



دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج

**The Role of School Administration Supervisors in the
Professional Development of Secondary School Principals in
Al-Kharj Governorate**

إعداد

خلود بنت محمد القحطاني

Kholod Muhamad Al Qahtani

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

أ.د/ عبدالعزيز بن محمد الصقر

Prof. Abdulaziz Mohammed Al-saqr

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.435265

استلام البحث: ١٧ / ١ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٦ / ٣ / ٢٠٢٥

القحطاني، خلود بنت محمد و الصقر، عبدالعزيز بن محمد (٢٠٢٥). دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥٠)، ٢٢٥ – ٢٨٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج، والكشف عن دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظه الخرج، والتعرف على مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١) مديرة من مديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الى النتائج التالية: وجود صعوبات كبيرة تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج فجاء محور الصعوبات بوزن نسبي (٧٩%) وبانحراف معياري (٠.٤٨٩). وبمتوسط حسابي (٤.١٠). وجود دور كبير للمشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظه الخرج فجاءت بوزن نسبي (٨٢.٨%) وبانحراف معياري (٠.٥٦٣) وبمتوسط حسابي (٤.١٤). وجود مقترحات فعالة للتغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج، من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمحافظه الخرج فجاءت عبارات المحور بوزن نسبي (٨٣.٠%) وبانحراف معياري (٠.٥٥١) وبمتوسط حسابي (٤.١٥). واستنادا الى ما توصلت اليه الدراسة توصي الباحثة بعقد ورش عمل ودورات تدريبية تستهدف تشجيع المديريات على تقبل التغيير وتبني أساليب العمل الحديثة، مع التركيز على دور التغيير في تحسين الأداء التعليمي، وتطوير وسائل اتصال فعالة بين المديرات والمشرفات، مثل إنشاء منصات إلكترونية أو مجموعات تواصل فورية، لضمان توجيه ومتابعة فعالة ومستمرة

الكلمات المفتاحية: المشرفات التربويات - الإدارة المدرسية - التنمية المهنية - مديرات المدارس - مدارس المرحلة الثانوية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of school administration supervisors in the professional development of high school principals in Al-Kharj Governorate. It explored the role of educational supervisors in achieving professional development

from the perspective of high school principals in Al-Kharj Governorate in terms of training and development. Additionally, it sought to identify suggestions for overcoming challenges in achieving professional development for high school principals in public schools in Al-Kharj Governorate. The study employed a descriptive methodology, with a sample of (41) high school principals from public schools in Al-Kharj Governorate. A questionnaire was used to collect quantitative data. The study concluded with the following findings: There are great difficulties facing educational supervisors in achieving professional development from the point of view of secondary school principals in Al-Kharj Governorate. The difficulty axis came with a relative weight of (79%), a standard deviation of (0.489), and an arithmetic mean of (4.10). There is a major role for educational supervisors in achieving professional development from the point of view of secondary school principals in Al-Kharj Governorate in training and development. It came with a relative weight of (82.8%), a standard deviation of (0.563), and an arithmetic mean of (4.14). There are effective proposals to overcome the difficulties in achieving professional development for secondary school principals in government schools in Al-Kharj Governorate, from the point of view of secondary school principals in Al-Kharj Governorate. The axis statements came with a relative weight (83.0%), a standard deviation (0.551), and an arithmetic mean (4.15), the study recommends holding workshops and training courses aimed at encouraging principals to embrace change and adopt modern work methods, with an emphasis on the role of change in improving educational performance. It also suggests developing effective communication methods between principals and supervisors, such as creating electronic platforms or instant

communication groups, to ensure continuous and effective guidance and follow-up.

Keywords: Educational Supervisors - School Administration - Professional Development - School Principals - High Schools.

المقدمة

يعتبر الإشراف على العملية التعليمية من أهم العمليات لأي مجتمع يريد أن يتقدم ويتطور، كما تقع منظومة التعليم وتطويرها على عاتق المعلم والمشرف والإدارة، فهي عملية متكاملة، ومستمرة ومن المعروف أن التعليم لا يحدث من فراغ، وإنما يتم في مجتمع له ثقافة، وهذا المجتمع بثقافته، وتاريخه ومكانته يشكل النظام التعليمي الذي يوجد منه، ويحدده فنظام التعليم في أي مجتمع يعكس الأوضاع والخصائص التي تميزه عن غيره من المجتمعات.

كما أن التغيير وعدم الاستقرار من أهم سمات الألفية الثالثة، فالنظام العالمي الجديد يستوجب ذلك لذا لا بد من التخلص من بعض القوالب القديمة التي سادت لسنوات فقد أصبحنا - الآن - أمام متغيرات هائلة لا ترتبط بالانتقال من قرن إلى قرن والحقيقة أن ما نشهده ليس نهاية وبداية قرن أو ألفية (عدس، ٢٠١٤)

ومن الطبيعي أن التغيرات المعاصرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بصفة عامة من ناحية والتطور الذي لحق بالفكر والممارسات التربوية من ناحية أخرى؛ حيث ينعكس بكل صوره وأبعاده المختلفة على دور القائمين على العملية التعليمية، الخطأ المتصور أن هناك محتوى ثابت لدور المعلم صالح لكل تحديث واستيفاء معارفهم ومهاراتهم، واعتبار ما تلقونه من إعداد قبل الخدمة ليس إلا مقدمة لسلسلة متلاحقة من فعاليات وأنشطة التنمية المهنية التي لا بد أن تستمر مع المعلم مادامت الحياة، وما دام هناك معارف وعلوم وتكنولوجيا جيدة (حسيني، ٢٠١٥م)

كما تعتبر قضية إعداد القائمين على العملية التعليمية وتدريبهم من أهم القضايا التي شغلت الباحثين، والمهتمين بالعملية التعليمية حيث اتخذت مساحة واسعة من الاهتمام من قبل المعنيين في التربية على مر العصور، وذلك انطلاقاً من الإيمان بدوره الحيوي في تنفيذ العملية التعليمية ونجاحها، ولذلك فإن إصلاح التربية يرتبط مباشرة بجودة المعلم.

فالتنمية المهنية للمعلمين من القضايا الحيوية والهامة في ميدان التربية حيث أنها تكتسب حيويتها المتجددة على مر العصور إذا ما شعر المجتمع بضرورة تطوير التعليم وتجويده وتحسنه، ومن ثم زاد الاهتمام بتطوير وتحديث إعداد المعلمين

وأصبح تحليل كفايات قدرات المعلمين ذا أهمية متزايدة لوضع السياسات التدريبية على المستوى القومي والمحلي. (حسيني، ٢٠١٥)

وتوجد حاجة ملحة لعملية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة، وذلك بغرض الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم على كافة المستويات وتطوير وتحسين أداء المعلمين من خلال برامج التدريب المستمرة والتي تهدف إلى تنمية مهاراتهم، والتي سوف تساعدهم على مواكبة التغيرات الحادثة داخل وخارج المدرسة (عرنس، ٢٠٠٠)

التنمية المهنية ينبغي أن تستند على قاعدتين هامتين وهما مهنية العمل، وثقافة العاملين، بحيث يكون أداء المدرسة ومهنية المعلم لها تأثير واضح على ثقافة العاملين داخل المدارس، وكذلك يتأثر العمل بثقافة المعلمين داخل المدارس والحاجة إلى برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين داخل المدرسة أصبحت أمراً ضرورياً وذلك لضعف برامج التدريب، وعدم كفاءتها في إكساب الأفراد المهارات اللازمة التي تساعد على تحسين أداء المدرسة؛ وكذلك فشلها في إشباع حاجاتهم، واعتمادها على موضوعات تم اختيارها من قديم الزمن، ولم تساير تطورات العصر.

مشكلة الدراسة

تعد منظومة التعليم من أهم المنظومات التي يحرص المجتمع على تطويرها، والارتقاء بها بشكل مستمر؛ خاصة في ظل التغيرات المستمرة، والمتسارعة التي يعيشها العالم بشكل كبير، والتي تقتضي ضرورة الاهتمام بشكل واضح بتلك المنظومة لدورها الواضح في تكوين معلومة لدورها البارز في تكوين مختلف الكوادر البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الرقي والتقدم المجتمعي.

ويعتبر الإشراف التربوي وسيلة أساسية لتحسين التعليم وتطويره من خلال تنمية كفايات المعلم التعليمية والمهنية. ويسعى الإشراف التربوي من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق التنمية المهنية وتحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته، كونه من العمليات التربوية الحيوية المصاحبة لعلميية التعليم والتعلم في المدرسة، إلى جانب كونه حلقة اتصال فاعلة بين المدرسة والأجهزة الإدارية والفنية في مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم، ويعد المشرف التربوي والمشرفة التربوية الحلقة الأقوى لتنمية المعلم مهنيًا وتربويًا، إذ يعتبر المعلم من أهم مدخلات العملية التعليمية، وأكثرها تأثيراً على تعلم الطلاب، باعتباره الدعامة الأساسية التي يقوم عليها كلاً من الإصلاح والتجديد التربوي. فأى عملية تطوير في العملية التربوية لا بد من وجود المشرف التربوي والمعلم معاً لأنهما يعتبران عاملان رئيسان في تحديد نوعية التعليم واتجاهه، كما أن مشاركتهما الفاعلة تعمل على تحديد نوعية المستقبل وجميع مدخلات ومخرجات العملية التعليمية ومن خلال بعض

الدراسات السابقة كدراسة الأحمد والصليهم (٢٠١٧) حيث أشارت وجود قصور في دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية، وذلك من خلال انعدام الإشراف التربوي للأهداف المحددة الواضحة والأساليب الإشرافية التربوية التقليدية التي تركز على تصيد العيوب والأخطاء في أداء مديرات المدارس في محافظة الخرج وأيضاً قصور دور المشرفات التربويات في الاهتمام بمتابعة الاحتياجات التدريبية والتنمية المستمرة للمديرات كدراسة أطراونة (٢٠١٧)، ودراسة السريحين (٢٠١٩) حيث توصلوا إلى وجود علاقة بين المشرف التربوي والمدير تدع إلى التفاهم والتعاون فيما بينهم. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك تفاوت في الأدوار التي تمارسها المشرفات التربويات وقصور في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج، بالإضافة إلى عدم استمرارية البرامج التدريبية للمعلمات لترسيخ مفهوم التنمية المهنية للمديرات، مع تباعد الفترات الزمنية بين البرنامج التدريبي والآخر الذي يلتحق به، والتي قد تصل إلى عدة سنوات. ونظراً لأهمية دور المشرفات التربويات في الميدان التربوي، كان لا بد من تسليط الضوء على واقع الدور الذي يقمن به في مجال الاهتمام بجانب التنمية المهنية المستدامة من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج، ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟

أسئلة الدراسة:

استناداً للسؤال الرئيسي للدراسة، يمكن صياغة الأسئلة الثانوية للدراسة على النحو التالي:

١. ما واقع دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟
٣. ما مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج؟

أهداف الدراسة

١. التعرف على دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج.
٢. التعرف على الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج.

٣. مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج
أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. التأكيد على أهمية تحقيق التنمية المهنية لدى لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج.
٢. يمكن أن تقدم إطار معرفي يستفيد منه الخبراء والمدرسين الذين يقومون بإجراء التدريب.
٣. تقدم رؤى مقترحة لعلاج المشكلات المهنية والفنية التي تعيق تحقيق التنمية المهنية بالتعليم الثانوي بمحافظة الخرج.

مصطلحات الدراسة

الإشراف التربوي

اصطلاحاً: تعني النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون، ومديرو، والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى العملية التعليمية التعلمية، الأمر الذي يشكل عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم العملي تعليمية والتربوية بكافة محاورها (السعود، ٢٠٠٢)

التعريف الإجرائي: يعرف الإشراف التربوي بأنه: العمليات التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها، لتحقيق الأهداف التربوية وهو ما يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي المدرسة، أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها.

التنمية المهنية:

اصطلاحاً: تعني إمداد المعلم باستراتيجيات صافية جديدة وخبرات؛ لمساعدة التلاميذ على التحصيل، وتنشئ التنمية المهنية من خلال مطالب المعلم والأدبيات التي تحدد الاحتياجات، والملاحظات المقننة للمعلم (نصر، ٢٠٠٧).

وعرفها الجمال بأنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم؛ من خلال الأنشطة والبرامج المتاحة لتطوير وتحديد مستوى أدائهم المهني والإداري؛ بما يؤدي إلى تنمية في الجوانب المعرفية، والمهارية، والسلوكية للمعلمين، ويزيد من طاقاتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى إثراء التواصل الفعال بينهم وبين كافة العاملين في الحقل التعليمي (مصطفى، ٢٠٠٥).

التعريف الإجرائي: تعرفها الباحثة، بأنها الحلقات الدراسية والنشاطات التدريسية التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته وتطوير قدراته لتحقيق تقدمه المهني ورفع كفاياته وحل مشكلاته التي تمكنه المساهمة في تحسين العملية التعليمية، وتستهدف إضافة معارف وتنمية مهارات، وقيم مهنية لتحقيق تربية فاء وتحقيق نواتج تعلم إيجابية.

- مديرة المدرسة:

هي القائدة التربوية التي تشرف على أوجه النشاط التعليمي والتربوي في المدرسة والمسئولة عن العمل فيها وعن الأنشطة وعن جميع ما يدور داخلها بوصفها مشرفاً تربوياً مقيماً ويفترض أن تكون مدركة لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمات على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن تكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمها الموقف الإداري والإشرافي بكل أبعاده (إسماعيل ٢٠٠٩).

التعريف الاجرائي: تعرفه الباحثة بانها هي الشخص المسؤول عن القيادة التربوية الإدارية للمؤسسة التعليمية، وتسعى دائماً لتحسين جودة العملية التعليمية. وتحسين أداء الكادر التعليمي لتحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة الثانوية: هي المرحلة التي تشغل قمة سلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ويلتحق بها الطلبة الذين أتموا الدراسة المتوسطة بنجاح وتمتد الدراسة بها على مدى سنوات ثلاث، ويدرس الطلبة في هذه المرحلة دراسة أكثر تخصصاً تنتج لهم قدراً أوفى من التنقيف العام وتؤهلهم للالتحاق بالجامعات (وزارة المعارف، ٥١٤١٥هـ)

حدود الدراسة

ومن أبرز حدود الدراسة ما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية بنات بمحافظة الخرج .

الحدود البشرية: نظراً لقله العدد فقد تم تطبيق المسح الشامل على جميع مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية ١٤٤٦ هـ.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: إشراف الإدارة المدرسية

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريض لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته

وخطته موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنتسبة إليها من موظفين إداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، ٢٠٠٧).

تعد القيادة المدرسية محور أساسي في تحقيق الأهداف التربوية كما أن نجاحها في ترجمة وتنفيذ السياسات التعليمية بكل أهدافها ومراميها مؤشر لنجاح مشرف القيادة المدرسية في مهامه الموكلة إليها، كما يعتبر إشراف القيادة المدرسية أداة لتحسين وتطوير العملية الإدارية والفنية والتعليمية وسيتم في هذا المبحث تناول مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها وأدوارها ومهامها، ومفهوم إشراف القيادة المدرسية وأهميته وأدوار ومهام مشرفات الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى الأساليب الإشرافية لمشرفات الإدارة المدرسية، وأخيراً أساليب مشرفات القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات المدرسة في المرحلة الثانوية.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد القيادة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف مما يعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. ولقد تطور مفهوم القيادة المدرسية ليشمل عملية التنمية الشاملة للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والعقلية والاجتماعية والجسمية بما يحقق أهداف المجتمع ومتطلباته، كما تغير مفهومها ليشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها. (ابوخطاب ٢٠٠٨)

وهناك العديد من المفاهيم التي تناولت القيادة ومنها ما يأتي: تعرف القيادة بأنها "قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية" (الموسى، ٢٠١١، ص ٣٣٠).

وهي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (الأغا، ٢٠٠٣) وتعرف القيادة التربوية بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها ويسعى

لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسئوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (المدهون، ٢٠١٢).

ومع تعدد التعريفات التي تناولت القيادة إلا أنها جميعاً تتفق على أن للقيادة دوراً بارزاً في تحفيز العاملين في المؤسسات ومنها التربوية للقيام بواجباتهم وتشجيعهم على الإبداع وتقديم أدوار فعالة في المؤسسة وتعاون أفراد فريق العمل لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح. وقد أصدرت وزارة التعليم مؤخراً بناءً على التوجهات الحديثة للوزارة وفي ضوء توصيات الملتقى الذي نظّمته الوزارة تحت مسمى "القيادة المدرسية رؤى مستقبلية بمحافظة جدة في جمادى الأولى ١٤٣٦ هـ تعميماً ينص على تعديل مسمى الإدارة المدرسية إلى القيادة المدرسية وتعديل مسمى مديرة لمدرسة إلى قائدة المدرسة وذلك في التعميم رقم ١١٠١٨٨ و تاريخ ١٤٣٧/٨/١ هـ وبناءً عليه تم تعديل المسميات في كافة المعاملات والخطابات الرسمية وفي الإصدار الثالث من الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام وكذلك في الدليل التنظيمي للإشراف التربوي ويعد هذا التوجه الحديث لوزارة التعليم خطوة إيجابية ورائدة تهدف إلى تطوير العملية الإدارية، أن القيادة مفهوم أكثر تأثيراً وفاعلية من الإدارة، فهي تركز على بناء الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين والتأثير في اهتماماتهم وعلاقاتهم وتجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، مما ينعكس على جودة الأداء في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية.

وتعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها (إسماعيل، ٢٠٠٩ م). وهي وسيلة لتنظيم العمليات التربوية على وجه ميسور، فضلاً عن كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة (Chapman, 2008).

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مساهمة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن

هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (Clark et al., 2009).

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور:

١. تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير تقويم هذه البرامج.
٢. خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس في المدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم (عبد الرسول، ٢٠٠٨).

٣. خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم (Moorman & Hale, 2003).

٤. الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته (إبراهيم، ٢٠٠٨).
٥. علاقة المدرسة بالمجتمع ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.
ويوجز حسين وأبو الوفا (٢٠٠٨) أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي:

١. التخطيط المدرسي: ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها.
٢. التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها ويقيم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكات التقويم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.
٣. النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنيًا وتخصيصًا وثقافيًا ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس.

٤. في العلاقات الإنسانية: تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به بالإضافة إلى تحقيق مبدأ العدل بين الجميع، طلاب ومعلمين، وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية.

٥. التقييم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها. ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين والطلاب، ويقوم المنهاج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل.

وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن لم يكن جميعها؛ فإنه يجب ألا نتوقع أن كل مدير قادر على القيام بهذه المسؤوليات على أكمل وجه في وقت واحد، ولكن المهم أن يؤدي معظمها. وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته. ومن هنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره التربوية والإدارية على وجه يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق توجيهات وزارة المعارف الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية (العجمي، ٢٠٠٧).

أهمية الإدارة المدرسية

يحقق التعليم أهدافه إذا توفرت له القيادة الناجحة التي تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية، وتشكل القيادة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية والتعليمية وهي جزء لا يتجزأ من القيادة التعليمية والتربوية، حيث أنها المسؤولة عن تنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها وحدد المدهون (٢٠١٢م: ص. ٢٥) أهمية القيادة التربوية إجمالاً في النقاط التالية:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية.
- أنها تقود المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد حيث إنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
- دعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة.
- التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين.

وأما أهمية القيادة المدرسية فقد عدد العباسي (٢٠٠٥) بعضاً منها فيما يأتي: أهمية وجود من يضع الأهداف المراد تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل دور من أدوار الا وتوجيه وإرشاد العاملين، وتنسيق التعاون بينهم، ورفع روحهم المعنوية، وتنمية التعاون الاختياري بينهم، وتقويم هذه الأعمال.

الإشراف التربوي:

لقد تطور الإشراف التربوي تطوراً ملموساً نتيجة للبحوث والدراسات التربوية التي أجريت حوله، فقد مر بعددٍ من المراحل المختلفة ابتداءً بمرحلة التنقيش ثم مرحلة التوجيه وصولاً إلى مرحلة الإشراف التي ينصب الاهتمام فيها على مساعدة العاملين بالمدرسة من أجل تحسين العملية التربوية واستمرار تطورها.

وقد عرفته سنقر (٢٠٠٨) بعملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها بالعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

ويعمل الإشراف التربوي على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، فالإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق، وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم، وبهذا يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً، كما أن الإشراف نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة، كما أنه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

وقد دمج الإشراف التربوي في فلسطين بين التجربة العالمية، والخصوصية الفلسطينية، والتجارب السابقة، ليؤكد على عمل المشرف التربوي، ضمان جودة الإشراف التربوي، وذلك من خلال (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٠):

(١) تأكيد جانب الدعم في عمل المشرف بحيث لا يكون الهدف كتابة التقارير، وتقييم أداء المعلمين فقط.

- ٢) التمييز بين المعلم الجديد والمعلم القديم والمعلم الخبير، مما يتطلب من المشرف التعامل مع هذه الفئات بطرق مختلفة.
- ٣) عدم الفصل بين الإشراف الفني والإداري اعتماداً على تجارب الدول السابقة.
- ٤) استثمار لجان المباحث، ومراكز المصادر بإشراف ومسؤولية المشرف لتنظيمها من أجل خدمة المعلم.
- ٥) تكامل دور المدير كمشرف مقيم في المدرسة مع دور المشرف التربوي فنياً وإدارياً.

أهداف الإشراف التربوي:

ترى أبو غربية (٢٠٠٩) أن الإشراف التربوي يهدف بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ومن أهدافه مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية ودور المدرسة المتميز في تحقيق هذه الأهداف، وتحسين المواقف التعليمية لصالح الطلبة، ويجب أن يبنى هذا التحسين على التخطيط والتقويم والمتابعة السليمة، والاهتمام بمساعدة الطلبة على التعلم في حدود إمكانياتهم بحيث ينمو كل واحد منهم نمواً متكاملأً إلى أقصى ما يستطيع، ومساعدة المعلمين على إدراك مشكلات النشء، وحاجاتهم إدراكاً واضحاً، لبذل قصارى الجهود لإشباع هذه الحاجات، وحل تلك المشكلات، وتوجيه المعلمين إلى ما لديهم من قدرات ومهارات تفيدهم في التدريس، وفي تحسين العملية التعليمية، ومساعدتهم على إظهارها، واستخدامها، ومساعدة المعلمين على التعرف ما يلقيه الطلاب من صعوبات في عملية التعلم، وفي رسم الخطط للتغلب على هذه الصعوبات، ومساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف وتقويمها، وتوجيه المعلمين لاستكمال نموهم المهني، وسد النقص في تدريبهم، والعمل على تشجيعهم على تحمل مسؤوليات التدريس، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية، ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عن البحوث، وتشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء لأساليب التدريس، وتدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي، وتقويم النتائج التي أدت إليها جهود المعلمين بخصوص نمو الطلاب في اتجاه المبادئ والمثل العليا المطلوبة.

مجالات عمل الإشراف التربوي

تعددت مجالات عمل المشرف التربوي وتنوعت لتعمل متعاونة مع جميع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التعليمية،

ويخطط المشرف التربوي لعمله تخطيطاً متوازناً ودقيقاً، فيحدد أهدافاً واضحة قابلة للقياس، ووسائل معينة حديثة ومؤثرة، وأساليب وأنشطة وأدوات تقويم تمتد وتتسع لتشمل جميع مجالات العملية التربوية (عبيدات، ٢٠٠٧).

ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

١. التخطيط: يعد التخطيط العلمي الذي يتسم بالتجديد والابتكار من أبرز مجالات عمل المشرف التربوي، وذلك لأن جميع المجالات الأخرى تتصل به وترتكز عليه.

٢. الطالب: هو غاية العملية التربوية والتعليمية، والعنصر الأكثر أهمية في المنظومة التربوية؛ حيث أن جميع الأنشطة في جميع المجالات مسخرة لخدمته معرفياً ومهارياً ووجدانياً؛ لتحقيق النمو المتكامل له، ولإكسابه قيماً وعادات حميدة، وبالتالي إحداث تغيير مرغوب في سلوكه وفي طرائق تفكيره (البديري، ٢٠٠٨).

٣. المعلم: إذا كان الطالب هو محور العملية التربوية، فإن المعلم هو محركها وقائدها، ولا يمكن أن يتم تحقق الأغراض السامية بدونه، واهتمام المشرف التربوي بالمعلم مبني على اهتمامه بالتلميذ، والمعلم مصلح اجتماعي وقائد عظيم لمسيرة الأمة الحضارية، لذلك فقد أولته الأمم المتقدمة عنايتها، وعملت على تلبية متطلباته (Alarcao, 2009).

٤. المنهج المدرسي: لقد وجد المنهج بوجود المدرسة، ونما استجابةً للتطورات التي استجذت في وظيفتها الاجتماعية، وهو ليس مجرد مواد دراسية نظرية وحسب، وإنما هو فكر الأمة وعقيدتها وتاريخها وتراثها، ومتغيرات الحضارة فيها، وهو يمتد ليشمل الأمم الأخرى وثقافتها ودياناتها، وأوجه النشاط الاجتماعي فيها (Homana, 2007).

٥. طرائق التدريس: يتطلب الاختيار السليم الواعي لطرائق التدريس مهارة خاصة ينبغي تدريب المعلمين عليها لتأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الطلاب، ولتلائم أعمارهم الزمنية والعقلية، ومستوياتهم العلمية، ومراحل نموهم، والمعلم الناجح هو الذي يختار الطريقة المناسبة التي تعينه على تحقيق أهدافه، وهنا يجب على المشرف التربوي تشجيع المعلمين على تبني الطرق المناسبة في التدريس (عايش، ٢٠٠٨).

٦. الأنشطة: إن الأنشطة المدرسية لا تقل أهمية عن المادة الدراسية، وهي مكملتها، لأنها تلبي حاجات الطلاب، وتثير اهتماماتهم، وتساعد على إحداث التغيرات المرغوبة في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم، لذلك فهي

ركن هام من أركان العملية التربوية، وقد اتجهت بعض وزارات التربية والتعليم في العالم العربي لإدخال الأنشطة في الخطة المدرسية، شأنها شأن سائر المواد الأخرى، وأصبحت تمارس تحت إشراف المعلمين والمشرفين التربويين في داخل المدرسة وخارجها، ويتابع المشرف التربوي الأنشطة التي تخص مبحثه، ويعمل على تطويرها وتعزيزها، وتحسين فرص الاستفادة منها.

٧. الوسائل التعليمية: تعد الوسائل التعليمية إحدى المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمية، التي تفيد في رفع مستوى الطلاب عن طريق تحسين نوعية التعليم بتهيئة التفاعل الخلاق بين المعلم وطلابه من أجل تحقيق الأهداف السلوكية المخطط لها، والمشرف التربوي يتعاون مع المعلمين في اختيار وتوفير التقنيات الحديثة لتخدم استراتيجيات وفنيات التدريس (حسين، ٢٠٠٦).

٨. الأبنية المدرسية: هي الأماكن التي تمارس فيها العملية التعليمية التعليمية، ويجري فيها التفاعل الصفّي، وتحرص الإدارات التعليمية الواعية على توفير الأبنية المدرسية التي تساعد على تنفيذ مختلف أنشطة التفاعل التربوي من حيث هدونها واتساعها وتكامل مرافقها. وللإشراف التربوي دور في المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ليبقى صالحاً لتحقيق الأغراض التي أنشأ من أجلها.

٩. القياس والتقويم: يعنى الإشراف التربوي بأدوات القياس والتقويم، ويتعاون مع المعلمين في إبراز أهميتها وتوضيح أنواعها وأساليب بنائها (العجمي، ٢٠٠٨).

والمشرف التربوي يدرك خطورة وأهمية عملية القياس والتقويم، والتي يجب أن تتصف بالصدق والشمولية والثبات والموضوعية، ويعلم أن هذه الأدوات إذا لم تستخدم بدقة فإنها ستكون مضللة وستكون نتائجها خاطئة.

الكفايات الإدارية للمشرف التربوي:

بالإضافة إلى عمله الفني، فإن العمل الإداري للمشرف التربوي يتطلب منه كفايات في مجال الإدارة، ومن هذه الكفايات

أ. الكفاية التخطيطية:

يقصد بها الإلمام الكافي بمبادئ وأساليب وأسس التخطيط التربوي والقدرة على وضع الخطط المستقبلية، وإعداد برنامج الزيارات ومتابعة المدارس بالإضافة إلى التخطيط للبرامج التدريبية (الرشيدة، ٢٠٠٩).

ب -الكفاية العلمية:

ويقصد بها الإحاطة الواسعة بمجالات الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والقدرة على متابعة كل جديد في هذا المجال (Claiborne & Cornforth, 2008).

ج -الكفاية الإشرافية:

تتمثل الكفاية الإشرافية في قدرة المشرف التربوي على فهم جانب العمل المدرسي في ضوء ظروف كل مدرسة، وتتطلب الكفاية الإشرافية القدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين، وعدم التمسك بالرأي، وطرح الإيجابيات تمهيداً لمناقشة السلبيات إن وجدت، وإعطاء الوقت الكافي دون تسرع، والسماح لإبداء وجهات النظر.

د -الكفاية التدريبية:

ويقصد بها قدرة المشرف التربوي بالإشراف على الدورات التدريبية الخاصة بمديري المدارس إدارياً وفنياً، وقيادة الندوات وورش العمل التربوية، والاهتمام بالنمو المهني، وتدريب العاملين في الإدارة المدرسية، والقدرة على إعداد المواد التدريبية واستخدام التقنيات الحديثة (أبو شرار، ٢٠٠٩).

هـ -الكفاية التقويمية:

ويقصد بها قدرة المشرف التربوي على التقويم وفق أسس مقننة يتوفر فيها الصدق والموضوعية والاستمرارية، بما في ذلك تقويم الخطط والبرامج، وكذلك القدرة على قياس كفاءة الإداريين حيث أن المشرف التربوي هو المقوم الرئيس لأداء مدير المدرسة (Bailey, 2006).

و -الكفاية الشخصية:

ويعبر عنها بالاستقامة في السلوك وحسن السيرة والخلق والالتزان النفسي والاتصاف بالحكمة والثقة بالنفس والآخرين، واحترام القيم الأخلاقية، والانتماء إلى المهنة، والقدرة على القيادة الديمقراطية، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب (مدانات، ٢٠٠٢).

المحور الثاني: التنمية المهنية

مفهوم التنمية المهنية

عرفها الدريج والجمال (٢٠٠٥) بأنها مجموعة الخبرات التعليمية (الكفايات والمهارات التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، وهي كل نشاط يزاوله الفرد، أو يتلقاه أو يشارك فيه، وتتجلى نتائجه بشكل إيجابي في اكتسابه خبرة جديدة، أو تعديل سلوك، وتحديث

خبرة سابقة لديه، وتطوير معارفه وعرفتها علي (٢٠٠٨) أنها مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة.

وعرفتها مصطفى وعبد النبي (٢٠١٣) بأنها عمل مطور؛ يهدف إلى تزويد الأفراد (المديرين) بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر، يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل، ويساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب.

وعرفها رفاعي (٢٠٠٩) بأنها عملية مخططة ومستمرة ومنظمة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعد على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والحياتي. وفي مجال الإدارة التعليمية؛ عرف الشمري (٢٠٠٦) التنمية المهنية بأنها جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية، والفنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

وعرف عطوي (٢٠١٦: ص ٦٧) التنمية المهنية لمديري المدارس بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة المثمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات مديري المدارس وسلوكياتهم ومهاراتهم إكسابهم كافة الخبراء والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.

وتعرفها جمال الدين وآخرون (١٤١٢) التنمية المهنية بأنها عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

وعرفها أبو علي (٢٠١٤) بأنها عملية تغيير إيجابي ومخطط وهادف إلى إحداث تحولات جذرية في سلوك العاملين في مجال الإدارة التعليمية ومحدداته من مفاهيم وقيم واتجاهات ودوافع ومدرجات حتى يتمكنوا من امتلاك المهارات وإجادة الأساليب التي تجعلهم قادرين على تحقيق الإنجازات والوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية في استخدام الموارد

المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل لقيادة المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وترى الباحثة أن مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة يتبلور في: أنها عملية مخططة ومنظمة تستهدف تطوير مهارات وخبرات هؤلاء المديرين المهنية، لأجل تحسين الأداء المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية.

أهداف التنمية المهنية

ينظر إلى التنمية المهنية على أنها وسيلة تساهم بشكل رئيس في تطوير القطاع التعليمي كأداة تطويرية للسلوكيات والقيم المهنية لدى جميع العاملين بالقطاع التعليمي، ب، وهذا حدد لها أهدافا ينبغي أن تسعى لتحقيقها في هذا القطاع. حيث حدد بلاندفورد (Blandford, 2000) أهداف التنمية المهنية في الآتي:

- تطوير أداء القيادات في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
- متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
- زيادة معرفة القيادات في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
- تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
- تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
- التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- وفي المجال التعليمي؛ فقد أشار عبد العليم (٢٠٠٨) إلى أن أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس تتركز في:
- تبصير مدير المدرسة بالرؤية المستقبلية والدور المتوقع من العاملين بالمدرسة. زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات والاتصالات والاتصال مع الآخرين والمسؤوليات المهنية.
- توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوزيع أدوار القيادة تفويض السلطة). إحداث تأثير إيجابي في عمل القيادات التربوية، حيث إن زيادة الوعي والإكثار من التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين عملها مستقبلا.

وأضافت (نصر ٢٠٠٧) أهدافاً أخرى للتنمية المهنية في المجال التعليمي؛ منها:

- توليد وجهات نظر إيجابية باتجاه جودة التعليم.
- تنمية ثقافة العاملين بالقطاع التعليمي بقدراتهم.
- تطوير مهارات العاملين بالقطاع التعليمي وخبراتهم المهنية.
- تعزيز معاني المسؤولية والولاء والانتماء للمهنة لدى العاملين في القطاع التعليمي.
- نشر مفاهيم التعاون والعمل الجماعي في القطاع التعليمي.
- تحسين المستوى الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي وتطوير قدراتهم.
- تطوير كفايات العاملين بالقطاع التعليمي لمواكبة التطور في باقي قطاعات الدولة وبنفس الوقت المحافظة على تحقيق معايير الجودة التعليمية.
- وتضيف الشتيحي (٢٠١٠) إلى ذلك: مساعدة العاملين بالقطاع التعليمي ودعمهم بغية إعطائهم القدرة على الوصول إلى درجة مرتفعة وعالية من الأداء الذي يتميز بموافقته لمعايير الجودة العامة.

١. أهمية التنمية المهنية

تبرز أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس من حيث إسهامها فيما يلي:

- تمكين الإداريين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
- تنمية مهارات وقدرات المديرين في مجال عملهم علمياً وعملياً مما يؤدي إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة والذي ينعكس على الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.
- تحسين عمليات الاتصال والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين والطلبة.
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء، وتحسين إنتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم (عطوي، ٢٠١٦).
- كما ترجع أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس في أنها:
- تساعد على قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- تسهل عملية اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.
- تساعد في التدريب على قيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- تهيئ مناخ جديد لإحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربط المدير بالمدرسين والإداريين وأعضاء المجتمع وأولياء الأمور.
- تعمل على تحسين عمليات تعلم التلاميذ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب وإشراكه مع المعلمين لتوضيح الطرق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ من الوصول إلى هذه المعايير مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية (مصطفى وعبد النبي، ٢٠١٣).
- وتبرز أهمية التنمية المهنية بالنسبة لمديري المدارس الثانوية على وجه خاص، فيما تسهم به في تحسين "الدور المهني" المنوط بمدير المدرسة، وهذا الدور ذو جوانب وأبعاد متعددة، نشير إلى أهمها فيما يلي:
- **الدور القيادي**؛ المتمثل في: إدارة العملية التعليمية وإدارة الخدمات المدرسية وإدارة الأزمات والقدرة على حل المشكلات وإدارة العلاقات مع الأسرة والمجتمع المحلي، وأيضا قيادة الاجتماعات (جابر، ٢٠٠٩).
- **الدور التخطيطي**؛ وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في: وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الموارد المادية والفيزيقية والمالية والبشرية ومصادرها وتحديد الإطارات الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف (جابر، ٢٠٠٩) وتتمثل الكفايات التخطيطية في صياغة الخطة الأسبوعية في السنوية، وصياغة الخطط السنوية للمدرسة، ووضع مخطط لمشروعات تربوية في مجالات الخطة السنوية للمدرسة، وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية والتعليمية ومتابعة تأمينها واستخدامها الاستخدام الأمثل، ومساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية للمناهج الدراسية، وتخطيط دورات تدريبية قصيرة وطويلة تساعد على النمو المهني لمعلمي المدرسة وإدارتها، فضلاً عن استخدام التقنيات الحديثة الحاسب الآلي في تخطيط الأعمال ونشاط المدرسة (مصطفى، ١٩٩٢).
- **الدور التنظيمي**؛ وأهم جوانب هذا الدور: تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة، وتحديد معايير اختيار العاملين وتحديد أدوات ونظم

الاتصال وتشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة (جابر، ٢٠٠٩).

وتتمثل الكفايات التنظيمية في توزيع المهام والمسئوليات على المرؤوسين توزيعاً مناسباً لقدراتهم واهتماماتهم، والتنسيق بين مهام المرؤوسين بالمدرسة بما يحقق التعاون والتكامل، والتنسيق بين متطلبات المدرسة والمنطقة التعليمية والمجتمع المحلي، وتنظيم استخدام لسجلات والملفات المدرسية، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية بطريقة تحقق لها فاعلية الأداء (مصطفى، ١٩٩٢).

- **الدور التدريبي؛** وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في: العناية بتنمية كفايات العاملين والمساعدة في تصميم البرامج التدريبية، وتوفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات، وتوفير فرص التعلم الذاتي لكافة العاملين، وكذلك استخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين.

- **الدور الإبداعي؛** وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في: تشجيع الابتكارات والآراء الجديدة في المؤسسة وتنمية المواهب ورعايتها واحترام الحريات وصيانة الحقوق، وإعلاء قيم التفكير العلمي والتغلب على البيروقراطي التي تعوق الفكر الإبداعي (جابر، ٢٠٠٩: ص. ٥٧).

- **الدور التقويمي؛** وأهم جوانب هذا الدور: قياس أداء العاملين، وإقرار نظم الثواب والعقاب والشفافية، وتحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداءات، ووضع طرق علاجية لأوجه النقص والقصور في المنظومة المدرسية (جابر، ٢٠٠٩).

وتتمثل الكفايات التقويمية في: تصميم الأدوات المناسبة لتقويم أداء المرؤوسين ومساعدة المعلمين على تقويم طلابهم بأساليب متنوعة، وإدراك قيمة استمرارية التقويم وملازمته لمختلف جوانب العملية التربوية، وتنوع أساليب التقويم بالشكل الذي يتضمن تقديراً موضوعياً لمستوى أداء المرؤوسين للاستجابات الصحيحة (مصطفى، ١٩٩٢).

- **الدور التوجيهي؛** وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في: مساعدة المعلمين على اكتساب الكفايات التدريسية اللازمة، وتطوير وإثراء الموارد التعليمية المناسبة، واستخدام أساليب التوجيه التربوي بطريقة فعالة، وتحليل أساليب القصور في العمل المدرسي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (نصار، ١٩٩٧).

يتضح مما سبق أن أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية ومنهم مديري المدارس، تبرز من حيث كونها تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء

وتطوير العمل، بما يساهم في تحقيق الجودة في المدرسة، وإدارة التغيير واستخدامها بشكل فعال من خلال تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تساهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية. وحتى تصبح التنمية المهنية أكثر فعالية فإنها بحاجة إلى أن تكون جزءاً من خطة التنظيمية الشاملة والمتكاملة التي تقودها وتقرها وزارة التربية.

وأن تتناول برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة كافة جوانب الدور المنوط به بشكل فعال؛ حتى تساهم التنمية المهنية في المساعدة على الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها؛ خاصة ما يرتبط بالثورة العلمية التكنولوجية التي يشهدها العالم، التي فرضت أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في مجال التربوي شأنهم ذلك شأن غيرهم في باقي المجالات.

مبررات ودواعي التنمية المهنية لمديري المدارس

يمكن تلخيص أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية لمديري المدارس في الآتي:

- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية حيث أدى ذلك إلى ظهور مهارات وظيفية متخصصة تتطلب تأهيلاً معرفياً وفنياً ومتجدداً.
- تنامي ظاهرة التحول من نظم العمل التقليدية إلى النظم الإلكترونية خاصة في العمل الإداري، وهذا يتطلب تدريب المديرين على استخدام الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من أنظمة المعلومات الحديثة.
- ظهور المنافسة العالمية التي فرضتها التغيرات المعاصرة، ونظم المعايير والمواصفات الدولية كالأيزو، التي فرضت الاهتمام بالإعداد والتأهيل المهني والإداري حتى تستطيع المؤسسات التعليمية تأمين استمرارها وبقائها.
- تعدد المشاكل التي يواجهها أعضاء الإدارة في أعمالهم، الأمر الذي أصبح يحتاج إلى كثير من الخبرة والممارسة والمعلومات لدى المديرين، وأن هذه الخبرة والممارسة يتم اكتسابها من خلال برامج التنمية المهنية المعدة لهم.
- وجود عدد كبير من مديري المدارس لا يحملون تخصصات إدارية، وإنما يحملون تخصصات فنية مختلفة، يعزز أهمية التأهيل المهني الإداري لهم (عطوي، ٢٠١٦).

- التطور الذي تشهده الدول المتقدمة والنامية على السواء في الآونة الأخيرة والموجات المتتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي. وهذا يتطلب توفير إدارة مدرسية واعية ومتطورة تسعى إلى تطوير الأداء بصفة

مستمرة من خلال مديرين جيدين معدين بصورة ملائمة لمواكبة التطور والمدير الجيد هو الذي يكتسب المهارات الإدارية بالممارسة، والعمل الرئيس في الإدارة الجيدة هو شخصية المدير التي تظهر في سلوك وانطباعات الأفراد الذين يديرهم (الشرقاوي، ١٩٩٢).

تعدد مجالات عمل مدير المدرسة في ضوء الإدارة الحديثة؛ إذ أصبح يمارس مهاماً كثيرة لتحقيق أهداف المدرسة التي تعتمد على قدرته وتفهمه للمسئوليات والمهام الجسام داخل المدرسة ومساندته لوكلاء المدرسة والمعلمين، وذلك لإدارة المدرسة بحكمة وكفاءة تكسوها العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ (شافي، ٢٠١٠).

مجالات التنمية المهنية

تركز التنمية المهنية على تطوير قدرات الأفراد، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي يتطلبها مجال عملهم، كما تركز على حل المشكلات التي تتعلق بصورة مباشرة وغير مباشرة بالأفراد العاملين بالمؤسسة وعملياتها، ومستوى أدائها، ومعوقات تطويرها، وارتقائها كما تتعلق بالتنظيم الإداري (السعود وحسنين، ٢٠١٦).

وتدور محاور برامج التنمية المهنية عادة حول تطوير المهارات والقيم المهنية للعاملين في قطاع التعليم كل حسب مجاله وطبيعة عمله. وبالنسبة لمديري المدارس فإن التنمية المهنية تتركز على تنمية مهارات وقيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية؛ وخاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتقويم والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال واستخدام التقنيات، وتنمية قدرات المدير المهنية على تطوير وتنمية العاملين في المدرسة مهنيًا. وفي هذا السياق تسعى برامج التنمية المهنية إلى تزويد القيادات التربوية بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لهم في مجالات العمل المختلفة من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وحيث إن الوظائف الرئيسة التي تقوم بها القيادات المدرسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم، فقد أصبحت هذه الوظائف أهم المجالات التي ينبغي أن تركز عليها التنمية المهنية للقيادات التربوية.

مداخل التنمية المهنية

تتعدد مداخل التنمية المهنية في لمديري المدارس وإن كانت جميعها تدور حول فكرة واحدة وهي أن يتحول الأفراد إلى متعلمين دائمي التعلم، فيتعلم الأفراد من خلال الدورات والندوات والمحاضرات التي تخصص

لذلك، كما يتعلمون من أنفسهم حيث يفكرون في المواقف والمشكلات من خلال ممارسة البحوث الإجرائية، ويتعلمون من أولياء الأمور حين يناقشونهم ويستمعون لملاحظاتهم، ويتعلمون من الدوريات المحكمة التي تنشر الخبرات التربوية وأدبيات البحث المختلفة، ويتعلمون من شبكة المعلومات محلية كانت أو عالمية، وهكذا تكون فكرة التعلم المحورية التي تدور حولها كافة مداخل المهنية (مدبولي، ٢٠٠٢).

وقد أشار السعود، وحسنين (٢٠١٦م) إلى يمكن تحقيق التنمية المهنية خلال عدة مداخل؛ منها: مداخل التعليم المهني، ومدخل التدريب المهني (الوظيفي) ومدخل الدعم المهني ومدخل التدريب المهني في موقع العمل، ومدخل الثقافة التنظيمية. ويضيف (العجمي، ٢٠١٧م) مدخل التنظيم المتكيف المبني على بناء وقيادة فريق العمل، ومدخل التكنولوجيا، ومدخل الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، ومدخل تقويم أداء القيادات التربوية، ومدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية، ومدخل الكفايات الإدارية والقيادية. ويضيف أبو علي (٢٠١٤) المدخل القانوني (التشريعي) والمدخل الهيكلي (التنظيمي) والمدخل السلوكي (الإنساني).

المحور الثالث: العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في التنمية المهنية
يمكن النظر إلى الإشراف التربوي على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية. لذا فإنه يحدث تفاعل مستمر بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف والإدارة المدرسية في الوقت نفسه (National Policy Board for Educational Administration, 2002).

فالمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك مدير المدرسة، لذلك فكل منهما يهتم بإعداد المعلمين، وتطوير كفاياتهم وتحسين تحصيل الطلبة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة فيما يلي:

- زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.
- تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارة الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.
- متابعة مدير المدرسة لملاحظات المشرف التربوي، ويتم ذلك بزيارة المعلم للوقوف على ما إذا كان المعلم قد أخذ بالملاحظات في الزيارة السابقة.

- بحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف.
- وضع خطط علاجية لمواجهة مشكلات التحصيل، ومشكلات الغياب والتسرب.
- العمل على توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.
- تقديم العون والمشورة لمدير المدرسة في الجوانب الإدارية المتصلة بالعمل التربوي في المدرسة.
- تطوير كفاية مدير المدرسة الجديد في للمساهمة في تنفيذ البرامج الإشرافية.
- يقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة بتنظيم برامج تبادل الخبرات بين المدارس للاستفادة من تجارب بعضهم البعض.
- يمكن أن ينظم المشرف التربوي لقاءات دورية بين مديري المدارس في قطاعه من أجل تبني مشروعات تربوية معينة تكون مشتركة بين هذه المدارس، وتسهم في إثراء الجهود الفردية (ربيع، ٢٠٠٦).
- وقد أوردت وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١٠) توضيحاً لعلاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة، وذلك من خلال:
- دعم المدير في تحقيق المتابعة الفاعلة، من خلال:
- تفعيل لجان المباحث المدرسية، وتشكيلها، وتحديد أهداف واقعية لها، وتوثيق محاضر اجتماعاتها، وتنفيذ نشاطات لجانها.
- تشجيع الزيارات التبادلية (وهي ليست الخيار الوحيد في دعم المعلمين).
- وجود برنامج للزيارات.
- توثيق التغذية الراجعة من الزيارات.
- وجود زيارات مع مدارس أخرى.
- الدورات والأيام الدراسية.
- وجود سجل لدى المدير يحوي كتب التكليف.
- تفرغ مواعيد الدورات والأيام الدراسية في مكان بارز.
- وجود ملف يحوي تغذية راجعة عن الدورات بعد الانتهاء منها وإطلاع المعلمين عليها أثناء الاجتماعات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتزويد المديرية بها.
- مدى اهتمام المدرسة بعمل دورات على مستوى المدرسة، ووفق الاحتياجات.
- دعم المدير في تحسين الانضباط المدرسي، وذلك بالإجراءات الآتية:
- احترام النظام والالتزام بالقوانين والتعليمات.

- التعاون بين الإدارة والهيئة التدريسية لتحقيق أهداف موحدة.
 - توعية أولياء الأمور بالأنظمة المدرسية، وإشراكهم في حل مشاكل أبنائهم.
 - العدالة في تنفيذ القوانين والعقوبات.
 - تحسين طرائق تواصل المعلمين مع الطلبة.
 - توقع سلوكيات الطلبة لكل فئة عمرية.
 - وجود استراتيجيات للتعامل مع مثيري المشاكل من الطلبة.
 - تفعيل دور المرشد الاجتماعي في المدرسة.
 - دعم مدير المدرسة في آلية الكشف عن أداء المعلم:
 - الإفادة من زيارات المشرفين من خلال حضور جلسات النقاش، ومن التقارير الإشرافية.
 - زيارات مدير المدرسة الإشرافية للمعلمين.
 - مناقشة نتائج الطلبة.
 - لقاءات مدير المدرسة مع الطلبة وأولياء الأمور.
 - مدى استخدام الوسائل التعليمية وتفعيلها.
- مما سبق يتضح أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة علاقة خاصة وحيوية، وأنه يوجد ارتباط وثيق بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وتداخل في الوظائف التي يقوم بها كل منهما، وأن دور مدير المدرسة متمم ومكمل لدور المشرف التربوي، إذ أن مدير المدرسة أقرب إلى المعلمين والطلبة، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات، والمشرف التربوي أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.
- ولكي يتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة لا بد من اتخاذ إجراءات التنسيق والتعاون وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي. ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بينهما ما يلي:
- إطلاع المشرف التربوي على أوضاع المدرسة، والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها ويوفرها.
 - دراسة المشرف التربوي لخطة مدير المدرسة ومشاركته في تخطيطها لتحديد دوره في تنفيذها.
 - استعداد المشرف التربوي لتقديم أي مساعدة فنية يطلبها مدير المدرسة.

- الاشتراك بالأعمال الإشرافية المدرسية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة أو ورشة عمل أو زيارة صفية أو مشروع ما.
- تحديد العلاقات المهنية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بوضوح تام؛ لأن مجالات العمل بينهما كثيرة. ومن هذه المجالات: النمو المهني للمعلمين، وربط المدرسة بالمجتمع، ومساعدة المعلم المبتدئ، والاهتمام بتدريب المعلمين القدامى، وبمستوى الطلبة التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلبة، والإفادة من نتائج الأبحاث العلمية لتطوير المناهج والإشراف التربوي (علي، ٢٠٠٦).

أدوار المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية:

يساهم المشرفون التربويون في كثير من الأنشطة الإدارية المدرسية، والتي تستطيع الإدارة المدرسية من خلالها، تحسين جودة العمل المدرسي الإداري والفني، وفيما يلي عرض لهذه الأدوار:

أ. مجال التخطيط والتنظيم الإداري:

ومن أهم عناصر التخطيط والتنظيم الإداري التي يمارسها مشرف التربوي بما يلي:

- إعداد خطة للنشاطات الإشرافية التي سوف ينفذها وتشمل الزيارات للمدارس، تبادل الزيارات بين مديري المدارس، وورش العمل.
- مراعاة البدء بزيارات المدارس الجديدة والمديرين المكلفين حديثاً.
- وضع أهداف معينة لأنشطته الإشرافية (Holland, 2005).
- العناية بتنظيم اللقاءات بين مدير التعليم ومديري المدارس وتحديد الموضوعات المراد طرحها للمناقشة وتعميمها على مديري المدارس للاستعداد لها وإبداء الرأي حولها، وإشعارهم بأهمية أدوارهم في اللقاءات وفعاليتها (سنقر، ٢٠٠٨).
- الإسهام في معالجة تذمر بعض المعلمين من عدم معرفة استخدام الوسائل والأجهزة التعليمية، وذلك بالتنسيق مع قسمي الوسائل والتدريب في مديرية التربية والتعليم، وبالتعاون مع باقي المشرفين، كل في مجال تخصصه لوضع خطة لاطلاع جميع مديري المدارس على كيفية استخدام الوسائل، وتشغيل الأجهزة التعليمية المتوفرة في المدارس (Balaban, 2010).
- ترشيح مديري المدارس للدورات التدريبية بناء على مدى حاجتهم إليها من واقع تقارير المشرفين لعلاقتهم المباشرة بتقدير حاجة المدير إلى التدريب، وتقويم أثره فيهم، ومدى استفادتهم منه وتطبيقهم له، ويتم ذلك بالتنسيق مع المسؤول عن التدريب في الإدارة.

- توفير معلومات كافية عن مديري المدارس ونوابه متحفظ في شعبة الإدارة المدرسية بديرية التعليم، وذلك عن طريق تصميم ملفات تشمل المعلومات الشخصية عن المدير ونائبه ومؤهلاتهم والوظائف التي شغلوها وتقديراته الفنية خلال فترة عملهم (عيدة، ٢٠٠٧).

- الاستمرار في انتقاء أفضل الكفاءات لإدارات المدارس وإجراء حركة النقل الداخلية لهم حسب المصلحة التعليمية.

ب. مجال العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال:

ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- التعامل مع مديري المدارس في إطار من التعاون والاحترام المتبادل والرغبة في الإفادة والاستفادة لصالح العمل مع المحافظة على الأنظمة والتعليمات.

- التعامل مع مديري المدارس بالأساليب الملائمة للميدان التربوي وتوجيه خطابات الشكر والثناء لمن يستحقها، وإبراز الجهود المتميزة وتقدير أصحابها بتعميمها للاقتداء بها.

- تعميق العلاقة الجيدة بين المشرف ومدير المدرسة لأن الإشراف يقوم على أساس المشاركة والتعاون بينهما، والإشراف التربوي الناجح هو الذي يقوم على بناء جسور متينة من العلاقات الإنسانية بين المشرف ومن يعمل معهم، وكلما توطدت تلك العلاقة، يبرز أثر الإشراف بشكل أقوى، ومن هنا فإن من واجب مدير المدرسة تمكين المشرف من أداء عمله داخل المدرسة.

- الطريقة التي تخدم العملية التربوية، ليسود التفاهم وتبادل وجهات النظر بينهما وعلى المدير أيضاً تهيئة كافة السبل للتعاون مع المشرف، وتسخير إمكانيات المدرسة له وتسهيل مهمته.

- إعداد نشرات تربوية تثقيفية تعين مدير المدرسة في تأدية عمله، وتوسيع أفقه، وتساعد على فهم النواحي التربوية المتعلقة بصميم عمله، وتمده بما يطرأ على التربية من نظريات حديثة تلائم ظروف المجتمع (Glanz & Sullivan, 2009).

- عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتداول أوضاع الإدارة المدرسية وتبادل الخبرات، والتجارب ومناقشة عوائق العمل للخروج بتوصيات واقتراحات بناءة.

- الاتصال بالجهات المختصة بالإدارة التعليمية وإشعارها بالمرئيات والملاحظات التي تتكون من خلال متابعة المشرف للمدارس وزيارتها (صليو، ٢٠٠٥).

- تشجيع مديري المدارس ذوي الجهود المتميزة على المشاركة في اللقاءات التربوية، والدورات التنشيطية التي تعقدها مديرية التربية والتعليم، ودعوتهم لإلقاء المحاضرات والمشاركة في الندوات وتعزيز مبادراتهم والإشادة بجهودهم (سنقر، ٢٠٠٨).

ج. التنمية المهنية:

يحرص المشرف على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مديري المدارس، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، وكذلك اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى، كما يقوم المشرف التربوي بالتعرف على أثر البرامج التدريبية التي التحق بها مدير المدرسة في عمله، ومدى حرصه على الاستفادة من المتدربين من منسوبي مدرسته، وحثهم على إفادة زملائهم في العمل وتشجيع العاملين معهم على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة (Clifford&Condon, 2010).

وقد حدد سيرجوفاني وستارات (Starrat&Sergiovanni, ١٩٩٣) عدداً من الأسس والمنطلقات التي تقوم عليها الممارسات الإشرافية في ضوء حركة التنمية المهنية:

- إن معظم المعلمين قادرين على ممارسة المسؤولية والمبادأة والإبداع بشكل أفضل ما يؤدون به أعمالهم حالياً.
- يساعد المشرف التربوي جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يشجع المشرف التربوي جميع المعلمين على كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يشجع المشرف التربوي جميع المعلمين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة و "الروتينية البسيطة" على حد سواء.
- إن جودة مستوى اتخاذ القرارات تسهم في تحسين مستوى المشرفين التربويين والمعلمين معاً إلى أعلى درجة ممكنة خاصة في الجوانب التالية: التفكير الإبداعي والخبرة وتنمية القدرات الخلاقة.
- يشجع المشرف التربوي زملاءه المعلمين على تحمل المسؤولية الكاملة في التوجيه الذاتي وضبط النفس من أجل تحقيق الأهداف التي أسهم الجميع في صنعها.

إن المشرف يقوم بدور نشط في تنمية ثقافة مديري المدارس المهنية، وإطلاعهم على ما يستجد في مجال عملهم، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، والإطلاع على كل ما هو نافع ومفيد في حقل التربية، والعمل بالتعاون مع مديري المدارس على تحقيق اللقاءات التربوية، مع التأكيد على أهميته دور المديرين في هذه اللقاءات، وتقدير مشاركتهم ومبادراتهم، وتوسيع قاعدة الاستفادة من خبراتهم، ومضاعفة إتاحة الفرصة أمامهم؛ لتقديم ما لديهم من أفكار وتجارب تثري الميدان، والسعي بالتعاون مع الأقسام المعنية بالإدارة للاستفادة من المتدربين والعائدين من البعثات، وتهيئة السبل أمامهم للاستفادة مما اكتسبوا من علوم ومهارات، ووضعها موضع التطبيق، وتوجيههم وتقويمهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التي دربوا من أجلها (طافش، ٢٠٠٤).

كذلك يحرص المشرف التربوي على تنمية ثقافة مديري المدارس في مجال عملهم، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من نصوص سياسة التعليم، واللوائح المنظمة للعمل في المدارس، وإمدادهم بين حين وآخر بنسخ من الكتب التي تعنى بمجال عملهم مما يراه المشرف، وحثهم على القراءة ومتابعه البحوث والإصدارات التربوية بصفه عامه، وما له علاقة بالإدارة المدرسية بصفه خاصة (Memduhoglu et.al, 2007).

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره، يقوم المشرف التربوي بتوجيه المديرين إلى إعداد البحوث والدراسات والتجارب، والأخذ بالأساليب العلمية والطرق الحديثة للتربية؛ بغرض إثراء الميدان التربوي والتعليمي بما فيه منفعة للطلاب والمعلم، وبما يساعد على تحقيق أهداف المناهج، باعتبار أن هذا الجانب على أهميته لا يزال يحتاج إلى مضاعفه الجهد من المعلمين والمشرفين ومديري المدارس، وتقديم برنامج تهيئه للمكافئين حديثا بإدارة المدارس، لإدراك أهداف العمل ومسؤولياته قبل الشروع فيه، ويتضمن عرض نماذج من الوسائل والأجهزة التعليمية المتوفرة في المدارس، وبيان أغراضها وكيفية تشغيلها واستخدامها، وإطلاعها على جميع السجلات المستخدمة في المدارس، والتأكد من معرفته لأغراضها وطرق استخدامها (الأسدي، ٢٠٠٧).

ويجب كذلك أن يقوم المشرف التربوي بتبصير مدير المدرسة بأساليب وأدوات متابعة المعلمين وتقويمهم بما في ذلك (سجل متابعه المدير للمعلم وتقويمه) ودفاتر تحضير الدروس، وسجل زيارات المشرفين التربويين، وإعطاء فكرة واضحة عن إعداد جداول الحصص الأسبوعية وتوزيعه وفق

الأسس الفنية، مع الإشارة إلى البدائل التي قد يضطر لها المدير لظروف يمكن أن تستجد بالمدرسة كالعجز في المعلمين أو ضم الصفوف، وتعريفه بأقسام إدارة التعليم ذات العلاقة المباشرة بالمدارس وتزويده بالأهداف الخاصة بالمرحلة المكلف بإدارتها، واللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلة، ولائحة الاختبارات والتعاميم الملحقه بها (Goldring et al., 2007).

الدراسات السابقة

أولا الدراسات العربية:

١. دراسة: (السريحين، ٢٠١٩) بعنوان: دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. هدفت الدراسة إلى: تعرف دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة قصدية، تكونت من (٥٧) مديرا ومديرة طبقت عليهم استبانة مكونة (٣٦) فقرة، موزعة على أربع مجالات متمثلة ب التدريب والتطوير، والاتصال والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات والعمل ضمن الفريق بعد التحقق من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: أن دور المشرفين التربويين بمجالات الدراسة الأربع في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت ضمن مستوى (متوسط). وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس تعزى سنوات الخبرة وللمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بتعزيز مفهوم ٤٠ المشرف، وبيان أهميته ودوره في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وإجراء دراسات تربوية مشابهة لهذه الدراسة وبمتغيرات أخرى، تسهم في تحقيق الاستفادة منها في الجهات التربوية الأخرى.

٢. دراسة (الطراونة ٢٠١٧) بعنوان درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، تكونت عينة الدراسة من

معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وبلغ عددهم ١٢٦ معلماً ومعلمة بنسبة ١١% واستخدمت استبانتان لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها ما يلي: أن توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجود فروق ذات دالة إحصائية (في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية) تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح (الذكور) ولم تكن هناك فروق إحصائية، تعزى لمتغير: (الخبرة، والمؤهل العلمي).

٣. دراسة (إلهام حمد، ٢٠١٤م) بعنوان درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. وكذلك هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤) البالغ عددهم (٥٦٠٦) معلماً ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٥٤٨) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٥٥) فقرة.

٤. دراسة (موسى، ٢٠١٤) بعنوان: مشكلات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المرحلة المتوسطة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية هدفت الدراسة الحالية رصد أهداف، ومبررات التنمية المهنية المستدامة لمعلم المرحلة المتوسطة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة الدراسة. هدفت الدراسة على التعرف على أهم المعوقات والتصورات، والمقترحات لمواجهة، وعلاج تلك المعوقات وذلك من خلال التعرف على آراء عينة من معلمي تلك المرحلة، بلغ عددهم ٢١١ معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: اتفاق عينة الدراسة على وجود مجموعة من مشكلات التنمية المهنية المستدامة مرتبطة بدافعية معلم المرحلة المتوسطة وأخرى مرتبطة بالتخطيط، بالإضافة إلى وجود مشكلات مرتبطة بالمدرسة، وإدارة التدريب بمدارس الرياض بالمملكة العربية السعودية، واتفاق عينة

الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة، طبقاً للتخصص: (علمي، أدبي) في المحورين الثاني، والثالث، بينما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) في الاستبانة في المحور الأول المرتبط بدافعية المعلم، واتفاق عينة الدراسة على عدم وجود للتخصص (علمي، أدبي) وذلك عند مستوى دلالة فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات التنمية المهنية المستدامة بين آراء معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض طبقاً لمتغير المؤهل والوظيفة) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير الخبرة، لصالح: (مستوى الخبرة من ١٠ - إلى أقل من ١٥).

٥. دراسة (صبرة، ٢٠٠٣) بعنوان: التنمية المهنية لمدير المدرسة في ضوء متطلبات عولمة الإدارة. هدفت الدراسة إلى: تعرف مفهوم التنمية المهنية وأهم مبادئها، والأساليب المتبعة، والركائز الأساسية التي تقوم عليها، وكذلك تعرف واقع أسس ومعايير اختيار وإعداد مدير المدرسة في مصر، وأهم الكفايات المهنية اللازمة له لشغل هذه الوظيفة كل ذلك من أجل التوافق مع متطلبات عولمة الإدارة واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي إلى جانب بعض الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: أن البرامج لا تكفي لإعداد المتدربين لتولي مسؤولية إدارة المدرسة وأن مدة البرامج التدريبية الزمنية غير كافية وأن أساليب التدريب تعتمد على المحاضرات النظرية بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية طويلة المدى لإعداد المديرين، وضرورة تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج التدريب، والتنمية المهنية، وتنوعها.

٦. دراسة (الأصمعي، ٢٠٠٢) بعنوان: أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة. هدفت الدراسة إلى تعرف أبعاد التنمية المهنية للمعلم في التعليم قبل الجامعي من حيث النظرية والممارسة، كما هدفت الدراسة إلى: الكشف عن معوقات تحقيق التنمية المهنية للمعلم، وسبل دراسة إلى: تلك المشكلات لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي لرصد واقع التنمية المهنية للمعلمين في التعليم الجامعي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: هناك فرق كبير جداً بين واقع التنمية المهنية والأسس النظرية التي تقوم عليها، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال التدريب المستمر لمعالجة أوجه القصور في أداء المعلمين لرفع مستوى العملية التعليمية من خلال العمل على تحقيق أمس ومبادئ التنمية المهنية في تلك البرامج والدورات التدريبية.

٧. دراسة (عرنيس، ٢٠٠٠) بعنوان: فاعلية الدورة التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي بمحافظة الغربية.

هدفت الدراسة التوصل إلى زيادة فاعلية الدورة التدريبية التي تقدم إلى العاملين بالمدارس الابتدائية والإعدادية بمحافظة الغربية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وذلك لرصد واقع التنمية المهنية للعاملين والتعرف على المعوقات التي تواجهها وتحذ من فاعلية هذه الدورات التدريبية التي تقدم لهم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: أن هناك حاجة ماسة إلى سياسة عامة تؤكد على تنمية العاملين بهذه المدارس باستمرار، وذلك بغية رفع مستوى العملية التعليمية، والعمل على التقويم المستمر لهذه الدورات والكشف على الإيجابيات وتدعيمها، ومواجهة السلبات التي تعوق العمل في استمرار التنمية المهنية للمعلمين.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة ادادا (Adada, 2007) بعنوان "دور التكنولوجيا في التنمية المهنية للمعلمين" هدفت هذه الدراسة البحثية إلى تحديد مواقف المعلمين نحو التنمية المهنية التقليدية والتطوير المهني على الإنترنت علاوة على ذلك درست مواقف المعلمين نحو استخدام التكنولوجيا كأداة تعليمية في صفوفهم قبل وبعد أن شارك في التطوير المهني على الإنترنت. بلغت عينة الدراسة (١٠٠٠) من المعلمين في المدارس العامة في تسع مقاطعات من مقاطعات ميسيسيبي، وتم جمع المعلومات الكمية والنوعية باستخدام استبانة أعدت للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: كشفت البيانات الكمية فرقا كبيرا بين مواقف المدرسين نحو التنمية المهنية التقليدية والتطوير المهني على الإنترنت وكانت مواقف المعلمين أكثر إيجابية تجاه التدريب المهني، كشفت البيانات الكمية المتعلقة بمواقف المعلمين نحو استخدام التكنولوجيا كأداة تعليمية في صفوفهم أفرق كبيرا في التدريس بعد المشاركة في التدريب المهني على الإنترنت، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن غالبية المعلمين مستعدون للمشاركة في برامج التطوير المهني على الإنترنت، أشارت البيانات النوعية أن هناك حاجة إلى مشاركة المعلمين في دعم التطوير المهني على الإنترنت لتكون أكثر فاعلية.

٢. دراسة كاتشنجز (Catching, 2000) بعنوان "بعض أساليب التطوير المهني للمعلم". هدفت الدراسة إلى اكتشاف العوامل التي تساعد في تطبيق التقنيات الحديثة في التدريب المهني في بعض المدارس الابتدائية بولاية لويزيانا الأمريكية وقد ركزت الدراسة على أربع مدارس ابتدائية فقط من الولاية (كدراسة حالة). وقد استخدم الباحث الاستبانة والملاحظة ٤٤ المباشرة كأدوات واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي: ضرورة استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في تدريب المعلمين داخل المدارس في أثناء

الخدمة، ضرورة استخدام التقنية التكنولوجية الحديثة في تدريب الإدارة المدرسية الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين على الأجهزة التكنولوجية الحديثة

٣. دراسة سان (San, 1999) بعنوانها: **رؤى معلمي اليابان المبتدئين في إعدادهم وتنميتهم المهنية**. هدفت الدراسة إلى بيان نظرة المعلمين المبتدئين في المرحلة الابتدائية والثانوية والدنيا للتدريب الأولى الذي يتلقونه وإلى أي مدى يؤمن هؤلاء المعلمين به، خلال عملهم معلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج أداة دراسته والتي تكونت من (٣١) فقرة منها (١٤) فقرة تقيس منهاج التطوير المهني و(١٧) فقرة لقياس التقييم الذاتي وبلغت عينة الدراسة (٦٥٧) معلماً ومعلمة منهم (٣٠٥) معلماً ابتدائياً و(٣٥٢) معلماً ثانوياً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أن الخبرة التعليمية وطبيعتها في مراحل ومستويات المدرسة المختلفة تعد عاملاً مهماً في تطوير مهارات تتعلق بتدريس المادة وإدارة الصف وأوصت الدراسة بأن يتم التعاون بين معاهد تدريب المعلمين والمدارس بهدف تحسين التدريب الاستهلاكي حتى يتمكن المعلمون من مقابلة التغيرات.

التعليق على الدراسات السابقة

استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة. وامتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تطرقها إلى دور مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج. ما يستفاد من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة، من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.
- الوقوف على إطار الدراسة الذي احتوته الدراسات لتحديد إطار الدراسة للدراسة الحالية عن النمو المهني.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج (أسلوب) الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث" (العساف، ٢٠١٢).

ثانياً: مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وهي:

• **المصادر الأولية:** تم استخدام أداة الدراسة الرئيسية (الأولية) وهي استمارة استبيان، وتوزيعها على عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

• **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب العلمية، والمجلات العلمية، والدراسات، والأبحاث، والبحث الإلكتروني في قواعد البيانات التي تتناول موضوع الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج من (٤١) مدرسة. حسب آخر إحصائية قامت بها إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم لمدارس الثانوية بنات عام ١٤٤٤هـ.

رابعاً: عينة الدراسة (مسح شامل)

نظراً لصغر مجتمع الدراسة، ولزيادة دقة التمثيل، تم تطبيق الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج، والبالغ عددهن (٤١) مديرة، والجدول التالي تبين توزيع المشاركين بالدراسة حسب البيانات الشخصية.

جدول (١) توزيع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج حسب المرحلة العمرية

المرحلة العمرية	العدد	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة	5	12.2
من ٢٦ إلى أقل من ٣٠ سنة	6	14.6
من ٣١ إلى أقل من ٣٥ سنة	8	19.5
من ٤٠ سنة فأكثر	22	53.7
الإجمالي	41	100.0

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٥٣.٧% من مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج أعمارهن من ٤٠ سنة فأكثر، ١٩.٥% أعمارهن من ٣١ إلى أقل من ٣٥ سنة، ١٤.٦% أعمارهن من ٢٦ إلى أقل من ٣٠ سنة، و ١٢.٢% أعمارهن من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة.

جدول (٢) توزيع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	30	73.2
ماجستير	11	26.8
الإجمالي	41	100.0

يتضح من الجدول السابق أن ٧٣.٢% من مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما ٢٦.٨% منهن لديهن مؤهل علمي ماجستير.

جدول (٣) توزيع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج حسب مدة العمل كمشرفة في إدارة التعليم

النسبة المئوية	العدد	مدة العمل كمشرفة في إدارة التعليم
29.3	12	٤ سنوات وأقل
41.5	17	من ٥ إلى ١٠ سنوات
19.5	8	من ١١ إلى ١٥ سنة
9.8	4	من ١٥ سنة فأكثر
100.0	41	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن ٤١.٥% من مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج لديهن مدة عمل من ٥ إلى ١٠ سنوات، ٢٩.٣% لديهن مدة عمل ٤ سنوات وأقل، ١٩.٥% لديهن مدة عمل من ١١ إلى ١٥ سنة، و ٩.٨% لديهن مدة عمل من ١٥ سنة فأكثر.

خامساً: محتويات أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية، يتكون القسم الأول من مقدمة تعريفية للدراسة وأداتها، ومحتواها، وضمان سرية وحماية البيانات وتخزينها، وتعليمات الاستخدام. بينما القسم الثاني (البيانات الشخصية): ويعبر عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة والمتمثلة في (المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، ومدة العمل كمشرفة في إدارة التعلم). أما القسم الثالث: يعبر عن متغيرات الدراسة من خلال المحاور والفقرات التي تقيسها، ويتكون هذا القسم من (٣) محاور، وهي:

- المحور الأول: دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج، ويتكون هذا المحور من (٩) فقرات تعبر عنه

- المحور الثاني الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج، ويتكون هذا المحور من (٨) فقرات تعبر عنه.

- المحور الثالث: مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج، ويتكون هذا المحور من (٨) فقرات تعبر عنه.

سادساً: تصحيح أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تعرض فقرات المقياس على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبندود المقياس، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت للموافقة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الإجابة عليها بـ "موافق بشدة" تأخذ الدرجة (٥)، والفقرة التي يتم الإجابة عليها بـ "موافق" تأخذ الدرجة (٤)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها بـ "لا أعلم" تأخذ الدرجة (٣)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ "غير موافق" تأخذ الدرجة (٢)، وأخيراً الفقرة التي يتم الإجابة عليها بـ "غير موافق بشدة" تأخذ الدرجة (١)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول رقم (٥) التالي يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

جدول (٥) مستويات الموافقة على فقرات ومحاو الدراسة

مستوى الموافقة	حدود الفئة	
	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79
قليلة	1.80	2.59
متوسطة	2.60	3.39
كبيرة	3.40	4.19
كبيرة جداً	4.20	5.00

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (١.٨) تدل على وجود درجة قليلة جداً من الموافقة على الفقرة أو المحور بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (١.٨-٢.٥٩) فهي تدل على وجود درجة قليلة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢.٦-٣.٣٩) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو المحور المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (٣.٤-٤.١٩) تدل على وجود درجة كبيرة من

الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تزيد عن (٤.٢٠) تدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

سابعاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

١. صدق المحكمين:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، والطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث تم عرض أداة الدراسة الأولية على عدد من المحكمين المختصين، من ذوي الكفاءة والخبرة، وذلك لإبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارات، وكذلك الحكم على دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل عبارة، وأيضاً كتابة أية إضافات أو ملاحظات يرونها مناسبة حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله. وقدم السادة المحكمين تعديلات مقترحة على أداة الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بالأخذ بتلك الملاحظات، وإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

ويتم من خلال الاتساق الداخلي معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الأداة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. ولحساب صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والذي من خلاله تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالية توضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	عدم توفر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	.402**	.009
2	عدم توافر مراكز تدريب متخصصة لتنفيذ برامج التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	.807**	.000
3	ضعف الحوافز المعنوية والمادية للمشرفات والمديرات.	.687**	.000
4	اتساع وتباعد الرقعة الجغرافية التي تتواجد بها المدارس الثانوية.	.625**	.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين الإشراف التربوي وبين إشراف الإدارة المدرسية.	.493**	.001
6	مركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية التي تحد من دور المشرف في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	.570**	.000
7	ضعف التعاون والاتصال بين المشرفين وبين الإدارة المدرسية.	.651**	.000
8	ضيق الوقت الكافي لعملية التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	.577**	.000

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل، يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٤٠٢) كحد أدنى إلى (٠.٨٠٧) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٧) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساعد المشرفات المديرات على تحديد العوامل المؤثرة في المشكلات المدرسية و ترتيب الأولويات عند التعامل معها.	.758**	.000
2	ترشد المشرفات المديرات للاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة عند وضع حلول للمشكلات المدرسية.	.786**	.000
3	توجه المشرفات المديرات لإجراء تغييرات شمولية إذا لزم الأمر لتحقيق الأهداف المدرسية.	.739**	.000
4	تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارة شفافية المناقشة والحوار .	.807**	.000
5	تحرص المشرفات التربويات على تنمية الرقابة الذاتية وتعميق المسؤولية لدي مديرات المدارس.	.848**	.000
6	تحث المشرفات مديرات المدارس على ضرورة بذل الجهود لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الذاتية.	.895**	.000
7	ترشد المشرفات المديرات لتجنب القفز إلى النتائج دون دراسة متأنية.	.779**	.000
8	تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارات التفكير لحل المشكلات	.766**	.000
9	تساعد المشرفات المديرات في قبول التحديات وابتكار الحلول الإبداعية.	.845**	.000

**** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل** ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٣٩) كحد أدنى إلى (٠.٨٩٥) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٨) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	حث مديرات المدارس الثانوية على متابعة المستجدات الحديثة في علم الإدارة.	.807**	.000
2	تطوير العمل المهني لمديرات المدارس الثانوية من خلال الاستعانة بالتقنية الحديثة	.642**	.000
3	استخدام المشرفات لأساليب التفكير الحديثة لتحفيز مديرات المدارس الثانوية.	.769**	.000
4	تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المدرسة.	.882**	.000
5	حث المشرفات مديرات المدارس الثانوية على استخدام سياسة الباب المفتوح مع العاملين والمراجعين.	.646**	.000
6	توفير وسائل اتصال فعالة بين الإدارة المدرسية والمشرفات.	.826**	.000
7	قيام المشرفات بتوجيه مديرات المدارس الثانوية لسرعة توصيل المعلومات للعاملين في المدرسة.	.793**	.000
8	تشجيع المشرفات لمديرات المدارس الثانوية على تقبل التغيير وممارسته في العمل.	.847**	.000

**** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل**

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦٤٢) كحد أدنى إلى (٠.٨٨٢) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثامناً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

المقصود بثبات الاستبانة أنها تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة. وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين الأولى باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والثانية باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان- براون Spearman-Brown (Coefficient).

١. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (٩) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	8	0.744
المحور الثاني	9	0.927
المحور الثالث	8	0.902
الاستبانة ككل	25	0.939

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٧٤٤) إلى (٠.٩٢٧)، في حين بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٣٩)، وهو يعتبر قيمة عالية لألفا كرونباخ.

٢. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول (١٠) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المحور	معامل الارتباط بين النصفين	معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية
المحور الأول	0.766	0.867
المحور الثاني	0.861	0.926
المحور الثالث	0.903	0.949
الاستبانة ككل	0.909	0.952

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠.٨٦٧) إلى (٠.٩٤٩)، في حين بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٥٢)، وهو يعتبر قيمة عالية لثبات الاستبانة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يعد مؤشراً مهماً على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي: ما واقع دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات مدارس الثانوية بمحافظه الخرج؟
للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور من محاور استبانة "واقع عمل مشرفات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الخرج" كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاجابات على هذه المحاور؛

القيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيدية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (١١) يوضح نتائج التحليل.

جدول (١١) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الموافقة	الترتيب
١	المحور الأول: ما واقع دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟	4.14	.563	82.8%	12.91	.000	كبيرة	2
٢	المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج.	4.10	.489	82.0%	14.36	.000	كبيرة	3
٣	المحور الثالث: مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج.	4.15	.551	83.0%	13.39	.000	كبيرة	1
	الاستبانة ككل	4.13	.477	82.6%	15.17	.000	كبيرة	

قيمة "ت" عند درجات حرية ٤٠ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٠٢

تراوحت متوسطات استجابات مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج نحو "واقع عمل المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية" بين (٤.١ من ٥) كحد أدنى، وبوزن نسبي ٨٢٪، ودرجة موافقة "كبيرة" لمحور "الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية"، إلى (٤.١٤ من ٥) كحد متوسط "دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية" بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي ٨٢.٨٪، إلى (٤.١٥ من ٥) كحد أعلى، وبوزن نسبي ٨٣٪، ودرجة موافقة "كبيرة" لمحور "مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية"، المحور المتوسط "دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية" بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي ٨٢.٨٪، هذا وبلغ متوسط الإجابات على الاستبانة ككل (٤.١٣ من ٥) وبوزن نسبي ٨٢.٦٪، ودرجة موافقة "كبيرة".

وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيدية، كانت جميع قيمة اختبار "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لمديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج تجاه واقع عمل المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية.

ويمكن تفسير النتائج أعلاه إلى أن العاملين في مجال عملهم يأملون بالتغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملهم وهذا ما حصل مع المشرفات حيث دائماً يأملن

بوضع حلول للصعوبات التي تقابلهم من الإدارة أو النظام الإداري المتبع في الإشراف، وخاصة أن الفقرات لاقت ارتياح لديهن وأجبن عليها بكل ارتياح، أما محور الصعوبات دائماً فيه خلاف من قبل الأفراد حيث ترى الباحثة أن هذه الفقرة تمثل إحدى الصعوبات بينما الآخرين يرونها غير ذلك ولهذا أخذت فقرات الصعوبات أدنى متوسط حسابي.

تحليل ومناقشة نتائج الأسئلة الفرعية

وفيما يلي نستعرض تحليل نتائج الأسئلة الفرعية:

١. تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: ما واقع دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟ للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاجابات على الفقرات؛ للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج التحليل.

جدول (١٢) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تساعد المشرفات المديرات على تحديد العوامل المؤثرة في المشكلات المدرسية وترتيب الأولويات عند التعامل معها.	4.12	.872	82.4%	8.242	.000	كبيرة	5
2	ترشد المشرفات المديرات للاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة عند وضع حلول للمشكلات المدرسية.	4.10	.735	82.0%	9.561	.000	كبيرة	6
3	توجه المشرفات المديرات لإجراء تغييرات شمولية إذا لزم الأمر لتحقيق الأهداف المدرسية.	4.10	.735	82.0%	9.561	.000	كبيرة	6
4	تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارة شفافية المناقشة والحوار.	4.20	.601	84.0%	12.737	.000	كبيرة جداً	1
5	تحرص المشرفات التربويات على تنمية الرقابة الذاتية وتعميق المسؤولية لدي	4.20	.641	84.0%	11.937	.000	كبيرة جداً	1

							مديرات المدارس.	
4	كبيرة	.000	11.219	83.0%	.654	4.15	تحت المشرفات مديرات المدارس على ضرورة بذل الجهود لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الذاتية.	6
1	كبيرة جداً	.000	11.271	84.0%	.679	4.20	ترشد المشرفات المديرات لتجنب القفز إلى النتائج دون دراسة متأنية.	7
6	كبيرة	.000	9.561	82.0%	.735	4.10	تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارات التفكير لحل المشكلات	8
9	كبيرة	.000	10.029	81.4%	.685	4.07	تساعد المشرفات المديرات في قبول التحديات وابتكار الحلول الإبداعية.	9
	كبيرة	.000	12.91	82.8%	.563	4.14	المحور ككل	

قيمة "ت" عند درجات حرية ٤٠ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٠٢

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات المحور الثاني "دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج" بين (٤.٠٧ من ٥) كحد أدنى، وبوزن نسبي ٨١.٤٪، ودرجة موافقة "كبيرة" للفقرة التي تنص على "تساعد المشرفات المديرات في قبول التحديات وابتكار الحلول الإبداعية"، إلى (٤.٢ من ٥) كحد أعلى، وبوزن نسبي ٨٤٪، ودرجة موافقة "كبيرة جداً" لكل من الفقرة التي تنص على "تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارة شفافية المناقشة والحوار"، والفقرة التي تنص على "تحرص المشرفات التربويات على تنمية الرقابة الذاتية وتعميق المسؤولية لدي مديرات المدارس"، والفقرة التي تنص على "ترشد المشرفات المديرات لتجنب القفز إلى النتائج دون دراسة متأنية".

هذا وبلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة على محور "دور المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج" ككل (٤.١٤ من ٥) وبوزن نسبي ٨٢.٨٪، ودرجة موافقة "كبيرة". وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على هذا المحور للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (١٢.٩١) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه هذا المحور.

لقد أشارت نتائج المحور ككل إلى الإيجابية من خلال قيمة ت المحسوبة والتي بلغت ١٢.٩١، مما يدل على أن دور المشرفات كان إيجابياً في التنمية المهنية، ومن

خلال النظر في نتائج الفقرات، نجد أنها جميعاً أخذت درجة موافقة كبيرة، ومتوسط حسابي مرتفع، ووزن نسبي مرتفع وهذا يدل على أن الفقرات تلقت وجهة نظر إيجابية من قبل المشرفات، وهذا أيدته دراسة (حمد، ٢٠١٤م)، حيث كانت وجهة نظر المعلمين في المدراء كمشرفين مقيمين إيجابية بدرجة كبيرة، بينما اشارت كلاً من دراسة (الطراونة، ٢٠١٩)، ودراسة (السريحين، ٢٠١٩) إلى وجهة نظر متوسطة من قبل المعلمين تجاه المشرفين نحو ممارستهم للتنمية المهنية.

ومن خلال النظر إلى الفقرات التي نالت درجة عالية كانت "تساعد المشرفات المديرات في تنمية مهارة شفافية المناقشة والحوار" و"تحرص المشرفات التربويات على تنمية الرقابة الذاتية وتعميق المسؤولية لدى مديرات المدارس"، "ترشد المشرفات المديرات لتجنب القفز إلى النتائج دون دراسة متأنية" حيث تعد من الممارسات المهمة التي يجب أن تمتلكها المديرات أثناء قيادتهن بإدارة مدارسهن، لأنه يقع على كاهلهم استيعاب المعلمات وإعطائهن القدوة الحسنة في موضوع الوازع الداخلي وعدم التسرع في اتخاذ القرارات التي تمس المعلمات أو تؤثر على مستقبلهم المهني، وهذا أشار إليه كلاً من دراسة (السريحين ٢٠١٩)، ودراسة (حمد ٢٠١٤)، حيث أكدوا على مهام المدير في الأدوار القيادية والتوجيهية والتنظيمية، بينما نالت الفقرة "تساعد المشرفات المديرات في قبول التحديات وابتكار الحلول الإبداعية" كحد أدنى من الموافقة وهذا يشير إلى أن المشرفات أخذن درجة عالية في هذه الفقرة لكنها متدنية بالنسبة لغيرها، وذلك لأن العمل الروتيني اليومي للمشرفة والمتابعة المستمرة لعمل المعلمات يأخذ أغلب الوقت وتأتي المساعدة على الإبداع في آخر المهام التي تقوم بها المشرفات.

٢. تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: ما الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الأول "الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابات على الفقرات؛ للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)،

والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج التحليل.

جدول (١٣) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الموافقة	الترتيب
1	عدم توفر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	4.17	.803	83.4%	9.333	.000	كبيرة	3
2	عدم توافر مراكز تدريب متخصصة لتنفيذ برامج التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	4.02	.880	80.4%	7.454	.000	كبيرة	6
3	ضعف الحوافز المعنوية والمادية للمشرفات والمديرات.	4.20	.843	84.0%	9.076	.000	كبيرة جداً	2
4	اتساع وتباعد الرقعة الجغرافية التي تتواجد بها المدارس الثانوية.	3.95	.865	79.0%	7.044	.000	كبيرة	8
5	الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين الإشراف التربوي وبين إشراف الإدارة المدرسية.	4.15	.937	83.0%	7.833	.000	كبيرة	4
6	مركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية التي تحد من دور المشرف في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	4.22	.571	84.4%	13.685	.000	كبيرة جداً	1
7	ضعف التعاون والاتصال بين المشرفين وبين الإدارة المدرسية.	4.02	.758	80.4%	8.655	.000	كبيرة جداً	6
8	ضيق الوقت الكافي لعملية التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية.	4.05	.835	81.0%	8.041	.000	كبيرة	5
	المحور ككل	4.10	.489	82.0%	14.36	.000	كبيرة	

قيمة "ت" عند درجات حرية ٤٠ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٠٢

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات المحور الأول "الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس الثانوية بمحافظة الخرج" بين (٣.٩٥ من ٥) كحد أدنى، وبوزن نسبي ٧٩%، ودرجة موافقة "كبيرة" للفقرة التي تنص على "اتساع وتباعد الرقعة الجغرافية التي تتواجد بها المدارس الثانوية"، إلى (٤.٢٢ من ٥) كحد أعلى، وبوزن نسبي ٨٤.٤%، ودرجة موافقة "كبيرة جداً" للفقرة التي تنص على "مركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية التي تحد من دور المشرف في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية".

هذا وبلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة على محور "الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية من وجهة نظر مديرات مدارس

الثانوية بمحافظة الخرج" ككل (٤.١ من ٥) وبوزن نسبي ٨٢٪، ودرجة موافقة "كبيرة". وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على هذا المحور للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (١٤.٣٦) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه هذا المحور.

ومن خلال النظر الى نتائج المحور الثاني الخاص بالصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية، يتبين انها حصلت على متوسط مرتفع ووزن نسبي عالي، وهذا يدل على ان فقرات الصعوبات تلقي قبولا لدى المديرات، وذلك من خلال تضمنها لصعوبات كضيق الوقت، وعدم توفر استراتيجيات متكاملة تعنى بعملية التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية، وعدم توافر مراكز تدريب متخصصة لتنفيذ برامج التنمية المهنية لمديرات المدارس، ضعف الحوافز المعنوية والمادية للمشرفات والمديرات، وضعف التعاون والاتصال بين المشرفين وبين الإدارة المدرسية، فكلها صعوبات حقيقية تغاني منها الإدارات المدرسية بالإضافة إلى المشرفات التربويات، وهذا ما توصلت إليه دراسة (موسى ٢٠١٤) حيث بينت أن من الصعوبات التي تواجه أداء المشرف قلة المخصصات المالية المخصصة لدعم البرامج الإشرافية التدريبية، وكذا ما توصلت إليه دراسة الحبيب (١٤٢٣) حيث أوضحت أن من بين المعوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، كما أن من أهم المعوقات عدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.

وبالنظر إلى الفقرات التي أخذت أعلى متوسط فكانت الفقرة رقم ٦ وهي "مركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية التي تحد من دور المشرف في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المدارس الثانوية"، هذا يشير إلى أن الأنظمة الإدارية للعمل الإشرافي تكون على مستوى المملكة، مما يعيق تطور هذا المجال من ناحية الحرية المسموح لها للمشرفين في العمل الخاص بالمنطقة التعليمية التي لها بعض الخصوصيات، وبالتالي تتطلب قرارات إشرافية خاصة، وهذا غير مسموح به من قبل الإدارات المركزية للعملية التعليمية بالمملكة ككل، وهذا ما أكدته دراسة موسى (٢٠١٤) حيث تعرفت على الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، كشفت أن الصعوبات المادية جاءت في المرتبة الأولى، بينما جاءت في المرتبة الثانية الصعوبات الإدارية، أما الفقرة ٤ أخذت أقلها صعوبة وهي "اتساع وتباعد الرقعة الجغرافية التي تتواجد بها المدارس الثانوية"، رغم أن صعوبة

تقابل المشرفين في عملهم إلا أنها لا تعد من الصعوبات الملحة وذلك لأن المشرف يمكن أن يرتب عمله ولقائه مع المعلمين والمدراء في الوقت المناسب. تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: ما المقترحات اللازمة لمساندة المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج"، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاجابات على الفقرات؛ للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحياضية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج التحليل.

جدول (١٢) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الموافقة	الترتيب
1	حث مديرات المدارس الثانوية على متابعة المستجدات الحديثة في علم الإدارة.	4.15	.792	83.0%	9.262	.000	كبيرة	4
2	تطوير العمل المهني لمديرات المدارس الثانوية من خلال الاستعانة بالتقنية الحديثة	4.00	.707	80.0%	9.055	.000	كبيرة	8
3	استخدام المشرفات لأساليب التفكير الحديثة لتحفيز مديرات المدارس الثانوية.	4.07	.755	81.4%	9.106	.000	كبيرة	7
4	تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المدرسة.	4.15	.654	83.0%	11.219	.000	كبيرة	4
5	حث المشرفات مديرات المدارس الثانوية على استخدام سياسة الباب المفتوح مع العاملين والمراجعين.	4.12	.781	82.4%	9.200	.000	كبيرة	6
6	توفير وسائل اتصال فعالة بين الإدارة المدرسية والمشرفات.	4.24	.624	84.8%	12.770	.000	كبيرة جداً	2
7	قيام المشرفات بتوجيه مديرات المدارس الثانوية لسرعة توصيل المعلومات للعاملين في المدرسة.	4.22	.759	84.4%	10.292	.000	كبيرة جداً	3
8	تشجيع المشرفات لمديرات المدارس الثانوية على تقبل التغيير وممارسته في العمل.	4.27	.633	85.4%	12.821	.000	كبيرة جداً	1
	المحور ككل	4.15	.551	83.0%	13.39	.000	كبيرة	

قيمة "ت" عند درجات حرية ٤٠ ومستوى دلالة ٠.٠٥ تساوي ٢.٠٢

تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع فقرات المحور الثالث "مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج" بين (٤ من ٥) كحد أدنى، وبوزن نسبي ٨٠٪، ودرجة موافقة "كبيرة" للفقرة التي تنص على "تطوير العمل المهني لمديرات المدارس الثانوية من خلال الاستعانة بالتقنية الحديثة"، إلى (٤.٢٧ من ٥) كحد أعلى، وبوزن نسبي ٨٥.٤٪، ودرجة موافقة "كبيرة جداً" للفقرة التي تنص على "تشجيع المشرفات لمديرات المدارس الثانوية على تقبل التغيير وممارسته في العمل".

هذا وبلغ متوسط إجابات أفراد الدراسة على محو "مقترحات التغلب على الصعوبات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج" ككل (٤.١٥ من ٥) وبوزن نسبي ٨٣٪، ودرجة موافقة "كبيرة". وللتحقق من مساواة متوسط الإجابات على هذا المحور للقيمة (٣) التي تعبر عن الدرجة الحيادية، كانت قيمة اختبار "ت" المحسوبة تساوي (١٣.٣٩) وهي أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويشير ذلك إلى الموقف الإيجابي لأفراد العينة تجاه هذا المحور.

من خلال النظر إلى نتائج المحور الثالث المتعلق بالمقترحات اللازمة لمساندة المشرفات التربويات في تحقيق التنمية المهنية لمديرات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخرج، يتبين أن فقراته ككل حصلت على متوسط حسابي مرتفع ووزن نسبي عالي، وكانت درجة الموافقة من قبل المديرات كبير جداً، وذلك لتضمن فقرات المحور لمقترحات حقيقية تسهل الاتصال والتواصل بين المشرفات والمديرات وهو يعد من المقترحات التي تقلل من حالة عدم التفاهم ما بين المدير والمشرف على حد سواء، كما أنها تشمل على مقترح يعنى بتقبل التغيير وممارسته في العمل، وسرعة توصيل المعلومات الإشرافية للمعلمات، وهي من تعد من حالة التطور والإنجاز التي تسعى الإدارة المركزية على مستوى المملكة لتحقيقها في المدارس الحكومية على مستوى المحافظات، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة حمد (٢٠١٤)، ودراسة موسى (٢٠١٤)، حيث ذكرت أن من السبل والمقترحات للتغلب على الصعوبات التي يواجهها المشرفون في عملهم سهولة التواصل مع العاملين بالمدارس، العمل على النمو المهني للمعلمين، تطوير أداء المعلمين من خلال المستحدثات التكنولوجية.

وبالنظر لفقرات المحور نجد ان الفقرة ٨ أخذت أعلى متوسط من بين المقترحات وهي "تشجيع المشرفات لمديرات المدارس الثانوية على تقبل التغيير وممارسته في

العمل"، وهذا المقترح يدل على أن العلاقة ما بين المشرف والمدير، يجب أن تكون على أعلى مستوى تقبل التغيير لكل منهما وممارسة ذلك في الميدان، لأن علاقتهما بالمعلمين يجب أن لا يشوبها الخلاف بين الاثنين وخاصة عندما يعطوهم التوجيهات والإرشادات التي تمس العمل التدريسي والإداري لفصولهم، بينما جاءت الفقرة ٢ من المقترحات في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تطوير العمل المهني لمديرات المدارس الثانوية من خلال الاستعانة بالتقنية الحديثة"، لأن ذلك يمس عمل المديرية وهذا ما تعتبره من القضايا الخاصة بالإدارات المدرسية ولا يتم من قبل المشرفات، حيث أن مهمة تدريب المدير يجب أن يقوم به المتخصصون في الإدارات المدرسية، وهذا ما يسبب الحساسية بين المديرية والمشرفة التربوية، وذلك لاعتقاد المديرية بأنها قادرة على القيام بالمهمة الإشرافية في حال عدم وجود المشرفة وهذا أشارت إليه دراسة حمد (٢٠١٤)، وما أشار إليه علي (٢٠٠٦) في كتابه الإشراف التربوي.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمشرفين في مجالات التنمية المهنية اللازمة للمعلمين.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدرء المدارس.
 - تطوير الكفاءة المهنية للمشرفين في مجال التدريس والإدارة.
 - تطوير الكفاءة المهنية لمدرء المدارس في المجالات التدريسية والإشرافية.
 - السعي لتحسين كفاءة المشرفين في مجالات الاتصال والتواصل الإنساني.
 - السعي لتحسين كفاءة مدرء المدارس في مجالات الاتصال والتواصل.
 - توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التدريبية على الأساليب الإشرافية الحديثة.
 - إعطاء الحرية الكاملة لجميع المعنيين العملية الإشرافية في الميدان التربوي.
- دراسات مستقبلية مقترحة
- من خلال إجراءات الدراسة ونتائجها فقد رأت الباحثة أن هناك مجموعة الدراسات يمكن اقتراحها وهي:
- إجراء دراسة حول درجة ممارسة الإشراف بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين.
 - إجراء دراسة حول متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

- إجراء دراسة حول تطوير المهام الإشرافية المشتركة لكل من المشرف والمدير في ضوء المعايير المهنية.
- إجراء دراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عدنان (٢٠٠٨) الإشراف التربوي " أنماط وأساليب"، ط ٣ . اريد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

أبو شرار، عدنان (٢٠٠٩). درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن. عمان.

أبو غربية، إيمان (٢٠٠٩). الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق. عمان: دار البداية.

أبو خطاب (٢٠٠٨) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية، غزة
ابو الوفاء، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٨). الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٨م): الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي الموجهين، المديرين النظار المعلمين التلاميذ، دار الفكر العربي، القاهرة

الأسدي، سعيد (٢٠٠٧). الإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية.
إسماعيل، أحمد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.

البدر، طارق (٢٠٠٨). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. الطبعة الرابعة. عمان: دار الفكر.

بستان، أحمد، وحجاج، علي (١٩٨٨). العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد السابع عشر.

البابطين ، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (٢٠٠٥) المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢٢٣-٢٥٣.

مصطفى، إيمان عبد العظيم. المنصات التعليمية مدخل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم "دراسة ميدانية. كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر
بطاح، أحمد (١٩٩١). علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس - العدد الثاني

حامد، جاد كامل: (٢٠١٥): التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في مصر معالم سياسية مقترحة، جامعة الدول العربية، القاهرة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

الحبيب ، عبد الرحمن محمد (١٤٢٣) معوقات العمل الاشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية حسين، سلامة (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر.

حسين، سلامة وأبو الوفاء، جمال (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حمد، الهام (٢٠١٤) "درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح، فلسطين.

حمدان، محمد (٢٠٠٧). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها-مشاكل الإدارة المدرسية و الطرق الحديثة لعلاجها. عمان: دار كنوز المعرفة.

خالد، نزيه (٢٠٠٦). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار أسامة.

الداود، عبد الرحمن (٢٠٠٤). العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس، والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

ذياب، الصديق التومي (٢٠٢١) أهم معوقات الاشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض المتغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية ، قسم الدراسات التربوية والنفسية ، كلية الاداب، جامعة الزاوية.

ربيع، هادي (٢٠٠٦). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار أسامة.

الرشايدة، محمد (٢٠٠٩). مهارات في القيادة والإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار وائل.

رمضان، علاء (٢٠١٣) : التنمية المهنية لمدير المدرسة في ضوء متطلبات عولمة الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببها .

زايد، عطا (٢٠٠٨). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. عمان: دار كنوز المعرفة.

- سنقر، صالحة (٢٠٠٨). الإشراف التربوي. دمشق: جامعة دمشق.
- الشامان، أمل (٢٠٠١). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية.
- الشايح، عبد الله (١٩٩٤). درجة فاعلية دور موجه الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشلاش، عبد الرحمن (١٩٩٣). مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الصليهم، حنان علي والاحمد، نضال شعبان (٢٠١٧). تحديد احتياجات النمو المهني لمعلمات العلوم للمرحلة الابتدائية في ضوء كفايات معلم العلوم. كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- صليو، سهى (٢٠٠٥). الإشراف والتنظيم التربوي، ط ١ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين (٢٠١٥). التنمية المهنية لمعلمي مدارس الثانوية العامة. كلية التربية. جامعة بنها
- طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
- الطراونة ، روان حماد (٢٠١٧) بعنوان درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الاردن.
- عايش، أحمد (٢٠٠٨). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة.
- عبد الرحمن عبد الوهاب البابطين (٢٠٠٩) الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ١، ع ١٤ ، البحرين،
- عبد الرسول، محمد (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. ط ١. الجيزة: الدار العالمية.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٧). استراتيجيات حديثه في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر
- العثيمين، مسلم (١٩٩٣). دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس

- العجمي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عدس، محمد عبد الرحيم (٢٠١٤) : المعلم الفاعل والتدريس الفعال، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- عرنديس، أشرف (٢٠٠٠) : فاعلية الدورة التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الابتدائي والإعدادي بمحافظة الغربية. مجلة كلية التربية ببنها، مج ١٠، ع ٤٣.
- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء.
- علي، كريم (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق.
- العمرى، مرعي (١٩٩٦). دور مدير المدرسة في متابعة ملاحظات المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- عوض الله، عوض الله (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الإسكندرية: دار الوفاء.
- عيدة، محمد (٢٠٠٧). المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع واتجاهاته المعاصرة في الدول المتقدمة. عمان: دار الفاروق.
- غني، أحمد (١٩٩٥). "دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنيًا في المملكة العربية السعودية". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٢٩.
- الفاضلي، خلف (٢٠٠٠). دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المتوسطة والثانوية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- اللاخوي، أحمد. معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية.
- محمد، فتحى (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الجيزة: الدار العالمية.
- مدانات، أوجيني (٢٠٠٢). الإشراف التربوي لتعليم أفضل. عمان: دار مجدلاوي.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠١٣م) التنمية المهنية للمعلمين الاتجاهات المعاصر، المداخل الإستراتيجيات، العين الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.

المسعودي، عبد الله وآخرون (٢٠٠٤). دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. المطيري، نورة (٢٠٠٦) رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. المنامة، منشورات مديرية الإشراف التربوي. المعاينة، عبد العزيز (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في الفكر التربوي المعاصر. عمان: دار الحامد.

المنيع، محمد (١٩٩٨). "دراسة وجهات نظر موجهي الإدارة المدرسية ومديري المدارس للدور الذي يقوم به موجه الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية". مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد ٣.

السعود (٢٠٠٢)، راتب. الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط١ عمان. الأردن السعيدة، منها حامد ود. السعيدة، جهاد على وآخرون (٢٠١٢) " المعوقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الثاني العموش، مي على (٢٠٢١) الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، المجلة التربوية، ٣٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alarcao, I. (2009). Teacher Education and Supervision: a new scope. Educational Sciences Journal · No. 8. pp 109-118.
- Bailey, K. (2006). Language teacher supervision: A case-based approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Casey, H.J, (1991) The Organizational socialization of high school principals: A description and Analysis, annual meeting in A. E. R. A. Boston M.A.
- Champan, J., (2008). Recruitment, Retention, and Development of School Principals. International Institute for Educational Planning. Paris. France.
- Clark. D., et.al., (2009). School Principals and School Performance. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C.

- Condon, C., & Clifford, M., (2010). Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? A quality School Leadership. February
- Cornforth, S., & Claiborne, L., (2008). Supervision in Educational Contexts: Raising the Stakes in a Global World. Teaching in Higher Education. Vol. 13, No. 6, pp. 691-701.
- Crowford, R.,(2001) A Study of California principals Images for the Doctoral Dissertation, Indiana University Dissertation Abstract International Vol. 37. N. Z.
- Fernandez, K., (2007). Principals Performance in Texas: Tools for Measuring Effective School Leadership. The Bush School of Government & Public Service. Texas A&M University.
- Goldring, E., et.al., (2007). Leadership for Learning: A Research-Based Model and Taxonomy of Behaviors. Journal of School Leadership and Management. 27(2), 179-201.
- Graber, D.,: (1992) "School desired principal appraisal process: Case analysis of on approach derived from competency and effective leadership research (Appraisal process, Competency research,"(DAI – A 53/ 03, P. 673.
- Hale, E., & Moorman, H., (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. Institute for Educational Leadership Washington, D.C.
- Hazi, H (1998). The Role of Supervisors in Rural School Reform. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego. CA.
- Hismanoglu, M., & Hismanoglu, S., (2010). English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A case Study of Northern Cyprus. Research on Youth and Language, 4 (1), pp 16-34.
- Holland, P., (2005). The Case for Expending Standards for Teacher Evaluation to Include Instructional Supervision

- Perspective. Journal of Personnel Evaluation in Education, 18(1), pp.67-77.
- Homana, G., (2007). Research in Services Learning. The Center for Information on Civic Learning & Engagement. The University of Maryland.
- Kapusuzoglu, S., & Balaban, C., (2010). Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job. European Journal of Scientific Research. Vol.42 No.1 (2010), pp.114-132.
- McCabe, L., et.al. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. Teachers College Record. Columbia University.
- Memduhoğlu, H. et.al. (2007). The Process of Supervision in the Turkish Educational System: Purpose, Structure, Operation. Asian Pacific Education Review, 8(1), 56-70.