



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة أبها

إعداد

**الطالب / عبدالله محمد عبدالله بن داهم**

الإدارة والإشراف التربوي

المشرف

**الدكتور / الطيب محمد ابراهيم**

أستاذ الإدارة والتخطيط والإشراف التربوي المساعد

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد الخامس - مايو ٢٠٢٠م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المقدمة :

لقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية اهتماما كبيرا ، نظرا للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي يشهدها العالم الآن ، فالنظريات العلمية تتسابق لتحل مشكلات العالم ، وتوفر قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة ، ولا ندري ما ستقدمه التربية من الجديد والمبتكر ، وسبحان ملهم الإنسان ومعلمة مالم يكن يعلم ، وقد اثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين .

يقوم النظام التربوي بتحقيق الأهداف التربوية المنشودة كان لابد من توظيف جميع الإمكانيات المتاحة عن طريق الإدارة التعليمية التي يمكن تعريفها بأنها كل عمل منسق منظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم . (مرتجي، ٢٠٠٩، ص. ٢)

ففي مجال الإدارة التربوية تطورت نظمها وبرزت فيها قطاعات لها أهميتها مثل تطوير المناهج الدراسية ، والعلاقة بين المدرسة والبيئة ، وبين التعليم المدرسي والحياة الاجتماعية ، وأمكن اكتشاف نماذج من التحرك الإداري تطويرا للتعليم وتطويرا للمجتمع ، كما تبين ان كفاية رجل الإدارة التربوية رهن برؤيته الواضحة لحركة التعليم ، وبنظريته المتكاملة الى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية في المجتمع . (بستان، طه، ٢٠٠٧، ص. ١٦)

لذا يعتبر الإشراف التربوي اداة لتحسين العملية التعليمية ، وانه أصبح له تأثيراته على جميع عناصر التعليم ، ومن ضمنها المعلم ، وان نجاح المعلم في رسالته مرهون بنجاح الاشراف التربوي في القيام بأدواره المنوطة به ، وبالتكامل بين عمل المشرف وعمل المعلم بتطور العمل التربوي والتعليمي ميدانيا ، وتتوصل إلى تعليم متميز ، وكلما ازداد التعاون والتناغم بين المشرف والمعلم ازدادت أفاق التميز وتعززت قيمة النتائج التعليمية والتربوية. (صيام، ٢٠٠٧، ص. ٩)

فالإشراف التربوي خدمة تربوية ؛ لأن المشرف التربوي يستهدف مساعدة المعلم و"المدير" وارشاده في تربية وتعليم الطلاب . ولأنه يشمل نمو شخصية المعلم نفسه ، فيوجهه إلى الاستزادة في المادة والطريقة المثلى في تدريسها وخصائص عملية التعليم ونتائجها بحيث يكون المعلم في نمو متواصل في مهنته ، ويعتبر الإشراف التربوي كذلك خدمة تعاونية ، لأنه يساهم فيها المشرفون والمعلمون ومديرو المدارس والعاملون في المدرسة والطلاب في جو من التعاون والعطف والثقة المتبادلة فتكون علاقة المشرف بالمدرس والطالب علاقة تتيح لهما حرية التصرف والابتكار بما يحقق الفائدة المرجوة من عملية الإشراف . ( التوثيق التربوي، ١٤٠٢، ص. ١٤ )

وقد نصت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السع ودية الصادرة عام ١٣٩٠ هـ على أن:"تشجع الدولة دور الحضانة ورياض الأطفال سعيا وراء المستوى التربوي في البلاد ورعاية الطفولة"، ونظرا لأهمية التعليم، فإن هذه الأهمية تتطلب وجود الإشراف التربوي للارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الطرق التي تمكن المعلمين من القيام بأدوارهم بشكل فاعل(الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣ ، ص ٢٩ )

والتربويون اختلفوا في طبيعة العملية الإشرافية، فمنهم من نظر إليها على أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات، منها أن المعلمين يحتاجون إلى مشرف يتابعهم، ويبحث ويستقصي المعرفة ويدربهم، ومنهم من نظر إليها على أنها عملية تفاعل ثنائية بين المشرف التربوي والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم، بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمشرف التربوي على حد سواء، بينما يتصور فريق ثالث أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المعلم والمشرف التربوي، أي عملية لها مدخلات ومخرجات على أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل. (السعود، ١٤٢٣، ص.٣).

إن المشرفة التربوية هي المخططة والمنفذة لعملية الإشراف والموجهة لنتائج المدرسية، فقد تطور دوره لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنتظر إلى المشرفة التربوية على أنها "قائده تسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية وتعمل على تطويرها، لذلك ينبغي على المشرفة التربوية أن تعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعينها على إدراك مهمتها ومساعدتها على القيام بها على أكمل وجه. (الخطيب، الخطيب، ٢٠٠٣، ص. ٣١).

لذلك فالمشرفة التربوية هي قائده تربويه يتوقع ان يؤثر سلوكها القيادي في ممارساتها الإشرافية الميدانية أثناء تفاعلها مع المعلمات و"المدراء" ، بما يخدم أهداف العملية التعليمية ، ومما يميز المشرفة التربوية التي تتصف بالروح القيادية هي : النزعة الى المشاركة والتفاعل الفعال مع المعلمات و"المديرات" ، والرغبة في عملية التغير والتطوير التربوي. (حافظ،المغيدي،البحيري،٢٠١٣،ص. ٢٤)

وتكمن اهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وادارية ، وهي تشكل مردودا كليا للعملية الادارية ، اذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل اداري بدونهما ، بل ان القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة ، لان كل عمل في الادارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات ، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي ، بين القائد والمؤسسين او بطريقة غير مباشرة كمشاركات المؤسسين في القيام بالأعمال في الادارة ، لتحقيق أهداف المنظمة . (القحطاني ، ٢٠٠٨،ص. ١٥)

وتمثل القيادة أهم العناصر التربوية الأساسية القائمة على تفعيل العملية التعليمية والتربوية لرياض الأطفال، وهي من أهم المرتكزات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتسيير العناصر البشرية المشاركة فيها.(الحريري،رافدة، ٢٠١٠ م،ص١٤٧)

ولقد حرص الاسلام على مبدأ القيادة وأوضح اهميتها لأفراد المجتمع حفاظا منه على وجود الجماعة ، وبدل على ذلك قول الله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم.." وقول النبي صلى الله عليه وسلم : (لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة من الارض الا أمروا عليهم أحدهم). ويتضح من هذا الحديث ان الاسلام قد عرف ماهية القيادة الادارية على النحو الذي عرفه فيما بعد علماء النفس والإدارة والقانون.(الغامدي،٢٠٠٩،ص٢٤٠ :٢٥)

وهناك اساليب يمارسها القائد في تأدية دورة لقيادة الجماعة ، وتصنيف هذه الاساليب والأنماط الى عدة تصنيفات يترجم كل نمط منها الاسلوب الذي يتبعه القائد ويتسم به في اداء عمله وقد يشترك احيانا اكثر من نمط ليشكل الاسلوب الذي يتبعه القائد .  
(الحريري ، درويش ، ٢٠١٠، ص. ١٣٥)

ويتفرع من القيادة الديمقراطية ، القيادة الديمقراطية المشاركة ، وهي التي يشترك القائد فيها مع اتباعه في صنع القرار الذي تقرر محدداته سلطة أعلى.(الغامدي ، ٢٠١٣: ٦٦)

إن القيادة التشاركية تنطبق من مبدأ الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الأهداف، فالقائد التشاركي يتفاعل مع إيجابيات لا يجعله بحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأنه يعلم أن في الجماعة السوية ينبع الانضباط من الجماعة، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في العاملين أنفسهم. وتعود إلى الضبط الذاتي للمؤوسين الذي هو في الحقيقة أكثر فعالية من ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة المرسله من الإدارية العليا، مع أن هذه الأوامر لازمة وضرورية لضبط العمل العاملين.  
(الطويل، ٢٠٠٦، ص. ٢٧١).

فتمت القيادة التشاركية في الإدارية التربوية يأتي على طرف النقيض من الأنماط السلطوية، فقد أشار (المشار الية في دحلان، ٢٠٠٨م) على أنه نمط ينظر إلى العاملين في المدرسة أو المؤسسة التربوية من خلال النظر إلى أعمالهم، وهو ليس مجرد منفذي للأوامر التي تصدر من المستويات العليا للإدارة في المؤسسات التربوية، وإنما هو كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحت الفرص لذلك، والنمط التشاركي يوفر المناخ المناسب الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

فهذه الدراسة تختلف عن ساير الدراسات في أنها تطبق في رياض الأطفال الحكومية، فمعظم الدراسات طبقت في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعات، أما التطبيق في رياض الأطفال وحسب اطلاع الباحث قليلا جدا ومن الممكن أن تكون الدراسة الأولى في مدينة أبها وخاصة في نمط القيادة المختارة القيادة التشاركية فهو أيضا نمط قليل ارتباطه بالإشراف التربوي، فتتوقع الباحث أن تسهم دراستها في تفعيل دور المشرفة التربوية في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال بصورة عامة والحكومية بصورة خاصة، وأن تساعد المقترحات والتوصيات التي تخرج بها الدراسة في العمل بالقيادة التشاركية وتنمية مهارتهن من واقع هذا النمط القيادي.

### مشكلة البحث:

أن العاملون في كل مجال من مجالات الحياة يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن , وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها , وحتى يتزايد إنتاجهم , وتعلو قيمته . وتدخل عملية الإشراف الإداري والفني في صلب العملية التربوية وتعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي . ويمكن وصف الإشراف التربوي بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية التي تعنى في الدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية . (النوري، ١٩٩١، ٤٢٧-٤٢٨) .

وعلى الرغم من أهمية الإشراف التربوي في تنمية المهارات التطوير ومهارات التأثير في الآخرين، فقد ظهرت العديد من الدراسات ومنها دراسة (المقيد، ٢٠٠٦) التي أثبتت أن المشرف التربوي ينفذ ممارساته الإشرافية المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر والتميز في الترتيب الأول، بينما يرى كل من (Glanz, Jeffery: ٢٠٠٧) أن المديرين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر والبناء.

كما بينت اهتمام المشرف التربوي بالعمل الجماعي وتأكيد على تنمية المسؤولية وروح الفريق لدى المعلمين من أجل تحقيق تعلم أفضل لدى الطلبة باعتبارهم المستفيد الأول من العملية التعليمية التعلمية. أما دراسة (Lieblich, 1993) و (Clements & Drago, 1999) فقد اكدت على اهمية الابداع والابتكار التربوي في المؤسسات التربوية، أما (سيسالم، 2009) أكد بأن المشرف التربوي يميل إلى ممارسة أقل للمهام الإشرافية التي تتعلق بمجال النمو الشخصي للمعلم مثل المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية.

فالمملكة العربية السعودية أولت اهتماما كبيرا لمواكبة التطوير في النظام التعليمي، وإدارة التعليم خلال السنوات الأخيرة، وذلك من خلال العديد من البرامج والأنظمة التي تحاول من خلالها مواكبة إدارة التعليم لتطورات العصر المتسارعة في مستقبل الإدارة المدرسة، وفي ذلك الخصوص أشار (عبد الجواد، 2002) أن إدارة التعليم في المملكة تواجه العديد من المشكلات، والتي من أهمها ضعف الممارسات الشورية والتشاركية من قبل القيادات الإشرافية. وأشار كلا من (الصليبي، 2005) ودراسة (الشمالية، 2006) أن ضعف الممارسات التشاركية يؤدي إلى العديد من المشكلات الإدارية والفنية في المدارس، بينما تحسن الممارسات التشاركية للقادة يعزز من قدرة المدارس على مواجهة التحديات والمشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها. أما (المنيع، 2007) أكد في دراسته أن إدارة التعليم بالمملكة تواجه ضعف قدرة المعلمين في التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق، وضعف دافعية العاملين، والأهم من ذلك ضعف الممارسات التشاركية من قبل القيادات التربوية.

تعتبر مرحلة الطفولة من أهم المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته، حيث تتكون خلالها الملامح الرئيسية لشخصية الطفل المستقبلية، ولأهمية هذه المرحلة أكد المربون على أهمية العناية بها، وعلى ضرورة توفير بيئة ملائمة وسوية للطفل، تساهم في تنشيط قدراته وتحفيز مواهبه وقد أكدت الدراسة (الداهم، 1433) على أن المملكة تواجه بعض مشكلات الإشراف التربوي في رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض.

#### أسئلة البحث :

ومن خلال ما سبق يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة ابها؟

### ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما درجة ممارسة مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها في تنمية مهارات القيادة التشاركية من وجهة نظرهن؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية من وجهة نظر مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها تبعا للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الحاجة الاجتماعية)؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإشراف التربوي وبين تنمية مهارات القيادة التشاركية من وجهة نظر مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها؟
- ٤- هل تسهم القيادة التشاركية في تنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها من وجهة نظرهن؟
- ٥- ما السبل المقترحة لحل المشكلات التي تواجه مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها في ضوء ممارستهن لتنمية مهارات القيادة التشاركية؟

### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

- ١- التعرف على دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها من وجهة نظرهن.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة نمط القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بمدينة أبها.
- ٣- التعرف على مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال بالمدارس الحكومية بأبها من وجهة نظرهن.
- ٤- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها ودور الإشراف التربوي في ذلك.
- ٥- التعرف على أسباب عدم ممارسة مهارات القيادة التشاركية لدى المديرات وأثر ذلك على أدائهن.



## أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

- في أنها تتناول موضوع في غاية الأهمية للعاملين في إدارة التعليم وعلى وجه الخصوص مديرات مدارس رياض الأطفال بأبها ، فالإشراف التربوي وعلاقته بالقيادة التشاركية هو من المواضيع الحديثة في مجال التربية والتعليم ويفتقده كثير من المعلمين والعاملين في مجال الإشراف التربوي ، والباحث يأمل أن يسهم الإطار النظري لهذه الدراسة في إثراء مكتبة جامعة الملك خالد بابها ببعض ما يتوفر لديها من دراسات ومعلومات عن هذا الموضوع. التحقق من دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال بابها وذلك بتنمية مهارتهن باستخدام نمط القيادة التشاركية.

- التحقق من دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال بابها وذلك بتنمية مهارتهن باستخدام نمط القيادة التشاركية.

قد تساعد نتائج هذا البحث كل من:

- تفعيل دور نمط القيادة التشاركية لدى المشرفين التربويين بصفة عامة ومديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها بصفة خاصة.

- تفعيل درجة ممارسة المشاركة في تنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية بأبها.

- الإسهام في حل كثير المشكلات العالقة لدى المديرات وذلك بتفعيل ثقافة القيادة التشاركية وتنمية مهارات مديرات مدارس رياض الأطفال بأبها.

- يأمل الباحث بأن تسهم نتائج ومقترحات هذه الدراسة في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال حل المشاكل العالقة لديهن .

**مصطلحات البحث:****الدور:**

**لغة:** دور (فعل) يدور تدويرا فهو مدور والمفعول مدور، ودور (اسم) الدور: الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه، يقال انفسخ دور عمامته، والدور عند المناطقة: توقف كل من الشئئين على الآخر. ( المعجم الوسيط)

**اصطلاحا:** هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة ، او الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسي، ٢٠٠١: ١٣٣).

**التعريف الإجرائي:** هو الأنشطة والأعمال والمهام التي يمارسها المشرف التربوي والذي يسعى من خلالها الى تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية كمشرفة تربوية مقيمة من اجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية.

**الإشراف التربوي:**

**لغة:** الاطلاع من فوق، الشفقة والحرص. ويقال أشرف على الشيء: اطلع من فوق وتولاه. (المعجم الوسيط)

**اصطلاحا:** هو "مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل الصف وخارجه، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم والدفاع عن وطنهم. (طافش، ٢٠٠٤: ٩٢).

**التعريف الإجرائي:** هو أنشطة إشرافية تمارسها المشرفات على مديرات رياض الاطفال الحكومية كمشرفة تربوية مقيمة" لمساعدتهن في العمل لتحسين أدائهن في العملية التعليمية داخل المدرسة حتى ينعكس ذلك على أسلوب الأطفال نحو تحقيق ثقافة التعليم والتعلم.

### القيادة التشاركية:

• لغة: شرك: الشين والراء والكاف اصلان، احدهما يدل على مقارنه وخلاف انفراد، والآخر يدل على استقامة ، فالأول الشركه، وهو ان يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به احدهما ، ويقال: شاركت فلانا في الشيء ، اذا صبرت شريكه ، وأشركت فلانا ، إذان جعلته شريكا لك ، قال الله عز وجل " واشراكه في أمري " أي اجعلنا شركاء في ذلك.( ابو الحسين بن زكريا، ١٩٩١: ٢٥٦).

**اصطلاحا:**"مشاورة المرؤوسين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وتعني هدم جدران المركزية المطلق وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم ي طريق النمو الإداري. (أحمد، ٢٠٠٣: ١٠٤)

**التعريف الإجرائي:** هو نمط من أنماط القيادة يؤدي إلى مشاركة المعلمات مع مديرات رياض الأطفال "كمشرفة تربوية مقيمة" والشورى في ما بينهن لحل مشاكل المدرسة.

### حدود البحث:

يلتزم البحث بالحدود التالية :

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في مدينة ابها.
- **الحد المكاني:** اقتصر البحث على منطقة ابها لأنه لم يتم كتابة بحث في هذا الموضوع في هذه المنطقة.
- **الحد البشري:** اختص بالمديرات لما لهم دور فعال في تطوير وتحسين المدرسة لاعتبارهم قواد وقنوات.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ،وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

## البحوث والدراسات السابقة

## أولاً: دراسات تخص الإشراف التربوي:

## الدراسات العربية:

١- قام المقيد (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، و سبل تطويرها، توصل الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين كان عالياً، احتل مبدأ التحسين المستمر والتميز المرتبة الأولى، بينما احتل مبدأ التركيز على جودة أداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة، و أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين في مستوى الممارسات الإشرافية والتربويين لصالح المشرفين التربويين .

٢- دراسة (سيسالم، ٢٠٠٩) هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه المهام وذلك من وجهة نظر معلمي العلوم ومشرفيهم ومديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. أهم نتائج الدراسة : لقد توصل نتائج هذه الدراسة إلى قيام المشرفين التربويين بالمهام الإشرافية الملموسة وهي التي تحتاج إلى جهد أقل من غيرها من المهام الأخرى والتي تقتصر على الأداء الصفي . في حين يميل المشرف إلى ممارسة أقل للمهام الإشرافية التي تتعلق بمجال النمو الشخصي للمعلم مثل المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية لمعلمي العلوم. وقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين معلمي العلوم ومشرفيهم لصالح مشرفي العلوم في كل من المهام الكلية لتطوير أداء المعلمين وممارسة المشرف لمهامه، ومدى ممارسة المشرف لمهامه في مجال المادة العلمية وطرق التدريس والزيارات الإشرافية.

٣- وفي دراسة للخلو (٢٠٠٩م) هءفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية في فلسطين ، إضافة إلى تحديد الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة لدى المعلمين ، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين العامة للأنماط الإشرافية لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على كافة المجالات إلى (٦٣,٢ ٪) .

٤- قام (ذكري، ١٤٢٩هـ) بدراسة هءفت إلى تعرف واقع تطبيق أسلوب (الزيارة الصفية، النشرت التربوية، الدروس النموذجية، البرامج التدريبية، تبادل الزيارات بين المعلمين) من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا، والكشف عن الفروق المحتملة بين استجابات معلمي الصفوف الأولية في محافظة صبيا التعليمية في محاور الدراسة التي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل، التخصص، الخبرة، التدريس، مركز الإشراف، عدد الدورات)، ، من أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: أن جميع محاور الدراسة: أساليب (الزيارة الصفية، النشرت التربوية، الدروس النموذجية، البرامج التدريبية، تبادل الزيارات بين المعلمين) تطبق بدرجة كبيرة من قبل مشرفي الصفوف الأولية وذلك من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولية في محافظة صبيا التعليمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في استجابات معلمي الصفوف الأولية في أي محور من محاور الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات معلمي الصفوف الأولية في محور أسلوب الزيارة الصفية باختلاف متغير التخصص وجاءت هذه الفروق لصالح تخصص التربية الإسلامية.

٥- أجري (القرشي، ١٤٢٩هـ) دراسة هءفت إلى تعرف دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة في مجال استخدام الوسائل التعليمية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي المواد الاجتماعية في مدينة مكة المكرمة، أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: أن تركيز المشرفين التربويين على الوسائل التعليمية التي يستخدمها المعلمون عند تدريسهم المواد الاجتماعية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المواد الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة). أن الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون لتطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المواد الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمل الحالي والوسائل التعليمية التي يركز المشرفون التربويون على استخدامها، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة في التربية والتعليم حول الوسائل التعليمية التي يركز المشرفون التربويون على استخدامها، وحول معوقات استخدام معلمي المواد الاجتماعية للوسائل التعليمية.

١- دراسة الزهراني (١٤٣١هـ) والتي هدفت إلى التعرف على درجة إسهام المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة، وقد توصلت الدراسة والنتائج إلى إسهام المشرف التربوي المنسق في النمو المهني للمعلمين في مجال التقويم بدرجة متوسطة وكذلك في مجال التخطيط ومجال العلاقات الإنسانية ومجال الوسائل التعليمية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين وجهات نظر المعلمين الذين يحملون مؤهل الدبلوم دون الجامعي ووجهات نظر المعلمين الذين يحملون المؤهل الجامعي تجاه إسهام المشرف التربوي في نموهم المهني في مجالات: التخطيط، الوسائل التعليمية، العلاقات الإنسانية والتقويم، لصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل الدبلوم دون الجامعي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر المعلمين الذين يحملون مؤهلاً تربوياً و المعلمين الذين يحملون مؤهلاً غير تربوي تجاه إسهام المشرف التربوي المنسق في نموهم المهني في مجالات التخطيط، الوسائل التعليمية، العلاقات الإنسانية والتقويم.

### ثانياً: دراسات تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها ببعض المتغيرات:

١- أجرى السبيعي (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها، وفقاً لمتغيرات الدراسة. من أهم نتائج الدراسة: أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين مشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية.

٢- قام العجمي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. من أهم نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة. عم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  بين المتوسطين الحاسبيين لإجابات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية وفي المدارس الابتدائية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(a \geq 0.05)$  بين المتوسطين الحاسبيين لإجابات أفراد عينة المدارس تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي .

٣- وأجرى (العراييد، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى دور القيادة التشاركية بمديرات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية محافظات غزة، وتحديد تأثير المتغيرات كل من (الجنس، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية.) على تلك الممارسات للقيادة التشاركية. توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها: أن المجال الثاني المشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره  $(75.73\%)$ . وحصل المجال الأول: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديرات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره  $(74.28\%)$ . وحصل المجال الخامس: المشكلات المتعلقة بالأمور المالية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره  $(73.40\%)$ . أظهرت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.

٤- قام (شقيير، ٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، ومكان المدرسة، في وجهات نظر المعلمين. من أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة: هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، من وجهة نظر المعلمين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي، ولصالح المعلمات. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

٥- قام (القرشي، ٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)،. أهم النتائج التي توصل اليها النتائج التي توصل إليها الدراسة: أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت درجة متوسطة. أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، والفنية، المالية، والبيئية والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: دراسات تناولت رياض الأطفال:

دراسة الدهام (١٤٣٣) والتي هدفت الى التعرف على المشكلات الإدارية، والفنية، والاجتماعية التي تواجه الإشراف التربوي في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن ثم الوصول إلى المقترحات المناسبة لحل تلك المشكلات، ولقد توصل النتائج الى

أن أكثر المشكلات الإدارية و الفنية و الإجتماعية تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي هي: ندرة الحوافز المالية للمعلمات والمشرفات، واكتظاظ القاعات بالأطفال، كذلك افتقار بعض المعلمات إلى الرغبة في التغيير، وضعف القناة بالإشراف التربوي الحديث.

### الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ليليتش (Lieblich, ١٩٩٣) بعنوان: "دور المدير في مساندة الابتكارات التربوية"

تهدف الدراسة التي اجريت بتوضيح دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة ، وبالتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إحداث التغيير المدرسي المستمر، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي وأيضاً ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار التربوي ، حيث كانت الحاجة إلية عالية.



٢-دراسة كليمنس ودراجو (Clements & Drago, ١٩٩٩) بعنوان: " خصائص القيادة والتخطيط الاستراتيجي" تهدف الدراسة الى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخصائص القيادة ،مبينة ان خصائص القيادة استخدم كمتغير تابع، وكانت اهم النتائج ان خصائص القيادة هي تنبؤات مهمة وقوية لتركيز التخطيط داخل المنظمات وادوات للتوجيه ضمن عملية التخطيط المنظمي.

### ٣- أجرى كل من واترز ومسنولتي ومارزانو (٢٠٠٣) Waters & McNulty, & Marzano

دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الفعالة والمدير الفعال ودور الأنماط القيادية المتبعة في تحسين مستوى أداء الطلبة (التحصيل). من نتائج الدراسة: أن القيادة الفعالة التي تعتمد النمط التشاركي تؤثر تأثيرا إيجابيا على تحصيل الطلبة في دراستهم، وذلك بخلق بيئة متعاونة بينه وبين المعلمين مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام، وذلك لحث ودعم المعلمين على الأداء الجيد أثناء التعليم وذلك باستخدام الأساليب الجديدة والأداء العالي لهم وذلك لتشويق الطلبة وجذب اهتمامهم على الدراسة. بينت الدراسة أهمية استخدام المدير لعملية التعاون بين المعلمين، وازهار الأداء الأفضل للمعلمين، وعلى مشاركة المعلمين بوضع أو اقتراح الأهداف الرئيسية التي يجب أن تحققها المدرسة، وعلى مشاركة المعلمين لتحقيق هذه الأهداف وذلك لأن الإدارة المتوازنة والعمل الجماعي لهما الدور الأكبر في فعالية المدرسة.

### ٤- أجرى كل من قلانز وجفري (٢٠٠٧) Glanz, Jeffery دراسة هدفت الدراسة إلى

معرفة تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف على أداء الطالب، وتبين هذه الدراسة ثلاثة أجزاء عن حالة الإشراف التعليمي في العديد من المدارس الحكومية في مدينة نيويورك، استخدم الباحثان أسلوب الاستخدام المكثف للاستبانة والمقابلات ، تكون مجتمع الدراسة من ١٩٠ معلم ومعلمة، توصل الدراسة إلى عدت نتائج منها: أن المديرين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر والبناء. أوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقيميًا. أن النظام العالي للمركزية في المدارس الذي أعطى المناهج الإلزامية قد أضاف مسؤوليات إلى المشرفين.

## ٥- دراسة يدي و زييدا (٢٠٠٧) Eady &amp; Zepeda

هدفت إلى الكشف عن أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير أداء العاملين، وقد استخدم في تلك الدراسة منهج تصور الحالة باستخدام تحليل كل من داخل الحالة عبر الحالة، وأجريت مقابلات مع كل من المشاركين من عاملين في الحقل التربوي في المدارس المتوسطة الريفية، وأظهرت البيانات تصورات مهمة وهي: يتم الإشراف عن طريق الزيارات الفصلية، التمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين، رفع كفاية أداء المعلمين من خلال الإشراف الموجهة لهم وتوفير كل ما يحتاجونه.

## التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وايضا عناصرها الرئيسية وهي تتمثل في الإشراف التربوي و مهارات القيادة التشاركية، وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة ، والتي لها اثر في بناء هذه الدراسة.

## أوجه الشبه والاختلاف:

## ١- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

يتشابه جزئيا موضوع وأهداف الدراسة في دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية مع بعض الدراسات مثل دراسة المقيد (٢٠٠٦)، ودراسة غوردون (Gordon, ٢٠٠٠)، والتي أوضحت ضرورة الإشراف التربوي والمهارات القيادية لنجاح العملية التعليمية التعلمية.

## ٢. من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع وعينة الدراسة من مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في منطقة أبها، وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات، مثل دراسة (سيسالم، ٢٠٠٩) ، ودراسة القرشي، (٢٠١٢) ، ودراسة(العرايب، ٢٠١١) حيث أن مجتمع وعينة الدراسة أو جزء منه يتشابه مع مجتمع وعينة هذه الدراسة.

٣. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتناسب مع طبيعتها ، وهي بذلك تتفق مع معظم الدراسات السابقة كدراسة (القرشي، ١٤٢٩هـ) ودراسة (سيسالم، ٢٠٠٩).

٤. من حيث أداة الدراسة :

استخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية ويتفق بذلك مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة(القرشي، ١٤٢٩) ودراسة (ذكري، ١٤٢٩هـ).

٥. من حيث متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة أربعة متغيرات وهي ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية) وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة العجمي (٢٠١٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٠٩).

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تناول موضوع هذه الدراسة دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية، وكان أهم نقاط الاختلاف مع الدراسات التي تناولت موضوع الممارسات الإشرافية مثل دراسة المقيد (٢٠٠٦) والحلو (٢٠٠٩م)، أو موضوعات تتعلق بتطوير طواقم العمل مثل دراسة (٢٠٠٧ Eady & Zepeda

٢. من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي تمثل مجتمعها وعينتها بالمديرين أو المشرفين أو كليهما مثل دراسة (القرشي، ١٤٢٩هـ)، ودراسة (سيسالم، ٢٠٠٩)

٣. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي استخدم منهج تصور الحالة كدراسة (٢٠٠٧ Eady & Zepeda

٤. من حيث أداة الدراسة :

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي اعتمدت المقابلة كدراسة Eady & Zepeda (٢٠٠٧)، ودراسة (التي اعتمدت الملاحظة والمقابلة).

## ٥. من حيث متغيرات الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (ذكري، ١٤٢٩هـ) والتي كان ضمن متغيرات دراسته التخصص، التدريس، مركز الإشراف، عدد الدورات.

## ٢. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الاستفادة من المراجع الواردة فيها، وكذلك النتائج والتوصيات.
- تم الاطلاع على بعض الاستبيانات التي تضمنتها الدراسات السابقة وكيفية بنائها.

## ٣. أوجه التفرد في البحث الحالي:

- تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها لموضوع دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في منطقة أبها.
- وفي حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع مهارات القيادة التشاركية وتميئتها لدى مديرات مدارس رياض الأطفال الحكومية في منطقة أبها.

## إجراءات البحث ومنهجه

## منهج البحث:

ستعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويهدف المنهج الوصفي "إلى صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معا من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وهي المقابلة والملاحظة وغيرها مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديدا واقعا تمهيدا لاختبار الفروض حولها." (المزجاجي، ٢٠٠٧، ص ١١٨).

ويفترض للباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة يساعد في الوصول إلى أهداف

هذه الدراسة، وقد اثبت فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في مجال البحوث الإدارية.

وينظر إلى المنهج الوصفي التحليلي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية ، وتتخلص أهداف المنهج الوصفي في "جمع المعلومات (الحقيقية والمفصلة) لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين، وتحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر، وإجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة متشابهة وإيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة" (عدس، ٢٠٠٥، ص٣٦).

### مجتمع وعينة البحث:

سيكون مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات مدارس رياض الأطفال بمدينة أهباء والبالغ عددهن (٤٢) ويتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها (٢٠) مديرة.

### أدوات البحث:

ستحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، وقد استخدم الباحث الاستبانة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات إذ تعتبر الاستبانة عبارة عن سلسلة من الأسئلة التي يقوم الباحث بصياغتها بعناية ودقة فائقتين ، وتختلف الاستبيانات من حيث الحجم والشكل والمضمون وكذلك الهدف والتنظيم ، فقد تكون الاستبيانات ورقية تتكون من عدة صفحات إما مطبوعة أو بخط اليد، ويتم توزيعها إما بالبريد العادي أو عن طريق البريد الإلكتروني ، أو تنشر بالصحف أو تملئ هاتفيا أو من خلال الإذاعة أو قد تعرض على صفحات الانترنت . (ذوقان، ٢٠٠٠م، ص ٩٤-٩٥)

## المراجع:

- أبو النصر. مدحت محمد (٢٠٠٩). قادة المستقبل القادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي. القاهرة.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢). أساسيات علم قيادة الإدارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- البدري، طارق عبد المجيد (٢٠٠٥). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر عمان. الأردن.
- بستان، احمد عبدالباقي وطه،حسن جميل(٢٠٠٧).مدخل الى الادارة التربوية.الكويت:دار القلم للنشر.
- التوثيق التربوي، " التوجيه والإرشاد في ٢ " وزارة المعارف ، السنة الرابع عشر ١٤٠٢ هـ. ص ١٤
- الجغبير، عبد الإله عبد الله (٢٠٠٣). المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حافظ،محمد صبري والمغدي،الحسن بن محمد والبحيري،السيد محمود(٢٠١٣).القيادة في المؤسسات التعليمية.القاهرة:عالم الكتاب.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم وحسين ، طه عبد العليم (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. دار الفكر. عمان.

المراجع الأجنبية:

- Bass Bernard M (٢٠٠٤). *Swordbill's Handbook of Leadership*, New York, Free Press. ٢/١/٢٠١٤  
<http://www.posgrado.cetys.mx/acacia/cd/pdf/M٠٥P٠٠/M٠٥P٠٣.pdf>
- Bennett, Derba Dew (١٩٥٥). *The role of Content Knowledge in Instructional Supervision, Research report Presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators*, Detroit, MI.
- Both W. R. & Bulach sm and pickett (١٩٩٩). *Human Relations Between Teachers and Supervisors in Education, North Carolina*, U.S.A. Eric Center, Michigan.
- Bulach, Clete & Others (١٩٩٩). *Supervisory Behaviors That Affect School Climate. www.eric.ed.gov, ٢٥/٢/٢٠١٤*