمكن ترتيب مسابقات. (عبود، 2000، 106)

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات بناء الإستبانة
- صدق الإستبانة
  - صدق المحكمين
  - صدق الاتساق الداخلي
  - صدق البناء
- ثبات الإستبانة
  - ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية
  - ثبات الإستبانة بطريقة كرونباخ - ألفا
- تطبيق الإستبانة
- المعالجة الإحصائية
- خطوات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتخصص الفصل الرابع لبيان منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة التي ستطبق عليها أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة قامت الباحثة بتصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة والأدب التربوي ومن خلال هذا الفصل سنبين إجراءات حساب صدق وثبات الإستبانة، كما سيتضح إجراءات تطبيق الإستبانة على العينة والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص النتائج.

#### أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهذا المنهج يحاول وصف الظاهرة ويفسرها ويقارن ويقوم علاقة للتوصل إلى تصميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة. (الغنام، 1974، 3)

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين والمديرين بالمرحلة الأساسية الدنيا والبالغ عددهم (263) شخصاً منهم (83) مشرفاً ومشرفة و(180) مديراً ومديرة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك

#### جدول رقم (1)

#### يوضح مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الفئة / المتغير	ذكور	إناث	المجموع
مشرفين	67	16	83
مديرين	70	110	180

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من فئتين هي:

فئة المشرفين والمشرفات: أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (56) مشرفاً ومشرفة و(119) مديراً ومديرة ممن يعملون في المدارس الأساسية الدنيا بمحافظة غزة من العام الدراسي (2004-2005) التابعة لوكالة الغوث الأونروا وقد وزعت الإستبانة على أفراد العينة من المشرفين والمديرين واستبعدت (3) استبيانات لأنها غير مكتملة فيكون عددها (80)، وقد استجاب منهم (56) مشرفاً ومشرفة و بقيت (24) استبانة من العينة لم تكمل الإجابة عليها، أما بالنسبة لعينة المديرين فاستجاب (119) مديراً ومديرة من أفراد العينة الكلية (180)، وبهذا تكون نسبة المستجيبين من عينة المشرفين التربويين (95%) أما

المديرين فتكون نسبتهم (66.11%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة, وكانت جميع الاستبيانات المستردة صالحة.

#### جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الفئة / المتغير	ذكور	إناث	المجموع
مشرفين	41	15	56
مديرين	53	66	119

#### جدول رقم (3)

يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	المشرفين	%	المديرين	%
بكالوريوس/ الليسانس	38	67.85	112	94.11
ماجستير	15	26.78	6	5.08
دكتوراه	3	5.35	1	0.8
المجموع	56 مشرف	100	119 مدير	100

#### جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

سنوات الخدمة	المشرفين	%	المديرين	%
1-5 سنوات	12	21.42	25	21
5-10 سنوات	23	41.7	49	41.17
10 سنوات فأكثر	21	37.5	45	37.81
المجموع	56 مشرف	100	119 مدير	100

#### رابعاً : أداة الدراسة ووصفها:

قامت الباحثة ببناء استبانة ( أداة الدراسة ) وقد تكونت الإستانة من (42) فقرة موزعة على (4) مجالات حيث تم توزيع الفقرات في كل مجال حسب تغطيتها لمجالات الدراسة وهي مجال دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الإدارية للمدير ومجال دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الفنية للمدير, ومجال دور المشرف التربوي في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي , ومجال دور المشرف في مساعدة المدير على

تطوير المرافق المدرسية، وقد تم صياغة فقرات الإستبانة بعد الاستعانة ببعض الدراسات السابقة مثل دراسة ( عبد الرحمن, 1994) ودراسة ( الخثعمي, د.ت) ودراسة, ( شرف, 2003) ودراسة ( المؤتمن, 2004), إضافة إلى الاستعانة بأراء بعض المشرفين التربويين ذوي الخبرة ومديري مركز التطوير التربوي في هذا المجال.

ولبناء الإستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية:

### خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لتحديد الدور المطلوب من المشرف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا حتى يتمكن من تطوير العمل التربوي للإدارة المدرسية واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1. دراسة أدوار لمشرف التربوي من الجانب الإداري والفني.
2. دراسة أدوار المشرف التربوي المقيم ( مدير المدرسة ) في ضوء مجالات الدراسة والتي تم تحديدها من جانب إداري - وفني. وجرى ذلك من خلال:
  - الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والأدب التربوي بموضوع الدراسة والذي له صلة بموضوع الدراسة.
  - أجريت مقابلة مع ( المشرف التربوي محمد مقبل ) في وكالة الغوث, وطلب منه تحديد الأدوار الإشرافية والتي لم يسبق دراستها في قطاع غزة.
  - استشارت الباحثة عدد من أساتذة الجامعات والعاملين في سلك التربية والتعليم, وذوي الخبرة في مجال الإشراف والإدارة لتحديد فقرات الإستبانة.
3. تم صياغة فقرات الإستبانة في صورتها الأولية وتكونت من (63) فقرة ( انظر الملحق رقم (1).
4. وبعد عرض فقرات الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية, تم تعديل وإضافة, وحذف عدد من فقرات الإستبانة في صورتها النهائية مكونة من (42) فقرة ( انظر الملحق رقم 2)

### صدق الإستبانة:

لقد تم التأكد من صدق الإستبانة بعدة طرق, كما يلي:

#### 1- صدق المحكمين:

لقد تم التحقق من صدق الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإشراف التربوي, وقد تكونت لجنة التحكيم من (13) شخصاً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والعاملين في سلك التربية والتعليم ( انظر ملحق رقم 3). حيث تم إطلاعها على الإستبانة وأخذ جميع مقترحاتهم وإجراء

التعديلات اللازمة عليها حيث كانت فقراتها قبل التحكيم (63) ثم تم استبعاد واحد وعشرين فقرة من فقراتها إلى أن استقرت إلى (42) فقرة بعد إجراء التعديلات على الفقرات حسب آراء المحكمين ( انظر ملحق رقم 2) الإستبانة بصورتها النهائية.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

أ. ارتباط فقرات دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بالمجموع الكلي للفقرات.

تم إيجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال التنمية الإدارية من فقرات الإستبانة بالمجموع الكلي لها، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

الاتساق الداخلي لفقرات ومجموع المجال الأول كما يعبر عنه معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الأول والمجال الكلي للاستبانة.

الفقرة	معامل بيرسون بين فقرة ومجموع المجال	مستوى الدلالة	معامل بيرسون بين كل فقرة في المجال ومجموع المجال والمجموع الكلي للاستبانة	مستوى الدلالة
.1	0.2	**	0.52	**
.2	0.35	*	0.39	*
.3	0.74	**	0.56	**
.4	0.73	**	0.66	**
.5	0.87	**	0.69	**
.6	0.78	**	0.62	**
.7	0.81	**	0.69	**
.8	0.71	**	0.65	**
.9	0.67	**	0.67	**
.10	0.74	**	0.69	**
.11	0.66	**	0.54	**
.12	.059	**	0.58	**
.13	0.76	**	0.66	**

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

قامت الباحثة بحساب علاقة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه وذلك بالاستعانة بدرجات عينة الثبات نفسها حيث أن الدرجة الكلية للفرد تعتبر معياراً لصدق الإستبانة.

## ب- ارتباط فقرات التنمية الفنية بالمجموع الكلي:

حيث تم إيجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال التنمية الفنية من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي لها، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

### جدول رقم (6)

الاتساق الداخلي لفقرات ومجموع المجال الثاني كما يصدر عنه معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المجال الثاني والمجموع الكلي للمجال والمجموع الكلي للاستبانة

الفقرة	معامل بيرسون بين فقرة ومجموع المجال	مستوى الدلالة	معامل بيرسون بين كل فقرة في المجال ومجموع المجال والمجموع الكلي للاستبانة	مستوى الدلالة
.1	74	**	0.70	**
.2	80	**	0.55	**
.3	72	**	0.58	**
.4	71	**	0.66	**
.5	85	**	0.66	**
.6	75	**	0.66	**
.7	70	**	0.77	**
.8	75	**	0.73	**
.9	76	**	0.66	**
.10	61	**	0.62	**
.11	67	**	0.74	**

\*\* دالة عند مستوى 0.01



ج- ارتباط فقرات تنمية المجتمع بالمجموع الكلي:  
 يتم إيجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال تطوير المجتمع من فقرات الإستبانة  
 بالمجموع الكلي لها، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7)

الفقرة	معامل بيرسون بين فقرة ومجموع المجال	مستوى الدلالة	معامل بيرسون بين كل فقرة في المجال ومجموع المجال والمجموع الكلي للإستبانة	مستوى الدلالة
.1	0.75	**	0.76	**
.2	0.74	**	0.57	**
.3	0.88	**	0.71	**
.4	0.80	**	0.54	**
.5	0.90	**	0.35	**
.6	0.74	**	0.68	**
.7	0.86	**	0.70	**
.8	0.81	**	0.74	**
.9	0.81	**	0.72	**
.10	0.84	**	0.56	**

\*\* دالة عند مستوى 0.01

د- ارتباط فقرات تنمية المرافق المدرسية بالمجموع الكلي:  
تم ايجاد معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال تنمية المرافق المدرسية من فقرات  
الاستبانة بالمجموع الكلي لها، والجدول رقم (8) يوضح ذلك:  
جدول رقم (8)

الفقرة	معامل بيرسون بين فقرة ومجموع المجال	مستوى الدلالة	معامل بيرسون بين كل فقرة في المجال ومجموع المجال والمجموع الكلي للاستبانة	مستوى الدلالة
.1	0.88	0.01	0.78	0.01
.2	0.84	0.01	0.71	0.01
.3	0.83	0.01	0.61	0.01
.4	0.77	0.01	0.65	0.01
.5	0.87	0.01	0.68	0.01
.6	0.85	0.01	0.68	0.01
.7	0.83	0.01	0.72	0.01
.8	0.84	0.01	0.73	0.01
.9	0.72	0.01	0.56	0.01

\*\* دالة عند مستوى 0.01

ه- ارتباط الأبعاد بالمجموع الكلي:  
تم إيجاد معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الإستبانة بالمجموع الكلي للاستبانة، وذلك ما  
يوضحه جدول رقم (9):

جدول رقم (9)

المجال	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	0.86	0.01
دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	0.91	0.01
دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة	0.75	0.01
دور المشرف في مساعد المدير على تطوير المرافق المدرسية	0.80	0.01

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن جميع مجالات الإستبانة مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع المجموع الكلي للإستبانة مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي وأن قيمة معامل الارتباط للجدول السابقة رقم (4) ورقم (5) ورقم (6) ورقم (8) ورقم (9) أن قيمة معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 أو 0.05 وهي نسبة عالية تعبر عن درجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### 4. ثبات الإستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الإستبانة بأكثر من طريقة وذلك على عينة استطلاعية مقدارها (50) مشرفاً ومديراً. وفيما يلي بيان لها:

#### أولاً: طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين جزأي الإستبانة ككل ولكل بعد على حدة، حيث تم تجزئة الإستبانة إلى نصفين الفردي مقابل الزوجي ثم عدل الطول باستخدام معامل سبيرمان ( براون) والجدول (10) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (10)

ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية كما يشير إليها معامل بيرسون ومعامل سبيرمان، براون لأبعاد الإستبانة:

رقم المجال	المجال	معامل بيرسون قبل التعديل	معامل سبيرمان بعد التعديل
1.	دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	0.84	0.91
2.	دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	0.73	0.85
3.	دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع الكلي	0.84	0.91
4.	دور المشرف في مساعد المدير على تطوير المرافق المدرسية	0.79	0.88
5.	المجموع الكلي	0.72	0.83

## ثانياً: معامل ك لكرونباخ ألفا:

استخدمت الباحثة معامل ك لكرونباخ ألفا، وذلك لحساب ثبات الاستبانة كما يلي:

جدول رقم (11)

ثبات الاستبانة بطريقة معامل لكرونباخ:

المجال	معامل
1. دور المشرف في التنمية الإدارية	0.91
2. دور المشرف في التنمية الفنية للمدير	0.77
3. دور المشرف في تطوير المجتمع المحلي	0.94
4. دور المشرف في تنمية المرافق	0.94
المجموع الكلي	0.96

### تطبيق الاستبانة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم تطبيق الاستبانة كما يلي:

- تم توجيه كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بالجامعة إلى دائرة التعليم في وكالة الغوث، حيث تمت الموافقة على تطبيق الاستبانة، (انظر ملحق رقم (2) )
- بعد تصوير الاستبانة تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (56) مشرفاً ومشرفة و(119) مديراً ومديرة.
- وذلك في العام الدراسي (2004-2005) حيث طلب من أفراد العينة الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعليه أن يوضح وجهة نظره حول دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، وذلك باختيار أحد الإجابات التالية، (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، منعدمة).
- وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة تم تفرغ النتائج على الحاسوب وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والدرجة الكلية للاستبانة،
2. اختبار (t-test) للفروق بين الجنسين.

3. تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.  
معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للتأكد من صدق الاتساق الداخلي.  
معامل الارتباط لكل عبارة مع البعد الذي توجد فيه.  
معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك معامل كرونباخ ألفا للتجزئة  
النصفية للتأكد من ثبات الاستبانة.

### خطوات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، إبراز أهميتها وأهدافها، وتحديد مصطلحات وحدودها، سارت  
الباحثة في دراستها حسب الخطوات التالية:

1. حصر عدد من الدراسات والبحوث في مجال الإشراف التربوي والإدارة المدرسية،  
والإطلاع عليها للاستفادة منها في معالجة الدراسة.
2. وضع الإطار النظري للدراسة، ويتضمن:
  - أ- مفهوم الإشراف التربوي.
  - ب- مراحل تطور الإشراف التربوي.
  - ت- نماذج الإشراف التربوي الحديث وأساليبه.
  - ث- كفايات المشرف التربوي ومهاراته.
  - ج- الأدوار الإشرافية ومهام المشرف التربوي.
  - ح- مهام مدير المدرسة.
  - خ- دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية:
    - في مجال القيادة والإدارة.
    - في مجال المجتمع المحلي.
    - في مجال المرافق المدرسية.
3. بناء أداة الدراسة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي.
4. حساب صدق وثبات الاستبانة.
5. تحديد عينة الدراسة الذين ستطبق عليهم الاستبانة من مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا  
ومديرها في وكالة الغوث، وقد تمثلت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (83)  
مشرفا ومشرفة وقد تم توزيع الاستبانة عليهم ورجع منها (56) استبانة صحيحة و(170) مديرا  
ومديرة ورجع منها (119) استبانة صحيحة.
6. بعد ذلك تم جمع الاستبانات بعد تطبيقها، للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.
7. تم تفرغ الاستبانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية الملائمة في ضوء أسئلة الدراسة  
وفروضها.

8. الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة.

9. تقديم بعض المقترحات التي قد تساهم في تطوير الإدارة المدرسية والتوصيات التي ترى الباحثة أنها قد تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، والتي قامت الباحثة بجمعها، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها في هذا الفصل في محاولة سعت هذه الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة ومجال في أداة الدراسة وهو دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الإدارية للمدير ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المهارات الإدارية للمدير ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت معيار النسب المئوية التالية:

#### جدول رقم (12)

النسبة المئوية	مستوى الدرجة
80 فأكثر	درجة عالية جداً
70 - 79.9	درجة عالية
60 - 69.9	درجة متوسطة
50 - 59.9	درجة ضعيفة
أقل من 50	درجة ضعيفة جداً

#### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية والترتيب لمجالات أداة الدراسة والمجموع الكلي.

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	49.66	6.32	76.4	1
2	40.04	0.05	72.8	2
3	33.23	6.62	66.46	4
4	31.30	6.38	69.5	3
المجموع	154.25	21.62	70.11	



يتضح من الجدول (12) أن تقدير المشرفين المديرين لدور المشرف وتطوير الإدارة المدرسية كان عالياً. حيث كان المتوسط الحسابي (154.25) بوزن نسبي (70.11) ولقد احتل المرتبة الأولى دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير بمتوسط حسابي (49.66) ووزن نسبي (76.4).

واحتل المرتبة الثانية دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير بمتوسط حسابي (40.04) ووزن نسبي (72.8).

واحتل المرتبة الرابعة دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة في المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (33.23) ووزن نسبي (66.46).

واحتل المرتبة الثالثة دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير المرافق المدرسية بمتوسط (31.3) ووزن نسبي (69.5).

وهذا يرجع إلى أن أهم أدوار المشرف بصفة عامة ومشرف المرحلة الأساسية الدنيا بصفة خاصة " المسئول عن النمو المهني للمعلمين وتطوير أداءهم والمساهمة في إثراء المناهج وشؤون الطلاب والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية من أثاث وغيره".

والمشرف مسئول عن تنظيم العملية التعليمية و تفاعله مع مدير المدرسة يحدد إنتاجية المدرسة من أجل تحقيق التعلم الفعال.

و أن نجاح العملية التربوية يكمن في قيادته وإدارته ومدى وعيه في مساعدة مدير المدرسة في تحقيق جميع الأمور الإدارية والفنية وترجع الباحثة اهتمام المشرفين وإدراكهم إلى طبيعة الدور الذي يمارسه عن اعتقاد المشرفين التربويين إن الغايات المطلوبة لن تتحقق إذا كانت إدارته ضعيفة، لذا يحرص أغلب المشرفون على مساعدة المدير في دوره كمشرف تربوي مقيم إدارياً وفنياً وألا يقتصر كل اهتمامه على حساب جانب آخر مع الاهتمام بمجالات عمل المدير سواء في المرافق المدرسية أو المجتمع المحلي ولكن ترجع ذلك أن مجال المرافق المدرسية والمجتمع المحلي ما هي إلا مهام ثانوية حسب اعتقاد الباحثة. ولهذا حازت الأدوار الفنية والإدارية على قدر أكبر من الأهمية مقارنة بالمجالات الأخرى.

### المجال الأول:

وحول دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الإدارية للمدير:  
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة في المجال والجدول (14) يوضح ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات مجال دور  
المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير:

الجدول (14)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل على تعديل الخطط وتطويرها مع المدير كلما اقتضت الظروف لذلك.	3.80	0.643	76	7
2	يعمل على توفير حوافز لرفع كفاءة العاملين في المدرسة.	3.38	0.800	67.6	12
3	يشجع روح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية عند المديرين	3.73	0.782	64.6	13
4	يحث المدير على ممارسة أسلوب القيادة التشاركية	3.92	0.754	78.4	4
5	يتعاون مع المدير في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم	4.2	0.929	80.4	3
6	ينمي الاهتمام بتطوير قيمة العمل ونتائجه الإيجابية	3.75	0.754	75	8
7	تنمية مستوى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.90	0.725	78.0	5
8	ينسق مع المدير لإقامة علاقات مهنية إنسانية بين مختلف أطراف العملية التربوية	3.75	0.671	75	8
9	يتشاور مع المدير في القرارات المتعلقة وتعيين ونقل المعلمين	3.87	0.732	77.4	6
10	يعمل مع إدارات المدارس على تشجيع الكفاءات والتوجيه لترقيتهم	3.54	0.771	70.8	11
11	يحرص مع المدير على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم	4.24	0.678	84.8	1
12	يعمل بالتعاون مع المدير على تطوير الانتماء الديني والوطني في المدرسة	3.69	0.778	73.8	10
13	يوجه مدير المدرسة إلى عملية التخطيط السليم ومتابعة تنفيذية	4.07	0.652	81.4	2
	المجموع	49.66	6.32	76.4	1

أولاً: الفقرات التي حصلت على درجات عالية في الأداء على النحو التالي:

لقد حصلت الفقرة (11) على المرتبة الأولى وهي تنص على:-

يحرص المشرف مع المدير على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم. فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي (84.8) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. وهذا يدل على أن المشرفين التربويين في المرحلة الأساسية الدنيا في وكالة الغوث يحرصون على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من الإدارة العليا للدائرة بدرجة عالية

قد يعزى ذلك بحكم موقعه في الإدارة العليا بكونه أحد القادة الذين يصرون ويلتزمون بالتعليمات أو قد يرجع ذلك إلى مدى حرص المشرفين في التمسك بمناصبهم التي تعرض للمساءلة أو كمسئول للتقويم الذاتي من قبل رؤسائه وتتفق هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة ( شرف, 2003).

لقد حصلت الفقرة (13) على المرتبة الثانية التي تنص على:

يوجه المشرف مدير المدرسة إلى عملية التخطيط السليم ومتابعة تنفيذه.

فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي ( 81.4 ) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. وهذا يدل على وعي المشرفين التربويين بأهمية التخطيط ومتابعته ويطلعون باستمرار على نتائجه، ويرجع ذلك إلى الندوات التربوية في إكسابهم هذه المهارة وتوجيه غيرهم نحو التخطيط وبدون التخطيط تصبح العملية ارتجالية عشوائية توقع الشخص في كثير من الخطأ. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( العداربة وزوايدة, 1984) نحو عملية التخطيط بالنسبة لأداء المعلم ونموه المهني.

لقد حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الثالثة وهي تنص على:-

يتعاون المشرف مع المدير في حل المشكلات الإدارية التي تواجهه فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بدرجة عالية بوزن نسبي ( 80.4 ) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين.

وهذا يدل على أن المشرفين التربويين في وكالة الغوث شديدي الحرص على المشاركة في حل المشكلات الإدارية بدرجة عالية وأنهم أكثر صلاحية نظراً لخبرتهم في هذا المجال. أو قد تكون الأمور الإدارية لا تتطلب الجهد الكبير في التفكير وقد يعزى إلى شعوره لخطورة المرحلة وأهميتها وما تتطلبها من تأسيس وإعداد للجيل.

وقد ترجع الباحثة ذلك أيضاً إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها المشرفين والتي قد تزيد من قدرات ومهارات المشرفين الإدارية بالدرجة الأولى في تنفيذه للأدوار المطلوب تنفيذها أو قد يكون شعوره بخطورة هذه المرحلة وأهميتها في تأسيس وإعداد الجيل، وتتفق هذه النتيجة مع

ما توصلت إليه دراسة ( نشوان, 1998 ) وتكاد تختلف نتيجة هذه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (المغيدى, 1997 ) وخاصة في المشكلات الإدارية. لقد حصلت الفقرة رقم ( 11 ) على المرتبة ( الرابعة ) وهي تنص على أن: يحث المشرف التربوي مدير المدرسة على ممارسة أسلوب القيادة التشاركية. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (78.4) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يقومون بممارسة دورهم بدرجة عالية على أساس أن الإدارة قيادة بالدرجة الأولى ومدى وعيهم لمفهوم القيادة ومبدأ المشاركة في نجاح العملية التعليمية وتختلف هذه النتيجة مع(ستراك والخصاونة, 2004) في ممارسة المشرفين لدورهم القيادي.

لقد حصلت الفقرة ( 7 ) على المرتبة ( الخامسة ) وهي تنص على أن: تنمية مستوى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي ( 78 ) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يمارسون دورهم بدرجة عالية في تواصلهم في إقامة علاقات طيبة والحث عليها بتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق وحسن ادر ااتهم للأمر وجلسات العمل وإجادتهم فن الاتصال والتواصل بتعميق مشاعر الانتماء وإبداء الرأي في الحوار والمناقشة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ( شرف, 2003) في ممارسة مدير المدرسة لدوره في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية.

لقد حصلت الفقرة رقم ( 9 ) على المرتبة ( السادسة ) وهي تنص على أن : يتشاور مع المدير في القرارات المتعلقة بتعيين ونقل المعلمين. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (77.4) وهذا يدل على اهتمام المشرف واحترامه لإنجازات المعلمين وجودة أدائهم ومخرجاتهم وتميزهم في العمل بدرجة عالية قد يرجع ذلك إلى حرص المشرفين للارتقاء بالعملية التعليمية نحو المطلوب من تميز ومدى وعيه بانعكاسها على المستوى التعليمي للطلبة في هذه المرحلة الحرجة.

لقد حصلت الفقرة رقم ( 1 ) على المرتبة السابعة وهي تنص على أن: يعمل المشرف على تعديل الخطط وتطويرها كلما اقتضت الظروف لذلك. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (76) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين لديهم القدرة على التخطيط بدرجة عالية وترجع الباحثة ذلك إلى فهمهم ووعيهم بأهمية التخطيط وحرصهم الشديد على الاستمرار في تعديل الخطط وتطويرها كلما تطلبت الظروف ذلك. لقد حصلت الفقرة رقم ( 6 ) و ( 8 ) على المرتبة الثامنة وهي تنص على أن ينمي المشرف الاهتمام بتطوير قيمة العمل ونتائجه الايجابية لدى مدير المدرسة.

ينسق المشرف مع المدير لإقامة علاقات مهنية إنسانية بين مختلف أطراف العملية التربوية فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (75) وهذا يدل على أن اهتمام المشرفين التربويين بتحسين

العمل وتطوير قيمته ونتائجه الايجابية وتدعيمها بدرجة عالية وذلك لضمان سير العملية التربوية وفق الهدف المنشود وقد يعزى إلى حرصهم على إيجاد الأساليب المتنوعة والمتعددة لجذبهم وزيادة اهتمامهم نحو تحسين إنتاجية التعليم والعمل على تطويرها وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ( الخثعمي, د.ت ) في ممارسة هذا الدور بدرجة عالية.

ينسق المشرف مع المدير لإقامة علاقات مهنية إنسانية بين مختلف أطراف العملية التربوية وهذا يدل على مدى حرصه في التنسيق على إقامة علاقات مهنية إنسانية بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الزيارات المتكررة ووعيه بأهميتها في النهوض بالعمل المهني والارتقاء بأداء العاملين فيه من خلال تبادل الخبرات انطلاقاً من مفهوم النمط الديمقراطي التشاركي و تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( عبد الرحمن, 1994 ) في ضعف العلاقة المهنية القائمة بين العاملين داخل المدرسة

لقد حصلت الفقرة رقم ( 12 ) على المرتبة ( العاشرة ) وهي تنص على أن:

يعمل المشرف بالتعاون مع المدير على تطوير الانتماء الديني والوطني في المدرسة بوزن نسبي (73.8) وهذا يدل على تعاون المشرفين التربويين في توجيه المديرين اتجاه الانتماء الديني والوطني بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى قوة النزاع الديني وقوة تمسك المشرف بالعقيدة والانتماء الوطني لديهم مما أدى إلى العمل على التعاون مع مدراء المدارس من خلال المشاركة في جميع المناسبات ومتابعة تنفيذ مثل هذه المواقف والبرامج المتعلقة بالجوانب الدينية داخل وخارج المدرسة والوطنية أيضاً وتطويرها باستمرار لإشعارهم بأهمية انتمائهم الوجداني لها وترجع الباحثة ذلك إلى إدراك المشرفين لقيمة ذلك الوازع الديني والوطني وانعكاساته على إنشاء المواطن الصالح في بيئة مدرسية صالحة لإيجاد مجتمع أكثر صلاحاً من خلال إقامة تلك العلاقات الطيبة والحميمة وتقوية الروابط على أساس من القيم مما يعود بالنفع على طلبته والارتقاء ببرامجها وأنشطتها على المستوى التي تتطلبه طبيعة ظروف مجتمعنا الفلسطيني وزيادة وعيهم لتعميق مشاعر الانتماء لدى العاملين في الإدارة وانعكاسه على أداء مهامهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( الخثعمي, د.ت ) في ممارسة المشرف لهذا الدور مع مدير المدرسة في العمل على تطوير الانتماء الديني والوطني بالمدرسة.

وحصلت الفقرة رقم ( 10 ) على المرتبة ( الحادي عشر ) وهي تنص على أن:

يعمل المشرف مع إدارات المدارس على تشجيع الكفاءات والتوجيه بترقيتهم. فقد جاء هذا الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي ( 70.8 )

وهذا يدل على أن المشرفين يشاركون بالتعاون مع مديري المدارس لتأدية أدوارهم ومسئولياتهم بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى التشجيع من قبل المشرف والتواصل مع إدارات

المدارس الأخرى لذوي الكفاءة منهم لتبادل الخبرات وتوجيه الأفراد لتحقيق الاستفادة ومن ثم الاهتمام برفع التقارير إلى القادة في الإدارة العليا بترقية أصحاب الكفاءة لإشغالهم مناصب تتناسب مع قدراتهم.

**ثانياً: الفقرات التي حصلت على درجات متوسطة في الأداء على النحو التالي:**

لقد احلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثاني عشر التي تنص على: يعمل المشرف على توفير حوافز لرفع كفاءة العاملين في المدرسة. فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدي جميع أفراد العينة بوزن نسبي (67.6) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. وهذا يدل على أن المشرفين التربويين في وكالة الغوث لا يحرصون على توفير حوافز أي كان نوعها مادي أم معنوي ولا يقدرّون أعمال العاملين بالمدرسة بما فيهم مدير المدرسة الأساسية الدنيا بدرجة متوسطة وترجع الباحثة ذلك إلى عدم تفهم اهتمام المشرفين التربويين برفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس نوعاً ما لأعمال العاملين لكي تكون المدرسة مكاناً يخيم عليه الاحترام والتقدير والمحبة والذي بدوره يعمل على ضعف الإنتاجية داخل المدرسة مما لا يتيح الفرصة أمامهم للتحسين والتطوير بشكل فعال لتحقيق الأهداف التربوية فعدم توفيرها كجانب تعزيزي وتدعيم للإنجاز قد يرجع إلى عدم وعي المشرفين بقيمة هذا العمل وأهميته على مضمون العملية التربوية.

لقد حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الثالث عشر التي تنص على :

يشجع روح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية عند المديرين فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع العينة بوزن نسبي (64.6) من وجهة نظر المشرفين التربويين و المديرين. ويدل ذلك على أن مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس وكالة الغوث يقومون بدورهم اتجاه الأمور التي تتطلب التفكير والإبداع, أو تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة فبالتالي يتجه تركيز المشرف فقط نحو تنفيذ المهام المألوفة من قبل المشرف بحيث لا يتعدى سواها مما قد يقتل روح الإبداع عند البعض ربما يفتقد الخبرة الكافية في مجال الإبداع وتحمل المسؤولية فبالتالي فهو بحاجة إلى دورات تدريبية نوعية مكثفة وقد تكون ثقافته غير مواكبة للتطورات الحادثة في مجال التعليم نتيجة احتفاظه بمبادئ تقليدية وقديمة لا تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحضاري وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة ( الخنعمي, د, ت ) التي توصلت إلى أن للمشرف التربوي دور في تطوير الإدارة المدرسية إلى حد كبير ولم يعد يمارس عملية التفقيش المعهودة من قبل واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبد اللطيف, 1988).

## المجال الثاني:

وحول دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الفنية للمدير، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة في المجال والجدول (15) يوضح ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات مجال دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتعاون مع مدير المدرسة في إعداد الخطة السنوية في المنهاج	3.70	0.689	74	7
2	يساعد مدير المدرسة على القيام بدوره كمشرف تربوي مقيم	3.91	0.689	78.2	1
3	يعمل على تطوير قدرة مدير المدرسة على تحليل المنهاج وتطويره	3.53	0.741	70.6	8
4	ينسق لعقد لقاءات بين المدراء من أجل تبادل الخبرة التربوية	3.33	0.885	66.6	11
5	ينقل الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة لمدير المدرسة	3.77	0.731	75.4	3
6	يتعاون مع مدير المدرسة في مجال البحوث الإجرائية	3.26	0.835	65.2	10
7	يعمل على توفير النشرات المساعدة للمدير في كيفية وضع الامتحانات وتطويرها	3.74	0.800	74.8	5
8	يشجع على تجريب أساليب إشرافية تسهم في تطوير الإدارة المدرسية	3.53	0.908	70.6	8
9	يتعاون مع المدير على ربط المنهاج ببيئة المتعلمين.	3.75	0.645	75	4
10	يتعاون مع المدير في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية	3.71	0.743	74.2	6

2	76.2	0.714	3.81	يساعد المدير على تطوير أنشطة مرافقة للمنهاج	11
2	72.8	0.05	40.04	المجموع	

ولقد حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة ( الأولى ) وهي تنص على أن: يساعد المشرف مدير المدرسة على القيام بدورة كمشرف تربوي مقيم بوزن نسبي (78.2) وهذا يدل على أن المشرف التربوي يمارس دوره كصاحب مكمل للمشرف المقيم ( مدير المدرسة ) بدرجة عالية وقد يرجع ذلك إلى متابعته لمهام المديرين ( شؤون الطلبة\_ شؤون النمو المهني للمعلمين والمناهج الدراسية وتطويرها ) وغير ذلك وصولاً إلى الأساليب الناجحة في الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

وحصلت الفقرة رقم ( 11 ) على المرتبة ( الثانية ) وهي تنص على أن: يساعد المشرف مدير المدرسة على تطوير أنشطة مرافقة للمنهاج. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي ( 76.2 ).

وهذا يدل على مراعاة المشرفين لأهمية الأنشطة للمنهاج وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية الكافية حول استخدام أحدث الأساليب وطرق التدريس في كيفية تصميم أنشطة منهجية مرافقة للمنهاج وأهمية إدراكهم بالأساليب والأنشطة في كيفية إكساب الطلبة للمهارات والاتجاهات والقيم.

وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة ( الثالثة ) وهي تنص على أن: ينقل المشرف الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة لمدير المدرسة فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (75.4) وهذا يدل على أن المشرفين حريصون بدرجة عالية على نقل الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة للمدرسة وقد يعزى ذلك إلى إدراكهم للتطورات الحديثة ومواكبتها لكل جديد مستحدث على العملية التربوية ليلتزم الركب الحضاري المتقدم للمداخلات التعليمية وما تطلبه حاجات المعلمين والمتعلمين وفق هذا التغيير والتطوير تلبية لرغبة وحاجة المجتمع أيضاً مما يفرض على المشرف التربوي الإطلاع المستمر وتزويده بكل ما هو جديد ومفيد.

ولقد حصلت الفقرة رقم ( 9 ) على المرتبة ( الرابعة ) وهي تنص على أن يتعاون المشرف مع المدير على ربط المنهاج ببيئة المتعلمين وقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي ( 75 ) وهذا يدل على أن مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا يتعاونون بدرجة عالية في مساعدة مدير المدرسة على ربط المنهاج للبيئة المحلية وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب مشرفي هذه المرحلة يدركون أهمية ربط المنهاج للبيئة الفلسطينية لتعميق المعرفة وفهم التعلم بصورة أفضل.



وقد يرجع إلى إدراك المشرفين إلى أن ممارسة هذا الدور من أولويات طبيعة عمله فيحصر جل اهتمامه في ذلك مما يدفعه إلى التعاون مع مديري المدارس لربط المنهاج بالبيئة المحلية وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة ( شرف 2003 )

ولقد حصلت الفقرة رقم ( 7 ) على المرتبة ( الخامسة ) وهي تنص على أن يعمل المشرف على توفير النشرات المساعدة للمدير في كيفية وضع الامتحانات فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (74.8) وهذا يدل على حرص المشرفين على توفير النشرات المساعدة للمدير في كيفية وضع الامتحانات وتطويرها بدرجة عالية قد يرجع ذلك إلى وعي المشرفين بأهمية النشرات في وضوح الغرض المطلوب من مديري المدارس لتذليل الصعاب.

لقد حصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة ( السادسة ) وهي تنص على أن يتعاون المشرف مع المدير في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (74.2) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يتعاونون بدرجة عالية مع مديري المدارس في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية ويرجع إلى اهتمامهم بمستويات الطلبة وتحسين مستواهم التحصيلي من خلال حرصهم على وضع خطط لمعالجة مشكلاتهم التحصيلية المتدنية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف 2003) في قلة اهتمام المدير لمعالجة الضعف التحصيلي لمستويات الطلبة.

لقد حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة ( السابعة ) وهي تنص على أن يساعد المشرف مدير المدرسة في إعداد الخطة السنوية للمنهاج فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (74) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يتعاونون بدرجة عالية مع مديري المدارس في مجال إعداد الخطة السنوية للمنهاج وقد يعزى ذلك إلى شعورهم بخطورة وأهمية هذه المرحلة وهي مرحلة الإعداد وما يحتاجه مديري المدارس من مساعدة والمشاركة الواعية والالتزام عند أغلب المشرفين لممارسة هذا الدور وقد يرجع ذلك إلى اقتناعهم أنها من طبيعة أولويات مهامهم الرئيسية وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إلي دراسة ( شرف \_2003) في تدنى الاهتمام بطبيعة المناهج الدراسية.

ولقد حصلت الفقرة رقم (3) و (8) على المرتبة السابعة وهي تنص على أن:

يعمل على تطوير قدرة مدير المدرسة على تحليل المناهج وتطويرها.  
يشجع على تدريب أساليب إشرافية تسهم في تطوير الإدارة المدرسية, فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (70.0)

وهذا يدل على أن المشرف التربوي يمارس دوره اتجاه مدير المدرسة في تحليل المناهج وتطويرها بدرجة عالية قد يعزى ذلك إلى مدى فهم المشرف التربوي إلى طبيعة المناهج في

المرحلة الأساسية والدنيا وخبرته المتجددة في هذا المجال وما تتطلبها من حيث ( أهدافه, ومحتواه, وأنشطته, ووسائله, وأساليب تقويمه ) من متابعة التطورات وخاصة على المناهج فلسطين المتطورة وما يتطلبه من الممارسات وقدرة في التحليل للتعرف على الثغرات والعيوب من أجل تحسين البرنامج التربوي وبالتالي يوجهه مديرو المرحلة الدنيا بإشرافه على متابعتهم وتعديل أدائهم بصورة مستمرة للعمل على تحليل المنهاج وإثراءه يشجع على تجريب أساليب إشرافية تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وهذا يدل على وعي المشرفين بأهمية الأساليب التي قد تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بدرجة عالية وقد يعزى ذلك إلى إيمانهم العميق بما يطرأ على حديث على التعليم مما يفرض عليهم تجريب أساليب جديدة مفيدة تتناسب مع كل موقف من مواقف العلمية التعليمية يلزمهم بتجريب أساليب تتناسب طبيعة الموقف وتشجيعهم المتواصل لمديري المدارس وصولاً للإدارة نحو الأفضل للالتحاق بالمجتمعات الأخرى ولضمان سيرها نحو التطور الحضاري الملموس وأهمية ذلك في تحسين العلمية التربوية ورفع إنتاجياتها وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (الخنعمي, د.ت) في استخدام الأساليب الإشرافية التي قد تسهم في تطوير الإدارة المدرسية.

ولقد حصلت الفقرة (6) على المرتبة العاشرة وهي تنص على أن:

يتعاون المشرف مع مدير المدرسة في مجال البحوث الإجرائية. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي 65.2 وبدرجة متوسطة وهذا يدل على قلة اهتمام المشرف مع وجود الإدراك لأهمية هذا المجال من تقديم المساعدة الكافية في مجال البحوث الإجرائية.

ولقد حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الحادي عشر وهي تنص على أن:

ينسق لعقد لقاءات بين المدراء من أجل تبادل الخبرة التربوية وقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (66.6) وهذا يدل على أن المشرفين ينسقون لعقد لقاءات بين المديرين من أجل تبادل الخبرة التربوية بدرجة متوسطة قد يعزى ذلك على أنه على وعي تام بأهميتها في النهوض والعمل المهني ولكنه غير شديدي الحرص بالدرجة المأمولة في عقد لقاءات كافية من أجل تبادل الخبرات أو قد يكون لتعدد الأدوار التي يمارها والمكلف بها وقد يرجع إلى قلة الزيارات الميدانية لزيارة بعضهم البعض.

## المجال الثالث:

وحول دور المشرف التربوي في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة في المجال والجدول (15) يوضح ذلك

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات مجال دور المشرف في تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

### الجدول رقم (16)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشجع على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع والتواصل معها يخدم العملية التعليمية	3.70	0.746	74	1
2	يعمل على توعية أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.	3.10	0.771	62	9
3	يسهم في حضور جلسات مجلس آباء وتفعيل دورها.	3.22	0.915	64.4	8
4	يعقد ندوات لمناقشة العلاقة العامة بين الآباء والأبناء يحضرها الآباء والأبناء.	3.9	0.936	61.8	10
5	يشجع أولياء أمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في النشاطات المدرسية (قدر الإمكان).	3.23	0.821	64.6	7
6	يخطط للأنشطة التي تحسن من صورة المدرسة لدى السكان المحليين.	3.27	0.826	65.4	5
7	يصمم بالتعاون مع مدير برامج مدرسية تلبية حاجات المجتمع المحلي.	3.43	0.826	68.6	3
8	يساهم في خلق اتجاهات إيجابية لدى السكان المحليين نحو مهنة التعليم.	3.50	0.843	70	2
9	يخطط مع مدير المدرسة لتنفيذ أنشطة وبرامج توعية لسكان البيئة المحلية.	3.27	0.804	65.4	5
10	يرشد المدير لاستخدام بعض المرافق المدرسية (كالملاعب والمكتبة).	3.43	0.909	68.6	3
	المجموع	33.23	6.26	66.46	4

تشير النتائج في جدول رقم (16) إلى الفقرات التي حصلت على درجات عالية في الأداء على النحو التالي:

ولقد حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وهي تنص على أن: يشجع على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع والتواصل معها بما يخدم العملية التعليمية. وقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (74) وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يقومون بهذا الدور بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى قدرة المشرف على التواصل في كل ما يخدم العملية التعليمية وإلى مدى إدراكه لأهمية مشاركتهم وتشجيعه لقيادات المجتمع المحلي في النشاطات والمشاريع التربوية التي تخدم المدرسة.

ولقد حصلت الفقرة (8) على المرتبة الثانية وهي تنص على أن: يساهم المشرف في إيجاد اتجاهات ايجابية لدى السكان المحليين نحو مهنة التعليم فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (70) وهذا يدل على تعاون المشرفين مع مديري المدارس نحو التعليم بدرجة عالية ويرجع ذلك إلى حرصه الشديد بأهمية التعليم من خلال اجتماعاته مع أهالي البيئة المحلية وتوجيه مديري المدارس على الحرص بتوعيتهم لما تجلبه من نفع على أبناء البيئة المحلية بغرض زيادة إقبالهم نحو مهنة التعليم وخاصة مجتمعنا الفلسطيني وطبيعة الظروف التي يمر بها.

لقد حصلت رقم الفقرة (10.7) على المرتبة الثالثة والتي تنص على: يصمم بالتعاون مع المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي. يرشد المدير لاستخدام بعض المرافق المدرسية (كالملاعب والمكتبة) من قبل أهالي البيئة المحلية.

فقد جاء كل دور منها من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي (68.6) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين.

والفقرة السابعة والتي تنص على ما يلي:

يصمم المشرف بالتعاون مع المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (68.6) وهذا يدل على تعاون المشرف مع مدير البرامج التي تلبي حاجات المجتمع المحلي بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى وعيهم لأهمية وفائدة هذه البرامج لتلبيته حاجات المجتمع المحلي دون القدرة الكافية التي تؤهله إلى مساعدته في هذه البرامج أو قد يعزى ذلك إلى اعتقاد المشرف أن هذا الدور ثانوي بالنسبة له.

والفقرة العاشرة والتي تنص على ما يلي:

يرشد المدير لاستخدام بعض المرافق المدرسية (كالملاعب والمكتبة) من قبل أهالي البيئة المحلية.

وهذا يدل على إدراك الوعي الثقافي والمهني لدى المشرفين وحرصهم على الفائدة من هذا العائد التعليمي وتوظيفها لخدمة الطلبة من جميع الجوانب.

لقد حصلت رقم الفقرة ( 9.6 ) على المرتبة الخامسة التي تنص على:

يخطط للأنشطة التي تحسن من صورة المدرسة لدى السكان المحليين.

يخطط مع مدير المدرسة لتنفيذ أنشطة وبرامج توعية لسكان البيئة المحلية.

فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي ( 65.4 ) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين وهذا يدل على قلة وعي المرحلة الأساسية الدنيا وعدم الاهتمام والقصور لنتائج هذه الأنشطة والبرامج:

قد يكون الوضع السياسي القائم في المجتمع الفلسطيني وما يخلفه من انعكاسات سلبية على جميع الجوانب ( النفسية - الاجتماعية - الاقتصادية ) .

قد يكون استهتار من قبل المشرف التربوي أو عدم استجابة ووعي الأطراف الأخرى يولد لدى المشرف الإحباط أو التكاثر.

لقد حصلت رقم الفقرة ( 5 ) على المرتبة السابعة التي تنص على:

يشجع أولياء أمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في النشاطات المدرسية قدر الإمكان.

فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي ( 64.6 ) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. وهذا يدل على أن مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا يشجعون أولياء أمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في نشاطاتها وبرامجها بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى عدم حرص وإدراك المشرفين لأهمية الزيارة بالنسبة لأعضاء المجتمع المحلي في تحقيق الأهداف المدرسية أو قد يرجع إلى اعتقاد أولياء الأمور أن المشاركة قد تكون حسب نظرتهم أنها ذات منحى مادي مما أدى إلى ضعف ثقة المشرف وعدم تشجيعه لأولياء الأمور للقيام بهذه الزيارة نتيجة نظرتهم السلبية للمدرسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ( عبد الرحمن, 1994 ) .

لقد حصلت رقم الفقرة (3) على المرتبة الثامنة التي تنص على:

يسهم في حضور جلسات مجلس الآباء وتفعيل دورها. فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي (64.4) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين وهذا يدل على أن مشرفي المرحلة الأساسية الدنيا يسهمون في حضور جلسات مجلس الآباء وتفعيل دورها مع الآباء بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى عدم إيمان المشرفين التربويين بدور مجلس الآباء ولا يعطيها الأهمية مما ينعكس بذلك على الأداء المدرسي أو لأنهم ينظرون لها بأنها ليست من طبيعة مهامهم الرئيسية.

لقد حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة التاسعة التي تنص على:  
يعمل على توعية أذهان أهالي البيئة المحلية التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.  
فقد جاء هذا الدور من حيث الأداء لدى جميع أفراد العينة بوزن نسبي (62) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين. وهذا يدل على عدم رغبتهم في تقبل التغيير وضعف القدرة على التعاون مع مديري المدارس للعمل لتفنيح أذهان أفراد البيئة المحلية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات قد يعزى إلى إحساس المشرفين بعدم ثقتهم في القرارات التي قد تصدر منهم وأنهم هم لوحدهم فقط أصحاب القرار دون الشعور والرغبة بإشراكهم وبالتالي ينعكس بطريقة سلبية على العمل التربوي نتيجة إبعادهم عن اتخاذهم للقرارات أو ربما إهمال من القادة المسؤولين والتي تعزى إليهم مهمة المتابعة.

## المجال الرابع:

حول دور المشرف التربوي في تنمية المرافق المدرسية, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل فقرة في المجال والجدول (17) يوضح ذلك.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات مجال دور المشرف في تنمية المرافق المدرسية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتعاون مع المدير لتوفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات.	3.58	0.979	71.6	3
2	يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات.	3.25	0.950	65	8
3	يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.	3.30	0.931	66	7
4	يعمل على تحديث المختبرات باستمرار.	3.07	0.907	61.4	9
5	يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.	3.50	0.870	70	5
6	يبحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.	3.53	0.851	70.6	4
7	يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.	3.99	0.808	79.8	1
8	يتابع مع المدير احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها.	3.62	0.626	72.4	2
9	يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها.	3.49	0.964	69.8	6
	المجموع	31.30	6.38	69.5	3

ولقد حصلت الفقرة (7) على المرتبة الأولى وهي تنص على أن: يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.

فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (79.8) وهذا يدل على ان المشرف يوجه مديري المدارس إلى الحفاظ على نظافة المدرسة ومرافقها بدرجة عالية فقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين لأهمية النظافة وانعكاسها على صحة الطلبة وتجميل المدرسة.

وقد حصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة الثانية وهي تنص على أن : يتابع المشرف مع المدير احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها وقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (72.4) 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 للتعليم، ومدى وعيهم إلى أهمية النشاط الرياضي في البناء والنمو الجسمي الذي يكمل النمو العقلي والانفعالي.

لقد حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثالثة وهي تنص على أن : يتعاون المشرف مع المدير لتوفير ما يحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (71.6) وهذا يدل على أن المشرفين يتعاونوا مع المدير لتوفير ما يحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات وقد يعزى ذلك إلى وعي المشرفين إلى أهمية توافر هذه الأجهزة والمعدات وإدراك منهم أنها من أولويات مهامه ولا يتحقق نجاح العملية التعليمية دون توفر هذه الإمكانيات.

لقد حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الرابعة وهي تنص على أن: يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (70.6) وهذا يدل على أن المشرفين يقومون بدورهم باتجاه مدير المدرسة بدرجة عالية وقد يعزى ذلك لإدراكهم إلى أهمية طبيعة المرحلة التي تتطلب منه توجيه المدير لذلك لاستمرار وتفريغ مواهبهم وتنشيط همهم بشد الأذهان بالمعارف والخبرات التعليمية المتنوعة مما يعكس أثراً إيجابية على عملية التعلم ومدى وعيهم إلى أهمية النشاط الرياضي في البناء والنمو الجسمي الذي يكمل النمو العقلي والانفعالي.

وقد حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الخامسة وهي تنص على أن: يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب. فقد جاء هذا الأداء بوزن نسبي (70) وهذا يدل على أن المشرفين يتعاونون مع المدير في الاهتمام بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب بدرجة عالية وقد يرجع ذلك إلى حرص المشرفين على تفتيح أذهان وتنمية معارفهم وتنقيفهم بحيث يستفيد منهم الطلبة من خلال توعية مديري المدارس نحو هذا الدور لإفادة أبناء مجتمعهم نحو استعمال واستغلال محتوياتها بوسائل وأساليب مختلفة بهدف خدمتهم.



إجابة السؤال المتعلق بأثر نوع العمل في دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.

ينص السؤال الثاني على ما يلي:-

هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف نوع العمل ( مشرف - مدير ) ؟  
تنص الفرضية المتعلقة به على ما يلي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ويرجع لنوع العمل ( مدير - مشرف ).  
وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المتعلقة به تم استخدام الأسلوب الإحصائي.  
نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي باختلاف نوع العمل (مشرف- مدير)

#### الجدول رقم(18) يوضح ذلك

المجال	البيان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	مشرف تربوي	56	34.91	5.64	5.537	دالة عند $(0.01 \geq \alpha)$
	مدير مدرسة	119	29.61	6.02		
دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	مشرف تربوي	56	54.66	5.11	8.515	دالة عند $(0.01 \geq \alpha)$
	مدير مدرسة	119	47.31	5.42		
دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	مشرف تربوي	56	43.92	5.13	6.471	دالة عند $(0.01 \geq \alpha)$
	مدير مدرسة	119	38.21	5.58		
دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية	مشرف تربوي	56	36.05	6.32	4.025	دالة عند $(0.01 \geq \alpha)$
	مدير مدرسة	119	31.90	6.37		
دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام	مشرف تربوي	56	169.55	18.56	7.329	دالة عند $(0.01 \geq \alpha)$
	مدير مدرسة	119	147.05	19.12		

نتائج اختبار(ت) لعينيتين مستقلتين

قيمة (ت) الجدولية تساوي 2.57 عند  $(0.01 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.96 عند  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

ويلاحظ من الجدول (14) مايلي:

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير:

فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (5.537) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (2.57) عند  $(0.01 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير بالنسبة لمتغير نوع العمل ولصالح المشرف وبالتالي ترفض فرضية الدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق رقم ( 18) في تقديرات المشرفين والمديرين لأدوار المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية باختلاف نوع العمل ( مشرف \_ مدير ) أن متوسط تقديرات المشرفين في كل مجال على حدة وفي المجموع الكلي للمجالات أعلى مما هو عند المديرين وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى صدق تطبيق هذه الاستبانة في الواقع العملي بالنسبة لهذه الأدوار الفنية والإدارية حيث جاءت لصالح المشرفين وان مدراء المدارس يقيمون دور المشرف التربوي بدرجة أقل مما يقومون به من أدوار فنية وإدارية في الواقع الميداني، ونستنتج من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) في التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين قد يعزى ذلك إلى أنه لا يوجد أثر لعدد سنوات الخدمة وقد يرجع إلى التأهيل التربوي للمشرفين والمديرين الجدد وبالنسبة لنوع العمل ( مشرف، مدير) وهذا يؤكد دور المشرف التربوي في وكالة الغوث بتطوير وتعديل الخطط اللازمة بمشاركة مدير المدرسة وفريق التطوير حسب توجهات وكالة الغوث الحديثة ويتضح من الجدول رقم ( ) أن وجهة نظر مديري المدارس تختلف عن وجهة نظر المشرفين بأن دور المشرف سلبي بالنسبة لتطوير الإدارة المدرسية.

وترى الباحثة أن المشرف التربوي سبق وأن عمل مدير مدرسة وقد يكون لذلك أثرا إيجابيا لدى البعض منهم وقد لا يكون ذلك عند البعض الآخر.

كثرة الأعمال الروتينية التي قد تؤدي إلى عدم تمكن المشرف من المساهمة الفعالة في دوره لتطوير الإدارة المدرسية.

وقد يكون تعدد المهام الواجب ممارستها من قبل المشرف التربوي لتأدية دوره على أكمل وجه دفعت بالمشرفين إلى التخلي عن أغلب المهام التي قد تساهم في تطوير الإدارة المدرسية حسب توقعات الباحثة.

وقد أظهرت النتائج إلى وجود فروق بين وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين بسبب تدخل الذاتية في الإجابة على بعض فقرات الاستبيان.

وترجع الباحثة تقييم المشرفين أنفسهم بدرجة أعلى من المديرين ليش لأنهم يرون انهم يقومون بهذا الدور كما يجب بل تدخل الذاتية في تقييمهم لأنفسهم وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الأغا، والديب، 2002) إلى وجود فروق في الآراء بين المشرفين والمعلمين لمهام المشرف التربوي لصالح المشرف و اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (النخالة، 2002) إلى وجود فروق حول ممارسات المشرف التربوي لدوره من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين لصالح المديرين في بعض المجالات وعدم وجود فروق في مجالات أخرى في ممارسات المشرف التربوي من وجهة نظرهم كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (كساب، 2003) ووجود فروق في تقديرات المشرفين والمعلمين في الدور الممارس والمتوقع لصالح المشرفين ودراسة (سيسالم، 2001) التي خلصت إلى أن متوسط تقديرات المشرفين والمعلمين في تحقيق المشرفين لدورهم لصالح المشرفين التربويين ودراسة (المخزومي، 1996) التي توصلت إلى وجود فروق في تقدير المشرفين والمعلمين للدور المطلوب من المشرف التربوي لصالح المشرفين ودراسة (حسن، 1995) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين حول دور المشرف في تحسين نموهم المهني تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير:

فإن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (8.515) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (2.57) عند  $(0.01 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير وترجع لمتغير نوع العمل ولصالح المشرف وبالتالي ترفض فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:  
فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (6.471) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (2.57) عند  $(0.01 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$  في دور المشرف في دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وترجع لمتغير نوع العمل ولصالح المشرف وبالتالي ترفض فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير المرافق المدرسية:  
فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (4.025) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (2.57) عند  $(0.01 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$  في دور المشرف في دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية وترجع لمتغير نوع العمل ولصالح المشرف وبالتالي ترفض فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام:  
فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (7.329) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (2.57) عند  $(0.01 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$  في دور المشرف في دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام وترجع لمتغير نوع العمل ولصالح المشرف وبالتالي ترفض فرضية الدراسة.

إجابة السؤال المتعلق بأثر الجنس في دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.  
ينص السؤال الثالث على ما يلي:-

هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف الجنس؟  
تنص الفرضية المتعلقة به على ما يلي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ويرجع للجنس.  
وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المتعلقة به تم استخدام الأسلوب الإحصائي (ت) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول ( 19 )

نتائج اختبار(ت) لعينيتين مستقلتين للكشف عن التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي  
تبعاً لاختلاف الجنس:

المجال	البيان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	ذكر	93	31.43	6.31	0.267	غير دالة
	انثى	82	31.17	6.50		
دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	ذكر	93	50.32	6.26	1.474	غير دالة
	انثى	82	48.91	6.35		
دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	ذكر	93	40.39	6.24	0.819	غير دالة
	انثى	82	93.64	5.48		
دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية	ذكر	93	33.29	7.20	0.119	غير دالة
	انثى	82	33.17	5.95		
دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام	ذكر	93	155.44	22.96	0.774	غير دالة
	انثى	82	152.90	20.06		

قيمة (ت) الجدولية تساوي 2.57 عند  $(0.01 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

قيمة (ت) الجدولية تساوي 1.96 عند  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

ويلاحظ من الجدول ( 19 ) مايلي:

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير:

فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.267) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي

(1.96) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$

في دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير وترجع لمتغير الجنس وبالتالي تقبل

فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير:

فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (1.474) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي

(1.96) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

بالنسبة لدرور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير وترجع لمتغير الجنس وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدرور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي: فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.819) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وترجع لمتغير الجنس وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدرور المشرف في تطوير المرافق المدرسية: فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.119) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية وترجع لمتغير الجنس وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدرور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام: فأن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (0.774) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (1.96) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام وترجع لمتغير الجنس وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

إلى أن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند  $(0.05)$  في التقديرات التقييمية لدرور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين تبعاً لاختلاف الجنس، طبيعة المهام المطلوبة من المشرف التربوي والمكلف بها متقاربة إلى حد ما عند أغلب المشرفين التربويين بغض النظر عن نوع الجنس وخاصة أن ممارستها للدرور الذي يقوم به في تنمية مهارات إدارية للمدير يتم بصورة تقليدية مألوفة وإن كانت لا تحتاج لهذا الجهد المتوقع والتي تتطلبها المهارات الأخرى، كما وقد يرجع عدم وجود اختلاف لمتغير الجنس إلى الدورات التدريبية التي ينظمها مركز التطوير التربوي لوكالة الغوث تطبق على الجنسين المشرفين والمشرفات والمديرين والمديرات.

إجابة السؤال المتعلق بأثر المؤهل في دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.

ينص السؤال الرابع على ما يلي:-

هل تختلف التقديرات التكوينية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف المؤهل العلمي؟  
تنص الفرضية المتعلقة به على ما يلي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في التقديرات التكوينية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ويرجع للمؤهل العلمي.  
وللإجابة على هذا السؤال واختبار صحة الفرضية المتعلقة به تم استخدام الأسلوب الإحصائي (ت) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

### الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التكوينية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	بين المجموعات	21.35	2	10.676	0.259	غير دالة
	خلال المجموعات	777.98	172	41.151		
	المجموع	799.33	174			
دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	بين المجموعات	1.29	2	0.647	0.016	غير دالة
	خلال المجموعات	6963.81	172	40.487		
	المجموع	6965.10	174			
دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	79	2	39.502	1.080	غير دالة
	خلال المجموعات	6292.63	172	36.585		
	المجموع	6317.63	174			
دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية	بين المجموعات	212.88	2	106.441	2.463	غير دالة
	خلال المجموعات	7432.51	172	43.212		
	المجموع	7645.39	174			
دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام	بين المجموعات	605.90	2	302.95	0.645	غير دالة
	خلال المجموعات	80781.03	172	469.65		
	المجموع	81386.93	174			

قيمة (ف) الجدولية تساوي 4.6 عند  $(0.01 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

قيمة (ف) الجدولية تساوي 3 عند  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

ويلاحظ من الجدول ( 20 ) ما يلي:

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير:

قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.259) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير وترجع لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير:

قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.016) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير وترجع لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (1.080) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وترجع لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير المرافق المدرسية:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (2.463) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية وترجع لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.645) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام وترجع لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.



ويعزي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لأن التقديرات التقييمية قد ترجع إلى نوع الخبرة العملية أكثر من المؤهل إلى جانب الدورات التدريبية أثناء الخدمة وهذا لا يعني عدم اهتمام المؤهل بل إلى جانبه مع النوعية التي تم اكتسابها.

إجابة السؤال المتعلق بأثر سنوات الخدمة في دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية.

ينص السؤال الخامس على ما يلي:-

هل تختلف التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين باختلاف سنوات الخدمة ؟  
 تنص الفرضية المتعلقة به على ما يلي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية للمرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمديرين ويرجع لمتغير سنوات الخبرة.  
 وللإجابة على هذا السؤال واختيار صحة الفرضية المتعلقة به تم استخدام الأسلوب الإحصائي (ت) لعينتين مستقلتين والجدول (21) يوضح ذلك.

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن التقديرات التقييمية لدور المشرف التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير	بين المجموعات	26.30	2	13.150	0.320	غير دالة
	خلال المجموعات	7073.03	172	41.122		
	المجموع	7099.33	174			
دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير	بين المجموعات	141.64	2	70.821	1.785	غير دالة
	خلال المجموعات	6823.46	172	39.671		
	المجموع	6965.10	174			
دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	8.83	2	84.417	0.119	غير دالة
	خلال المجموعات	6362.80	172	36.993		
	المجموع	6371.63	174			

غير دالة	1.848	80.423	2	160.84	بين المجموعات	دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية
		43.515	172	7484.54	خلال المجموعات	
			174	7645.39	المجموع	
غير دالة	0.002	0.889	2	1.777	بين المجموعات	دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام
		473.17	172	81385.16	خلال المجموعات	
			174	81386.93	المجموع	

قيمة (ف) الجدولية تساوي 4.6 عند  $(0.01 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

قيمة (ف) الجدولية تساوي 3 عند  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ودرجة حرية

ويلاحظ من الجدول (20) ما يلي:

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.320) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير وترجع لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (1.785) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير وترجع لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

فإن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.119) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وترجع لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير المرافق المدرسية:

فأن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (10.848) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير المرافق المدرسية وترجع لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

بالنسبة لدور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام: فأن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (0.002) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية التي تساوي (3) عند  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$  في دور المشرف في تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام وترجع لمتغير سنوات الخدمة وبالتالي تقبل فرضية الدراسة.

ونستنتج من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند (0.05) في التقديرات التقويمية لدور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين قد يعزى ذلك إلى أنه لا يوجد اثر لعدد سنوات الخدمة وقد يرجع إلى التأهيل التربوي للمشرفين والمديرين الجدد.

**المقترحات التي تسهم في تحسين دور المشرفين التربويين لتطوير الإدارة المدرسية في وكالة الغوث :**

#### **تمهيد :**

في ضوء الأدب والإطار النظري وبعد الإطلاع علي الدراسات السابقة أمكن للباحثة وضع بعض المقترحات وخاصة ما يتعلق بأداء المدير في عدة مجالات ومنها : القيادة والإدارة والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية ،وفيما يلي عرض لتلك المقترحات :- وبعد أن أصبح دور المشرف التربوي من وجهة نظر ومفهوم الإشراف التربوي الشامل والاتجاهات الإشرافية الحديثة تحسين العملية التربوية وتنسيق الجهود

لتوفير أفضل دعم، ورعاية وإشراف علي العملية التعليمية لكل جوانب العمل ذات العلاقة بعمل المشرف التربوي والممارسات التي يقوم بها اتجاه الإدارة المدرسية يتطلب من القياديين في الإدارة العليا للإشراف والتدريب التابعة لوكالة الغوث العمل علي تحليل الممارسات التي يقوم بها المشرف أثناء أداء دوره كمشرف تربوي في المرحلة الأساسية الدنيا عند زيارته لمدير المدرسة ،وأن يطلب منه توزيع وقته بشكل متوازن بهدف توفير الوقت ومتابعة أدوارهم الإدارية والفنية للوقوف علي ما يقوم به المشرفون في هذا المجال بقصد الإصلاح والتطوير .

## وفيما يلي عرض لتلك المقترحات:

أولاً : مقترحات قد تساهم في تحسين أداء الإدارة المدرسية لتنمية المهارات

الإدارية للمدير وتطويرها:

وبعد هذا التطور الكبير والسريع الذي يحدث في شتى فروع المعرفة التي تتطلبها البيئة المدرسية لتزويد الطالب بالمعارف والمهارات العلمية في بناء شخصيته المتكاملة تدعو الحاجة للعودة إلى الاتجاهات الاشرافية الحديثة في الإشراف التربوي للاستفادة منها في تحسين المهارات الإدارية لمدير المدرسة والعمل على تحقيق الإدارة المدرسية الفعالة لا يحدث إلا من خلال ما يلي:

1. نشر الوعي بصورة أكبر حول أهمية توفير الحوافز بهدف مساعدة مديرة المدرسة في دوره كمشرف تربوي مقيم لتحسين مضمون العملية التربوية والعمل على تقديم الحوافز للأفراد المبدعين وإشباع حاجاتهم بقدر الإمكان.
2. ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف التربوي في المساهمة بقيام حملة تشجيعية للعاملين والقائمين بالإصلاح لتوفير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي.
3. زيادة الاهتمام والتواصل مع المجتمع بمؤسساته الذي يقع عليه الدور في المساهمة بإنجاح هذا الدور من خلال تقديم الإمكانيات والمساعدات المادية والمعنوية ، من أجل تعزيز العملية التربوية ورفع مستوى أدائها للمساهمة في خدمة البيئة المدرسية عن طريق بناء خطة من قبل المشرف التربوي لإحداث هذه المساهمة التي تتضمن برامج توعوية للتثقيف المجتمعي.
4. تفعيل طاقات العاملين من خلال إعطاء اهتمام أكبر بالنسبة لمنح شهادة تقدير وعلاوات للأفراد الجديدين بها مما ينعكس على تنمية أدائهم.
5. زيادة الاهتمام والرقابة من قبل منظومة الإشراف على أهمية عملية التخطيط الجيد أثناء عملية تقويم المشرف لتحمل المسؤولية والمبادرة لرفع المستوى المهني للمشرفين التربويين والمبادرة بالإبداع بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة.

6. فتح حساب للمشرفين التربويين بالاشتراك بشبكة الإنترنت لاحتوائها على كل جديد ومفيد في مجال عمله الإشرافي ما يمنحه فرصة للاطلاع على أحدث الطرق والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

7. البعثات التدريبية للخارج أثناء الخدمة لصقل خبراته وتنمية مهارته بهذا التواصل لخدمة الإدارة المدرسية لزيادة الوعي بالتطور التكنولوجي الحادث في المجتمعات.

8. وضع خطط عمل للأدوار الإدارية والفنية حتى يتفرغ في أداؤها بشكل متوازن لرفع مستوى الأداء وتحقيق الإبداع

9. أن يتصف المشرف التربوي عند اختياره لهذه المرحلة بما يلي:

- القدرة على تنمية مهارات العاملين في المدرسة من مدراء ومدرسين.

- القدرة على التغيير واستخدام أفضل الأساليب والأنماط الإشرافية.

القيادة الحديثة المناسبة للموقف التعليمي من أجل القيام بمهام هذا الدور بما تتضمنه

مقومات الإدارة والقيادة لتنمية مهارات الإبداع في عمل مدير المدرسة وتطوير أدائه.

ثانياً : مقترحات قد تساهم في تحسن أداء الإدارة المدرسية لتنمية المهارات الفنية للمدير وتطويرها.

1. مساهمة المشرفين في توظيف الوسيط الإشرافي في عمل المشرف نحو زيادة عدد اللقاءات التي ينسقها مع المدير لما لها من اثر كبير في جسر الهوة ما بين المشرف الزائر والمشرف المقيم(مدير المدرسة)

2. المساهمة في تفعيل هذه اللقاءات بنشاطات نوعية متجددة مع تقديم دورات للمشرفين بتوعيتهم بأهمية العلاقة مع الإدارة المدرسية وتقوية العلاقات العامة وزيادة الاهتمام بالبحوث الإجرائية وتقوية العلاقات العامة وزيادة الاهتمام بالبحوث الإجرائية لأنها تعتبر أهم عوامل التطوير المهني لكل من المشرف والمدير.

3. توفير المزيد من الرقابة حول اللقاءات التي يتم عقدها بين المدراء للوقوف على المواطن التي تحتاج للتحسين والإثراء ليتم نقلها إلى مدارس أخرى بشكل صحيح.

4. تفعيل دور المدارس في تنمية ثقافة المجتمع عن طريق إضافة الخبرات المكثفة المميزة وتبسيطها ليسهل نقلها للمجتمع ليواكب التطور العلمي والتكنولوجي بالشكل المطلوب.

5. نشر الوعي بأهمية إجراء البحوث باستمرار لمواجهة المشكلات والمساهمة في القضاء عليها من خلال برامج تحت إشراف وإدارة أشخاص أكفاء.

ثالثاً : مقترحات قد تساهم في تحسين أداء الإدارة المدرسية لتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي:

1- تعاون المسؤولين والمشرفين القادة في الإدارة العليا لتحقيق مبدأ المشاركة التعاونية بين المشرف والمدير من خلال وضع أسس ومعايير واضحة ومحددة ومتفق عليها في مجال تقييم أبناء المجتمع المحلي.

وتوصيل رسالة المدرسة على الوجه الصحيح دون تشويه لأولياء الأمور من خلال ما يلي:  
2-زيادة الاهتمام والتواصل مع المجتمع المحلي لتنويع وتكثيف النشاطات تبادلية المنفعة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

3-المشاركة بصورة دائمة وفاعلة في الاحتياجات والمناسبات المختلفة خارج وداخل المدرسة بهدف ربط الطالب ببيئة وتعزيز انتمائه الديني والوطني.

4-الاهتمام بالبرامج التي يتم تنفيذها لتوعية أهالي البيئة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة ليتعرف المجتمع على أهداف المدرسة ونشاطاتها من اجل ترميمها وتقديم المجتمع.

5-الاهتمام نحو تغيير الاتجاه والمعاملة نحو الإدارة المدرسة من خلال التواصل المفتوح لزيادة الوعي اتجاه إيجاد حلول أكثر فاعلية لمشكلات المجتمع من خلال تحقيق التقارب وتوثيق العلاقة مع المؤسسات التعليمية.

6-توثيق العلاقة مع الآباء بواسطة الأبناء من خلال عرض النشاطات عبر وسائل الإعلام ومع المدارس الأخرى للاستفادة من هذه النشاطات وتطويرها.

7-تشجيع أولياء الأمور باستمرار على المواظبة للاطمئنان على أوضاع أبناءهم والذي سيؤدي بدوره لزيادة الاهتمام بتحصيل أبناءهم وزيادة دعمهم لجهود المدرسة في العملية التربوية.

8-استحداث أساليب لتوثيق العلاقة بأسره الطالب عن طريق منح مكافآت تشجيعية لأبناء الآباء المهتمين بالمدرسة وأهدافها عن طريق مجلس المعلمين من خلال توعية الطلبة بذلك لزيادة الناتج المدرسي.

9-تفعيل دور الآباء وأبناءهم مع إدارة المدرسة في أوقات العطل والإجازات في شتى جميع مجالات الحياة.

10-الإهتمام بوضع خطط تجدي نفعاً لأبناء المجتمع المحلي وتحس صورة المدرسة في أنظارهم من خلال المساعدة بزيادة دخل أسر الطلاب المحتاجين وعمل الأيام الخيرية والترفيهية تعود بالنفع والإرتياح لجو المدرسة.

## رابعاً : مقترحات قد تساهم في تحسين أداء الإدارة المدرسية لتنمية المرافق المدرسية:

3. الاهتمام بزيادة الرقابة على المرافق وما تسببه من مشكلات صحية قد تنجم عن إهمال المقاصف المدرسية.
4. تفعيل المعامل الموجودة في المدرسة وتطويرها من أجل تعزيز تحصيل الطلبة وتأهيلهم بما يناسب المجتمع الفلسطيني وترسيخ الوعي لدى الإدارة بتوفير تقنيات حديثة تواكب التقدم الحضاري.
5. إستغلال جميع الوسائل المتطورة والمختبرات لتحقيق الخدمات الطلابية المنشورة في تحقيق أهداف تربوية.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استطلاع آراء المشرفين التربويين والمديرين في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة توصى الباحثة بما يلي:

إعادة النظر في ماهية الدور الذي مارسه المشرف التربوي نظراً لأهمية تفعيل دور المشرف في الإشراف على المدارس كما يتطلب من المسؤولين القائمين في الإدارة العليا من القادة إعادة التقييم من أجل التدعيم من مهام المشرف التربوي التي نالت درجة عالية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للإرتقاء بالمدارس نحو التطوير المأمول ومعالجة الأدوار التي حصلت على درجة أقل من المتوقع لتحسينها وإثرائها بهدف إحداث الإصلاح والتطوير المنشود وتوفير برامج ودورات نوعية لكافة المشرفين لإكسابهم المهارات والخبرات الحديثة الجيدة وتنمية الصفات القيادية.

ضرورة الحرص لزيادة الإهتمام بالأدوار الإشرافية الفنية والإدارية التي دلت عليها النتائج بأنها تمارس بدرجة متوسطة. وتدعيم الأدوار التي تمارس بدرجة عالية وهي كالتالي:

- الأدوار التي يمارسها المشرف التربوي بدرجة متوسطة في مجال تنمية المهارات الإدارية للمدير.

- يعمل المشرف على توفير حوافز لرفع كفاءة العاملين بالمدرسة
- يشجع المشرف على روح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية عند المديرين.

أما الأدوار التي جاءت بدرجة متوسطة في مجال تنمية المهارات الفنية للمدير.

- ينسق المشرف لعقد لقاءات بين المدرء من أجل تبادل الخبرة التربوية.
- يتعاون المشرف مع مدير المدرسة في مجال البحوث الإجرائية.

الأدوار التي جاءت بدرجة متوسطة في مجال تطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي:

- يضم المشرف بالتعاون مع المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي.
- يخطط المشرف للأنشطة التي تحسن من صورة المدرسة لدى السكان المحليين.
- يخطط المشرف مع مدير المدرسة لتنفيذ أنشطة وبرامج توعية لسكان البيئة المحلية.
- يشجع أولياء الأمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في النشاطات المدرسية قدر الإمكان.
- يسهم في حضور جلسات مجلس الآباء وتفعيل دورها.
- يعمل على توعية أذهان البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- يعقد ندوات لمناقشة العلاقة بين الآباء والأبناء يحضرها الآباء والأبناء



الأدوار التي جاءت بدرجة متوسطة في مجال تنمية المرافق المدرسية:  
يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشأ من أجله.  
يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.  
يعمل على تفعيل المعامل و المختبرات.

## المقترحات:

تقترح الباحثة ما يلي استكمالاً لما بدأت به الدراسة الحالية:

إجراء دراسة حول الأسباب التي تحول دون قيام المشرفين التربويين بأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية.

إجراء دراسات مماثلة على المدارس الحكومية أو مدارس الوكالة في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات.

إجراء دراسة تجريبية لبيان أثر تدريب المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا لممارسة أدوارهم الفنية والإدارية.

دراسة مقارنة حول دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي الدنيا في فلسطين، وإدارتها في دول أجنبية متقدمة.

معرفة اتجاهات المعلمين والمديرين والمشرفين نحو دور المشرفين التربويين في تطوير أداء المديرين.

عمل برنامج مقترح لتنمية الإبداع الإداري والفني لدى المشرفين التربويين.

## المراجع

الكتب:

- 1-أحمد, أحمد (1985). الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- 2-أحمد, أحمد (1990). الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 3-أحمد, أحمد (1993). الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي مصر: دار الفكر العربي.
- 4-أحمد, أحمد (1997). نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية ميدانية -، القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.
- 5-أحمد, أحمد (1999). الإشراف المدرسي والعيادي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 6-أحمد, أحمد (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 7-أحمد, أحمد (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الزقازيق: مكتبة المعارف الحديثة.
- 8-أحمد, أحمد (2002). تحديث الإدارة التعليمية ، الإسكندرية: دار النهضة.
- 9-أبو فروة، إبراهيم (1997). الإدارة المدرسية، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- 10-أبو عابد محمد (2000). الإدارة المدرسة الحديثة، مفهوما ومبادئها وأسبابها النظرية وانعكاسها على عمل مدير المدرسة، عمان- الأردن: الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية.
- 11-أبو عابد، محمود (2000). علاقة المدرسة مع مجتمعها المحلي وسبل تنميتها وتطويرها، عمان- الأردن: الرئاسة العامة لوكالة الغوث.

12- و الفتوح رضوان, وآخرون (1994). **المدرس في المدرسة والمجتمع**, القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

13- الأسيدي, سعيد, إبراهيم, مروان (2003). **الإشراف التربوي**, عمان: الدار الدولية للنشر  
14- الأغبري, عبدا لصد (2000). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**, بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

15- الأفندي, محمد (1976). **الإشراف التربوي**, ط2, القاهرة: عالم الكتب

16- الأبراهيم, عدنان (2002). **الإدارة التربوية - مدرسية صافية -**, عمان -أربد: دار الأمل

17- الأبراهيم, عدنان (2002). **الإشراف التربوي أنماط أساليب**, الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

18- البدري, طارق (2001). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**, عمان - الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

19- بدري, طارق (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**, عمان: دار الفكر للطباعة.

20- البدري, طارق (2002). **أساسيات في علم إدارة القيادة**, عمان: دار الفكر للطباعة والنشر

21- البدري طارق (2002). **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**, القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

22- البوهي, فاروق (2001). **الإدارة التعليمية والمدرسية** " القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

23- الجرجاوي, زياد (2002) **النشاط المدرسي وتطبيقاته التربوية**, ط4, غزة: دار المقدر للطباعة.

24- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (2003). الإشراف التربوي، فلسفة أساليب تطبيقاته،

عمان: دار القنديل للنشر والتوزيع

25- المساد، محمود (1986). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، اربد: دار الأمل.

الخطيب، رداح وآخرون (1987). الإدارة و الإشراف التربوي - اتجاهات حديالرياض: مطابع الفرزدق.

26- الخميسي، سلامة (2001). قراءات في الإدارة المدرسية أساسها النظرية وتطبيقاتها

الميدانية والعلمية، الإسكندرية: دار الوفا لندنيا الطباعة والنشر.

27- جابر، جابر (2002). اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ والمدرس،

القاهرة: دار الفكر العربي.

28- جلال، سعد (1992). التوجيه الفني والتربوي والمهني، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي.

29- جويلي، مها (2002). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار

الوفاء لدينا الطباعة والنشر.

30- حجي، أحمد (2000) " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

31- حجي، أحمد (2001). إدارة بيئة التعليم والتعلم، القاهرة: دار الفكر العربي.

32- حجي، أحمد (2001). العمليات الإدارية بالمدرسة الابتدائية، القاهرة: دار الفكر العربي

33- حسين، منصور وزيدان، محمد (1976). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف

الفني التربوي، القاهرة: مكتب غريب.

34- حسين، سيد (د.ت). دراسات في الإشراف الفني، القاهرة مكتبة الانجلوا المصرية.

35- حمدان، محمد (1990) تعديل السلوك الصفی، ط2، عمان: دار التربية الحديثة.

36- حمدان, محمد (1992). الإشراف في التربية المعاصرة مفاهيم وأساليب وتطبيقات عمان: دار التربية الحديثة.

37- الدوري، حسن(1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق - دراسة تحليلية أهم الأصول العامة في التنمية الإدارية. (د. ن)

38- الدويك, آخرون (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرية والإشراف التربوي, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

39- السلمي, علي (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب.

40- العبيدي, محمد (2004). سيكولوجية الإدارة، التنظيمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان: مكتبة دار الثقافة.

41- العجمي, محمد (2000) الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

42- العرفي, عبدا الله ومهدي, عباس (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي: منشورات جامعة قازيونس.

43- العطارى, عارف (1993). التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة, عمان: دار النشر للنشر والتوزيع

44- العميرة, محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، عمان - الأردن: دار المسيرة والنشر.

45- الشرقاوي, مريم (2003). دراسات في الإدارة التعليمية، القاهرة: بني سويف.

46- الطويل, هاني (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

47- الطيب, أحمد (1999). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية:

المكتب الجامعي الحديث.

- 48-الغنام، محمد(1974) **مناهج البحث في التربية**، بغداد
- 49-الفنیش، أحمد وزیدان، محمد (2000). **التوجيه الفني والتربوي**، ط2، بنغازي: دار الكتاب الجديدة المتحدة
- 50-المنيف، محمد (2000). **دور مدير المدرسة كموجه تربوي مقيم** ، د.ن.
- 51-النوري، عبد الغني (1991). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**، الدوحة: دار الثقافة.
- 52-الوفا، جمال وآخرين (2000)**اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الإسكندرية**: دار المعرفة الجامعة.
- 53-دفاق، وآخرون (1988). **الإشراف التربوي ماهيته وبعض أساليبه**، عمان -الأردن: الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية
- 54-دواني، كمال (2003). **الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق**، عمان: الجامعة الأردنية.
- 55-ريان، فكري (2002). **التوجيه الفني بين النظرية والتطبيقية**، الكويت: دار القلم.
- 56-رسمي، محمد (2004). **أساسيات الإدارة التربوية**، الإسكندرية: دار الوفا لدينا الطباعة والنشر.
- 57-زاهر، ضياء الدين (1986). **الإجراءات الفنية تخطيط برامج تدريب الكبار في الجامعات**، التربية المستمرة
- 58-سليمان، عرفات (1988). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإسلامي الإداري الإسلامي والمعاصر**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- 59-سليمان، عرفات (2001). **ملاحح من الواقع المعاصر**، القاهرة: الإنجلو المصرية.

60- سليمان, عرفات وضحاوي, بيومي(1998). الإدارة التربوية الحديثة, القاهرة: مكتبة

الانجلو المصرية

61- ستراك, رياض والخصاونة فؤاد (2004). دراسات في الإدارة التربوية, عمان -

الأردن: دار وائل.

62- شعلان, آخرون (1987). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي, القاهرة: مكتبة

الإنجلو المصرية.

63- عبد الحليم, عبد اللطيف (1994). مدير المدرسة صفاته وسماته, الرياض: دار الكتاب

بالسعودية.

64- عبد القادر, يوسف (1994). تنمية الكفاءات التربوية بيروت : دار الكتاب العربي.

65- عبد الهادي جودت(2002) الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه, الأردن:الدار العلمية للنشر

والتوزيع.

66- عبود, عبد الغني, وآخرون (2000). إدارة المدرسة الابتدائية, ط3 , القاهرة: مكتبة

النهضة المصرية.

67- عدس, آخرون, (د.ت). الإدارة والإشراف التربوي, عمان: دار الفكر العربي.

68- عريفج, سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة, عمان: دار الفكر للطباعة والنشر

والتوزيع.

69- عطوي, جودت (2001). الإدارة التعليمية والإرشاد التربوي, أصولها وتطبيقاتها, عمان,

الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

70- عطوي, جودت, (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها, عمان:

الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.



71-علام, صلاح (2003). التقويم التربوي المؤسسي أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي.

72-عماد الدين, منى (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

73-عماد الدين, منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير - النمط القيادة المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين-، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

74-فهمي, محمود (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، ، لمكتب التربية العربي لدول الخليج.

75-فيفر, ايزابيل, ودنلاب, جين, (1997). الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس, ط2, ترجمة: محمد ديراني وعمر الشيخ, ط2.

76-كاربنتر, جون (2002). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم من أجل مدارس أفضل، القاهرة.

77-متولي, مصطفى (1983). الإشراف الفني في التعليم - دراسة مقارنة, دار المطبوعات الجديدة.

78-مدبولي, محمد (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي, القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

79-مدانات, أوجيني, برزة, كمال (1987). الإشراف التربوي التعليمي, عمان: دار مجدلاوي للنشر.

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

81-مرسي, محمد (1975). الإدارة المدرسية الحديثة, ط2, القاهرة: عالم الكتب.

82-مرسي, محمد ( 1996). الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: عالم الكتب.

83-مرسي, محمد (1998). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة : عالم الكتب.

84-مرسي, محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة, القاهرة: عالم الكتب.

85-مرسي, محمد (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة : عالم الكتب

86-مصطفى, صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،

الرياض: دار المريخ للنشر.

87-مطوع, إبراهيم (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: مكتبة النهضة

المصرية.

88-نبراي, يوسف (1999). الإشراف التربوي, القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

89-نوير, محمد وآخرون(1994). مقدمة في الإدارة المدرسية، القاهرة: مركز التنمية البشرية

والمعلومات.

## الأبحاث والدوريات:

1. إبراهيم، محمد (1994) "العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف و الإدارة"، مديرية التربية والتعليم، مركز التدريب، محافظة الإسكندرية، بحث مقدم للإدارة.
2. الأغا، إحسان والديب، ماجد(2002) "دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم" المؤتمر العلمي الرابع عشر لمناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، 24-25 يوليو، 2002، جامعة عين شمس.
3. الأغبري، بدر (1994) "المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة بوجه عام وفي مجالات الإدارة المدرسية في اليمن بوجه خاص"، مجلة المؤتمر العلمي السادس الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس - القاهرة.
4. الباز، خالد (2000) فعالية برنامج مفتوح لتدريب موجهي العلوم بالمرحلة الثانوية على استخدام مدخل التقويم. الموجة بالأهداف التدريبية، رسالة الخليج العربي المؤتمر العلمي الرابع، التربية العلمية للجميع.
5. البباطين، عبد العزيز(1995). "مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية بمدينة الرياض" مجلة التربية المعاصرة، سنة (12)، ع(38).
6. بدران، فاروق (1975) " الموجه التربوي قائداً"، مجلة رسالة المعلم، العدد 3-4.
7. بلقيس، أحمد (1986) " وظائف مدير المدرسة ومهامه وما يتصل به من كفايات الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم قسم تربية المعلمين والتعليم العالي معهد التربية الأونروا، اليونيسكو دورات التربية في أثناء الخدمة

8. بلقيس، أحمد (1989): " إدارة الاجتماعات الإدارية والإشرافية التربوية " دائرة التربية والتعليم الأونروا قسم تربية المعلمين والتعليم العالي - معهد التربية - عمان الأردن.

9. بلقيس، أحمد(1989). "تقنيات حديثة في الإشراف التربوي و القيادة التربوية" تعيين رقم(25) عمان: معهد التربية اليونسكو.

10. جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية "الإدارة التربوية في فلسطين الواقع والطموح" اليوم الدراسي المنعقد في غزة - فلسطين 23- رجب 1419هـ الموافق 12 نوفمبر - مطبعة مقداد.

11. الحارثي، علي(1993)" دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمى المرحلة الابتدائية بالطائف" سنه 10، ع10 ، جامعه قطر.

12. الحبشى، محمد (1994): " ممارسات التوجيه الفني ودورها في تحسين أداء معلمي المواد التجارية بالتعليم الثانوي التجاري " دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد 25، ابريل.

13. الحمصي، بشير والقاعد، إبراهيم(1996). "درجة الارتباط بين أهمية الأساليب التدريبيه وممارستها الفعلية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال في الأردن" مجلة الملك سعود، العلوم التربوية و الدراسات، كلية التربية، م8.

14. الخنعمى، علي(د.ت). "دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية".

<http://www.blganedu.com/mo7a.drh7htm>.

15. الخطة التحسينية التطويرية السنوية (2003) قطاع غزة.

16. الخليلي، خليل والصابريني، محمد(1987). "دراسة تحليلية لتقارير المشرفين عن معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في الأردن، المجلة العربية للبحوث التربوية،(7).

17. الخليلي، خليل وسلامة، كايد(1989). " الخصائص الواقعية لعملية الاشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو العلوم في الأردن " دراسة ميدانية، مجلة أبحاث

اليرموك، م5، ع2.

18. سلامة صبحي، (1991) " الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تحسين تنفيذ منهاج التربية المهنية، الأونروا اليونسكو دائرة التربية والتعليم، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، معهد التربية. مركز التطوير التربوي الأردن.

19. شنودة، اميل (1986) " الإدارة التربوية والمدرسية في الوطن العربي " دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية المنعقدة في الفترة 22-27 مارس.

20. شبيحة، إبراهيم (1994). "آراء المعلمين في التوجيه الفني" دراسة امبيريقية في احدى محافظات جمهورية مصر العربية، حولية كلية التربية، ع(10)، جامعة قطر.

21. الصفار، فاضل (2002). "التغيير الإداري كيف ولماذا"، مجلة النبأ بيروت لبنان، ع57،

<http://www.annabaa.org/naba5/:bdaa.htm>.

22. عابدين، عبد الكريم 1996،. "مبادئ الإدارة الناجحة" وكالة الأمم لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، دائرة التنمية والتخطيط الأونروا، غزة.

23. عبد اللطيف، رجب (1988). "الإشراف الفني واقعه وحاجة المعلمين إليه ومعوقات تحقيق أهدافه، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع1، م.

24. عبد المالك، حسن وحسن، محمد (1990) "الممارسة الفعلية والمفضلة لمهام الموجه الفني الوظيفية في أداء عمله الإشرافي"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع1 السنة الأولى، أغسطس.

25. الفرح، وجيه(1990)" المهارات اللازم توافرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية" في عقد التسعينات، رسالة التربية، ع8.

26. فريق العمل الفلسطيني "منهاج تدريب القيادة والإدارة" السلطة الوطنية الفلسطينية، الأمن العام.

27. محمد، خليل، (1989) "ورقة عمل إجرائية حول توثيق العلاقات التعاونية البناءة بين مدير المدرسة والمدراء الآخرين والمجتمع المحلي، عمان، الأردن.

28. محمود، حسين(1992). "المدولة الاشرافية بين الموجه الفني والمعلمين"م4، رؤى مستقبلية للمناهج في الوطن العربي ، الاسكندرية الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس المؤتمر العلمي الثالث.

29. المخزومي، ناصر(1996)"مهام موجه اللغة العربية للنمو المهني لمعلمي اللغة العربية في المرحلتين الإعدادية والثانوية" العدد35) جامعه عمان.

30. المسلماني، إبراهيم (1989) " ورقة عمل حول مدير المدرسة ومشكلات المجتمع المحلي " دائرة التربية والتعليم، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، معهد التربية، دورات التربية في أثناء الخدمة الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية عمان - الأردن.

31. مطاوع، إبراهيم، " الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية، عالمية، الوكالة الأونروا.

32. المغيدى، الحسن(1997) "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء" مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، سنة6، ع2.

33. مقبل، محمد (2000) الدليل الإجرائي للمشرفين التربويين الجدد، مع نموذج للتقويم الذاتي، وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين، فاصلة دائرة التربية والتعليم بغزة، مركز

التطوير التربوي.

34. مكتب التربية العربية لدول الخليج, (1986) "الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي,

رسالة الخليج الإسلامي, رسالة الخليج العربي, تربية فصلية, سنة ستة, 1406هـ.

35. الملا، بدرية والأكرف، مباركة(1997). "دراسة تقويمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة

الابتدائية بدولة قطر" دراسات في المناهج وطرق التدريس، ع(40)، فبراير

35-المنظمة العربية للثقافة والعلوم(1977).

#### الرسائل العلمية:

36. نشوان، يعقوب (1998) إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي بمدارس

وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة عين شمس - القاهرة

37. حسن أمينة (1989). أهمية التنمية الإدارية لحل المشكلات التعليمية، رسالة دكتوراة،

كلية البنات جامعة عين شمس.

38. حيدر، عبد الصمد(1993). درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم

الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

39. الدرابيع، شحدة (1991). واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون العاملون

والمعلمون في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في

الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

40. الدوجان، عطاالله (1989). مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق

ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد.

41. الراشد، أحمد(1991). تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في

ضوء المهام الحديثة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

42. الزاغة، عمر(1985). واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من

المشرف ومعلم المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

43. سيسالم، روضة(2001). مهام المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في

المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعه عين شمس.

43-شرف ، مروان (2003) دراسة تقويمية بدور مدير المدرسة

بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية . بمحافظات

غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

44-الشريفة، هارون(1993). دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في

المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعه اليرموك، اربد الأردن.

45-عاشور، علي(1995). دور المدرسة الحديثة الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع

وتميمته، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان.

46-عبد الرحمن، نائل(1994). دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين

والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في

الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.

47-عبيدات، ذوقان، (1981). تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن، رسالة دكتوراه،

عين شمس - القاهرة.

48-العمري، عبد الحميد(1992). تصورات معلمي المدارس الثانوية لمفهوم السلطة التي

يمارسها المشرف التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم الثانوية في محافظة اربد، رسالة

ماجستير، جامعة اليرموك، اربد.

49-قاسم، محمود(1997). واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات

المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.



- 50-كساب، نهلة(2003). الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- 51-منصور، نبيل(1996). أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت.
- 52-النجادات، عواد(1991). دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس معان الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعه اليرموك، اربد.
- 53-النخالة، سمية(2002). دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

## مراجع باللغة الإنجليزية

1. -Boyan , N.J. Copleland , w(1974 ). A training program for supervisors, Anatomy of an Education Development, The Journal of Educational Research, Vol \_68,PP,100\_116.
2. -Chacko , Harsha , Elajike ,(1987) ,Administrator's Method of up ward influence goals , Motivational needs and perceptions of supervisors, leadership style , Dissertation (49)(6).1320,A.
3. -Cogan,M.L(1973). "clinical supervision, Boston Hillin,on,Cth".p.
4. -Cold Hammer, R ,(1980)."clinical supervision,2ed ,edition N.Y\_Holt,Rinehart.
5. -D.Katz & R. I Khan (1966)
6. The social psychology of organization ohn Wiley & Sene
7. Inc ,New York..
8. -Gordan, S.P (1990).Developmental supervision an exploratory study of promising moder , Journal of Curriculum and supervision .
9. \_Harris , B.M 91985) supervisory behavior in education. New Jersey:Prentice\_Hall,Inc.
- 10.-Hempill , J.V (1985). Teacher perceptions of the lead ship Behavior of principals As Related to teacher perceptions of the conference following classroom observation
- 11.(PH.D Dissertation, Mississippi State University, Dissertation)
- 12.Abstract international, Vol, 46 , No, 2,p ,313\_A.
- 13.-Mason,Kleerice,(1982),Thervio of the teachers, and principals in teh secondary schools about the style leadership ,Job satisfaction and the effective teacher,Dissetation11(a)3009\_A.
- 14.-McMahon, J ,Patrick , Ath perceived practica\_bility of Juman skills in Expanding Community Education sectlings Dissartation Abstactes international December ,Vol,40,No,6.1976.
- 15.-Perrine,W,G (1978). Teacher and supervisors , (Ed,D,Dossertation,Rutgers University (1978)Dissertation Abstracts international,39 (1) .590-A.

- 16.-Sergiovanni, T.J & Starratt,R.J(1988) supervision:Humanpers pective.  
17.NewYouk;MC Graw\_Hill Com
- 18.-Philip, West, (1980 ) Analsis of Public Relations Policy.  
19.Development in selected public, School districts.
- 20.-Schwommer, R(1977). Interacction. Yeshiva University ,  
(1976Dissertation Abstracts international.37.(a) ,5762\_A.
- 21.-Sumarall.C.C..h(1976). A study of relationship between the  
leadership behavior of instructional supervisors and the jop  
satisfication of teachers in Texas(Ed.D.Dissertation,University of  
Houston (1976) dissertation Abstracts international,37(5) 2571\_A.
- 22.-Wles, Kimball&Lovell,John(1983) supervision for better schools,5,pr.

## ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

## ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية
1.	الدكتور حمدان الصوفي	أستاذ أصول التربية المساعد
2.	الدكتور زياد مقداد	أستاذ مساعد في المناهج
3.	الدكتور سهيل دياب	أستاذ مشارك في المناهج
4.	الدكتور عبد الله عبد المنعم	وكيل وزارة التربية والتعليم
5.	الدكتور عليان الحولي	أستاذ أصول التربية المشارك
6.	الدكتور فؤاد العاجز	أستاذ أصول التربية المشارك
7.	الدكتور فوزي أبو عودة	محاضر في جامعة الأقصى
8.	الدكتور ماجد الديب	نائب مدير التربية والتعليم
9.	الدكتور محمد أبو ملوح	مدير مركز التطوير التربوي
10.	الدكتور محمد عثمان الأغا	أستاذ أصول التربية المساعد
11.	الدكتور محمود أبو دف	أستاذ أصول التربية المشارك
12.	الدكتور محمود الأستاذ	أستاذ مشارك في المناهج
13.	الأستاذ مروان شرف	مشرف تربوي في التعليم
14.	الأستاذة روضة سيسالم	مشرفة تربوية في التعليم

ملحق رقم (2)  
تحكيم الاستبانة

## ملحق رقم (2)

### صورة الاستبانة في مراحلها الأولى

المجال الأول: دور المشرف التربوي في تنمية المهارات الإدارية للمدير:-

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال				درجة الممارسة			
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	منعدمة			
1						يعمل على تعديل الخطة وتطويرها مع المدير كلما اقتضت الظروف ذلك.		
2						يعمل على توفير حوافز لرفع كفاءة إنتاج الإدارة المدرسية.		
3						ينمي روح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية عند المديرين.		
4						يحث المدير على تنمية روح العمل الجماعي مع المدراء.		
5						يناقش مشكلات الإدارات المدرسية مع المدراء.		
6						ينمي الاهتمام في تطوير قيمة العمل ونتائجها الإيجابية لدى مدير المدرسة.		
7						يخطط بالتعاون مع المدير لبرنامج تتضمن تحسين مستوى العلاقات الشخصية.		
8						ينسق مع المدير لإقامة علاقات مهنية إنسانية بين مختلف أطراف العملية التربوية.		
9						يرشد مدير المدرسة إلى إتاحة الفرصة لجميع أطراف العملية التربوية للمشاركة في اتخاذ القرار.		

					10	يقدم لمدير المدرسة مساعدته فيما يتعلق بتوزيع البرنامج المدرسي دون تردد.
					11	يساعد الإدارات المدرسية في إعداد خطة تشكيلات المدرسة السنوية.
					12	يساهم مع الإدارة المدرسية في القرارات المتعلقة بتعيين ونقل المعلمين.
					13	يعمل مع إدارات المدارس على تشجيع الكفاءات وترقيتهم.
					14	يساعد مدير المدرسة في تحديد المهام والمسئولية لكل من العاملين بالمدرسة.
					15	يتعاون مع المدير في وضع جدول توزيع الدروس الأسبوعي.
					16	يوجه مدير المدرسة بمتابعة حضور وانصراف العاملين في المدرسة.
					17	يوجه مدير المدرسة بمتابعة إجازات العاملين في المدرسة.
					18	يحرص مع المدير على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم
					19	يشجع المدير على ممارسة أسلوب القيادة المدرسية التشاركية.
					20	يعمل على تطوير ثقافة مدير المدرسة الإدارية والعلمية.
					21	يعمل بالتعاون مع المدير على تطوير الانتماء الديني والوطني في المدرسة.
					22	يوجه مدير المدرسة إلى عملية التخطيط السليم ومتابعة تنفيذه.



					يرشد المدير إلى الأساليب الفعالة في حل مشكلات الطلاب.	23
					يمارس التطوير والتحسين المستمر في العمليات والمخرجات المدرسية.	24

المجال الثاني: دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير:-

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
					منعدمة
25	يتعاون مع المدير في إعداد الخطة السنوية.				
26	يساعد المدير في تحديد أهداف المدرسة.				
27	يعمل على إثراء الخطة الإشرافية لمدير المدرسة.				
28	يتعاون مع مدير المدرسة ببعض البحوث الإجرائية.				
29	يعمل على توفير النشرات المساعدة للمدير في كيفية وضع الامتحانات وتطويرها.				
30	يشجع على تجريب أساليب إشرافية تسهم في تطويرها الإدارة المدرسية.				
31	ينقل الخبرات الجديدة لمدير المدرسة ويناقشه بها.				
32	يعمل على خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.				
33	يشارك المدير في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية.				
34	يحلل المشرف التربوي عناصر الموقف التعليمي وتحديد متطلبات كل عنصر.				

المجال الثالث: دور المشرف في تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
35	يعمل المشرف على تهيئة أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.				
36	يشجع على فتح أبواب المدرسة للمجتمع المحلي لاستخدام الملاعب وصفوف محو الأمية.				
37	يحرص على الإفادة من مؤسسات المجتمع وزيادتها والإطلاع على نشاطاتها لتحسين تعلم التلاميذ.				
38	يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع.				
39	حضور جلسات مجلس الآباء وتفعيل دورها.				
40	يعقد ندوات لمناقشة العلاقة بين الآباء والأبناء يحضرها الآباء والأبناء.				
41	يتعاون مع أولياء الأمور لتذليل العقبات وحل المشكلات التي قد تعيق العمل في المدرسة.				
42	يشجع أولياء أمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في النشاطات المدرسية (قدر الإمكان).				
43	يشجع على إشراك أولياء أمور الطلبة بحملات العمل التطوعي				

					وخدمة المجتمع.	
					يشجع على إشراك أولياء أمور الطلبة باتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.	44
					يوظف امكانات المجتمع المحلي المدارس لخدمة العملية التربوية في المدارس.	45
					يشجع على تأسيس وتفعيل مجالس أولياء أمور الطلبة.	46
					يخطط مع مدير المدرسة للأنشطة التي تحسن من صورة المدرسة لدى السكان المحليين.	47
					يساهم مع المدير في خلق اتجاهات ايجابية لدى السكان المحليين نحو مهنة التعليم.	48
					يخطط مع مدير المدرسة لتنفيذ أنشطة وبرامج توعية لسكان البيئة المحلية.	49
					يصمم بالتعاون مع المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي.	50

المجال الرابع: دور المشرف في تنمية المرافق المدرسية:-

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
51	يحرص على توفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات ومصادر تعليم.				
52	يواظب على تفقد المرافق والمختبرات وعرف المصادر ويطمئن على سلامتها وحسن توظيفها.				
53	يعمل على توفير غرفة مصادر تشتمل على مختلف التقنيات التربوية.				
54	يعمل على تحديث المختبرات المدرسية باستمرار.				
55	يحرص على تزويد القيادة المدرسية بكل ما تحتاجه.				
56	يعمل على تزويد مكتبة المدرسة بكل ما تحتاجه وما يستجد من بحوث وإصدارات.				
57	يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب والمعلمون.				
58	يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشأ من أجلها.				
59	يرشد المدير لاستخدام بعض المرافق المدرسية (كالملاعب والمكتبة) من قبل أهالي البيئة المحلية.				
60	يبحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.				

					61	يتابع مع المدير واحتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقتها للعمل على توفيرها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
					62	يتعاون مع المدير لتوفير المختبرات المدرسية اللازمة للجانب العلمي من محتوى المنهاج.
					63	يعمل مع المدير على إيجاد مقصف مدرسي صحي، يقدم وجبات غذائية غنية وسليمة وبأسعار محدودة للطلبة.

ملحق رقم (3)  
الاستبانة في صورتها النهائية

استبانة

موجه / للسادة مشرفي ومشرفات ومديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث - محافظات  
غزة

السيد /.....المحترم

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية  
للمرحلة الأساسية الدنيا في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ".  
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية بكلية  
التربية بالجامعة الإسلامية. ويتطلب ذلك الحصول على معلومات حول هذا الموضوع لذا قامت  
الباحثة بإعداد هذه الاستبانة للحصول على المعلومات المطلوبة  
وتشمل أربعة مجالات أساسية هي:-  
المجال الأول:- دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير.  
المجال الثاني:- دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير.  
المجال الثالث:- دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع  
المحلي.  
المجال الرابع:- دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير المرافق المدرسية.

فأرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقراتها بوضع علامة (√) الإجابة التي تعبر  
عن رأيكم في درجة ممارسة المشرف التربوي لها علماً بأن هذه المعلومات سوف تستخدم  
لأغراض البحث العلمي، كما أرجو من سيادتكم إعادة الاستبانة بعد الإجابة عليها لدائرة  
التربية والتعليم في أقرب وقت ممكن.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة / سناء حمدان



أولاً: بيانات عامة.

ضع/ضعي إشارة ( ) داخل المربع الموجود أمام العبارة المناسبة:

1- نوع العمل:-  مشرف تربوي  مدير المدرسة

2- سنوات الخبرة:-

أقل من خمس سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل التربوي:-

بكالوريوس  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4- الجنس:-

أنثى  ذكر

المجال الأول: دور المشرف في تنمية المهارات الإدارية للمدير.

الرقم	مجالات الاستبابة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	يعمل على تعديل الخطط وتطويرها مع المدير كلما اقتضت الظروف لذلك.				
2	يعمل على توفير حوافز لرفع كفاءة العاملين في المدرسة.				
3	يشجع روح المبادرة والإبداع وتحل المسؤولية عند المديرين				
4	يحث المدير على ممارسة أسلوب القيادة التشاركية				
5	يتعاون مع المدير في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم				
6	ينمي الاهتمام بتطوير قيمة العمل ونتائجه الإيجابية				
7	تنمية مستوى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة				
8	ينسق مع المدير لإقامة علاقات مهنية إنسانية بين مختلف أطراف العملية التربوية				
9	يتشاور مع المدير في القرارات المتعلقة وتعيين ونقل المعلمين				
10	يعمل مع إدارات المدارس على تشجيع الكفاءات والتوجيه لترقيتهم				
11	يحرص مع المدير على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم				
12	يعمل بالتعاون مع المدير على تطوير الانتماء الديني والوطني في المدرسة				

					يوجه مدير المدرسة إلى عملية التخطيط السليم ومتابعة تنفيذية	13
--	--	--	--	--	---	----

المجال الثاني: دور المشرف في تنمية المهارات الفنية للمدير.

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	منعدمة
1	يتعاون مع مدير المدرسة في إعداد الخطة السنوية في المنهاج					
2	يساعد مدير المدرسة على القيام بدوره كمشرف تربوي مقيم					
3	يعمل على تطوير قدرة مدير المدرسة على تحليل المنهاج وتطويره					
4	ينسق لعقد لقاءات بين المدراء من أجل تبادل الخبرة التربوية					
5	ينقل الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة لمدير المدرسة					
6	يتعاون مع مدير المدرسة في مجال البحوث الإجرائية					
7	يعمل على توفير النشرات المساعدة للمدير في كيفية وضع الامتحانات وتطويرها					
8	يشجع على تجريب أساليب إشرافية تسهم في تطوير الإدارة المدرسية					
9	يتعاون مع المدير على ربط المنهاج ببيئة المتعلمين.					
10	يتعاون مع المدير في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية					
11	يساعد المدير على تطوير أنشطة مرافقة للمنهاج					

## المجال الثالث: المجتمع المحلي:

دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	يشجع على ربط المدرسة بمؤسسات المجتمع والتواصل معها يخدم العملية التعليمية				منعدمة
2	يعمل على توعية أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.				
3	يسهم في حضور جلسات مجلس الآباء وتفعيل دورها.				
4	يعقد ندوات لمناقشة العلاقة العامة بين الآباء والأبناء يحضرها الآباء والأبناء.				
5	يشجع أولياء الأمور الطلبة على زيارة المدارس للمشاركة في النشاطات المدرسية (قدر الإمكان).				
6	يخطط للأنشطة التي تحسن من صورة المدرسة لدى السكان المحليين.				
7	يصمم بالتعاون مع المدير برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي.				
8	يساهم في خلق اتجاهات إيجابية لدى السكان المحليين نحو مهنة التعليم.				
9	يخطط مع مدير المدرسة لتنفيذ أنشطة وبرامج توعية لسكان البيئة المحلية.				
10	يرشد المدير لاستخدام بعض المرافق المدرسية (كالملاعب والمكتبة).				

## المجال الرابع: المرافق المدرسية:

دور المشرف في مساعدة المدير على تطوير المرافق المدرسية.

الرقم	مجالات الاستبانة - والفقرات لكل مجال	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	يتعاون مع المدير لتوفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات.				
2	يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات.				
3	يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.				
4	يعمل على تحديث المختبرات باستمرار.				
5	يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.				
6	يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.				
7	يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.				
8	يتابع مع المدير احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها.				
9	يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها.				

#### ملحق رقم (4)

خطاب موجه إلى رئيس برنامج التعليم المستمر بوكالة الغوث  
الدولية للموافقة على تطبيق الاستبانة في المرحلة الأساسية  
الدنيا.

**ملحق رقم (5)**  
**موافقة من التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة**