ممارسة المشرفين التربويين لنظرية الأبعاد الثلاثة
في القيادة لردن (Reddin) : دراسة مطبقة
على وكالة الغوث بالأردن

د. أحمد جميل عايش
كلية العلوم التربوية والآداب - وكالة الغوث الدولية
الأردن

الملخص
هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث لنظرية RTDLT (الابعاد الثلاثة في القيادة لردن)، المراجع، في وكالة الغوث في الأردن. فُحِّمت الأبعاد الثلاثة: (3) فقرة ووزعت على ثلاثة أبعاد: الفهم، العلاقة، وقد مراعاة المعلومات، معلمًا، ومعلمًا. تركزت دراسة على (%6) مدرسة إذن. (%6) مدرسة إذن تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2009/2010. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة تم تنفيذ مهماتهم الإشرافية. كانت متوسطة في كل أبعاد القيادة: الفهم، العلاقة، لم يتم استخدام تقديرات المشرفين. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا بين تقديرات المشرفين وتقديرات مدير الدراسة في الأبعاد الثلاثة. وقارعت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين تقديرات المشرفين وتقديرات مدير الدراسة في الأبعاد الثلاثة. و بأنه تشعر بالارتياح، فيما أظهرت نتائج التحليل وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات مدير المدرس والمعلمين، وفقًا للجنس في الأبعاد الثلاثة.

المقدمة
نشط منذ بداية القرن العشرين الكثير من المهتمين والباحثين في دراسة النشاط الإنساني، ووضع النظريات والمبادئ التي تتحكمه، فأنشئ المدارس الفكرية التي اهتمت بالسلوك الإنساني، وشهد العالم تطورات وتغييرات
متسارعة، فرضتها متغيرات عديدة، أثرت وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ميادين كثيرة من ميادين الحياة البشرية، وحرص النظام التربوي المعاصر كواحد من تلك الميادين على تطوير الأداء وتحسين الممارسات، حفاظًا على دمومته وفاعليته. ويمثل الإشراف التربوي أحد مكونات ذلك النظام الأساسية المرتبطة بتطوير بيئة التعليم، وزيادة فاعلية الهيئات التدريسية والإدارية، فقد شهد القرن الماضي وبدايات هذا القرن، تحوّلات مهمة على الصعيد التربوي والتعليمي. ولعل الميدين التربوي كغيره من الميادين استجاب لتلك التغيرات، وبدأت مؤشرات تغيير وتطور تظهر على عناصره المتعددة. فمن المدرسة التقليدية إلى المدرسة العصرية، ومن المعلم المقن إلى المعلم الميسّر. ومن المدير الإداري إلى المدير القائد. ومن المفتتش إلى المشرف، وسادت الميدين التربوي نظريات ومعاني تربية جديدة. كالديمقراطية، والتحويلية، والمنظمة، والموضوعية، وازدادت الحاجة إلى هذه النظريات بناءً على انتقال العمل التربوي من مرحلة العشوائية إلى مرحلة التخطيط المستند إلى النظريات العلمية التي قدمت العديد من النظريات والبحوث والأفكار. فسهمت في رقي العمل التربوي بميادينه المتعددة. وقد أحدث الميدين الإشراف نقلة نوعية في مساره نحو الأفضل، فقد مر خلال تاريخه بمراحل متعددة. فمن الإشراف كعمل تقني، هدفه تصيّد أخطاء المعلمين، إلى ما سمي بالتوجيه التربوي الذي وجد نتيجة التطور في العلوم التربوية والاجتماعية، إلى المرحلة الجديدة التي أنهت ما سبقها من مراحل. فجاءت مرحلة الإشراف التربوي التي تنظر إلى عملية التعليم والتعلم نظرة شمولية، لا تحمل مسؤوليتها طرف دون آخر. إذ أن النظرة الحديثة للإشراف بوصفها عملًا تربويًا قياديًا، قد أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرتهما طرفين في عملية واحدة، يتعاونان على بلغ أهدافهما المرغوبة (Duffy، 1997). وهكذا تصبح غاية المشرف التربوي تطوير العملية التعليمية، وهو أمر لا يوحي للمعلم بأي معنى من معاني العجز والضعف أمام المشرف كمكائد تربوي، وراء التخلي عن الأساليب التقليدية في الإشراف، كنتيجة للتطور الذي فرضه العصر على مفهوم الإشراف التربوي.
شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي نمت وتطورت. فقد أشار جوردان (Gordon, 2000) أن حقل الإشراف التربوي يمر بمراحل تغيير مفاجئة وسرعة. نتيجة تطور ونمو مستوى المعرفة اللازمة لتعليم الإنسان وتعليمه والإشراف التربوي ظل هذا المنهج، إشراف يسعى إلى تحسين ظروف تنفيذ العملية التعليمية للكلي من مكوناتها البشرية والمادية والعروقية. وكان للأدب التربوي اجتهادات الكثيرة في صوغ المفاهيم والاستفساس التي تقوم عليها الإشراف التربوي اليوم: بل إن الأدب التربوي اشتق النظريات التي تحكم العمل الإشرافي، شأنه شأن الكثير من النظريات التي تحكم عمليات الإدارة والتدريس، فسعادت معاني عديدة للإشراف التربوي في أواخر القرن الماضي، وأوائل هذا القرن، أبرزها أنه عملية قيادية، وسيلة الاتصال بأنواعه المختلفة، وغاية تطوير العملية التعليمية من خلال التفاعل الفعال بين المشرف التربوي والعناصر المدرسية الأخرى من مدير ومعلم وطالب. والتفحص لذلك المفهوم يشهد بتطور الميدان الإشرافي الذي انعكس إيجابيا على سائر الميدانيين: ذلك أن نظريات التربوية يجعل من مبادئها المختلفة جسم وحدا، يمثل شبكة من العلاقات التي تؤثر وتتأثر ببعضها (الطويل, 1999). فالإشراف بحلته الجديدة لم يعد غاية بل هو وسيلة تمارس من خلاله أعمال علمية مرتبطة ومخططة، تهدف إلى تحسين برامج التعليم والتعلم، وتهيئة الإمكانات والظروف المناسبة للتدرس الأمثل. فظل إثراء الدافع، وتحفيز الجهود، والثأة على الانجاز، من أجل تحسين الأداء الذي فيه تتحسن الإنتاجية (عبد الهادي, 2000). فالحالات التي عليها الإشراف الآن، تؤكد على أهميته، وصعوبة التحلي به، ذلك أن تعقد العمل التربوي وتنوعه، وتدفع مسؤولياته، وفرض على الإشراف مسؤوليات جسم، وأخذ الإشراف يشغله مكانه كعمل له أصوله ومبادئه وخططه ونظرياته، وينظر إليه الآن على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية (Wood, 2000)، وأصبح لزاماً على من يعمل مشرفاً أن يتمتع بكفاءات مختلفة، فكمه من النهوض بمسؤوليات العمل الإشرافي كدروس قوي للعملية التربوية، ولعل كفاءة القدرة على قيادة الآخرين تحت المرتبة الأولى في تلك الكفاءات بما تتمثل من أهمية في.
إدارة الشأن الإشرائيّ بمجالاته الممتدة، مهنية كتبت أم تربويّة أم إنسانيّة. فإن
لم تتوافر الروح القياديّة للمشرف التربوي كقائد ميدانيّ، فإن ثمة صعوبات
كبيرة ستواجهه، أبرزها باعتقاد الباحث ندرة التأثير في الأتباع، وصعوبة
ال التواصل معهم، وبالتالي صعوبة تنفيذ الأنشطة الإشرافية أو تقييمها. إذ يقع
على عاتق المشرف التربوي كقائد، مسؤولية تنظيم عمليات التواصل بين المعلمين،
ومدير المدارس والطلبة وأولياء الأمور، والحفاظ على تماستها، والمبادرة لحل
المشكلات الناجمة عن هذا التواصل، وتيسير العمل باتجاه تحقيق الأهداف. وقد
ذكر سيرجيو فونتي (2011، أن القيادة في التربية هي سلوك الفرد
الذي يمارسه عندما يوجه الأنشطة التي يقوم بها الآخرين من أجل تحقيق
الأهداف. ونجاج القائد التربوي يحدد بوجود علاقة إيجابية بين أربع مهارات
عليه امتكانا هي: الشخصية، الفنية، الإنسانية، المعرفية. وللمشرف التربوي
كقائد دور حاسم في التأثير في سلوك العاملين، وخلق الجو المدرسي الفعال
الذي يتمثل المسرح الذي تم عليه إجراءات التدريس (البستان، 1995). ويُلق
التربيون على أهمية امتلاك المشرف التربوي للمقومات القيادة التي تبرز
سلوكه القيادي الفعال، الذي يحقق أهداف المدارس كمؤسسات تربوية، وإن تمثل
المشرف التربوي للكفاءات القيادية بأبعادها المختلفة، يمنحه قوة تقويه إلى
النجاح فيما يقوم به من أعمال. وقد وضع ردن نظريته المعروفة بنظرية الأبعاد
المتعلقة (Reddin’s Three Dimensions Leadership Theory) الثلاثة للقيادة
بتحليل السلوكي القيادي المقسم إلى أبعاد ذات صلة بمعماريات القادة في تسير
أمور مؤسساتهم (المصاد، 2003). تلك الأبعاد التي من شأنها أن توضح للمشرف
التربي كقائد أهمية تمثيلها بما يمثله من ممارسة مهماته بكفاءة عالية.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسة بما يلي:
على الصعيد النظري: التعريف بأبعاد ردن القيادة، ومجالات توظيفها في الإشراف التربوي، والتعريف بالنظريات القيادية التي يمكن توظيفها في مجال العمل الإشرافي.

على الصعيد البحثي: تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على المستوى العربي الذي يبحث في نظرية الأبعاد الثلاثة لردن القيادة بحسب علم الباحث، وهي بذلك تفتح الأفق أمام دراسات وبحوث تتناول توظيف الأبعاد الواقعة في الدراسة في الكشف عن ممارسات مدير المدرسة والمعلمين، أو غيرهم من يعملون في مراكز قيادية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية، بدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد ردن القيادة، كما أنها تسعى إلى الكشف عن درجة الاختلاف في وجهات نظر كل من الهيئات الإدارية والهيئات التدريسية بدرجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة، تعزى للوظيفة (معلم، مدير، والجنس (ذكر، أنثى)).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

الإشراف التربوي واحد من مجالات التربية التي تتغير وتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذجه ومهاراته بصورة مستمرة. ويفترض هذا التغيير تحيّرات على المشرفين التربويين لمواكبة ما يستجد على الساحة التربوية بشكل عام، والإشرافية بشكل خاص، فقد أظهرت ورقة العمل المقدمة من ثابت (1994، 16-19). ضعف تمتع المشرفين بقنوات تواصل مقبوله مع المعلمين، واستمرار أسلوب التقييم في تنفيذ مهامهم وضعف النفق بين المعلمين والمشرفين. أما ستراتك والخصائص (2002) فقد أظهرت دراستهما أن أداء المشرفين التربويين لمهماتهم في ضوء الاتجاهات الحديثة، كانت دون المستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين في الأردن، فيما خلصت دراسة قام بها مكتب التربية العربي لدول المجلد السادس والعشرون
الخليج العربي إلى أن الإشراف التربوي، يعاني من ضعف في الكفاءة المهنية للمشرفين، وضعف في العلاقات بين المشرفين والمدرسین (مكتب التربية لدول الخليج 1982: 137). من هنا جاءت هذه الدراسة، للكشف عن واقع ما يبذله المشرف التربوي من جهود قيادية، تحفز المعلمين، وتطور أداءهم بما يعكس إيجاباً على نتائجهم التربوية والتعليمية، وبالتحديد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المشرفین التربویین في وكالة الغوث، لنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافیة، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) في درجة ممارسة المشرفین التربویین في وكالة الغوث، لنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافیة، تعزی للوظیفة (مدير، معلم)؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) في درجة ممارسة المشرفین التربویین في وكالة الغوث، لنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافیة، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين، تعزی للجنس (ذكر، أنثی)؟

محددات الدراسة

يتحدد تعمیم نتائج هذه الدراسة بالعوامل التالية:

١ - عينة الدراسة المكونة من مدير المدارس والمعلمنین العاملین في المدارس التابعة لوكالة الغوث في الأردن، خلال العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠

٢ - أداء الدراسة التي أعدها الباحث، وتتألف من (٥٣) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد.
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

* درجة الممارسة: هي الدرجة التي يحتدها العلماء ومديري المدارس لمسار المشرفين التربويين لمهامهم في ضوء نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة. تبناها لتكيف الجنس والوظيفة، وتقاس من خلال خمس درجات، حسب ما ورد في أداء الدراسة.

* المشرف التربوي: هو الشخص المعين من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، ويرحل من المؤهلات العلمية والتدريبية ما يمكّنه من تقديم خدمات إشرافية متخصصة، ويتسم بتحسين كفاءات المعلمين والمديرين من أجل تحقيق أهداف ورسالة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث.

* وكالة الغوث: هي مؤسسة دولية تابعة لهيئة الأمم المتحدة، تُعنى في واحد من مجالات عملها بشؤون اللاجئين الفلسطينيين التعليمية، ويرمز لها بالحروف (UNRWA)، ويبحث عنها دائرة التربية والتعليم التي تتولى الإشراف على عمليات الوكالة التربوية والتعليمية في الأردن كبلد مضيف.


* القيادة: القدرة على التأثير في الآخرين، واستثمار جهودهم، وتوجيه سلوكيهم نحو تحقيق أهداف مشتركة (Browne & Muth, 2004).

الإطار النظري

ترتبط فاعلية القيادة بما يمتلكه من قوة في التأثير وتحقيق الإنجازات، وقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق، ويعد النمط القيادي الذي يستخدمه القائد التربوي في قيادة الآخرين، عاملًا مهمًا في نجاحهم، ووصلتهم.
مهماته بنجاح، ومنها: التثبيت بأحداث مستقبلية اعتمادا على معطيات راهنة، وإحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين، وزيادة الشعور بالارتياح، وتطوير ثقة العاملين بذاتهم. ويرى أحمد (2003) أن على المشرف التربوي كفاءة أن يتمتع بقدرات متعددة في ممارسة مهماته الإشرافية المختلفة. كالقدرة على التعبير الجيد بلغة الإشراف الحديث، والقدرة على التعديل والابتكار، وتحقيق التكامل والانسجام مع الآخرين، وتسيير الجوانب المختلفة، والقدرة على الإحساس بال المشكلات التربوية وتحديها، واقتراح الحلول المناسبة لها.

وقد ذكر كل من الأسد وإبراهيم (2003) أن وظائف المشرف التربوي متعددة ومتنوعة وكبادرة، ووظائف المعلم ومدير المدرسة. كت里程 مسئولية القيادة في العمل التربوي، وتوفر المناخ المناسب لنمو المعلمين مهنيا، والمشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة، ومتابعة المستجدات التربوية والعلمية، ونشرها على المعنيين من الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية، وتزويد فرق العمل الفاعلة، وعن خصائص المشرف التربوي، يوصفه قائد تربوي ما أشار إليه كل من بين وأور (Byrne & Orr, 2007) من إيجاد مناخ يساعد على رفع مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين من خلال أساليب يمكن للمشرف التربوي أن يلبي إليها M ممارسة مهماته الإشرافية ومنها: إيجاد رؤية مستقبلية موحدة تلتقي فيها طموحات المعلمين، وإشراف المعلمين في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، وتوسيع آفاق وحلول جديدة لل المشكلات، وإشعار المعلمين بشيء ما ينجزونه من أعمال وما يحققونه من إنجاز، وانتشار القلق لدى المعلمين (2001) إلى مجموعة من المهارات الواجب توافرها في القيادة، إدارة الذات، وتعيين قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه ومع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بنفعية، وإدارة الوقت وتعيين استثمار وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات، وحسن استخدام التفويض، وإدارة التغيير وتعيين التدخل التنظيم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدوّن ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجهًا نحو غايات معينة. ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه، وإدارة ضغوط العمل والاجتماعية وإدراك تزويرها.
وتعني حسن التعامل مع المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه بفاعلية.

وجاء الأدب التربوي بكثير من النماذج والنظريات القيادة التي قدمت تفسيرات مهمة لعمليات القيادة. ومن نماذج النظريات القيادة، نموذج جيتزلز (Getzels) الذي ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام (عطوي، 2001). ومن خلال نظرية الشبكة الإدارية لبلاك موتون، تتعكس درجة اهتمام القادة بعدم، هما درجة الاهتمام بالإنتاج، وتعني المهمة المطلوبة تنفيذها، ودرجة الاهتمام بالأفراد، وتعني الاهتمام بالعلاقات البنية (عليوة، 2001). أما فيدلر (1967) فنقدم نظرية الموقفية على فرضية أن القيادة الجيدة تعتمد على موافقة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف، ويعتقد فيدلر أن مفتاح نجاح القائد يتمثل في تمثل الأساليب القيادة في التعامل مع الموقف المختلفة. بينما تشير نظرية مسار الهدف لهاوس (House’s Path-Goal Leadership Theory) إلى أن القائد المؤثر هو الذي يوضح مسارات أهداف العمل وأهداف العاملين، وأن القائد يسهم في تجاوز العقبات، ويعمل على تحسين الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وحدد أربعة أنماط للقيادة: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز (Halpin). أما هالبين (House, 1973)، فصاحب نظرية الجديدين فيتم النمط القيادي وفقاً لنظرية على بعدين: الأول يهم بانجاز المهام وتحقيق الأهداف، أما الثاني فينتم بحاجات العاملين وعلاقاتهم، ومن هذين الابدان برزت أنماط قيادية تتراوح بين اهتماماتها بين الاهتمام والاهتمام بالعاملين، وأن أكثرها فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنجاز وعلاوةً نفس الشياء بالنسبة لل.da, ويرى أن للإدارة أربعة مكونات هي: العمل والمؤسسة والعاملين والقائد (Halpin, 1956)، بينما وضع ردن الإنجليزي (R T D L T) نظرية أطلق عليها نظرية الأبعاد الثلاثة لـ القيادة (Reddin)
تمثل بمجموعة مرتكزة قوياً للقائد التربوي، ينطلق منها تحقيق مهامه الإشرافية المتعددة، وصنف تلك الأبعاد على النحو التالي:

1 - بعد المهمة: يمثل ما يبذله المشرف كقائد تربوي من جهود يستمر فيها الطاقات من أجل تحقيق الأهداف المخططة لعمله الإشرافي، والمتمحورة حول مهمة ما.

2 - بعد الفاعلية: يمثل الإجراءات التي ينفذها المشرف التربوي وتساعد على تحقيق الأهداف بأقل جهد وقت.

3 - بعد العلاقات: يمثل المدى الذي يمكن أن يتخذه القيادي لتوفير علاقات عمل، تسم بالثقة المتبادلة، واحتراز الآراء، وقد أشار ردن إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة، تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه، وتتناوب درجة ممارستها أو تركيزها على بعد دون غيره، بالإعتماد على الموقف أو على اهتمام القائد (1987).

الدراسات السابقة

دراسة شيرمان وزملاؤه (Sherman & Others) (2008) وجدت إلى تحديد الكفاءات الواجب أن يمتلكها المشرفين التربويين ومديرو المدارس، وتوصلت الدراسة إلى الحاجة إلى سبعة كفاءات يجب أن يتمثلها المشرف التربوي أو مدير المدرسة، لتنفيذ مهامهم، مرتبة على النحو التالي: القيادة، إدارة المصادر، الإشراف، المراقبة، التنمية المهنية الذاتية، التعاون المجتمعي.

دراسة روبنソン (Robinson, 2008) وجدت إلى قياس أثر الأنماط القيادية للقادة التربويين، على المخرجات الأكاديمية في نيوزيلندا من خلال أسلوبين الأول تمثل البحث (27) دراسة اختصت بالقيادة، والثاني عبارة عن أداة اشتملت على خمسة مجالات من مجالات عمل القائد التربوي وهي: بناء الأهداف والتوقعات، استراتيجيات الدعم، تخطيط وتفويج وتقديم العملية التعليمية، تنمية المعلم، دعم بيئة التعلم، وقد أظهرت نتائج الدراسة حاجة
القيادة إلى تطوير أنفسهم في مجال العلاقات والمارسات التي تدعم عملية التعليم والتعليم، وتوجيههم نحو تحسين عمليات الاتصال بالمعلمين والمعلمات.

دراسة الحذف (2007) وهدف تعرَّف درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم الإشرافية في ضوء التوجه التربوي في الجمهورية اليمنية، وتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (20) عبارة وزعت على عينة تكوِّنت من (212) فردًا من العامين في مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة تعز. توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية الأدوار الإشرافية المحددة في اللائحة التنظيمية للتوجه التربوي جاءت كبيرة، وأشارت الدراسة ضعف ممارسة المشرفين التربويين لبعض أدوارهم الإشرافية وأظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين لأدوارهم، تعزى لتغير الوظيفة لصالح المشرفين، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق تعزى لتغير الجنس.

دراسة الحدو (2007) وهدف تعرَّف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأدوار الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق في درجة الممارسة، تبعًا للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، واستخدم الباحث استبانة قياس الأدوار الإشرافية موزعة على أربعة مجالات هي: الالتزام، الديمقراطية، السلبي، التعاوني، وزعت على عينة الدراسة المؤلفة من (525) معلمًا وملمَّة، وأظهرت النتيجة أن درجة الممارسة كانت بشكل عام متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة في مجالات الالتزام والالتزام السلبي لصالح الذكور، وغرًا المجال الديمقراطية والتعاوني لصالح الإناث.

دراسة القحطاني (2006) هدفت إلى تقييم أساليب المشرفين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في مدارس التعليم الثانوي في اليمن. تكوَّنت عينة الدراسة من (252) فردًا. استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات تمثل ثلاثة أساليب إشرافية هي: الإشرافية بالإشراف الإكلينيكي، الإشرافية التشاركي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسة الإشرافية كانت نتيجة غير مقبولة، ولكل مجال من مجالاتها، وأن أعلى درجة
للممارسة الإشرافية كانت في مجال أسلوب الإشراف بالأهداف، ثم أسلوب الإشراف الإكلينيكي. ثم أسلوب الإشراف التشاركي، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تعزى لتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

دراسة محمدي (2004) الميدانية وهدفها إلى توضيح نقاط القوة والضعف في الإشراف التربوي. دراسة المشرف التربوي، وتدريبه، وكفاءاته، وضوء إدارة الجوطة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف قدرة المشرفين على القيام بوظائفهم بكافءة نتيجة عدم امتلاكهم الكفاءات الإشرافية اللازمة، كما أظهرت حاجة إلى الوعي بأشكال المستجدات التربوية وبينت ضعف برامج إعداد المشرفين.

دراسة السلامة (2003) هدفت تعرف أداء المرشد التربوي في المدارس الحكومية الثانوية، مدارس مديريتي جنين وقبطية في فلسطين، من وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين، وتكونت عنية الدراسة من (82) إدارياً ومعلماً، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الناصري مستخدماً استبانة مؤلفة من (54) فكرة، ضمت أربعة مجالات هي: مجال العلاقات الاجتماعية، مجال الشخصية، المجال العلمي، المجاهلي، المجال الفني التدريبي، وأظهرت الدراسة أن مستوى أداء المرشد التربوي كان كبيراً على المستوى الكلي للمجالات الأربعة، وأن المجال الشخصي حصل على المرتبة الأولى، والمجال المهني حصل على المرتبة الثانية، ومجال العلاقات الاجتماعية حصل على المرتبة الثالثة، في حين حصل المجال الفني التدريبي على المرتبة الرابعة، وتبين من نتائج الدراسة أن مستوى أداء المرشد التربوي يختلف تبعاً لتغير الجنس لصالح الإناث، وتبنا لتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير.

دراسة كوبير وجراهام (2001) ودفعت إلى تحديد الكفاءات التي يجب أن يتمثلها المشرف التربوي حتى ينجح في أداء مهماته، حيث توصلت الدراسة إلى سبعة من الكفاءات المهمة الواجب توافرها في المشرف: هي: الإدارة، العلاقات العامة، التطوير الذاتي، المهارات الشخصية، المعرفة، صفحة، العضوية.
المؤلفة الإدارية، عادات العمل، وقد جاءت العلاقات العامة في مقدمة تلك
الكفايات ثم كفالة الإدارة.

*دراسة جوردان (2000)*، وهدفت إلى معرفة آثر الأسلوب الإشرافية
التطوري على تعزيز تفاعل المشرفين مع المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من
(16) مشرفاً تربوياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة نجاح المشرفين التربويين في
التعامل مع المعلمين ذوي القدرات المنخفضة، كما أظهرت آثاراً كبرى للأسلوب
الإشرافية التطوري على تطور آداء المعلمين.

خلاصة الأدب التربوي والدراسات السابقة:

ينتبث من الأدب التربوي السابق أهمية الإشراف التربوي في تحقيق أهداف
العملية التربوية، وأن ذلك مرهون بوجود المشرف الذي يمتلك من الكفايات ما
يمكنه من القيام بمهامه بطريقة تمنح قوة التأثير من أجل حث الآخرين على
الإنجاز (George, 2001)، وأن تمثل المشرف التربوي للصفات القيادية، يجعل منه
فائداً على تمكن المعلمين أو مدير المدارس من السير قدمًا في التطوير المهني
(الأسيدي وإبراهيم، 2002)، وربط الأدب التربوي والدراسات ذات
الصلة، بالenerima فبين امتلاك المشرف للكفايات القيادية، والنجاح في تنفيذ المهمات
الإشرافية (عبد الهادي، 2006). (حسين وعوض الله، 2002)، كذلك بين الأدب
التربيتي الكثير من القدرات التي على المشرف التربوي أن يمارسها من أجل القيام
بالدور المтовق منه تجاه مدير المدارس والمعلمين والطلبة (البديري، 2002). (أحمد, 
2003). ويلاحظ تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث طريقتها
ومتغيراتها، إلا أنها تختلف مع معظمها في موضوعها الدقيق المتعلقة بنظرية ردن في
القيادة، ودرجة ممارسة المشرفين التربويين لها في تنفيذ مهامهم الإشرافية، حيث
تناولت الدراسات السابقة المشرف التربوي من حيث أدواره وكفآياته بشكل عام,
الحالية تتناول ممارسة المشرف التربوي لنظرية محددة الأبعاد في القيادة، تتضمن
أباعداً ذات صلة باهتمامات القيادة التربوية في هذا العصر بمضمومها المختلفة، إذ
لم يتناول أي من الباحثين المشار إليهم أعلاه هذه النظرية في دراساتهم بحسب علم
المجلد السادس والعشرون
الباحث. كذلك حرص الباحث أن يستقصي وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس للاستفادة من مصادر التوثيق، وهم بذلك الأقدر من غيرهم على كشف ممارسات الشرف التربوي، وفقًا للنظرية المعتدة في الدراسة، من هنا تتميز هذه الدراسة عن سابقتها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المحسِّن، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميةً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها (ملحم، 2000). وهذا النوع يتاسب وطبعة هذه الدراسة، من خلال رصد وتحليل واقع المشكلة البحثية، باستخدام أسباب وجهة لمديري المدارس والمعلمين، لمراعتهم مدى تقديرهم لممارسات المشرفين التربويين لأبعد ردع في القيادة خلال ممارساتهم الإشرافية ومرت الدراسة بالإجراءات التالية:


2 - التحقق من دلاليات صدق آداب الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في كلية العلوم التربوية ومركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث، ومن ثم الأخذ بارزاتهم واقتراحاتهم.

3 - التأكد من ثبات آداب الدراسة بتطبيقها على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة، ومن ثم حساب معامل كروناي ألفا للاتساق الداخلي، ثم المبكرة بتطبيقها.

4 - جمع الاستبيانات وتشرير البيانات حاسوبًا ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة وعرضها، وتفسيرها والخروج بوصفات ذات صلة بالنتائج.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (78) مديرا ومديرة، و(223) معلما ومعلمة، يعملون في (77) مدرسة أساسية تابعة لوكالة الغوث في المجتمع السادس والعشرين.
الأردن، خلال العام الدراسي 2009/2010، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة والجنس.

الجدول رقم (1)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجنس</th>
<th>الوظيفة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>مدير</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td>معلم</td>
</tr>
<tr>
<td>1182</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

العينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (280) فرداً، منهم (80) مديراً ومديرة، و(200) معلماً ومعلمة، موزعين على (40) مدرسة إناث، و(60) مدرسة ذكور، تابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، خلال العام الدراسي 2009/2010، إذ يناسب هذا النوع من العينات مجتمع الدراسة العيني متجانس، فهو يتألف من فئات وطبقات مختلفة، حيث اختيار الباحث من كل فئة عينة عشوائية بسيطة تمثلها، بحيث يتاسب عدد كل فئة في العينة مع عددها في المجتمع الأصلي للدراسة، استناداً إلى ما أورده عدس (1979)، حيث شكلت العينة ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة الأصلي، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والجنس:

الجدول رقم (2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجنس</th>
<th>الوظيفة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>مدير</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td>معلم</td>
</tr>
<tr>
<td>140</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المجلد السادس والعشرون
اداة الدراسة: من أجل تحقيق نتائج الدراسة، تم استخدام آداة أعداً الباحث استنادا إلى الأعداد الوردة بـ نظرية ردن للقيادة، كمجالات أساسية. أما فقرات كل بعدين فقد اشتقتها من الأدب التربوي العربي والأجنبي، وباً يناسب ومجتمع الدراسة وأسئلتها، وأخطها للتحكيم، حيث أصبحت ضوء اقتراحات المحكمين وآرائهم، تتألف من (36) فقرة - وفد كانت قبل التحكيم (46) فقرة - موزعة على ثلاثة أعاد: بـ تعد المهمة وله (22) فقرة، تعد العلاقات له (19) فقرة، تعد الفاعلية وله (12) فقرة.

صدق آداة الدراسة: تم التحقق من صدق آداة الدراسة (الصداق الظاهري) من خلال عرضها بصورتها الأولية على (100) من المحكين الاختصاصيين في الإدارة التربوية والمناهج، وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، وهم أعضاء هيئة تدريس مكلة العلم التربوية التابعة لوكالة الغوث، ومنشرين تربويون في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث، للوقوف على آرائهم واقتراحاتهم في الحذف أو التعديل لنفس الفقرات الأدائية، واجمع (80%) من المحكرين على أن فقرات الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بحذف الفقرات التي كان الاتفاق عليها أقل من (80%). وبلغ عدد الفقرات المحدوحة (42) فقرة، لتتألف الأداة من صورتها النهائية من (35) فقرة، موزعة على ثلاثة أعاد.

ثبات آداة الدراسة: للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بتطبيق وإعادة تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من المعلمين، ومديري المدارس من خارج عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (200) معلمًا ومعلمة (120) مديرا ومديرة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Re-Test)، بفواصل زمني مدته أسبوعين، وهم يقبلان ما نسبته (100%) من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لاستخلاص معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة، وللمجالات المجتمعية، كما هو موضح في الجدول رقم (3):
الجدول رقم (3)
قيمة معاملات الثبات للأداة ومعامل كرونباخ ألفا

<table>
<thead>
<tr>
<th>معامل الاتساق الداخلي</th>
<th>معامل ظبات الإعادة</th>
<th>البعد</th>
<th>المهمة</th>
<th>الفاعلية</th>
<th>العلاقات</th>
<th>الأداء ككل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.92</td>
<td>0.84</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.91</td>
<td>0.83</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.89</td>
<td>0.80</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.90</td>
<td>0.82</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لمجالات الدراسة مجتمعة (0.82)، وهي نسبة عالية يرى الباحث أنها مناسبة لآغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة: وتشمل متغيرات تصنيفية ومتغير تابع:

1 - المتغيرات المستقلة، وتشمل الوظيفة (معلم، مدير)، والجنس (ذكر، أنثى).

2 - المتغير التابع: درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الفوتو لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية.

طرق استخراج النتائج

1 - درجات الأداة وتقديراتها: تم تطبيق أداة الدراسة التي اشتملت على مقياس ليكرت الخماسي، واعتماد الباحث الدرجات التالية كإجابة على فقرات الأداة: إذا كانت درجة الإجابة ( عالية جداً)، تعطى العلامة (٥)، وإذا كانت ( عالية)، تعطى العلامة (٤)، وإذا كانت (متوسطة)، تعطى العلامة (٣)، وإذا كانت (ضعيفة جداً)، تعطى العلامة (٢)، وإذا كانت (ضعيفة)، تعطى العلامة (١)، ولتحديد العناصر أو درجات القطع لتفسير الاستجابات على الفقرات، واعتماداً على عدد فئات التدريج المبين أعلاه، تم استخدام درجات القسم المبين في الجدول رقم (4)، استناداً إلى ما أشار إليه عودة (200).
الجدول رقم (4)

درجات القطاع للمتوسطات الحسابية

<table>
<thead>
<tr>
<th>فئة الدرجات</th>
<th>هذه الدرجات:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ضعيفة</td>
<td>المتوسطات من 2.49 فأقل</td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسطة</td>
<td>المتوسطات ما بين 2.49 – 3.49</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>المتوسطات ما بين 3.49 فأكثر</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المعالجات الإحصائية: اعتمدت الدراسة بـ تطبيق نماذجها وتحليلها على
الإحصاء الوصفي التحليلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم
الأعمالية (SPSS), وللإجابة عن أسئلة الدراسة, قام الباحث باستخدام
المعالجات الإحصائية الآتية:

* استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة عن السؤال

الأساسي، يطلق جدول مقارنة الفروق بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث ونسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة بين تنفيذ مهماتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين.

* استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمته (ت)، للإجابة

عن السؤال الثاني والثالث، يطلق الفروق بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث ونسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهماتهم الإشرافية، تعزی لليدين مديرة مديرة المدارس والمعلمين (ذكر، أناث).

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، ونسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة بين تنفيذ مهماتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين؟

يُظهر الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة
ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، ونسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة في ممارساتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين، في المجالات الثلاثة المرتبة تناظريًا:
الجدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهماتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين في المجالات الثلاثة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال</th>
<th>الرتبة</th>
<th>رقم</th>
<th>الممارسة</th>
<th>الوسط</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>الحسابية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>16</td>
<td>يحرص على تقديم تقنية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين عن أدائهم</td>
<td>7712</td>
<td>4.3871</td>
<td>2.626</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>19</td>
<td>يقدم اقتراحات تحسين البيئات التعليمية للمعية</td>
<td>3.9179</td>
<td>1.0761</td>
<td>2.198</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3</td>
<td>19</td>
<td>ينفذ برامج إشرافية خاصة بالتعليم المستجدين</td>
<td>1.970</td>
<td>0.5281</td>
<td>0.295</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4</td>
<td>21</td>
<td>يوثق عملياته الإشرافية بطرق علمية</td>
<td>9435</td>
<td>2.8807</td>
<td>1.446</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5</td>
<td>12</td>
<td>ينفذ وفاته التدريبية بالتعاون مع المعلمين</td>
<td>8044</td>
<td>1.0419</td>
<td>0.672</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6</td>
<td>15</td>
<td>يحرص على تقديم تقنية راجعة تطويرية شفهية للمعلمين عن أدائهم</td>
<td>1248</td>
<td>3.3214</td>
<td>1.928</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7</td>
<td>12</td>
<td>يتم في تنفيذ مهام الإشرافية على خطط معدة مسبقا</td>
<td>8762</td>
<td>3.2179</td>
<td>1.826</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8</td>
<td>22</td>
<td>يشجع الحوارات الموجهة بالأهداف بين المعلمين</td>
<td>3.1107</td>
<td>1.1139</td>
<td>0.976</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>يحدد مع المعلمين صيغات تنفيذ الهمبات التدريسية</td>
<td>8271</td>
<td>2.9167</td>
<td>0.969</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>يقوم جزء من صلاحياته الإشرافية للمعلمين</td>
<td>1.178</td>
<td>2.8857</td>
<td>1.856</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>4</td>
<td>يخطط مسبقا للاجتماعات التي يعقدها مع المعلمين</td>
<td>1.1982</td>
<td>2.7851</td>
<td>1.629</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12</td>
<td>18</td>
<td>يختبر عن فرض أنظمة وتعليمات لا يمكن تنفيذها</td>
<td>1.1653</td>
<td>2.6375</td>
<td>1.526</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>13</td>
<td>17</td>
<td>يصوغ القواعد والأنظمة والتعليمات بلغة واضحة ومحددة</td>
<td>1.0466</td>
<td>2.6357</td>
<td>1.526</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14</td>
<td>1</td>
<td>يستخدم طرقا علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين</td>
<td>9150</td>
<td>2.6357</td>
<td>1.526</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>15</td>
<td>2</td>
<td>يلحق المعلمين برامج تدريبية وفقا لاحتاجاتهم</td>
<td>9309</td>
<td>2.4542</td>
<td>1.526</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>16</td>
<td>14</td>
<td>يبني أطراما إشرافية حديثة في تنفيذ مهامه الإشرافية</td>
<td>9076</td>
<td>2.7701</td>
<td>1.476</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>17</td>
<td>13</td>
<td>يستخدم التقنيات الحديثة في تنفيذ مهامه الإشرافية</td>
<td>1008</td>
<td>2.2286</td>
<td>1.476</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>18</td>
<td>9</td>
<td>يؤدي المعلمين بنشرات وписываوات تربوية متخصصة</td>
<td>9308</td>
<td>2.1821</td>
<td>1.476</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## تابع/ الجدول رقم (5)

الأوامر الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المشرفين
التربويين في وكالة الغوث، لنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين في المجالات الثلاثة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الارتجاح المعياري</th>
<th>الوسطي</th>
<th>الممارسة</th>
<th>رتبة</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الارتجاح الحسابي</td>
<td>3,207</td>
<td>4,100</td>
<td>91</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>بيط�� المعلمين على اهتمامات المجالات في مجال تخصصه</td>
<td>778.2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>يتعاون مع المعلمين في التخطيط لبرامج الإشرافية</td>
<td>8,230.4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>يتبع توظيف المعلمين للنشرات والإصدارات التربوية في عملهم</td>
<td>3,618.9</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ينظم برامج فعالية تبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين</td>
<td>6,810.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الارتجاح الكلي</td>
<td>2,8823</td>
<td>21,125</td>
<td>64</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**المهمة**

1. يتبع النمو المهني للمعلمين أثناء التحاقهم بالبرامج التدريبية
2. يولي عناية خاصة بالمعلمين المستجدين
3. يشجع وجود الجماعات الفعالة في المدرسة
4. يوجه عملياته الإشرافية نحو التحسين مخرجات التعليم والتعلم
5. يعزز أعمال الأفراد أو الجماعات ويشلي على الإنجاز
6. ينمى الروح القيادية لدى المعلمين

**الفعالية**

7. يتجاهل الأخطاء الصغيرة ويركز على الانتصارات
8. يمنح المعلمين فرصا لتصويب أداءهم التدريسي
9. يضع أنظمة وقوانين تعزز ثقة المعلمين بانضباطهم
10. يهتم بالنمو المهني للمعلمين معتمداً، جداداً، وجدانياً
11. يتابع النمو المهني للمعلمين بعد إنجازهم مطلبات البرامج التدريبية
12. ينوع في أساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات من المعلمين
13. يطور ويعي المعلمين بأدوارهم المختلفة
14. يحرص على الالتزام بمواعيد مع المعلمين
التابع / الجدول رقم (5)
الأوسمة الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الفوتو، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهماتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين في المجالات الثلاثة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>الوسط الحسابي</th>
<th>القيمة</th>
<th>القيمة الرتبة</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بحت مبادرات وأفكار المعلمين الإبداعية</td>
<td>7846</td>
<td>2,1714</td>
<td>38</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهمهم</td>
<td>9178</td>
<td>2,1715</td>
<td>41</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>يستفيد من خبرات المعلمين القدامى في تنفيذ برامج الإشرافية</td>
<td>8586</td>
<td>2,3217</td>
<td>25</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>يستطيع المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة</td>
<td>7896</td>
<td>2,0143</td>
<td>30</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>يمنع للمعلمين بمناقشة ما ورد في تقاريرهم الإشرافية</td>
<td>7405</td>
<td>1,8433</td>
<td>23</td>
<td>19</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الوسط الحسابي الكلي بعد الفعالية

<table>
<thead>
<tr>
<th>القيمة</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,6475</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>3,9143</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3,0533</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>3,0534</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>3,5437</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>3,3431</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>3,3401</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>3,3410</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>3,1743</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>3,1715</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>3,1750</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>1,9474</td>
<td>12</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الوسط الحسابي الكلي للأبعاد الثلاثة
ينتخب من الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين ٢٠٠ ونسبة
الغواث، لنشرة الأبعاد الثلاثة ٢٠٠ القيادة ٢٠٠ تنفيذ مهامهم الإشرافية، من وجهة
نظر مدير المدارس والمعلمين كانت بدرجة متوسطة (حسب درجة القطع
والمعايير التي اعتمدها الباحث) ٢٠٠ كل بعد من أبعاد القيادة الواردة ٢٠٠ أداة
الدراسة، ولالأبعاد مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول (٢,٦٨)
والبعد الثاني (٢,٧٦٤)، وللبعد الثالث (١,١١). بينما بلغ للأبعاد مجتمعة
(٢,٨٠)

وفي بعد المهمة، يتضح من الجدول السابق، أن المهمة الأكثر ممارسة من
قل المشرفين التربويين ٢٠٠ ممارساتهم الإشرافية. وفقا لنشرة الأبعاد الثلاثة
٢٠٠ القيادة، من جهة نظر مدير المدارس والمعلمين، كانت ٢٠٠ الفقرة رقم (١٦)
التي احتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارستها (٢,٥٨)
والذي أشار إلى الدرجة العالية ٢٠٠ ممارسة المشرفين التربويين للجهة المعنية
بالحصول على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكتوبة للمعلمين عن أداءهم، تلتها
الفترة رقم (١٩) التي احتلت المرتبة الثانية. وبدلاً متوسطها الحسابي (١,٩١)
على الدرجة العالية ٢٠٠ قيام المشرفين التربويين بتقديم اقتراحات تحسين
البيانات التعليمية التعلمية ويتضح من الجدول نفسه، أن أقل المهام الإشرافية
مارسة من قبل المشرفين ٢٠٠ بعد المهمة، كانت من جهة نظر مدير المدارس
والملئين ٢٠٠ الفقرة رقم (٢٢) التي احتلت المرتبة الأخيرة ٢٠٠ هذا البعد، وبلغ
متوسطها الحسابي (١,٧١). بتدريب برنامج فعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين، تلتها الفترة رقم
(١٠)، التي تنص على "بتابع توظيف المعلمين لنشرات والإصدارات التربوية ٢٠٠ عملهم "، التي بلغ متوسطها الحسابي (١,٩٠). بتدريب على درجة ممارسه
ضعفه أيضا.

أما ٢٠٠ بعد الفاعلية، فتضح أن الفقرة رقم (٣٦) وتنص على "بتابع النمو
 المهني للمعلمين أثناء التحاقهم بالبرامج التدريبية "، جاءت ٢٠٠ مقدمة ما
يُمارسه المشرفين التربويين، فاحتلت المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4,15). بدرجة تقدير عالية، تتبعها بنفس درجة التقدير الفقرة رقم (42) وتنص على: "يوليو عناية خاصة بالتعليم المستجدين" بمتوسط حسابي مقداره (3,80). ويُضح أن أقل المهام ممارسة من جانب المشرفين التربويين بفترة تقاريرهم الإشرافية، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (86,1) بدرجة تقدير ضعيفة، لتتها الفقرة رقم (42) وتنص على: يتبع توظيف المعلمين للغنائيات التربوية الحديثة، وحُدا بفترة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1,02) بدرجة تقدير ضعيفة أيضاً.

ويُضح بعد العلاقات، جاءت الفقرة رقم (45) وتنص على: "يظهر عدم التفرقة في التعامل بسبب اللون والدين والعنوان، في مقدمة ما يمارسه المشرفين التربويين المتعلقة بهذا البعد، فاحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (91,3) لتتها الفقرة رقم (44) وتنص على: "ينفصل هذا تنفيذ واجبه الوظيفي بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية" بمتوسط حسابي مقداره (2,01) بدرجة تقدير عالية لكلتا الممارستين. ويُضح أن أقل الممارسات ممارسة من جانب المشرفين التربويين بفترة بعد العلاقات، كانت الفقرة رقم (42) وتنص على: "يُؤكد على أهمية التعاون بين المعلمين羰ساني والمستجدين" إذ احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (1,94) بدرجة تقدير ضعيفة، لتتها الفقرة رقم (42) وتنص على: "يبدأ جهودا لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة، وجاءت بفترة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1,17) بدرجة تقدير ضعيفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) في درجة ممارسة المشرفين التربويين بفترة الانتباه للنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية، تعزى للوظيفة (مدير، معلم)؟
يُبين الجدول رقم (۱) نتائج اختبار (ت). للمقارنة بين تقديرات مديرية المدارس وتقديرات المعلمين لدرجة ممارسات المشرفين التربويين في وكالة الغوث، لنظريَّة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية.

الجدول رقم (۲)
الأوسط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، لنظريَّة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية حسب متغير الوظيفيّة (مدير، معلّم).

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة ت</th>
<th>الانحرافات المعيارية</th>
<th>الوظيفة</th>
<th>عدد</th>
<th>مستويات المتغير</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نرجس ۲,۷۶۵</td>
<td>۶۸۰.۴</td>
<td>۲۷۳۲۶</td>
<td>معلّم</td>
<td>۲۰۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>۶۴۴.۴</td>
<td>۲۱۳۴</td>
<td>مدير مدرسة</td>
<td>۸۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نرجس ۶,۷۴۸</td>
<td>۶۴۸۸</td>
<td>۲۶۳۴۷</td>
<td>معلّم</td>
<td>۲۰۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>۵۸۵۲</td>
<td>۲۹۱۸۹</td>
<td>مدير مدرسة</td>
<td>۸۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نرجس ۳,۹۷۶</td>
<td>۳۷۹۷</td>
<td>۲۷۸۱۸</td>
<td>معلّم</td>
<td>۲۰۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>۴۷۶۳</td>
<td>۲۶۸۷۰</td>
<td>مدير مدرسة</td>
<td>۸۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نرجس ۲,۹۵۵</td>
<td>۲۳۹۵</td>
<td>۲۷۱۲۲</td>
<td>معلّم</td>
<td>۲۰۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>۳۶۰۰</td>
<td>۲۹۲۷۰</td>
<td>مدير مدرسة</td>
<td>۸۰</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يُوضح الجدول رقم (۳) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.۰۵) (α ≤ 0.۰۵) بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدير المدارس لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، لنظريَّة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم تعزى للفئات الملاقحة، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.۰۵) (α ≤ ۰.۰۵) بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدير المدرس في الأبعاد الثلاثة لصالح المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.۰۵) (α ≤ ۰.۰۵) لدرجة ممارسات المشرفين التربويين في وكالة
الغوث لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، تعزى للجنس (ذكر، أنثى).

بين الجدول رقم (7) نتائج اختبار (T)، للمقارنة بين تقديرات مديري المدارس والمعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين وكالة الغوث، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة (ذكر، أنثى).

الجدول رقم (7)

الأدوات الحسابية، والانحرافات العباسية، وقيمة (T)، ومستوى الدلالة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين وكالة الغوث، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة (ذكر، أنثى) تنفيذ مهامهم الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس ومديرياتها، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة T</th>
<th>الانحرافات العباسية</th>
<th>الأدوات الحسابية</th>
<th>العدد</th>
<th>مستويات المتغير</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المهمة</td>
<td>0.05 168</td>
<td>1.383</td>
<td>0.7513</td>
<td>2.8328</td>
<td>ذكر</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2.7317</td>
<td>3.4283</td>
<td>أنثى</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>الفعالية</td>
<td>0.00 625</td>
<td>0.7640</td>
<td>0.6158</td>
<td>2.0270</td>
<td>ذكر</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>2.7610</td>
<td>3.6327</td>
<td>أنثى</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>العلاقات</td>
<td>0.08 567</td>
<td>0.7177</td>
<td>0.5623</td>
<td>2.1127</td>
<td>ذكر</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.2314</td>
<td>4.1632</td>
<td>أنثى</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>الكل</td>
<td>0.06 437</td>
<td>0.7719</td>
<td>0.5908</td>
<td>2.8780</td>
<td>ذكر</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>3.8340</td>
<td>4.5015</td>
<td>أنثى</td>
<td>140</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتبين من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدير المدارس لدرجة ممارسة المشرفين التربويين، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية تعزى للجنس، (ذكر، بعد المهمة، وبعد العلاقات، وذك، الأبعاد الثلاثة مجتمعة (كلي)). فيما أظهرت نتائج التحليل، وجود فروق ذات دلالة
ال مجلّة التربوية

العدد ٢ - الجزء الأول - مارس ٢٠١٠

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين تقديرات مدير المدارس والمعلمين، وفقاً للجنس في بعد الفاعلية، لصالح الإناث.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين وكهالة الغوطة، لنسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (5) السابق أن درجة ممارسة المشرفين التربويين وكهالة الغوطة، لنسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين كانت بدرجة متوسطة على كل بعد من أبعاد القيادة الثلاثة الواردة في أداة الدراسة، حيث تراوح متبايناتها الحسابية منفردة بين (٢،١) و(٢،٤) (٢٠١١،٢٠١٤).

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين وكهالة الغوطة، لنسبة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية للأبعاد الثلاثة مجتمعة كانت متوسطة، وتدل هذه النتائج على أداء متوسط للسلوك القيادي المتعلق بثلاثة من الأبعاد القيادية، ففيما بعد الهدف تمّ تحقيق هذا الهدف جزئياً المشرفين التربويين على توجيه جهودهم وجهوده العاملين نحو تحقيق الأهداف جاءت متوسطة، وفي القيادة تعني كذلك أداء متوسطاً في القدرة على تحقيق تلك الأهداف، وفي القيادة تعني قدراً متوسطة على توفير علاقات عمل قائمة على الثقة المتبادلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف تردد المشرف التربوي في تحقيق دوره العلاقي كمشرف تربوي، وأن ثمة متغيرات كثيرة تحول دون أن يدرك دوره الحقيقي ليتمثل، فغالباً ما تناول بالمشرفين التربويين آدوار ومهمات بعيدة عن عملهم الإشرافي، مما يجعل الحكم على أداهم متوسطاً من جانب المعلمين ومدير المدارس، إذ غالباً ما يقوم المشرف التربوي بإعمال إدارية لا تمثل بصلة لعمله الإشرافي في تجاه المعلمين والمدرسين والتي، ومن ذلك تحقيق في مشكلات المعلمين مع الطلبة، أو متتابعة نظافة المراقب

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث لمهماتهم الإشرافية، من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين بعد المهمة، فيتضح أن الممارسة الأكثر ممارسة التي حازت على درجة تقدير هي الأعلى من بين كل الممارسات، كانت بحرص المشرفين التربويين على تقديم تغذية راجعة تطويرية مكونة للمعلمين عن أدائهم، فاحتلت المرتبة الأولى، وتبعها هذه النتيجة إلى سمة رئيسية من سمات العمل في وكالة الغوث التي تجعل من التوثيق عملا رئيسيا. لا يمكن التخلي عنه. حيث يعد الشاهد الأساس على عمل الموظف في وكالة الغوث فيُحَكَم على جودة آداء الشخص من خلال ما يقدمه من وثائق عن أدائه. وهي نتائج تتفق مع ما أشار إليه جورج ليديك (2001) من ضرورة لامتلاك القائد التربوي للكفاءات التي تمكنه من القيام بأدواره القيادية بطريقة مناسبة.

وأظهرت النتائج أن الممارسة المتعلقة بقياس المشرفين التربويين بتقديم اقتراحات تحسين البيئات التعليمية التعلم، قد احتلت المرتبة الثانية، بدرجة تقدير عالية أيضاً. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية البيئة التعليمية الأمنة والصحية في حدوث التعلم، وتحقيق أهدافه. إذ يظهر المشرفين للمعلمين أهمية أن تكون بيئاتهم الصفية بيئات نظيفة وأمنة وصحية وغنية بالمعلومات الأساسية التي تقوم عليها عملية التدريس، وأن تحقيق النتائج التعليمية، لا يتم إلاً ظل بيئات تعليمية فتيرة، لا تتوافر فيها مقومات تنفيذ موقف صافي ناجح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوردون

أما بعد الفاعلية، فيتضح أن الفقرة التي تنص على: "تتابع النمو المهني للمعلمرين أثناء التحاقهم بالبرامج التدريبية" جاءت مقدمة ما يمارسه المشرفين التربويين من مهام إشرافية، فاحتلت المرتبة الأولى، بدرجة تقدير عالية. تعزي هذه النتيجة إلى ارتباطها بخطة المشرف التربوي مجال تربية المعلمين المهني، وهي بذلك تتمتع بأولوية قصوى في ممارسات المشرفين التربويين. وقد تعزي النتيجة إلى تلبية متطلبات برامج التدريب المهني للمعلمين التي يرعاها رئيس برنامج التربوية والتعليم وكالة الغوث الذي يضغط من أجل تحقيق أعلى درجات النجاعة للمعلمين، بما يعكس إيجاباً على المخرجات و وكالة الغوث وتفقد هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبد الهادي (2006) من أن...
الإشراف وسيلة تمارس من خلالها أعمال علمية، منظمة ومخططة، تهدف إلى تحسين برنامج التعليم والممارسة، وتهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريب الأمثل بظل إثارة الدافعية، وتحفيز الجهود وتبسيط أن أقل الممارسات من جانب المشرفين بـ "الفاعلية، كانت الفكرة التي تنص على: "يسمح للمعلمين بمناقشة ما ورد في تقاريرهم الإشرافية"، إذا احتلت المرتبة الأخيرة، بدرجة تعديل ضعيف، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الفجوة في آلة بين المشرفين والمعلمين، وأن إتاحة الضرورة لهذه الممارسة قد يُضعف موقف المشرف التربوي، خاصة وأن كثيرا منهم (حسب مشاهدات الباحث ودرايته) أقل مدة خدمة وخبرة من كثير من المعلمين أو مدير المدارس، بل وأقل تأهيل من كثير منهم، الأمر الذي قد يضع المشرف التربوي بـ مواقف محرجة. لا يستطيع معها الدفاع عن عبارة كتبها تم تقريره الإشرافية. وقد تعزى النتيجة إلى عدم توفر الوقت لملل هذا الإجراء بظل العديد الكبير من المعلمين الذي يشرف عليه المشرف التربوي، حيث يتراوح العدد بين (80) و (100) معلم لكل مشرف تربوي، بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الإضافية التي يطلب من المشرف التربوي ممارستها بشكل يومي، بما لا يُمكن من ممارسة هذه المهمة بشكل أفضل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة روينسون (2008، ودراسة محمودي (2003) التي أظهرت ضعف قدرة المشرفين على القيام بوظائفهم بكفاءة، وتفتّخت مع دراسة السلامة (2003).

وبالإضافة، جاءت الفقرة التي تنص على: "يظهر عدم التفرقة في التعامل بسبب اللون والدين واللُغة، بـ مقدمة ما يمارسه المشرف التربويين في مهماتهم المتعلقة بهذا الجانب، فاحتلت المرتبة الأولى بدرجة تعديل عالية، إن من السهل فهم هذه النتيجة بـ "ظل التطور الذي شهده الميدان الإشرافي، وتسارع انتقاله من مرحلة التفتّش إلى التوجيه، ثم الإشراف بحلته الجديدة، القائمة على أسس ونظريات قيادية، تعزز متعاني الإنسانية مظاهرها المتعددة من تسامح وتعاضد وإيثار، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار جوردن (2000) أن حقل الإشراف التربوي يمر بمراحل تغيير مفاجئة وسرعة، نتيجة تطور ونمو مستوى
المعرفة اللازمة لتعليم الإنسان وتعلمه، وتلخص من نتائج التحليل أن أقل الممارسات من جانب المشرفين التربويين في فقدان العلاقات، كانت ضعيفة القوة التي تنص على: "يؤكد على أهمية التعاون بين المعلمين القدامى والمستجدين، إذ احتلت المرتبة الأخيرة، تدل على درجة تقييم ضعيفة لهذه الممارسة. ويمكن أن تعزى النتيجة إلى حالة من عدم الرضا عن أداء المعلمين القدامى من جانب المشرفين التربويين، إذ يشتمل مستوى أهدافهم من جانب، وللاعتقاد بأنهم يرفضون التجديدات التربوية، إيماناً من هذه الفئة بعدم جدوى تلك التجديدات، وتحسين تعليم الطلبة وتعليمهم من جانب آخر، وقد تعزى النتيجة إلى ضعف علاجات التواصل وال_BTN_*(leadership)*_theor_(leadership theory)_يمكن أن يتمتع بها المشرف التربوي، وبالتالي ضعف تأثيره على تلك الشروط من المعلمين، ودفعهم إلى التعاون فيما بينهم، وتفقد هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة كوث وجرام (2001) (House’s Path-Goal) وتخالف هذه النتيجة مع ما جاء به هاويس (2001) _في نظرية المشهورة "مسار الهدف " إلى أن القائد المؤثر هو الذي يوضخ مسارات تحقيق أهداف العمل، وأهداف العاملين، وأن القائد يسهم بـ *_تجاوز العقبات* _ويعمل على تحقيق الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المشروعة (1973) (House,)* ومن الممارسات التي أظهرت النتائج ممارستها بدرجة ضعيفة من جانب المشرفين التربويين التي تنص قررتها على: "ببذل جهوداً لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة "، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم توافر الوقت الكافي لِ _*ingle* _تحقيق هذه الممارسة. كما أنها من وجهة نظر المشرفين لا تعد من أولويات عملهم، حيث يعتبر مدير المدرسة من وجهة نظرهم، هو العون بحل مشكلات المعلمين، وأن صلاحية مدير المدرسة، وقربيه الميداني من المعلمين يجعله الأقدر على متابعة وحل ما يواجه المعلمين من مشكلات، وقد تعزى النتيجة إلى غياب الرغبة في التدخل في شؤون المعلمين، حفاظاً على العلاقات مع _*ingle* _الأدارات المدرسية التي تباشر عمل المشرفين التربويين، وتوفير لهم متطلبات تنفيذ الأنشطة الإشرافية المختلفة، وقد تعزى النتيجة إلى ضغع في خبرات المشرفين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) في درجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، وكالة القيادة في الابعاد الثلاثة في القيادة تُتنفيذ مهماتهم الإشرافية، تُعزى للوظيفة (مدير، معلم)؟

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين، وتقديرات مدير المدرس لدرجة ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث، لنظرة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهماتهم الإشرافية، تعزى للوظيفة في بعد المهمة، وبعد الفاعلية، وظهرت فروق كليا لصالح المدير على الأبعاد الثلاثة مجتمعة. فيما أظهرت نتائج التحليل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين، وتقديرات مدير المدرس بعد العلاقة، لصالح المعلم.

ويمكن تفسير النتيجة الأولى التي أظهرت الفروق لصالح المدير، بأنه الأقدر من المعلمين والأكثر دراية وخبرة بعمل المشرف التربوي الفني، فهو الأكثر إطلاعا على خطة، وهو من يُقبل برامجه الإشرافية، وهو من يقرر عن عمله داخل المدرسة، وبالتالي هو الأقرب إليه من المعلم في الحكم على ما خطط له من مهام إشرافية. ومدى فاعليته في تنفيذها، ويمكن أن تعزى النتيجة إلى الدور الجديد الذي يقوم به مدير المدرسة كمشرف مقيم، فهو يمتلك من مهارات إدارية وفنية قادر على الموازنة بين ما يقوم به المشرف التربوي على الواقع وبين ما يجب أن يقوم به، ويكون حكمه على أداء المشرف أكثر دقتهما مما يصدره المعلم من حكم على أدائه، وتفوق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلامي (2003) ودراسة الحذيفي (2007).

أما النتيجة الثانية التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدير المدرس في بعد العلاقة، لصالح المعلم.
فيمكن تفسيرها بخصوصية هذا البعد الذي يظهر مهارات المشرف التربوي عند التعامل مع المعلمين عند ممارسة مهامهم الإشرافية، إذ تظهر فترة مكوث المشرف التربوي في المدرسة، ويقضي معظمها في التواصل مع المعلمين أكثر من تواصله مع مدير المدرسة، فكل دوره المنتقل بالأعمال، فمديري المدرسة مهم بتعليم الأمور الفنية والإدارية لدروسته، فيما يشغل المشرف التربوي بتنفيذ برنامج الإشراف داخل المدرسة بأشكاله المتعددة، من زيارات صفية، أو لقاءات إشرافية، أو حضور توضيحية، أو قيادة ورشة عمل، وكل تلك الأساليب تعتمد على العلاقات وال التواصل وتبادل الأفكار والتجارب للإعداد لها وتنفيذها وتحقيقها، وتحم فرصة كبرى للمعلمين في الحكم على مهارات المشرف التربوي في إدارة تلك الأنشطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه روبنسون (Robinson, 2008) والاتصال مع المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين وكالة الفوترة للأنشطة الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية من وجهة نظر مدير المدارس والمعلمين، تعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدير المدارس لدرجة ممارسة المشرفين التربويين، لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في تنفيذ مهامهم الإشرافية تعزى للجنس بعد المهمة عند العلاقات وقبل الأبعاد الثلاثة مجتمعة (الكلي)، فيما أظهرت نتائج التحليل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين تقديرات مدير المدارس والمعلمين، وفقرة للجنس بعد الفاعلية، لصالح الإناث.

تعزى النتيجة الأولى إلى عدم الاختلاف في وجهات نظر الذكور والإناث في بعض قيادات أساسية في عمل المشرف التربوي، بغض النظر عن جنسي.

التصويبات

أولاً - توصيات بعد المهمة:

إعداد دليل قيادي للمشرفين التربويين يتضمن خيارات متعددة لتعامل القيادي في تنفيذ مهماتهم الإشرافية في ضوء النظريات القيادية التربوية الحديثة.
ثانياً - توصيات بعد الفاعلية:

توفير وسائل التدريب المستمر أثناء الخدمة للمشرفين التربويين،
لتزويدهم بكل جديد، وصقل خبراتهم ومهاراتهم، وتحسين ممارساتهم في ضوء
المستجدات التربوية الحديثة.

توجه الاهتمام بالمعلمين القدامى بهدف استثمار خبراتهم أو تحسين
 أدائهم، وتشجيعهم على التعاون مع المعلمين الجدد والتعاون مع الإدارات
المدرسية في حل مشاكلهم.

ثالثاً - توصيات بعد العلاقات:

توظيف أساليب واتجاهات ونماذج إشرافية تركز على إكساب المشرفين
التربويين القيادة القدرة على تنفيذ مهامهم الإشرافية، بما يعكس ذلك اطلاعهم
على الأنماط الإشرافية ذات الطابع القيادي، كالإشراف التطوري المكتمل
والإشراف بالأهداف والإشراف الإكلينيكي.

المجلد السادس والعشرون
العدد 102-الجزء الأول-مارس 2004
د. أحمد عابض
School Supervisors’ Application of Reddin’s Three Dimensions Leadership Theory in UNRWA Schools in Jordan: A case study

Dr. Ahmed J. Ayesh
Faculty of Educational Sciences and Arts - UNRWA
H.K.J

Abstract

This study aims at investigating the degree of school supervisors’ application of Reddin’s Three Dimensions Leadership Theory from the perspectives of School Head teachers and teachers at UNWA schools in Jordan. The study instrument was a survey questionnaire consisting of (53) items covering three domains: the task domain, interpersonal relations domain, and the effectiveness domain. The study sample, which was selected randomly, consisted of (80) School Head teachers and (200) male and female teachers from (40) girls’ school and (40) boys’ school. The study was conducted during the academic year 2009/2010. Results showed that the degree of UNRWA educational supervisors’ implementation of Reddin’s Three Dimensions Leadership Theory in performing their supervisory tasks was moderate in the specified domains of the leadership. The study also revealed statistically significant differences between the teachers’ and school Head teachers’ responses attributable to the job post in favor of the School Head teachers on all the study domains. The study showed no statistically significant differences between the teachers and school Head teachers’ estimates on the three domains attributable to gender. However, there were statistically significant differences between the teachers and School Head teachers’ estimates on the effectiveness domain attributable to the participants’ gender in favor of the female participants.
المراجع

   الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

2 - الأسري، سعيد وإبراهيم، مروان (2003). الإشراف التربوي. عماني: الدار
   العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

3 - البكري، طارق عبد الحميد (2003). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف
   التربوي، (ط2). عماني: دار الفكر للطباعة والنشر.

4 - البحتاني، أحمد (1996). الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية,
   (ط2). الكويت: مؤسسة البحتاني للطباعة والنشر.

5 - ثابت، صباح (1994). الإشراف التربوي الفعال. ورقة عمل مقدمة إلى
   المؤتمر السنوي لنواب مدارس التعليم ومراكز التطور التربوي في وكالة
   الغوث، عماني: معهد التربية.

6 - الحذوفي، محمد طاهر علي (2007). دور المشرفين التربويين في ضوء
   التوجه التربوي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة.
   اليمن: جامعة تعز.

7 - الحريري، رافد (2001). الإشراف التربوي، واقعه وآفاقه المستقبلية.
   عماني: دار المناهج.

8 - حسين، سلامة وعوض الله سليمان، عوض الله (2006). اتجاهات حديثة
   في الإشراف التربوي. عماني: دار الفكر للنشر.

9 - الحلو، غسان (2007). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنظمة
   الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث
   والدراسات، 10 (3). 168-196.


20 - القحطاني، لطف محمد مهيو ب (2002). تقييم ممارسة المشرفين
للأساليب الإدارية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة
ماجستير غير منشورة. اليمن: جامعة تعز.


۳۰- Cooper, Anti & Graham, Doona, (۲۰۰۱). Competences Needs to be Successful County Agents and County Supervisors. Journal of Extension, ۳۹(۱), ۱-۱۱.


