مجلة جامعة الملك سعود، م24، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (4)، ص ص 1259-1288، الرياض (2012م/1433هـ)

مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية

أحمد فتحي أبوكريم

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.ب 2458، الرمز 11451

E – mail: abukaream@yahoo.com

(قدم للنشر في 1431/2/22هـ؛ وقبل للنشر في 1431/7/14هـ)

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، مديرو ومديرات المدارس، «التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والاتصالات الإدارية، والتقويم والمتابعة».

ملخص البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في ضوء دورهم الإشرافي التربوي في المدارس الحكومية في محافظة جرش، وتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة). وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان مدركات مديري ومديرات المدارس، وبلغ عدد فقراته 40 فقرة تكونت من خمسة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والاتصالات الإدارية، والتقويم والمتابعة. تكونت عينة الدراسة من 98 من أصل كامل أفراد الدراسة والبالغ عددهم 158 من مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، فكان معامل الثبات الإجمالي 96، وهي درجة ثبات عالية، وكافية لأغراض الدراسة. بعد تطبيق إجراءات الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي(One Way Anova)، وذلك لمقارنة استجابات أفراد الدراسة وفقا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. بينت نتائج الدراسة وجود درجة تقدير عالية لمجالات (التخطيط، والتقويم والمتابعة)، وبدرجة متوسطة لمجالات (التنظيم، والاتصالات الإدارية، والقيادة)، كذلك درجة تقدير متوسطة لأداة الدراسة ككل، وعدم وجود أثر يعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة على تقدير أفراد الدراسة لأداء المشرفين. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: توفير مشرفين تربويين متخصصين في الإدارة المدرسية، إجراء دورات متخصصة بالإدارة المدرسية للمشرفين التربويين، إجراء مزيد من الدراسات التقييمية حول دور المشرف التربوي فيما يتعلق بالإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس وفي مجتمعات دراسية أكبر.

مقدمة الدراسة وخلفيتها

حظي الإشراف التربوي في الأردن باهتمام

كبير خلال العقود الماضية لاعتبارات عديدة حملت في جوهرها غاية أساسية تتمثل في تمكين المعلمين والمديرين من تطوير أداءاتهم وتنمية مهاراتهم علاوة على الاهتمام بالجوانب الأخرى ذات العلاقة بغية تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه، وإحداث التغيير المطلوب شكلا ومضمونا.

إذ يعتبر المشرف التربوي أحد أعمدة العملية التربوية أو التعليمية على حد سواء، وهو المسئول المباشر عن تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة من خلال متابعة كل ما يقوم به المعلم وإدارة المدرسة سواء عند التخطيط أو عند التنفيذ (الأفندي، 1401هـ). وقام باكون (Bacon, 1981) بتصميم دليل الإداري الفعال والذي بين أن الإشراف التربوي يجب أن يكون من بين الأولويات في الممارسات الإدارية التي تساعد على التنمية المهنية للمعلمين وتطوير البرامج التعليمية.

وقد عمدت وزارة التربية والتعليم في الأردن طوال العقود الماضية على تطوير عملية الإشراف التربوي وأجريت العديد من المراجعات في ضوء التجديدات التربوية، إذ بدأت كعملية تفتيش عام 1921 واستمرت حتى عام 1964، حين عقد مؤتمر أريحا بهدف تطوير ممارسات المفتشين لتتلاءم ومفهوم التوجيه التربوي الذي أكد على أن التوجيه التربوي عملية إنسانية ديمقراطية تعاونية، هدفها تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتحسين أداء المعلمين وتنميته (وزارة التربية والتعليم، 1975).

غير أن التغيير لم يحاك ما هو مؤمل فالذي حدث تطور في المصطلح بعيدا عن الفهم ولم يتبعه التغيير الذي كان يطمح إليه التربويون في الأهداف والوسائل الإشرافية، حيث بقى الواقع في الغالب على ما كان عليه في مرحلة التفتيش وبقيت ممارسات المشرفين التربويين تتصف بصفة التفتيش وتجاهل توجيه المعلمين نحو تحسين العملية التربوية، مما استدعى التطوير في هذه العملية من التوجيه إلى الإشراف التربوي الشامل. (المساد، 1986).

ونتيجة لذلك فقد عقدت وزارة التربية والتعليم في الأردن مؤتمراً للإشراف التربوي عام 1975 في مدينة العقبة، وخرج المؤتمر بمجموعة من التوصيات تؤكد على أن المشرف التربوي يجب أن يلم بالموقف التعليمي ككل أثناء ممارساته الإشرافية، وأن عملية الإشراف عملية قيادية، ديمقراطية، تعاونية منظمة تستهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف التعليمي، وتقييمه وتحسينه زيادة على ضرورة احتوائه جميع عناصر العملية التربوية من مناهج، ووسائل، ومعلم، ومتعلم، وبيئة تعليمية بدلاً من التركيز على المعلم وحده (وزارة التربية والتعليم، 1975).

وفي المؤتمر الذي عقدته وزارة التربية والتعليم الأردنية عام 1983 نوقشت العديد من الموضوعات التربوية، ومن بينها موضوع الإشراف التربوي، للتأكيد على ضرورة اهتمام المعلمين باستخدام تقنيات التعليم، وبخاصة التخطيط الدراسي، والإفادة من برامج التلفزيون والإذاعة المدرسية والقيام بإجراء دراسات وبحوث إجرائية، والاهتمام بجوانب الإبداع لدى المعلم والطالب على حد سواء (وزارة التربية والتعليم، 1983).

فالإشراف التربوي له هدف رئيس وهو تحسين التدريس فهو عملية تتم بين الأشخاص(interpersonal)، فهو عملية تتناول السلوك التعليمي والمناهج التربوية، والبيئة التعليمية، وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات، واستغلال جهود المعلم والتطوير المهني والإشراف التربوي يتفاوت في نوعه من نشاط يستهدف جميع المعلمين في منطقة تعليمية واحدة كما يحدث في اللقاءات العامة إلى نشاط يستهدف بشكل متواصل معلما واحدا كما في الإشراف العيادي (Clinical Supervision) فقد يستدعي الأمر المشرف أن يساعد المعلم في تخطيط وحداته الدراسية أو تحضير المواد اللازمة لتفريد تعليمه أو وضع برامج لتقويم تلاميذه، أو ترتيب لقاءاته مع أولياء الأمور أو إنجاز مهمات أخرى له من خلال مساعدته في التغلب على الضغط الناجم من عبء العمل أو التعامل مع الصراع في كافة أشكاله (ديراني, 1993).

وفي عام 1983 أصدرت وزارة التربية والتعليم في الأردن دليلا اعتبر المشرف التربوي قائداً تربوياً يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التربوية إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وذلك من خلال المهمات التي يقوم بها في مجالات التخطيط الدراسي والمناهج والنمو المهني للمعلمين والاختبارات وأساليب التقويم وإدارة الصفوف والعلاقة مع الزملاء والمجتمع. وهذا يتفق مع لويس(Lwis, 1994)، إذ يرى أنه يقع على عاتق المشرف التربوي عبء التنظيم ورسم الخطط المختلفة ومتابعة تنفيذها وهو الذي يمكنه التعرف على قدرات المعلمين والإداريين ويوجّه جهودهم وينسقها ويذلل الصعاب أمامهم ليمكنهم من النجاح في عملهم كمربين وبالتالي فإنّ نجاح المدارس في القرن الحادي والعشرين يرجع إلى تأثير القيادات التربوية لأنّ القيادة القوية ستكون في الصفة الفردية التي تمتاز بها هذه المدارس دون غيرها.

وهذا يتفق مع المفهوم الشمولي للإشراف التربوي، إذ يرى طافش (2004) أن الإشراف التربوي هو مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارستهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها. وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة بهدف إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم، والدفاع عن وطنهم. كذلك عرف جود Good (1973) المشرف التربوي بأنه الشخص المهني المسئول عن التوجيه والتطوير وتحسين التدريس في الحقل التعليمي.

وينظر آخرون للإشراف على أنه أداة الإدارة لضمان إجراء عمليات التقييم على نوعية العمل ومخرجاته، وغالبا ما ينظر البعض إلى هذا النوع من الإشراف على أنه ليس واقعيا كونه يعين من قبل السلطة، وقد يرى البعض الآخر على أنه مصدر للدعم، وآخرون يرونه على أنه استمرار للممارسات العيادية وذلك لحلّ المشاكل والحصول على الاقتراحات وتعلم مهارات جديدة، بحيث يتمّ رؤية المشرف على أنه مدرس أو خبير ممارس ووجوده يضمن الإشراف الفعال، وهذا يتطلب الثقة المتبادلة وأن يكون هناك

مصادر خاصة وعدد من المسئولين والموظفين وتوافق مع قيم وخطوات الإدارة وفريق العمل للوصول إلى عملية تدريب كادر الإشراف والإرشاد وذلك لضمان استمرارهما. (KAVANAGH1, SPENCE2 & WILSON3 CROW4 , 2002)

وهناك علاقة بين التفاعل البين شخصي بين المشرف والمعلم وإنتاجية الإشراف أو فاعليته. فعمل المشرف يتطلب التدخل في النشاط التعليمي للمعلم وفي النظام الصفي بهدف تحسين العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق نمو المشرف والمعلم مهنيا وشخصيا. (المساد، 2001). فهو الجهد المبذول لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المهني المستمر للمعلمين، وتمكينهم من فهم وظائف التعليم والاستفادة منها في توجيه واستثارة نمو الطلبة (الزبيدي، 2001).

وفيما يتعلق بشراكة كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي في إدارة المدرسة يرى لاش وي (Lash way, 2003) أن يساهم كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي في خدمة تعليم الطلبة كقادة، ويجب أن يكونا على معرفة بالمستوى الأكاديمي والتقنيات التربوية. ويجب أن يعملا مع المعلمين لتقوية المهارات. حيث يجب أن يجمعا ويحللا، ويستخدما البيانات بطريقة تشعل التلميذ. ويجب أن يحشدوا الطلبة، والمعلمين، والآباء والمؤسسات الصحية المحلية، ومؤسسات خدمة العائلة، ومجموعات تطوير الشباب، ومؤسسات الأعمال المحلية وسكان المجتمع والرفاق حول الهدف المشترك لرفع أداء الطالب. ويجب أن يمتلكوا مهارات القيادة والمعرفة لقيادة مدارسهم.

وبالرغم من كل الجهود التي بذلت باتجاه التغيير المؤمل في واقع الإشراف التربوي في الأردن، إلا أن بعض الدراسات التي أجريت قبل عام 1987، من مثل دراسة (عبيدات، 1981) ودراسة (المساد، 1983) ودراسة (ملحم، 1984) ودراسة (السعودي، 1985) أشارت إلى أنه يوجد فجوة بين الممارسات الإشرافية الحالية وما يجب أن يكون عليه الواقع الإشرافي، كذلك بينت هذه الدراسات التركيز المباشر للمشرفين التربويين على إعطاء الأوامر والتعليمات والنقد المباشر للمعلمين بدلا من التركيز على الجانب الإنساني والاستماع لحاجاتهم ومقترحاتهم، كذلك استمرارية النظرة السلبية تجاه المشرفين التربويين من قبل المعلمين ومديري المدارس، مما شكل نظرة عامة غير مريحة مفادها أن هناك فجوة بين التوقعات والممارسات الميدانية أو بين توقعات الدور وأداء الدور مما يعني عدم تحقيق للنتاجات والأهداف المتوخاه من الدور الإشرافي، وهذا كله استدعى المراجعة الشاملة للعملية التربوية في الأردن من خلال عقد المؤتمر الأول للتطوير التربوي في الأردن عام 1987 والذي هدف إلى تقويم الواقع التربوي وتشخيص مشكلاته. إذ نوقشت العديد من القضايا، المتعلقة في العملية التعليمية التعلمية وتم الخروج بعدد كبير من التوصيات ومن بينها ما يتعلق بالإدارة والإشراف التربوي، والتي تبنت المفهوم التكاملي في الإشراف والذي يشمل جميع العناصر التعليمية من طلبة ومعلمين وإدارة ومناهج وخدمة مجتمع وإدارة صفية، كما تم التأكيد على ضرورة وضع أسس ومعايير لاختيار المشرفين التربويين، والتقويم المستمر

للعمليات الإشرافية، والتنوع في استخدام الأساليب الإشرافية بهدف التطوير والتحسين المستمر على العمليات الإشرافية. (وزارة التربية والتعليم، 1987).

وبعد عام 1987 أجريت العديد من الدراسات تنوعت وتعددت اتجاهات وطرائق الباحثين والمتخصصين فيها في مناقشة عملية الإشراف التربوي في سياق تقويم واقعه في الأردن، ففيما يتعلق بمعوقات العمل الإشرافي التربوي في الأردن أجرى الزعبي (1990) دراسة هدفت إلى تعرف مشكلات الإشراف التربوي في مجال اللغة العربية واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات، بينت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي يواجه جملة من المعوقات أهمها: إشراك المشرف التربوي بالإعمال الإدارية نتيجة دمج الإشراف الإداري والفني معا، عدم الاهتمام بتقرير المشرف التربوي، قلة المواصلات للمشرفين التربويين. أما دراسة السعود (1993) والتي هدفت إلى تعرف معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك جملة من المشكلات التي يواجهها الإشراف منها: قلة الحوافز المادية للمشرف التربوي، بعد المدارس عن مركز المديرية، مقاومة المعلم للزيارة الصفية، وجود ظروف عمل غير مريحة للمشرف التربوي، ضعف كفايات المشرف التربوي، كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي، عدم توفر التسهيلات اللازمة لممارسة وسائل الإشراف التربوي، عدم قيام مديري المدارس بأدوارهم كمشرفين مقيمين، عدم متابعة مدير المدرسة لملاحظات المشرف التربوي، عدم قناعة مدير التربية والتعليم بأهمية المشرف التربوي.

وفى مجال رضا المعلمين والمشرفين عن المهام والممارسات الإشرافية أجرى الهزايمة (1991) دراسة هدفت إلى تعرف رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية. بينت الدراسة أن أعلى مستويات رضا المعلمين والمعلمات عن الممارسات الإشرافية كان في مجال الزيارة الصفية، وأن أدنى مستوى من الرضا كان في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي. وكان هناك فروق في مستويات الرضا عن الممارسات الإشرافية لدى المعلمين في مجال التخطيط والنمو المهني ولصالح الخبرة في مجالات الإشراف. وضمن نفس مجالات الممارسات الإشرافية أجرى الهيجاوي (1993) دراسة هدفت إلى استقصاء واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمين ومدراء المدارس، خرجت الدراسة بنتائج تشير إلى أن درجة الممارسة الإشرافية غير مقبولة في مجالات الأساليب الإشرافية، والأهداف، والنمو المهني، والاتصال والعلاقة مع الزملاء زيادة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة إدراك المعلمين للممارسات الإشرافية تعزى لعامل المؤهل العلمي العالي. وحول العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى المعلم، أشار صالح (1993)، إلى أن درجة الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين كانت غير مقبولة من قبل المعلمين في جميع مجالات الإشراف، باستثناء مجالي الإدارة الصفية والاختبارات.

وفيما يتعلق باستقصاء واقع الإشراف التربوي أجرى الدرابيع (1991) دراسة

هدفت إلى التعرف إلى واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في الأردن، وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم المجالات الإشرافية التي يهتم بها المشرف التربوي هو مجال التخطيط للتدريس، ويليه مجال مساعدة المعلم في مجالات المجتمع المحلي، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في تقييمهم للمشرفين تعزى لعامل الخبرة التعليمية. كذلك أجرى النجادات (1991)، دراسة هدفت إلى استقصاء واقع الإشراف التربوي ودوره في تحسين الفعاليات التعليمية في محافظة معان كما يراها المعلمون في مجالات التخطيط الدراسي، والوسائل التعليمية، والكتاب المدرسي، والمناهج الدراسية والاختبارات، وأظهرت نتائج الدراسة تقديراً متوسطاً لدور المشرف التربوي من قبل المعلمين بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن أكثر الممارسات تقع ضمن مجالات التخطيط، والاختبارات والكتاب المدرسي والمناهج والوسائل التعليمية. أما أقل الممارسات فتقع ضمن مجالات التواصل والنمو المهني والأكاديمي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الخبرة القصيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين تعزى للمؤهل العلمي. وأجرى البطاح (1991) دراسة حول علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وتوصل فيها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة القائمة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتأهيل العلمي، والخبرة الإدارية) بالنسبة للمدير وللمشرف التربوي كذلك. كذلك أجرى الغنيم (1995) دراسة حول مدى ممارسة الموجهين التربويين للإدارة المدرسية لأدوارهم في تنمية المديرين مهنيا ومدى أهمية تلك الأدوار، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين يمارسون أدوارهم بدرجة متوسطة. وفي دراسة العنوز (1995) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في الأردن من وجهة نظر المعلمين من حيث درجة تحقيق الأهداف ومدى ممارسة المهام الإشرافية ودرجة استخدام ودرجة أهمية الأساليب الإشرافية، بينت نتائج الدراسة أن أهم أهداف الإشراف التربوي هو مساعدة المعلم على اتباع الطرائق المناسبة والفعالة في التدريس كما تبين أن أهم مهام الإشراف التربوي هي اطلاع المشرف على الموقف التعليمي التعلمي من أجل مساعدة المعلم على تحسين أدائه وقد أظهر متغير المؤهل العلمي فروقاً دالة إحصائيا على تحقيق أهداف ومهام الإشراف التربوي ودرجة استخدام الأساليب الإشرافية ولصالح المؤهل التربوي الأعلى. وفي دراسة الطراونة (2000)، والطورة (2000) التي هدفت إلى تقويم دور مشرفي المرحلة في إقليم الجنوب من وجهة نظر معلمي الصف، بينت نتائج الدراسة أن تقدير المعلمين لأداء المشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود أثر للمؤهل العلمي على تقدير المعلمين لأداء المشرفين.

وعربياً، لم يكن واقع الإشراف التربوي والمراحل التي مر بها يختلف كثيرا عن الأردن فأجريت العديد من الدراسات التي تناولت واقع الإشراف التربوي، من مثل

دراسة الحارثي (1992)، ودراسة المطرفي (1995)، ودراسة العتيبي (1997)، ودراسة البابطين (1999)، ودراسة الحماد (2000)، أشارت جميعها إلى أن هناك فجوة بين الواقع والمؤمل، وأن الإشراف التربوي يعاني جملة من المعوقات من مثل، كثرة أعباء المشرف التربوي الإدارية والكتابية والفنية، وعدم الاهتمام بتوجيهات المشرف التربوي، وقلة سنوات الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين، وقلة عدد الزيارات الإشرافية التي يقوم بها المشرف للمعلمين خلال العام الدراسي، وتركيز المشرف على الهفوات والأخطاء وتجاهل نقاط القوة، وقلة الدورات التدريبية للمشرف التربوي، وقلة المخصصات المالية اللازمة لممارسة الأساليب الإشرافية إضافة إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين، وقلة توافر المكتبات المجهزة بالكتب والدوريات والأجهزة السمعية والبصرية في المدارس. وفيما يتعلق بالكفايات الإشرافية للمشرف التربوي أشارت بعض هذه الدراسات إلى عدم تمكن المشرف التربوي من مواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الأهداف التربوية والتدريسية وكيفية صياغتها وتصنيفها، وعدم معرفة بعض المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية المرغوبة، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف التربوي، وهذا كله نتيجة للأسباب الأنفة الذكر.

وبعد عام 2000 أجريت العديد من الدراسات العربية التي هدفت إلى تعرف واقع الإشراف التربوي، ففي دراسة القعود (2003)، ودراسة القرشي (2004)، ودراسة الحميد (2006)، أشارت نتائجها إلى أن واقع الإشراف التربوي ما زال يعاني جملة من المعوقات منها، ضعف الإمكانات والتجهيزات في المباني المدرسية، وأن زيارات المشرف لا تتم بصورة محددة سلفاً وأن الإشراف الحالي يعتمد على البحث عن العيوب ولا يتعاون المشرف في اتخاذ القرارات الإدارية، ولا يطلع على أية أعمال خاصة بالبحث التربوي ونتائجه التي قد تنعكس على تطوير الأداء، وعدم اهتمام المسئولين التربويين بوجهة نظر ومقترحات وتقارير المشرف التربوي، وضعف التنسيق بين المشرف التربوي والمسئولين في مديريات التربية والتعليم.

وفي مجال الدراسات الأجنبية، أجريت العديد من الدراسات، فحول نوع الإشراف المفضل لدى المعلمين بينت دراسة ستراكان (Strachan, 1981) التي أشارت نتائجها إلى أن المعلمين يحبذون الإشراف الإكلينيكي على الإشراف التقليدي لما يقدمه لهم من مساعدات في عملهم زيادة على تطوير علاقاتهم مع مشرفيهم. وفي المقابل توصل ويبر Weber (1993) في دراسة حول دور المشرفين والإداريين في التعليم الابتدائي والثانوي في غرب كندا، إلى اهتمام المشرفين بالتخطيط للعملية التعليمية، وأنشطة الطلبة. أما دراسة كاميليا (Kamilya, 1988)، فقد بينت أن المعلمين يعتقدون أن المشرف الجيد هو الذي يستخدم أسلوب الإشراف الإكلينيكي بشكل مكثف وأكثر مما اعتادوا عليه، وفي مجال الإشراف الإكلينيكي أيضا، أوضحت نتائج دراسة جبريك (Jerich, 1990) أن أهم الممارسات التي كان المشرفون يقومون بها تتمثل في تعريف المعلمين بالمهام المطلوبة منهم وترجمة تلك المهام إلى سلوكات، وتحديد الإجراءات التي

تساعد على تحسين التدريس ومساعدة المعلمين في تحقيق أهدافهم وتزيدهم بالتغذية الراجعة، والإفادة من أفكار ومشاعر المعلمين وتشجيعهم على إيجاد طرق بديلة. وأوضحت دراستا جونسون (Johnson, 1989)،ودينغروز (Dingerose, 1996) أن المعلمين يفضلون الإشراف التعاوني لأنه يعزز علاقات الزمالة بين المعلمين والمشرفين ويقلل من الشعور بالعزلة لدى المعلمين حيث يشعرهم بالدعم من مدرائهم ومشرفيهم، مما يساعد على تطوير أدائهم في مجالات المناهج، والتدريس، وتطوير المعلمين وخدمة الطلبة، أما دراسة الجبار (AL – Jabbar, 1989) فقد أوضحت أن المعلمين العراقيين لا يفضلون الممارسات الإشرافية السائدة حالياً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجات تقديرهم لتلك الممارسات تعزى للمستوى العلمي، في حين لم تظهر أي فروق في أحكامهم تعزى لعامل الخبرة، أما دراسة بيش (Beach, 1990) حول اتجاهات المعلمين في جنوب كارولينا نحو تطوير المعلمين والإشراف والتقويم، فقد أوضحت نتائجها إيجابية اتجاهات نحو هذه الموضوعات، فقد كانوا أكثر إيجابيات نحو خطط التطوير، وأقل استراتيجيات التقويم، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو المهام الثلاثة تعزى لعامل الخبرة، وفي دراسة الجارتن Elgarten (1991) التي هدفت إلى تعرف أثر عمليات إشرافية جديدة في تحسين التدريس، وتم ممارسة أربع ممارسات إشرافية مختلفة معهم، أشارت الدراسة أن المعلمين ينفذون بإيجابية الاقتراحات التي يتلقونها من المشرفين وذلك عندما تم عرضها أمامهم من قبل المشرفين، كذلك أشارت دراسة مورانجي (Murangi, 1995) إلى أن النمط الإشرافي السائد في نامبيا وإن كان من النوع الديمقراطي إلا أن بعض الممارسات الإشرافية التسلطية القديمة قد تجتاحه أحياناً، كإعطاء الأوامر والتعليمات حول ما يجب أن يكون، مما يعنى أن الإشراف ما زال بالرغم من تطوره بحاجة إلى تحسين مستمر.

وحول المهام التي يقوم بها المشرفون التربويون، فقد بينت دراسة روجرز (Rogers, 1988) أن المشرفين التربويون يقضون 79% من إجمالي وقتهم في ممارسة مهام إشرافية منها 28% مهام ذات صلة بالمناهج، و15% مهام ذات صلة بتحسين أداء المعلمين و32% مهام ذات صلة بتقديم مساعدات مباشرة للمعلمين، كذلك أجرى سولفان (Sullivan,2001) دراسة هدفت إلى معرفة العمل الذي يقوم به المشرف، بينت نتائج الدراسة أن المشرف التربوي هو مركز الاتصالات بين الأشخاص حيث يقضي (61%) من وقته في مقابلات الآخرين في المدارس كما أنه مزود للمعلومات ويقوم بوظائف إضافية مثل مناقشة المعلمين في قضايا مختلفة وبينت نتائج الدراسة أنه ليس له ارتباط كبير بالتدريس.

وفي دراسة حول الإشراف التربوي في الأردن، بينت دراسة ديراني (Dirani, 1997) أن المشرفين لا يطبقون المهام الإشرافية المتعلقة بالتخطيط، وتطوير المناهج، أو القيام بدورات تدريبية للمعلمين، أو حتى إقامة علاقات حسنة مع المعلمين، مما يعنى أن المشرفين لا يمارسون المسؤوليات التي يقترحها المعلمون أو يطلبونها والمتمثلة في مساعدتهم في تجهيز، وإعداد الخطط، والمهارات اللازمة

لتنفيذ أهداف المناهج. كما تبين أن المشرفين لا يقيمون علاقات إنسانية مع المعلمين كما هو متوقع منهم، مؤكدة في ذات الوقت على ارتفاع درجة الممارسات الإشرافية في مجال الإدارة الصفية، تحسين التدريس، وانخفاض تلك الممارسات في مجال التقويم، أما دراسة ويتكن (Witkin, 2005) في ولاية فلوريدا الأمريكية والتي هدفت إلى تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي والصفات التي يجب أن يتصف بها، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مهمة المشرف الرئيسية من وجهة نظر مديري المدارس. يجب أن تركز على تطوير المناهج المدرسية والبرامج المدرسية بينما تبين على الواقع الفعلي بأن مهمة المشرف الرئيسية المراقبة والتقييم للبرامج المدرسية والمناهج المدرسية، وأن مهمته الأخيرة تطوير هذه البرامج والمناهج، كذالك بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المشرفين نحو هذا النظام أكثر إيجابية من اتجاهات مديري المدارس.

بناء على ما تم استعراضه من الدراسات السابقة محلية، أو عربية، أو أجنبية، فقد أشارت في معظمها إلى أن الإشراف التربوي ما زال بحاجة إلى تحسين وتطوير، رغم أنه في بعض المراحل التي مر فيها كان مقبولا مع التحفظ على الكثير من الأساليب والممارسات الإشرافية التقليدية والتي قد تطغى على تلك الحديثة بشكل أو بآخر، وأن مدركات المعلمين والمديرين نحو الإشراف التربوي لا زالت لا ترتقي إلى ما هو مؤمل في معظم الجوانب الإشرافية مما يشكل هوة بين ما هو مأمول وما هو موجود على أرض الواقع ويستدعي مراجعة دورية وشاملة للعملية الإشرافية برمتها.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

يعتبر الإشراف التربوي أحد أهم الجوانب التي تحتاج إلى مراجعة دورية بغية التحديث والوقوف على الهنات ونقاط الضعف لسبر غورها وتعديلها، فقد توالت عمليات التطوير التربوي في الأردن منذ أكثر من عقدين من الزمان، وتم فيه تطبيق التوصيات الصادرة عن مؤتمر التطوير التربوي عام 1987، مما يستدعي القيام بمراجعة العملية التربوية مراجعة شاملة بكافة جوانبها، بهدف تحليلها وتقويمها لمعرفة جوانب القوة فيها وتعزيزها، وجوانب الضعف فيها ومعالجتها، فمر الإشراف التربوي بخطوات عديدة، فقد انتقل من مرحلة التفتيش ثم مرحلة التوجيه ثم النمط الإشرافي، كما أشارت الكثير من الدراسات التي ذكرت سابقا من مثل دراسة البطاح (1991)، ودراسة العنوز (1995)، ودراسة الطراونة، (2000)، والطورة (2000) إلى أن الميدان التربوي الأردني يعاني من مشكلات كثيرة من مثل الضعف في الكفايات التعليمية، وعدم الرضا العام عن المخرجات التعليمية والتي يعتقد أن للمشرفين التربويين دوراً هاماً فيها، هذا علاوة على الثغرة الواضحة في نظام الإشراف التربوي الأردني المتمثلة في عدم وجود مسمى وظيفي لمشرف مختص في الإدارة المدرسية، لذا كان لابد من معرفة واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

وبالتحديد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش وبالتحديد تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تقدير أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟ وذلك من خلال:

أ/ كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

ب/ كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

ج/ أداة الدراسة ككل.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- أنها تسعى إلى معرفة واقع أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش. وهنا لابد من الإشارة إلى قلة الدراسات التي أجريت على هذه الفئة وفي مجال الدور الإشرافي المتعلق في الإدارة المدرسية في هذه المحافظة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات بغية تحسين أداء المشرفين التربويين وزيادة فاعليتهم في مجال العمل الإشرافي المتعلق في الإدارة المدرسية.
- عدم وجود مسمى وظيفي لمشرف الإدارة المدرسية، وبالتالي عدم وجود مشرفين متخصصين في مجال العمل الإشرافي المدرسي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ساهم بوجود فجوة بين الواقع وما هو مؤمل من الدور الإشرافي المتعلق بالإدارة المدرسية كما بينت الدراسات السابقة.
- ويؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه اهتمام المسئولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية التعرف إلى الواقع الحالي للإشراف التربوي وأهم المشكلات والحلول المقترحة. كما تفتح نتائج هذه الدراسة مجالا لطرح تساؤلات علمية في هذا الصدد وتأثيرهما الفعال في أداء المشرفين التربويين بحيث تبنى على نتائجه ركائز بحوث ودراسات أخرى، كذلك يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في مجال الممارسات الإشرافية، وطرح المقترحات الضرورية لدعم وتنمية الواقع، الأمر الذي يمكن أصحاب القرار من المراجعة الدورية لتلك الممارسات، كما وستشكل تغذية راجعة لهم عن تلك الممارسات.

متغيرات الدراسة:

لقد شملت الدراسة متغيرين مستقلين ومتغيرا تابعا واحدا.

1. المتغيرات المستقلة وهي مستويان:

أ/ المؤهل العلمي. (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا).

ب/ الخبرة. (من 1 – 5 سنوات، من 6 – 10، و11سنة فأكثر).

2. المتغير التابع.

واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على مدركات مديري ومديرات المدارس تجاه أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، والمتعلقة بأدوارهم الإشرافية نحو الإدارة المدرسية وكما حددتها أداة الدراسة. علماً بأنه لا يوجد مشرف تربوي متخصص في الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش للعام الدراسي 2008 – 2009 والبالغ عددهم (158) مديرا ومديرة. بعد توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة، تم الحصول على (98) استجابة بنسبة (62%) من كامل أفراد الدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.

الجدول رقم (1). توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها.

المتغير	المستويات التصنيفية	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	64	%65.3
	دبلوم عالي	12	%12.2
	دراسات عليا	22	%22.5
الخبرة	المجموع	98	%100
	من1 – 5 سنوات	32	%32.7
	من 6 – 10 سنوات	32	%32.7
	11 سنة فأكثر	34	%34.6
	المجموع	98	%100

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة معتمدا على الأدب النظري، وتحليل الدراسات السابقة. تناولت الاستبانة مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. وكان عدد فقراتها (40) فقرة، وتكونت من خمسة مجالات هي: (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والاتصالات الإدارية، والتقويم والمتابعة). ويبين الجدول رقم (2) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وبصورتها النهائية. وبعد الاستئناس بآراء بعض المحكمين تم اعتبار الأوساط الحسابية المحصلة كمحكات لمقارنة درجات التقدير على الشكل التالي:فقد اعتبر المتوسط الحسابي الأكبر من (3.5) درجة تقدير عالية، والمتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (3)، وأقل من (3,5) درجة تقدير متوسطة، وأقل من (3) درجات تقدير ضعيفة.

الجدول رقم (2). مجالات الاستبانة وعدد فقراتها بصورتها النهائية.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	التخطيط	5	5 – 1
2	التنظيم	9	14 – 6
3	القيادة	8	22 – 15
4	الاتصالات الإدارية	9	31 – 23
5	التقويم والمتابعة	9	40 – 32

وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي لقياس درجة فاعلية السلوك المقاس (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، لا يمارس الفعالية) ومثلت رقمياً (5، 4، 3، 2، 1).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على ثلاثة محكمين من كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وخمسة مشرفين تربويين، وخمسة مديري مدارس في محافظة جرش، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أداة الدراسة من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وبإمكانية إضافة أو حذف أية فقرة، حيث تم الأخذ بأهم ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل ولمجالاتها الخمسة، ويبين الجدول رقم (3) معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، إذ تراوحت بين (0.89 – 0.96).

الجدول رقم (3). معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة.

الأداة	المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي للمجال	الاتساق الداخلي للأداة
مدركات	-	40	-	0.96
مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين	الأول	5	0.92	-
	الثاني	9	0.92	-
	الثالث	8	0.91	-
	الرابع	9	0.94	-
	الخامس	9	0.89	-

إجراءات الدراسة:

بعد أن تم استرجاع الاستبانات من مجتمع الدراسة والبالغ عددها 98 استبيانا والتي شكلت عينة الدراسة تم تفريغ البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج (spss)، إذ استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لمقارنة استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تقدير أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

أ/ النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة نحو كل فقرة:

لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو واقع أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية المتمثلة بمجالات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لفقرات ومجالات الأداة.

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وترتيب الفقرات بحسب قوتها

بين باقي الفقرات.

الجدول رقم (4). ترتيب فقرات الاستبانة حسب القوة.

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة بحسب القوة (الرتبة)	المستوى
5	يدرك المشرف الفلسفة التربوية الوطنية	4.31	1.03	1	عالي
7	يتابع المشرف السجلات الرسمية في المدرسة	3.90	1.18	2	عالي
11	يلم المشرف بالتشريعات التربوية المعمول بها	3.85	1.23	3	عالي
30	تتصف المعلومات الصادرة من المشرف بالدقة والحداثة	3.82	1.19	4	عالي
39	يمتلك المشرف فهما لاستراتيجيات وأدوات التقويم الحديثة	3.77	1.23	5	عالي
34	يتابع المشرف تنفيذ الخطة المدرسية بشكل موضوعي	3.73	1.21	6	عالي
35	يعتمد المشرف معايير موضوعية في تقويم إدارة المدرسة	3.69	1.20	7	عالي
6	يشارك المشرف في اجتماعات المجالس المدرسية	3.65	1.16	8	عالي
37	يتابع المشرف الأنشطة المدرسية المختلفة	3.58	1.23	9	عالي
38	يتابع المشرف اجتماعات المجالس المدرسية المختلفة	3.57	1.22	10	عالي
29	يصغي المشرف إلى آراء الآخرين ومقترحاتهم	3.51	1.19	11	عالي
32	يعطي المشرف الأهمية الكافية لعمليات التقويم المختلفة	3.50	1.22	12	عالي
33	يتابع المشرف تنفيذ البرامج الإصلاحية في المدرسة	3.47	1.31	13	متوسط
20	يشارك المشرف في حل مشكلات العاملين في المدرسة	3.45	1.23	14	متوسط
21	يمتلك المشرف خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات إدارة المدرسة	3.45	1.22	15	متوسط
1	يسهم المشرف في وضع خطة مدير المدرسة.	3.44	1.23	16	متوسط
2	يوجه المشرف خطة مدير المدرسة استنادا إلى توجيهات الوزارة	3.38	1.21	17	متوسط
4	يتمتع المشرف بقدرات عالية في كيفية إعداد الخطة وفق الأسس والأساليب التربوية العالمية	3.37	1.20	18	متوسط
13	يساهم المشرف في تشكيل الهيئات الإدارية والتدريبية	3.35	1.29	19	متوسط
16	يمنح المشرف العاملين في المدرسة الثقة لممارسة أدوارهم	3.34	1.23	20	متوسط
36	يطلع المشرف مدير المدرسة بنتائج تقويم أدائه	3.31	1.26	21	متوسط
24	يوفر المشرف قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة المدرسية	3.29	1.30	22	متوسط
25	يجيب المشرف عن كافة أسئلة واستفسارات العاملين في المدرسة	3.28	1.23	23	متوسط

تابع الجدول رقم (4).

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة بحسب القوة (الرتبة)	المستوى
27	يطور المشرف وسائل اتصال تتناسب وحاجات المتدربين.	3.27	1.37	24	متوسط
19	يشجع المشرف مبدأ المشاركة في صناعة القرارات	3.25	1.25	25	متوسط
8	يقدم المشرف مقترحات لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.20	1.24	26	متوسط
12	يتابع المشرف تنفيذ البرامج العلاجية بالمدرسة	3.18	1.20	27	متوسط

17	يمكن المشرف مدير المدرسة من أداء دوره بشكل مرض	3.17	1.20	28	متوسط
31	يحرص المشرف على تزويد كل من يبدي أية اقتراحات أو انتقادات بالتغذية الراجعة بشكل مستمر	3.17	1.25	29	متوسط
28	تتميز الرسالة التي يستخدمها المشرف بالوضوح التام	3.16	1.19	30	متوسط
10	يلم المشرف بطرائق الرد على المذكرات والمراسلات المدرسية	3.15	1.18	31	متوسط
9	يؤكد المشرف على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية	3.13	1.23	32	متوسط
3	يوجهني المشرف نحو تطبيق مبدأ الأوليات في التخطيط بما يتناسب والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	3.11	1.35	33	متوسط
18	يجمع المشرف البيانات والمعلومات عن المشكلات المدرسية	3.06	1.23	34	متوسط
14	يساعد المشرف في تنظيم برامج لتبادل الزيارات بين مديري المدارس	3.04	1.27	35	متوسط
40	يتعاون المشرف مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب لإعداد الاختبارات التحصيلية	3.02	1.29	36	متوسط
26	يستخدم المشرف وسيلة اتصال تتناسب وقدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال	2.91	1.18	37	ضعيف
15	يشجع المشرف العمل بروح الفريق في المدرسة	2.89	1.27	38	ضعيف
23	يشجع المشرف على اتباع سياسة الباب المفتوح في المدرسة	2.81	1.35	39	ضعيف
22	يتمتع المشرف بخصال إنسانية تساعده على تحقيق واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة	2.75	1.32	40	ضعيف

يظهر الجدول السابق اختلافات واضحة بين تقديرات مديري ومديرات المدارس لواقع أداء المشرفين التربويين في ضوء أدوارهم الإشرافية التربوية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. إذ بلغ عدد الفقرات التي جاءت بمستوى عال (12) فقرة وهي التي اعتبر المتوسط الحسابي لها أكبر من (3,5) وهي ذات الأرقام وبالترتيب (5، 7، 11، 30، 34، 35، 39، 6، 20، 21، 29، 32)، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.31 – 3.50). إذ جاءت الفقرة رقم (5) ونصها (يدرك المشرف الفلسفة التربوية الوطنية) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (4.31) تلتها الفقرة رقم (7) ونصها (يتابع المشرف السجلات الرسمية في المدرسة) وبلغ متوسطها الحسابي (3.90). وجاءت الفقرة رقم (32) ونصها (يعطي المشرف الأهمية الكافية لعمليات التقويم المختلفة) أدنى فقرات المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (3.50).

أما الفقرات التي جاءت بمستوى متوسط القوة والتي اعتبر المتوسط الحسابي لها أكبر من أو يساوي (3) أو أقل من (3,5) درجة تقدير متوسطة وكان عددها (24) فقرة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين(3.47 – 2, 3)، ونالت الفقرة رقم (33) ونصها (يتابع المشرف تنفيذ البرامج الإصلاحية في المدرسة) أعلى الفقرات في درجة التقدير المتوسط وبمقدار (3.47)، وتلتها الفقرات رقم (37) ونصها (يشارك المشرف في حل مشكلات العاملين في المدرسة) ورقم (38) ونصها (يمتلك المشرف خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات إدارة المدرسة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، أما الفقرة رقم (36) ونصها (يتعاون المشرف مع مدير

المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب لإعداد الاختيارات التحصيلية) فقد نالت أدنى تقدير ضمن المستوى المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.02).

أما الفقرات التي نالت درجات تقدير دون الوسط، وأقل من (3) وبدرجة تقدير ضعيفة فقد كان عددها (4) وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.91 – 2.75)، إذ نالت الفقرة رقم (40) ونصها (يستخدم المشرف وسيلة اتصال تتناسب وقدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال) أعلى تقدير ضمن المستوى الضعيف وبمتوسط حسابي بلغ (2.91)، أما الفقرة رقم (23) والتي نصها (يتمتع المشرف بخصال إنسانية تساعده على تحقيق واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة) فقد نالت أدنى تقدير ضمن هذا المستوى وبمتوسط حسابي بلغ (2.75).

ب/ النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة نحو مجالات الدراسة:

1/ مجال التخطيط: يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال التخطيط وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

الجدول رقم (5). ترتيب فقرات مجال التخطيط حسب قوة الفقرات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يدرك المشرف الفلسفة التربوية الوطنية	4.31	1.03	1	عالي
1	يسهم المشرف في وضع خطة مدير المدرسة.	3.44	1.23	2	متوسط
2	يوجه المشرف خطة مدير المدرسة استنادا إلى توجيهات الوزارة	3.38	1.21	3	متوسط
4	يتمتع المشرف بقدرات عالية في كيفية إعداد الخطة وفق الأسس والأساليب التربوية العالمية	3.37	1.20	4	متوسط
3	يوجهني المشرف نحو تطبيق مبدأ الأوليات في التخطيط بما يتناسب والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	3.11	1.35	5	متوسط

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال وعددها (5) أنها جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.31 – 3.11). فقد نالت الفقرة رقم (5) ونصها (يدرك المشرف الفلسفة التربوية الوطنية) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي وبمتوسط حسابي مقداره (4.31)، أما باقي فقرات هذا المجال فقد جاءت ضمن المستوى المتوسط القوة، فقد حصلت الفقرة رقم (1) ونصها (يسهم المشرف في وضع خطة مدير المدرسة) ضمن هذا المجال على أعلى الفقرات تقديرا ضمن المستوى المتوسط القوة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44)، أما الفقرة رقم (3) ونصها (يوجهني المشرف نحو تطبيق مبدأ الأوليات في التخطيط بما يتناسب والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة) فقد نالت أدنى تقدير ضمن فقرات هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.11).

2/ مجال التنظيم: يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال التنظيم وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

الجدول رقم (6). ترتيب فقرات مجال التنظيم حسب قوة الفقرات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يتابع المشرف السجلات الرسمية في المدرسة	3.90	1.18	1	عالي
11	يلم المشرف بالتشريعات التربوية المعمول بها	3.85	1.23	2	عالي
6	يشارك المشرف في اجتماعات المجالس المدرسية	3.65	1.16	3	عالي
13	يساهم المشرف في تشكيل الهيئات الإدارية والتدريبية	3.35	1.29	4	متوسط
8	يقدم المشرف مقترحات لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.20	1.24	5	متوسط
12	يتابع المشرف تنفيذ البرامج العلاجية بالمدرسة	3.18	1.20	6	متوسط
10	يلم المشرف بطرائق الرد على المذكرات والمراسلات المدرسية	3.15	1.18	7	متوسط
9	يؤكد المشرف على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية	3.13	1.23	8	متوسط
14	يساعد المشرف في تنظيم برامج لتبادل الزيارات بين مديري المدارس	3.04	1.27	9	متوسط

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال على أن (3) فقرات جاءت ضمن المستوى العالي القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.90 – 3.65) وبقية فقرات هذا المجال وعددها (6) ضمن المستوى المتوسط القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.35 – 3.04).

فقد نالت الفقرة رقم (7) والتي نصها (يتابع المشرف السجلات الرسمية في المدرسة) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، أما الفقرة رقم (11) والتي نصها (يلم المشرف بالتشريعات التربوية المعمول بها) فقد جاءت في المرتبة الثانية ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.85)، أما الفقرة رقم (6) والتي نصت (يشارك المشرف في اجتماعات المجالس المدرسية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.65).

أما باقي الفقرات والتي جاءت ضمن المستوى المتوسط القوة، فقد نالت الفقرة رقم (13) والتي نصها(يساهم المشرف في تشكيل الهيئات الإدارية والتدريبية) أعلى تقدير ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، تلتها الفقرة رقم (8) والتي نصها (يقدم المشرف مقترحات لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.20)، أما الفقرة رقم (14) والتي نصت (يساعد المشرف في تنظيم برامج لتبادل الزيارات بين مديري المدارس) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.04).

3/ مجال القيادة: يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال القيادة وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

الجدول رقم (7). ترتيب فقرات مجال القيادة حسب قوة الفقرات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يشارك المشرف في حل مشكلات العاملين في المدرسة	3.45	1.23	1	متوسط
21	يمتلك المشرف خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات إدارة المدرسة	3.45	1.22	2	متوسط
16	يمنح المشرف العاملين في المدرسة الثقة لممارسة أدوارهم	3.34	1.23	3	متوسط
19	يشجع المشرف مبدأ المشاركة في صناعة القرارات	3.25	1.25	4	متوسط
17	يمكن المشرف مدير المدرسة من أداء دوره بشكل مرض	3.17	1.20	5	متوسط
18	يجمع المشرف البيانات والمعلومات عن المشكلات المدرسية	3.06	1.23	6	متوسط
15	يشجع المشرف العمل بروح الفريق في المدرسة	2.89	1.27	7	ضعيف
22	يتمتع المشرف بخصال إنسانية تساعده على تحقيق واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة	2.75	1.32	8	ضعيف

دلت تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال على أن (6) فقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.45 – 3.06) وبقية فقرات هذا المجال وعددها (2) ضمن المستوى الضعيف القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.89 – 2.75).

فقد نالت الفقرة رقم (20) ونصها (يشارك المشرف في حل مشكلات العاملين في المدرسة) أعلى تقدير ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، أما الفقرة رقم (18) والتي نصها (يجمع المشرف البيانات والمعلومات عن المشكلات المدرسية) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المستوى المتوسط في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.06)، أما الفقرة رقم (15) والتي نصها (يشجع المشرف العمل بروح الفريق في المدرسة) وبمتوسط حسابي (2.89) والفقرة رقم (22) والتي نصها (يتمتع المشرف بخصال إنسانية تساعده على تحقيق واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة) وبمتوسط حسابي (2.75) فقد نالتا أدنى تقدير وجاءتا ضمن المستوى الضعيف.

4/ مجال الاتصالات الإدارية: يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال الاتصالات الإدارية وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

الجدول رقم (8). ترتيب فقرات مجال الاتصالات الإدارية حسب قوة الفقرات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	تتصف المعلومات الصادرة من المشرف بالدقة والحداثة	3.82	1,19	1	عالي
29	يصغي المشرف إلى آراء الآخرين ومقترحاتهم	3.51	1,19	2	عالي
24	يوفر المشرف قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة المدرسية	3.29	1.30	3	متوسط

25	يجيب المشرف عن كافة أسئلة واستفسارات العاملين في المدرسة	3.28	1,23	4	متوسط
27	يطور المشرف وسائل اتصال تتناسب وحاجات المتدربين.	3.27	1.37	5	متوسط
31	يحرص المشرف على تزويد كل من يبدي أية اقتراحات أو انتقادات بالتغذية الراجعة بشكل مستمر	3.17	1.25	6	متوسط
28	تتميز الرسالة التي يستخدمها المشرف بالوضوح التام	3.16	1.19	7	متوسط
26	يستخدم المشرف وسيلة اتصال تتناسب وقدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال	2.91	1,18	8	ضعيف
23	يشجع المشرف على اتباع سياسة الباب المفتوح في المدرسة	2.81	1.35	9	ضعيف

يستدل من الجدول رقم (8) على وجود فقرتين عاليتي القوة ضمن هذا المجال، وهي الفقرات ذوات الأرقام (29، 30)، ووجود (5 فقرات) متوسطة القوة، وهي الفقرات ذوات الأرقام (28، 31، 27، 25، 24) ووجود فقرتين ضعيفتي القوة وهي ذوات الأرقام (23، 26).

فقد حصلت الفقرة رقم (30) ونصها (تتصف المعلومات الصادرة من المشرف بالدقة والحداثة) على أعلى درجة تقدير ضمن هذا المجال وبمتوسط حسابي(3.82)، في حين نالت الفقرة رقم (23) ونصها (يشجع المشرف على اتباع سياسة الباب المفتوح في المدرسة) أدنى درجة تقدير وبمتوسط حسابي مقداره (2.81)، وهي درجة تقدير ضعيفة،أما بقية فقرات المجال فجاءت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.82 – 2.81).

5/ مجال التقويم والمتابعة: يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد الدراسة لمجال التقويم والمتابعة وترتيب الفقرات حسب قوتها في المجال.

الجدول رقم (9). ترتيب فقرات مجال التقويم والمتابعة حسب قوة الفقرات.

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يمتلك المشرف فهما لاستراتيجيات وأدوات التقويم الحديثة	3.77	1.23	1	عالي
34	يتابع المشرف تنفيذ الخطة المدرسية بشكل موضوعي	3.73	1.21	2	عالي
35	يعتمد المشرف معايير موضوعية في تقويم إدارة المدرسة	3.69	1.20	3	عالي
37	يتابع المشرف الأنشطة المدرسية المختلفة	3.58	1.23	4	عالي
38	يتابع المشرف اجتماعات المجالس المدرسية المختلفة	3.57	1.22	5	عالي
32	يعطي المشرف الأهمية الكافية لعمليات التقويم المختلفة	3.50	1.22	6	عالي
33	يتابع المشرف تنفيذ البرامج الإصلاحية في المدرسة	3.47	1.31	7	متوسط
36	يطلع المشرف مدير المدرسة بنتائج تقويم أدائه	3.31	1.26	8	متوسط
40	يتعاون المشرف مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب لإعداد الاختبارات التحصيلية	3.02	1.29	9	متوسط

يوضح الجدول رقم (9) تقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال والتي تدل على وجود (6) فقرات ضمن المستوى العالي القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.77 – 3.50) وبقية فقرات هذا المجال وعددها (3) ضمن المستوى المتوسط القوة وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.47 – 3.02).

فقد نالت الفقرة رقم (39) والتي نصها(يمتلك المشرف فهما لاستراتيجيات وأدوات التقويم الحديثة) أعلى تقدير ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، أما الفقرة رقم (34) والتي نصها (يتابع المشرف تنفيذ الخطة المدرسية بشكل موضوعي) فقد جاءت في المرتبة الثانية ضمن المستوى العالي في هذا المجال وبمتوسط حسابي (3.73)، أما أدنى درجة تقدير، فقد نالتها الفقرة رقم (40) ونصها (يتعاون المشرف مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب لإعداد الاختبارات التحصيلية) وبمتوسط حسابي مقداره (3.02)، وهي درجة تقدير متوسطة حسب معيار الدراسة.

ج/ النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد الدراسة الكلية لمجالات الدراسة الخمسة:

يبين الجدول رقم (10) درجات تقدير أفراد الدراسة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مرتبة حسب القوة، ودرجة التقدير الكلية لأداة الدراسة ككل.

الجدول رقم (10). ترتيب مجالات الدراسة وحسب القوة.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المجال الأول: التخطيط	3.52	.67	1	عالي
المجال الخامس: التقويم والمتابعة	3.52	.69	2	عالي
المجال الثاني: التنظيم	3.38	.78	3	متوسط
المجال الرابع: الاتصالات الإدارية	3.25	.83	4	متوسط
المجال الثالث: القيادة	3.17	.91	5	متوسط
أداة الدراسة ككل	3.37	.57		متوسط

يظهر الجدول رقم (10) تقديرات أفراد الدراسة نحو مجالات الاستبانة، فقد نال مجال التخطيط المرتبة الأولى وبمستوى عال، تلاه مباشرة وبفارق بسيط جدا وبنفس الرتبة والمستوى مجال التقويم والمتابعة وبمتوسط حسابي بلغ لكلا المجالين (3.52)، أما بقية المجالات فقد جاءت بمستوى متوسط، فحصل مجال التنظيم على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.38)، تلاه مجال الاتصالات الإدارية وبمتوسط حسابي مقداره (3.25)، وأخيرا مجال القيادة وبمتوسط حسابي (3.17).

أما التقديرات الإجمالية لأفراد الدراسة على الأداة ككل فجاءت بمستوى متوسط وفق المعيار المعتمد لهذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (3.37).

ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

مدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

الجدول رقم (11). التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لمدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة).

المتغير	المستويات التصنيفية	المتوسطات الحسابية	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس (64)	3.54	1.10	0.34
	دبلوم عالي (12)	3.40		
	دراسات عليا (22)	3.26		
الخبرة	من1 – 5 سنوات (32)	3.32	0.93	0.40
	من 6 – 10 سنوات (32)	3.39		
	11 سنة فأكثر (34)	3,22		

يبين الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمدركات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة).

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج تقديرات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة:

نستخلص من نتائج الدراسة أن الفقرات التي جاءت بمستوى عال (12) فقرة وهي التي اعتبر المتوسط الحسابي لها أكبر من (3,5)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين(4.31 – 3.50) وهذا يعني أن المشرف يتابع السجلات الرسمية في المدرسة. ويلم بالتشريعات التربوية المعمول بها، وتتصف المعلومات الصادرة منه بالدقة والحداثة. كذلك يمتلك فهما لاستراتيجيات وأدوات التقويم الحديثة ويتابع تنفيذ الخطة المدرسية بشكل موضوعي، ويعتمد معايير موضوعية في تقويم إدارة المدرسة، كما أنه يشارك في اجتماعات المجالس المدرسية ويتابع الأنشطة واجتماعات المجالس المدرسية المختلفة، ويصغي إلى آراء الآخرين ومقترحاتهم، ويعطي الأهمية الكافية لعمليات التقويم المختلفة. وهنا لابد من الإشارة إلى أن مرد ذلك قد يكون إلى أن اهتمامات المشرف التربوي تنصب على أساسيات العمل الإشرافي كما يراها هو من حيث المتابعة والتقويم المستمر لأداءات وأنشطة المدرسة والإلمام بالتشريعات التربوية. وهنا يرى الباحث أن المشرف التربوي يعتبر هذه الأدوات مصدر قوة له ويستمد سلطته من خلالها، وهذا قد يكون على حساب الاهتمام بالجوانب الإنسانية والتطوير المهني للأفراد وهذا فهم خاطئ للدور الإشرافي الذي يجب أن يضطلع به المشرف التربوي. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من النجادات (1991)، ودراسة

صالح (1993)، ودراسة الدرابيع (1991)، من حيث الاهتمام بالتقويم وباستخدام أدوات التقويم الحديثة ومتابعة الخطط.

أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث القوة في هذا المستوى فكانت الفقرة رقم (5) والتي تتعلق بإدراك المشرف التربوي للفلسفة التربوية الوطنية، فربما يكون ذلك نتيجة منطقية لما يطمح له النظام التربوي وللجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم، من خلال التوجهات والتجديدات وخطط التطوير والبرامج التدريبية والتوعوية المتتالية لأفراد المؤسسة التعليمية والتي يشارك فيها المشرف التربوي كعنصر أساسي.

أما الفقرات التي جاءت بمستوى متوسط القوة فكان عددها (24) فقرة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.47 – 3,.2)، والتي تتعلق بمشاركة المشرف في حل المشكلات ومتابعة تنفيذ البرامج الإصلاحية والإجابة عن كافة أسئلة واستفسارات العاملين ومتابعة تنفيذ البرامج العلاجية في المدرسة، والإسهام في توجيه ووضع خطة مدير المدرسة وتشكيل الهيئات الإدارية والتدريبية، وتقديم مقترحات لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتنظيم برامج لتبادل الزيارات بين مديري المدارس، والتعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات وأساليب لإعداد الاختبارات التحصيلية، فربما يرجع ذلك إلى ضيق الوقت المخصص للمشرف التربوي وكثرة أعبائه ومهامه التي تحول دون متابعته لمثل هذه الأمور وقناعاته بارتباطه أكثر بالمعلم والزيارات الصفية في مجال تخصصه العلمي من الاهتمام بالشؤون الإدارية المدرسية، وهذا ما أكدته دراسة الزعبي (1990) والتي أشارت إلى أنه نتيجة دمج الإشراف الإداري والفني، أشرك المشرف بالأعمال الإدارية، وهذا يعطينا مؤشرا إلى أهمية الحاجة إلى مشرف متخصص في الإدارة المدرسية. كذلك قد يعزى ذلك إلى قناعات وتوقعات المشرف التربوي العالية لأداءات وكفايات مدير المدرسة حيال القيام بمثل هذه المهام، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة كل من الهزايمة(1991)، والنجادات (1991)، والهيجاوي (1993)، والغنيم (1995)، وخالفتها دراسة الدرابيع (1991) من حيث تفعيل العلاقات مع المجتمع المحلي.

أما الفقرات التي تناولت الخصائص القيادية التي تجعل المشرف مؤثراً في سلوكيات إدارة المدرسة، من خلال منحه العاملين في المدرسة الثقة والتمكين لممارسة أدوارهم، وتوفير وتطوير قنوات اتصال مفتوحة ووسائل اتصال تتسم بالوضوح وتتناسب وحاجاتهم، وتشجيعه مبدأ المشاركة في صناعة القرارات، كما أشارت لها تقديرات أفراد الدراسة، فقد جاءت بمرتبة غير مرضية، ومرد ذلك ربما يعود إلى ضعف الأداءات الإشرافية وعدم متابعة بعض المشرفين للمستجدات التربوية فيما يتعلق بالمفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية من مثل الثقة والتمكين والشفافية الإدارية. كذلك قد يعود مرد ذلك إلى الفجوة ما بين النظرية والتطبيق في مجال الإشراف التربوي وبين التوقعات والممارسات الميدانية أو بين توقعات الدور وأداء الدور في التعليم الأكاديمي الجامعي والتطبيق الميداني في المراكز التعليمية.

كذلك يتضح من نتائج الدراسة وجود (4) فقرات ضعيفة القوة بحسب مقياس الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.91 – 2.75)، تناولت استخدام المشرف وسيلة اتصال تتناسب وقدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال، وتشجيع العمل بروح الفريق في المدرسة، واتباع سياسة الباب المفتوح، والتمتع بخصال إنسانية تساعده على تحقيق واجباته الوظيفية ورضا العاملين في المدرسة، وربما مرد ذلك إلى ضعف الكفايات الإشرافية المهنية وعدم وضوح الدور الحديث لدى بعض المشرفين التربويين والذي قد يكون سببه قلة الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين وخصوصا الحديثي التعيين في هذا المجال، كذلك قد يكون مرد ذلك الضغوط المختلفة وكثرة الأعباء التي يواجهها المشرف من مثل عدم توفر وسائل اتصال ومواصلات تساعد المشرف على التواصل بشكل مرضي مع الميدان، وهذا يتفق مع الدراسات التي أكدت وجود فجوة وممارسات خاطئة فيما يتعلق بالاهتمام بالجانب الإنساني وفتح باب الحوار والاستماع والتعرف لحاجات واقتراحات المعلمين والمديرين، ومنها دراسات عبيدات (1981)، والمساد (1983)، والسعودي (1985)، والقعود (2003)، والقرشي (2004)، والحميد (2006).

مناقشة نتائج مدركات أفراد الدراسة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة:

فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بمجالات الدراسة، فقد حصل مجال التخطيط على المرتبة الأولى وبمستوى عال، تلاه مباشرة وبنفس الرتبة والمستوى مجال التقويم والمتابعة وبمتوسط حسابي بلغ لكلا المجالين (3.52)، أما بقية المجالات فقد جاءت بمستوى متوسط، فحصل مجال التنظيم على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.38)، تلاه مجال الاتصالات الإدارية وبمتوسط حسابي مقداره (3.25)، وأخيرا مجال القيادة وبمتوسط حسابي (3.17).

وفيما يتعلق بمجالي التخطيط، والمتابعة والتقويم واللذين حظيا بالمرتبة العالية، وتضمنا إدراك المشرف للفلسفة التربوية الوطنية، وقدراته ومساهماته في إعداد خطة مدير المدرسة وفق الأسس والأساليب الحديثة، كذلك تملك ومتابعات المشرف الحثيثة لعمليات وأدوات التقويم والبرامج الإصلاحية والأنشطة والخطط واللجان والمجالس المدرسية المختلفة ضمن معايير موضوعية، فربما يعود سبب ذلك إلى اعتقاد المشرف أن هذه الممارسات هي من صميم عمله، وإنها ضمن حيز تقديم المساعدة المباشرة والأهم لمدير المدرسة والمعلم، وأكثر المجالات أهمية على صعيد العمل التربوي، وهذا يتفق وبشكل جزئي مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت على أهمية التخطيط والمتابعة والتقويم، ومنها دراسة الدرابيع (1991)، ودراسة النجادات (1991)، ودراسة بيش (Beach,1990)، ودراسة ويبر (Webber, 1993)، ودراسة ويتكن (Witkin, 2005)، في الوقت نفسه وبحدود علم الباحث خالفت هذه الدراسة بنتائجها وفيما يتعلق بهذين المجالين الكثير من الدراسات من مثل دراسة الديراني (Dirani,1997) والتي أكدت أن المشرفين لا يطبقون المهام الإشرافية المتعلقة بمجالي التخطيط والتقويم، وقد يكون مرد ذلك إلى صغر مجتمع الدراسة الحالية نتيجة صغر المحافظة واعتبار هذه المحافظة من

المحافظات الريادية التي تطبق عليها البرامج والدورات والأنشطة التربوية المختلفة قبل تعميمها على باقي المحافظات، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي ناقشت الجانب الإشرافي المتعلق بأنشطة وممارسات وواجبات الإدارة المدرسية بسبب عدم وجود مسمى مشرف متخصص في الإدارة المدرسية.

أما بقية مجالات الدراسة وهي: القيادة، والاتصالات الإدارية، والتنظيم، فقد جاءت جميعها بمرتبة متوسطة القوة ومتقاربة نوعا ما، وربما مرد ذلك إلى أن سقف التوقعات العالي والمؤمل من المشرفين لم يكن بمستوى طموح أفراد الدراسة، مما يثبت أن هناك فجوة ما بين النظرية والتطبيق، كذلك قد يكون وجود وتداخل عدة متغيرات أثرت وبشكل غير مرض على أداءات هذه الفئة من مثل تداخل أعمال المشرف التربوي، وعدم وضوح الدور لدى بعض المشرفين، وقلة المواصلات، وعدم توفر الوقت الكافي، وكثرة المدارس التي يشرف عليها، وعدم تحمس الكثير من المشرفين التربويين للالتحاق ببرامج التطوير المهني، وتتفق هذه النتائج إلى درجة ما مع بعض الدراسات من مثل دراسة عبيدات (1981)، ودراسة المساد (1983)، ودراسة ملحم (1984)، ودراسة السعودي (1985)، ودراسة الزعبي (1990)، ودراسة النجادات (1991)، ودراسة المطرفي (1995)، ودراسة البابطين (1999)، ودراسة ديراني (Dirani, 1997)، ودراسة الحماد (2000)، ودراسة القعود (2003)، ودراسة ويتكن (Witkin, 2005).

وفيما يتعلق بالتقدير الإجمالي لمدركات أفراد الدراسة نحو أداء المشرفين التربويين ككل:

فقد جاء ضمن المستوى المتوسط، وهذا يتفق مع دراسة النجادات (1991)، ودراسة غنيم (1995).

النتائج المتعلقة بأثر كل من المؤهل العلمي والخبرة:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومديرات المدارس نحو أداء المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة)، وهذا برأي الباحث يعود سببه إلى أن أفراد الدراسة يتمتعون بدرجات متقاربة من الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية والأكاديمية وجميعهم يعمل ضمن منظومة اجتماعية واحدة يتأثر ويؤثر بها، كذلك يرى الباحث أن مرد ذلك قد يكون إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم المستمر بتأهيل وتدريب المشرفين جميعهم على حد سواء بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي مما يسهم في إكسابهم المهارات والأساليب الضرورية وبقدر غير متفاوت. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بطاح (1991), ودراسة الجبار (1989), ودراسة بيش (Beach, 1999).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

– إجراء مزيد من الدراسات التقييمية حول دور المشرف التربوي فيما يتعلق بالإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس وفي مجتمعات دراسية أكبر.

– توفير مشرفين تربويين متخصصين في الإدارة المدرسية.

– التركيز على جانب العلاقات

الإنسانية، والتطوير المهني، والتواصل في إعداد وتدريب وتوجيه المشرفين التربويين.

– إشراك المشرفين والمديرين في الإشراف والإعداد لفعاليات المدرسة المختلفة.

– أن يشارك المشرف التربوي مدير المدرسة في صنع القرارات داخل المدرسة والمتعلقة بالجوانب الإدارية والفنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الأفندي، محمد. *الإشراف التربوي*. ط2. القاهرة: عالم الكتب، 1401هـ.

إيزابيل فيفر وجين دنلاب. *الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس*. ترجمة: د. محمد ديراني. ط3. الأردن: منشورات الجامعة الأردنية، 1993م.

البابطين، عبدالرحمن عبدالوهاب. «مشكلات المشرف التربوي أثناء تطبيق الأساليب الإشرافية بالتعليم العام». *رسالة التربية وعلم النفس*. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، (1420هـ).

بطاح، أحمد. «علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم». *مؤتة للبحوث والدراسات*. جامعة مؤتة، المجلد 6، العدد (2)، (1991م)، ص 281 – 298.

الحارثي، عبدالله رده محمد. *فاعلية المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الطائف التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1413هـ.

الحماد، إبراهيم سعد. *معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1421هـ.

الحميد، ماجد حمد. *فاعلية برنامج الإشراف التربوي في التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1427هـ.

الدرابيع، شحدة. *واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون العامون والمعلمون في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1991م.

الزبيدي، سلمان عاشور. *الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة*. ط1. ليبيا: مطابع الثورة الليبية، طرابلس، 2001م.

الزعبي، ميسون. *معوقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1990م.

السعود، راتب. «معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون». *مجلد دراسات*. العدد(4)، المجلد الحادي والعشرون (أ)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان الأردن، (1993م).

السعودي، مزعل. *تقويم برامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1985م.

صالح، صالح. *العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الأولى*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993م.

طافش، محمود. *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*. ط1. عمان: دار الفرقان، 2004م.

الطراونة، اخليف؛ المدادات، حنان؛ والطورة، هارون. «تقويم دور مشرفي المرحلة من وجهة نظر معلمات الصف في إقليم الجنوب». *مؤتة للبحوث والدراسات*. المجلد 15، العدد (7)، جامعة مؤتة، الأردن، (2000م).

عبيدات، ذوقان. *تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1981م.

العتيبي، لفا محمد. *دور التوجيه التربوي في تطوير كفايات العلوم الشرعية بالمرحلة المتوسطة بمنطقة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418هـ.

العنوز، شحادة حمدان. *واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد*. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك. إربد،الأردن، 1995م.

غنيم، أحمد علي. «دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيا في مدارس المملكة العربية السعودية». *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. جامعة المنصورة، كلية التربية، العدد (29)، (1995)، ص 56 – 72.

القرشي، سالم خلف الله. «التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض النماذج الحديثة». *رسالة الخليج العربي*. مكتب التربية العربي بالرياض، العدد 49، (2004م)، ص 139 – 178.

القعود، سارة إبراهيم. *دور المشرفات التربويات في تطوير أداء معلمات الصفوف المبكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1424هـ.

المساد، محمود. *الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها*. طبعة مزيدة. القاهرة: عالم الكتب، 1986م.

المساد، محمود. *تجديدات في الإشراف التربوي*.

عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، 2001م.

المساد، محمود. *خصائص السلوك الإشرافي وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو الإشراف*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1983م.

المطرفي، عامر ناجي. *الأنماط الإشرافية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1995م.

ملحم، صادق. *اتجاهات مديري ومعلمي المرحلة الثانوية نحو دور المشرف التربوي في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن، 1984م.

النجادات، عواد. *دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس محافظة معان الثانوية الحكومية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1991م.

الهزايمة، أحمد تركي. *رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1991م.

الهيجاوي، عمر. *واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية كما يراها المعلمون ومدراء المدارس والمشرفون أنفسهم في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993م.

وزارة التربية والتعليم. «المؤتمرات». *رسالة المعلم التربوي*. (1987م)، ص 65 – 84.

وزارة التربية والتعليم. «توصيات مؤتمر الإشراف التربوي في العقبة». *رسالة المعلم*. المجلد 81، العدد (3،4)، (1975م).

وزارة التربية والتعليم. *دليل المشرف التربوي*. ط1. الأردن: دار الشعب، عمان، 1983م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al – jabber, Al hammed A. A Comparison of the current received and preferred Supervisory practice as reported by Iraqi Elementary teachers. Urban area of Bagdad city. Edu University of North Colorado. Abstract of selected Dissertation in Supervision. Pp322 (1989).

Bacon, Allyan. an administration Guide for Evaluation programs and personal, (Boston F. deroche), (1981).

Beach. Teacher's attitudes toward staff development supervision and their relationship to grade levels, years of experience, and program for effective teaching. (PET) participation (South Carolina). DAI – A51/12, P3965,(1981).

Dingrose, Lorraine. Collaboration supervision as a Vehicle for teacher professional development (ERIC Document Reproduction survive. No ED, 34(4), PP2116,(1996).

supervision perception. Eddo. Dissertation Abstract International. 56(7), 2547 – A(1995).

Roger, Margaret, dale. Tasks of elementary instructional lead teachers in selected school system in Georgia. Eddo. University of Georgia. (1988). 79 Pp. (49/09 – A – 2484.) Abstract of selected doctoral dissertation in supervision. (1988).. P274.

Strachan, J. Instructional supervision and teachers development. Eric 213139,(1981).

Sullivan. G. Efficacy the work of the instructional supervisor a functional analysis.PHD Dissertation Emory university, Dissertation Abstract International.41(7)3068 – A, (2001).

Webber, Charles F. A . profile of the school superintendence Issues and perceptions.Nov.21 – 25, (1993), p.42.

Within, B – R. Needs assessment a project program and staff develop dissertation abstract international.17(11), 316 – 319(2005).

Dirani, M, ED. Perceptions of supervisors and teachers of the educational Supervisory practices in Jordan. Journal of Mansoura Faculty of education. (33), pp47,(1997).

Elgar ten Gerald H. Testing a new super visor process for improving instruction. Journal of curriculum and Supervision.vol.6.no.2,(1991) , (pp118 – 129).

Good. **C.V.** Dictionary of Education third Edition , New York, (1973).

Jerich, kenith, **F.** An analysis of staff development program in clinical supervision and the realities of K – 12 Instructional setting.Evaluation its impact for special Group and the usefulness in the supervisory process. Eric document reproduction service, no, ED, (1990).

Jonson, Edge Jerome. Temperament and preference for supervision among Oklahoma state university.1989. 141 pp. (50/12 – A.3809). Abstract of selected doctoral dissertation in supervision.321, (1989).

Kamala, Makiko. A survey of teachers comparing clinical supervision with exiting supervisory practices and teacher evaluation in Japan. PH.D. University of Oregon. Pp (4704 – An 1135). Abstract of selected doctoral dissertation in supervision , Pp288. (1986).

Kavanachi, David J., Spence2, JILL, Wilson3 Susan H. & Natasha Croth4. Training And Work – Force Development Achieving effective supervision Drug and Alcohol Review 21, 247.252,(2002).

Lash way, Larry. Role of the school leader, A viable on line: www Eric – Cam , true , Library Com , Date 25 / 3 / (2004)

Louis, V. Gerstner and others. reinventing Education Entrepreneurship in Americans public schools Penguin group USA , (1994), PP 118 – 119.

Mugnai, Vestavia. Instructional supervision in Namibia. A study of high teachers and

School Principals' Perception of Supervisors' Performance: Evidence from Public Schools in Jerash Governorate in Jordan

Ahmad F. Abu Kareem
Assistance Professor, Department of Educational Administration,
College Education, king Saud University
Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, p.o box: 2458, Postal Code:11451
E – mail: abukareem@yahoo.com
(Received 22/2/1431H; accepted for publication 14/7/1431H.)

Key words: Educational Supervision, School Principals, «Planning, Organization, Leadership, Administrative Communication, Follow - up and evaluation».
Abstract: This study identified the school principals' perception of supervisors' performance in Jerash Public schools. It also examined the extent to which perception could be attributed to the variables of experience and qualification. To do so, a questionnaire of 40 items was designed, covering the five important pertinent domains, viz., planning, organization, leadership, administrative communication, follow- up and evaluation. The sample consisted of 98 participants out of 158, the total population of the study. The instrument was checked for validity and reliability, and then administered to the subjects of the study. Cronbach Alpha was used to calculate this reliability, mounting to 0,96, deemed sufficient for the study purpose. Data analysis involved frequencies, means, standard deviations, and one-way analysis of variance (i.e. One-way Anova) for follow-up investigation. Findings rate planning, and follow-up and evaluation a high degree, and rank organization, leadership, and administrative communication, a moderate degree. Findings, moreover, point to a moderate degree for the whole instrument. Furthermore, it suggested no significant differences in the principals' evaluation of supervisors' performance related to experience and qualification. The study recommended running intensive training courses in school administrations for supervisors, and assigning school administration supervision to specialists in the fields of Educational Administration. It also recommended further research based on larger population.