كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار – كلية التربية – جامعة أسيوط

=======

درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشه

إعـــــــــــــــــداد

الباحث / تركي فهد الجهمي

﴿ المجلد الثانى – العدد الأول – يناير ٢٠٢٠م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية، وقد أجريت الدراسة على معلمى المدارس الحكومية للمرحلة الإبتدائية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسى ١٤٣٥/ ١٤٣٦هـ، وتكون مجتمع الدراسة فى جميع معلمي مدارس التعليم الحكومي بجميع مراحله (إبتدائي – متوسط – ثانوي) فى مكتب الوسط فى محافظة بيشة، والبالغ عددهم (٤١٠٣) معلماً وفق التقرير الإحصائي للعام الدراسي، ١٤٣٥– ١٤٣٦هـ.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس (للنمو المهني، والتخطيط للتدريس) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والثانوية حول درجة ممارسة مديري المدارس (لتطوير المناهج) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدراسة بالمدارس المتوسطة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والإبتدائية حول درجة ممارسة مديري المدارس (لتطوير العلاقات الإنسانية) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدارسة بالمدارس المتوسطة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي.

وفى ضوء هذه النتائج قدم الباحث بعض التوصيات والمقترحات من أهمها ضرورة العمل على كل ما يعزز من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية، والبحث فى العوامل التى تحد من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية ووضع الحلول المناسبة لها.

Abstract

Al-Jahmi Turki Fahd. The degree of school principals supervisory duties in the middle office Bisha. Master Thesis, University of Baha.1436 (Supervisor d. Mahmoud Hassan Ajlouni).

This study aimed to identify the degree of schools their supervisory tasks managers, The study was conducted on government school teachers at the primary level in Al-Wasat office Bisha, during the first semester of the academic year 1435/1436 e. And be a community study of all teachers in government schools of all levels of education (primary medium secondary) in the middle office in Bisha, totaling (4103) teachers according to statisti-cal report for the academic year: 1436-1435h.

The results of the study were that there were no statistically signifi-cant differences at the (α= 0.05)level or less between the mean estimates of teachers at public schools about the degree of principals (for professional growth, and planning to teach) in the middle office Bisha attributed to the educational stage variable. And the presence of statistically significant dif-ferences at the (α= 0.05) level or less between the average teacher estimates middle and high schools about the degree of principals (curriculum devel-opment) in the middle office Bisha, for the benefit of members of the study, middle schools, and also the presence of statistically significant differences between the averages of teachers estimates middle and primary schools dif-ferences about the degree of principals (for the development of human rela-tions) in Al-Wasat office Bisha, for the benefit of members of the study middle schools.

And the lack of statistically significant differences at the (α=0.05)level or less between the mean estimates of teachers at public schools about the degree of school principals supervisory duties in the mid-dle office Bisha attributable to variable years of experience, qualification and variable.

In light of these findings the researcher made some recommendations and suggestions of the most important need to work on everything that en-hances the practice of school principals in the middle office Bisha their su-pervisory tasks, and research in the factors that limit the exercise of the principals in Al-Wasat office Bisha their supervisory tasks and develop ap-propriate solutions.

المبحث الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

لمدير المدرسة دور كبير فى العملية التعليمية فهو قائد المدرسة والمسؤول الأول عن قيام المدرسة بأدوارها سواءً للطلاب أو المعلمين أو المجتمع ومن هنا فإن لمدير المدرسة أدوار كبيرة ومنها الإشراف التربوي.

إنطلاقاً من أن الإشراف التربوي أحد جوانب الإدارة التربوية الذى يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة يعتبر من هذه الزاوية قائداً تربوياً فى مدرسته، فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقيم، ولهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يأتي: (تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً ، تحسين تنفيذ المناهج الدراسية ، التلاميذ ، البناء المدرسي وملحقاته ، البيئة المحلية والمجتمع المحلى (نشوان، ٢٠٠١، ٢٥٥)

إذا كان الجانب الإداري من وظيفة الإدارة المدرسية هو تنظيم إدارة المدرسة حتى يتم التعليم فإن الجانب الإشرافي منها يعنى أحداث تحسين مستمر فى العملية التعليمية ومن أجل ذلك فمدير المدرسة مشرف تربوي وليس هناك تعارض من أى نوع بين ما يقوم به مدير المدرسة من إشراف وبين ماي قوم به المشرف المقيم خارج المدرسة. (محمد حامد، ١٩٧٦، ٢٧)

ويحدث تفاعل بين نظام الإشراف التربوي والإدارة المدرسية يتمثل فى محاولة كل منها بلوغ أهداف معينة منهم الإشراف والإدارة المدرسية فى نفس الوقت، فالمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك مدير المدرسة فلذلك كل منهما يهتم بإعداد المعلمين وتطوير كفاياتهم التعليمية وتحسين تحصيل التلاميذ وتوفير الإمكانات المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف. (نشوان، ٢٠٠١، ٢١٢)

ويعد مدير المدرسة قائداً ومشرفاً تربوياً، ونظراً لدور مدير المدرسة على أنه مشرف تربوى ومسؤول مباشر عن المعلمين فى المدرسة وعن تحقيق الأهداف التربوية، ولم لهذا الدور الإشرافي من أثر بالغ الأهمية فى تحسين أداء المعلمين علمياً ومهنياً ورفع كفاءتهم العلمية لذلك أتت هذه الدراسة للكشف عن درجة ومدى ممارسة مديرى المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال عمل الباحث فى الإدارة المدرسية، وتعامله مع العديد من المشرفين التربويين ومديرى المدارس ومعلميها، لاحظ أن مديري المدارس يركزون على ممارسة أساليب بعينها فى مهامهم الإشرافية دون غيرها، مع وجود عدد من الأساليب الأخرى التى تعمل على التطور المهنى والتربوي للمعلمين وللعملية التعليمية، لذا تتحدد مشكلة الدراسة فى سعيها للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، وتحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديرى المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزي إلى متغيرات (المرحلة التعليمية– سنوات الخبرة – المؤهل العلمى)؟

أهداف الدراسة: – تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على آراء المعلمين من واقع الميدان حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية بمحافظة بيشة.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات حول ممارسة المهام الإشرافية لدى مديري المدارس بمحافظة بيشة.

أهمية الدراسة:– تتمثل أهمية هذه الدراسة فى الآتي:

–تعدُ الدراسة الحالية تقويماً لعمل مزديري المدارس فى أداء مهامهم الإشرافية.

–تقدم هذه الدراسة تقويماً ذاتياً لمديرى المدارس فى درجة ممارسة أداء مهامهم الإشرافية قائماً على أسس علمية مما يسهم فى تحديد إحتياجاتهم التدريبية، وتطوير كفاءاتهم الإشرافية.

–تكمن أهمية الدراسة فى الوصول إلى نتائج قد تفيد فى مجال تطوير أداء ممارسة مديرى المدارس بمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، من خلال تطوير أهدافه وخططه وعملياته وإنعكاس ذلك على مخرجات الإشراف التربوي.

–يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة مدراء التربية والتعليم ومدراء المدارس والمشرفون التربويون بوزارة التعليم.

حدود الدراسة ومحدداتها:– تم إجراء الدراسة الحالية فى إطار الحدود الآتية:

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على معلمي المدارس الحكومية لجميع المراحل التعليمية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من معلمي مدارس جميع مراحل التعليم فى مكتب الوسط بمحافظة بيشه.

محددات الدراسة:- سيتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدائها.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية: إستخدمت الدراسة بعض المصطلحات والتعريفات الإجرائية ومنها:

المهام الإشرافية :- تعددت التعاريف لمصطلح الإشراف التربوي فالمشرف فى اللغة يأتي من "أشرف على" بمعنى "اطلع من فوق و " تولاه وتعهد " (المعجم الوجيز ٢٠٠٨م ٣٤١) ، يعرف عبيدات وأبو السميد (٢٠٠٧ ، ٢٧) الإشراف التربوي بأنه "العمل مع المعلمين بأسباب مختلفة لتطوير التعليم من خلال إيجاد بيئة صفية مثيرة للتعلم الممتع النشط المبني على التعليم المتمايز وفق ذكاءات الطلاب المتنوعة .

درجة الممارسة :- تعرف درجة الممارسة اصطلاحا بكونها مجموعة السلوكيات والعمال التي يمكن أن يقوم بها مديري المدارس وفقا لمجالات الاستبانة المطبقة ، والتي يمكن من خلالها قياس تلك المجالات كالمجال الإداري ، والفني ، والإنساني ، وعلاقات العمل ، والعلاقة بالمجتمع ، ومجال العلاقة بالمعلمين ، والطلاب . (بلبيسي ، ٢٠٠٧ ، ٧) .

التعريف الإجرائي : تعرف درجة الممارسة إجرائياً بأنها الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي سيعدها الباحث لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين .

المبحث الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً:- الإطار النظري:

١-مدير المدرسة والإشراف التربوي:

تقتضى طبيعة عمل مدير المدرسة والإشراف على النواحى الفنية والتعليمية فى مدرسته إلى جانب إطلاعه بالنواحى الإدارية، ومن الضرورة وجود تعاون بين مدير المدرسة كمشرف مقيم وبين المشرف التربوي المتخصص فكلاهما متمم للآخر لأن علاقتهم تؤثر فى الجو الإجتماعى بالمدرسة لأن المشرف لو نظر إلى وظيفته فى حدود كلمة (مفتش) أى أن يبحث عن الأخطاء ومواطن الضعف ومحاسبة المعلمين على كل صغيرة ويتعامل بدكتاتورية، وكذلك المدير لو تعامل بوظيفته على النحو السابق فإن ذلك سيشيع الخوف والكراهية والرياء والتصنع مما يؤثر على العملية التعليمية والتلاميذ. (آل ردعان، ٢٠١٤، ٣٧٢)

ويمكننا أن نحكم على سلامة العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين يوم نرى المدير يقوم بتوجيه معلميه على نحو يمكن كل فرد فى المدرسة بما فيهم هو نفسه من القيام بعمله وفق قدراته فى تناسق وإنسجام فيكون الجميع بمثابة أعضاء الجسم، لكل عضو وظيفة التى يقوم بها وفى نفسه يعاون بقية الأعضاء على أداء وظائفها. (أبو الفتوح وآخرون، ١٩٧٣، ٢١٦)

٢- **مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:-** مدير المدرسة ينبغي أن تتوفر فيه هذه الصفات:

١- الإلمام التام بطبيعة المرحلة التعليمية التى يعمل بها.

٢- إدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته.

٣- معرفة الطرق العامة للتدريس.

٤- معرفة الطرق الودية بين معلمي مدرسته.

٥- القدوة الحسنة والعملية. (آل ردعان، ٢٠١٤، ٣٧٣)

٣- **الإشراف التربوي مساهمة تربوية:-** على من يقوم بالإشراف التربوى سواء أكان مشرفاً متخصصاً أم مدير المدرسة أن يتصف بالآتي:

١- الإدراك السليم لطبيعة المهنية.

٢- الفهم الجيد للأهداف التربوية.

٣- القدرة على التوجيه الرشيد.

٤- الإقناع المبنى على العلم.

٥- الصبر والمثابرة على العمل والتعامل الجيد. (عطوي، ٢٠١٤، ٣١٢)

٤- هل لدى مدير المدرسة وقتاً للإشراف؟

إنه سؤال جيد ويجب على الباحث تناوله وذلك لإزالة الضبابية التى تنتاب أكثر مدراء المدارس وهم يقولون أنه لا يوجد لدينا وقت كافي للإشراف والإدارة ومن وجهة نظري أن الوقت كافي جيداً لكن يلزمه إدراته بالشكل الصحيح وإذا كان المدير كما يقول "دراكر" يمارس نوعين من الأعمال:

- الأعمال المهمة.
- الأعمال العاجلة.

فإن دمج هذين العملين معاً يعنى أن المدير يمارس أربعة أعمال كما يظهر بالشكل التالي:

٤- أعمال مهمة وغير عاجلة	٣- أعمال عاجلة ومهمة
٢- أعمال غير عاجلة وغير مهمة	١- أعمال عاجلة وغير مهمة

٥-مدير المدرسة هل هو مشرف تربوي؟

تحدث الكثيرون عن مدير المدرسة وهل هو مشرف تربوى مقيم أم لا واتفق الكثير منهم على أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم وذلك لقربه من المعلمين وأنه متعايش معهم داخل المدرسة فهو يؤثر فيهم سواء بالسلب أو بالإيجاب وهم يتاثرون به ولذلك فإنه علينا أن نتحدث على مهام مدير المدرسة.

٦-دور مدير المدرسة الإشرافي:

يعد مدير المدرسة كما ذكر (حمد، ٢٠١٤، ٢٤) الشخص المؤثر فى فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة فى تحقيق التغييرات الناجحة فى المدرسة، وهو الذى يستطيع التأثير وصنع التغيير فى المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، إذ يقوم بعدة ادوارٍ ومسؤولياتٍ داخلٍ نطاق مدرسته وفى المجتمع المحيط به، حيث يعد مدير المدرسة مشرفاً تربوياً فنياً مقيماً، يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التى يعملون بها، ودراية بالمناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلبة وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنياً، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

ويرى عايش (٢٠٠٥) أن مدير المدرسة معنى بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم، ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التى يقوم بإدراتها، كما أنه معنى بإدارة الأمور المالية للمدرسة وإدراة شؤون العالمين فيها والتعامل مع المجتمع والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التى يشتمل عليها النظام المدرسي فى مستواه الإجرائي، وهذه المهام تعكسها مواد تخصصية تسهم فى صقل فكر مدير المدرسة، وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بمهام دورة بالشكل الأنسب.

٧-مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

نجد أن عبيدات وأبو السميد (١٤٢٨هـ، ٢١٢) يجملان المهام الإشرافية لمدير المدرسة فيما يلي:

- توفير بيئية تعليمية ملائمة تتسم بالأمن والمغامرة والتجريب.
- توفير ثقافة مدرسية تتسم بالإثارة والتحدي والتسامح والحب.
- تطوير البرامج والأنشطة التعليمية فى المدرسة وخارجها.
- تنمية المعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية مهنياً.
- تنمية ذاته مهنياً.

ويذكر الطخيس (١٤٢٢هـ، ٩٧) أن مدير المدرسة يعتبر مشرفاً مقيم فى المدرسة وعليه مسؤوليات ومهام كثيرة تجاه المدرسة كعنصر مادي وتجاه المعلمين والطلاب كعنصر بشري.

ويؤكد الشمري (١٤٢٥هـ، ٢٥) أن مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن إنتظام وسير العمل التعليمي فى المدرسة من جميع الجوانب ومسؤول مباشر عن تحقيق أهداف المدرسة وعلى الرغم من تعدد وتنوع مسؤولياته ومهامه والتى يمكن حصرها بالمهام الإدارية والفنية فإن مهامه ومسؤولياته الإدارية والفنية تختلف كثيراً عن مهام ومسؤوليات غيره من الهيئة الإدارية والتعليمية فى المدرسة نظراً لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه وإتساع الصلاحيات الممنوحة له مقارنة بغيره من افراد– الهيئة الإدارية والتعليمية داخل نطاق المدرسة.

ورد فى اللائحة التنظيمية للوزارة مهام ومسؤوليات المدير الرسمية والتلاى من ضمنها ما يأتي:

إعداد الخطط فى المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة، وتشكيل المجالس واللجان، ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات، والإسهام فى النمو المهنى للمعلم من خلال تلمس إحتياجاته التدريبية، وإقتراح البرامج المناسبة له، وتعزيز دور المدرسة الإجتماعى وفتح أفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة الإسهام فى تحقيق أهداف المدرسة، وتفعيل المجالس، وتنظيم الإجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية، والمشاركة فى الإجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه الإدارة العامة للتربية والتعليم والمشرف التربوي المختص، والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد فى المدرسة، والإهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.(البارقي، ١٤٣٤، ٤٤)

إن من أهم واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ، المسؤوليات الفنية: وهى رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحى النشاط المختلفة، وتقويم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيادة الفصول، وتخطيط الإختبارات والإشراف على تنفيذها، ويقتضى ذلك منه إدراك مشمون التشريعات التربوية المدرسية، وتنفيذها. (الطعاني، ٢٠١٢، ٤٦١)

ومن المهمات الإدارية لمدير المدرسة ، إدارة سؤون التلاميذ، ورعاية شؤون العاملين بالمدرسة، وتنظيم التسهيلات المادية المدرسية، والإهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة، وإدارة الشؤون المالية، والتقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية. (العمايرة، ٢٠٠١)

أما المهمات الإشرافية لمدير المدرسة فيقسمها المناعة (٢٠٠٥) إلى: تنمية المعلمين مهنياً، إثراء المنهاج الدراسى وتحسين تنفيذه، دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التى يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة، الإهتمام بالتلاميذ ورعايتهم، العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

ثانياً:– الدراسات السابقة:

١- **دراسة حمد (٢٠١٤) :-** وقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً فى التنمية المهنية للمعلمين فى المدارس الخاصة فى الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٨) فرداً، وتمثلت أداة الدراسة فى (الإستبانة)، وكان من أبرز النتائج ما يأتي: أن درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً فى التنمية المهنية للمعلمين فى المدارس الخاصة فى الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة، ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم كان بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

٢- **دراسة البارقي (١٤٣٤هـ) :-** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً المتعلقة بالمعلمين والطلاب والمنهج وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والمباني المدرسية فى ضوء تحديات العولمة التربوية، والكشف عن الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً فى ضوء متغيرات: المؤهل التربوي، وعدد سنوات الخبرة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٤) مديراً، و(٣٨٠) معلماً، و(٢٠٣) وكيلاً، وقد إستخدم (الإستبانة) كأداة للدراسة، وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يأتي: تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهامهم كمشرفين مقيمين فى ضوء تحديات العولمة بشكل عام كانت متوسطة، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً فى ضوء متغيرات: المؤهل التربوي، وعدد سنوات الخبرة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٤) مديراً، و(٣٨٠) معلماً، و(٢٠٣) وكيلاً وقد إستخدم (الإستبانة) كأداة للدراسة، وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يأتي: تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة لمهامهم كمشرفين مقيمين فى ضوء تحديات العولمة بشكل عام كانت متوسطةن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرفين مقيمين وفقاً لدرجة المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05) بين المتوسطات حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم كمشرفين مقيمين وفقاً لسنوات الخبرة، لصالح من تقل خبرتهم عن ٥ سنوات.

٣- **أما دراسة الطعاني (٢٠١٢م)** فهدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس فى الأردن لمهامهم الإشرافية، ومدي تنفيذهم لها، وتكونت العينة من (٢٠١) معلماً ومعلمة، وإستخدم المنهج الوصفي، وقد تم تطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس فى الأردن لمهامهم الإشرافية، وكان من أبرز النتائج أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة، لصالح الخبرة من (٦- ١٠) ومتغير المؤهل العلمي، لصالح الماجستير.

٤- **دراسة القاسم (٢٠١٠م)** وقد هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس فى تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية فى محافظة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس فى تفعيل الإشراف التطويري والتى تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٤) فرداً، وتمثلت أداة الدراسة فى (الإستبانة)، وكان من أبرز النتائج ما يأتي: أن دور مديري المدارس فى تفعيل الإشراف التطويري فى مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، والمعلمين كان بدرجة متوسطة، ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم كان بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر.

٥- **دراسة العنزي (١٤٣٠)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التكامل بين ممارسات المشرف التربوي ومدير المدرسة تجاه مسؤولياتهم فى مجالات التخطيط والنمو المهني للمعلمين، رعاية التلاميذ، فى ضوء آلية الإشراف المباشر، ومن وجهة نظرهم فى قطاع عرعر التعليمي، وتكون مجتمع الدراسة من ٨٦ فرداً، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وبينت نتائج هذه الدراسة، ما يأتي: أن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالتخطيط من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين كانت بدرجة عالية، وفيما يتعلق برعاية التلاميذ كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة التى تناولت المهام الإشرافية لمديرٍ المدرسة، كانت هناك دراسات تحدثت عن ممارسة مدير المدرسة لمهامه بصفته مشرفاً مقيماً كدراسة حمد (٢٠١٤)، دراسة البارقي (١٤٣٤)، ودراسة هايبرت Hibert (٢٠٠٠)، وركزت بعض الدراسات على ممارسات مديري المدارس لمهامهم الإشرافية والوظيفية كدراسة الطعاني (٢٠١٢)، ودراسة حجازين (٢٠٠٦)، ودراسة الجبر والمحيلبى (١٩٩٩)، ودراسة ولز وآخرون (١٩٩٩)، ودراسة باجاك Pajak (١٩٩٠)، ودراسة Dawdle (١٩٨٠)، وتناولت دراسة القاسم (٢٠١٠) دور مديري المدارس فى تفعيل الإشراف التطويري، ودراسة العنزي (١٤٣٠) التى هدفت إلى التعرف على درجة التكامل بين ممارسات المشرف والمدير تجاه مسؤولياتهم فى مجالات التخطيط والنمو المهني للمعلمين، كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس لمهامهم الفنية والإدارية كدراسة العابسى (١٤٢٦)، ودراسة شرف (٢٠٠٢)، ودراسة شحادة (١٩٩٠)، وركزت بعض الدراسات على الممارسات الإشرافية الفنية والإدارية كدراسة مطر (١٩٩٩)، ودراسة أبو عودة (١٩٩٨).

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجالات كدراسة الطعاني (٢٠١٢)، ودراسة شرف (٢٠٠٢)، ودراسة باجاك pajak (١٩٩٠)، وتختلف مع بعض الدراسات فى عدم تناولها لمجالات معينة كتطوير المنهج كدراسة البارقي (١٤٣٤)، ودراسة العنزي (١٤٣٠)، والتى لم تتناول العلاقات الإنسانية وتطوير المناهج.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغيرات كدراسة البارقي (١٤٣٤)، ودراسة الطعاني (٢٠١٢)، ودراسة القاسم (٢٠١٠)، ودراسة العنزي (١٤٣٠)، ودراسة مطر (١٩٩٩)، ودراسة أبو عودة (١٩٩٨)، ودراسة باجاك Pajak (١٩٩٠)، ودراسة حجازين (٢٠٠٦)، والتى لم تتناول متغير المرحلة التعليمية، ولم تتناول دراسة الجبر والمحيلبي (١٩٩٩)، متغير المؤهل العلمي.

وقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال تكوين تصور شامل ساعد الباحث فى صياغة المشكلة وأسئلة الدراسة وبناء الإطار النظري، وقام الباحث بمراجعة لجميع الدراسات السابقة ، وقد إستفاد منها فى إثراء الدراسة الحالية من حيث:

-تحديد جوانب الإطار النظري للدراسة.

-الإستفادة منها فى بناء أداء الدراسة وفقراتها.

-معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة.

-بناء صورة كاملة عن موضع الدراسة، وأهميتها، ومشكلتها.

-أسلوب معالجة البيانات، وتفسيرها، وتحليلها.

-الإستفادة من النتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة فى مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسة السابقة.

المبحث الثالث : - الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة : - إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة.

مجتمع الدراسة :- تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الحكومي بجميع مراحله (إبتدائي- متوسط- ثانوي) فى مكتب الوسط فى محافظة بيشة، والبالغ عددهم (٤١٠٣) معلماً وفق التقرير الإحصائي للعام الدراسي: ١٤٣٥- ١٤٣٦هـ، خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥- ١٤٣٦هـ.

عينة الدراسة :- تم إختيار عينة طبقية عشوائية بلغت نسبتها ١٠% من مجتمع الدراسة أى (٤١٠) مفردة وبعد التطبيق الميداني للدراسة تم إستعادة (٤٠٣) إستبانة تم إستبعاد (٣) منها لعدم إكتمال البيانات لتصبح عينة الدراسة تتكون من (٤٠٠) مفردة ، ويتضح أن (١٥٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٨.٥% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة الإبتدائية وهم الفئة الأكثر عدداً من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٢٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣١% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة الثانوية، كما أن (١٢٢) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠.٥% من إجمالى أفراد الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة المتوسطة.

وأن (٣٤٩) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٧.٣% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأعلي وهم الفئة الأكثر من عينة أفراد الدراسة، بينما (٥١) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٨% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس ، وأن (٢٣٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٩.٢% من إجمالى أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات وهم الفئة الأكثر من افراد عينة الدراسة، بينما (١٦٣) منهم يمثلون ما نسبته ٤٠.٨% من إجمالى أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم عشرة سنوات فأقل.

أن (١٥٤) من افراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٨.٥% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة الإبتدائية وهم الفئة الأكثر عدداً من أفراد عينة الدراسة، بينما

(١٢٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣١% من أجمالى أفراد عينة الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة الثانوية، كما أن (١٢٢) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠.٥% من إجمالى أفراد الدراسة مرحلتهم التعليمية المرحلة المتوسطة ، أن (٣٤٩) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٧.٣% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكاوريوس فأعلي وهم الفئة الأكثر من عينة أفراد الدراسة، بينما (٥١) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٨% من إجمالى أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أقل من بكالوريوس ، أن (٢٣٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٩.٣% من إجمالى أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من عشر سنوات وهم الفئة الأكثر من افراد عينة الدراسة، بينما (١٦٣) منهم يمثلون ما نسبته ٤٠.٨% من إجمالى أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم عشرة سنوات فأقل.

وصف أفراد عينة الدراسة:- تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية متمثلة فى: (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

أداة الدراسة :- بعد الإطلاع على الدراسة السابقة وأدبياتها قام الباحث بتصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين، القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) لأفراد مجتمع الدراسة المتمثلة فى: (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، أما القسم الثاني يحتوى على مجالات الدراسة، وهى على النحو التالي:

- المجال الأول: تطوير المناهج، أحتوى هذا المجال على (١٠) عبارات.
- المجال الثاني: تطوير العلاقات الإنسانية، أحتوي هذا المجال على (١٠) عبارات.
- المجال الثالث: النمو المهني، أحتوى هذا المجال على (١٠) عبارات.
- المجال الرابع: التخطيط للتدريس، أحتوى هذا المجال على (٧) عبارات.

صدق أداة الدراسة: -للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري: - للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها فى صورتها المبدئية على المشرف العلمي للإستشارة والتوجيه، ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لإستطلاع آرائهم حول مدي وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الإستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذى تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات فى أي محور من المجالات، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث

بإجراء التعديلات التى أتفقوا عليها بنسبة ٧٥% فأكثر، وتعديل صياغة بعض الفقرات التى أقترحوا ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد الإستبانة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وفى ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) فى صورتها النهائية ، ومن ثم تطبيقها ميدانياً على المبحوثين.

صدق الإتساق الداخلي للأداة:- بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة إستطلاعية تكونت من ٣٠ معلماً من مجتمع الدراسة وتم إستبعادهم من العينة لاحقاً، وتم حساب معامل الإرتباط بيرسون رمعفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه العبارة .

ثبات أداة الدراسة:- لقياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) تم إستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Aplha α للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم غستخدام طريقة الإختبار، وإعادة الإختبار حيث قام الباحث بتوزيع أداءة الدراسة على العينة الإستطلاعية وعددها ٣٠ معلماً مرتين بفارق أسبوعين بين التطبيقين وتم حساب معامل ثبات الإستقرار (بيرسون) بين التطبيقين، كما تم حساب معامل (كرونباخ ألفا) بين معاملات الإرتباطن .

إجراءات الدراسة :- أتبع الباحث الخطوات والإجراءات التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.
- حصول الباحث على خطاب رسمي من عميد كلية التربية بجامعة الباحة موجه إلى مدير عام التربية والتعليم بمحافظة بيشة، وذلك لتسهيل مهمة الباحث فى توزيع الإستبانات على عينة الدراسة.
- توزيع الإستبانات على عينة الدراسة.
- تم إدخال البيانات حاسوبياً، وإستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة.
- كتابة تقرير البحث.

متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة وهى كالآتي:

- المرحلة التعليمية: ولها ثلاث مستويات كالآتي:

- (إبتدائي –متوسط– ثانوي).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان:
- (أقل من عشر سنوات –عشر سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله مستويان:
- (أقل من بكالوريوس– بكالوريوس فأعلي).

ب– المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التى تم تجميعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائيةٍ للعلوم الإجتماعية statistical Package for Social Science والتى يرمز لها إختصاراً بالرمز (SPSS).

المبحث الخامس : ملخص النتائج والتوصيات

أولاً:– ملخص النتائج .

١– أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية وذلك بمتوسط (٣.٥٢)، وهو متوسط يقع فى الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسى من (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهى الفئة التى تشير إلى خيار الممارسة (بدرجة كبيرة) بالنسبة لأداة الدراسة.

وأبرز ملامح ممارستهم لمهامهم الإشرافية تمثلت فى:

٢– جاءت فى المرتبة الأولى ممارستهم لمهامهم الإشرافية المتعلقة بتطوير العلاقات الإنسانية.

٣– جاءت فى المرتبة الثانية ممارستهم لمهامهم الإشرافية المتعلقة بتطوير المناهج.

٤– جاءت فى المرتبة الثالثة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المتعلقة بالتخطيط للتدريس.

٥– جاءت فى المرتبة الرابعة ممارستهم لمهامهم الإشرافية المتعلقة بالنمو المهني.

٦– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس (النمو المهني، والتخطيط للتدريس) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزي إلى متغير المرحلة التعليمية.

٧– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والثانوية حول درجة ممارسة مديري المدارس

(لتطوير المناهج) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدراسة بالمدارس المتوسطة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس المتوسطة والإبتدائية حول درجة ممارسة مديري المدارس (لتطوير العلاقات الإنسانية) فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة، لصالح أفراد الدراسة بالمدارس المتوسطة.

٨- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزي إلى متغير سنوات الخبرة.

٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) فأقل بين متوسطات تقديرات المعلمين بمدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانياً:- توصيات الدراسة: -

بناءً على النتائج السابقة التى توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهى كما يلى:

١-العمل على كل ما يعزز من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية.

٢-ضرورة الإهتمام من قبل افدارة بعامل الخبرة عند تكليف مديري المدارس بمهام إشرافية.

٣-ضرورة الإهتمام من قبل الإدارة بعامل المؤهل الدراسي للمدير عند تكليفه بمهام إشرافية.

٤-ضرورة عقد الندوات والمحاضرات التى تتحدث عن أهمية تطوير المناهج فى التعليم.

٥-ضرورة عقد الندوات والمحاضرات التى تتحدث عن أهمية تدعيم العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين داخل المدارس.

٦-البحث فى العوامل التى تحد من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية ووضع الحلول المناسبة لها.

٧-أقامة ورش العمل والندوات العلمية للبحث فى كيفية تعزيز ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة يشة لمهامهم الإشرافية.

٨-تهيئة البيئة المناسبة التى تحسن من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية.

٩-توفير فرص التدريب والتأهيل التى تعزز من ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية.

١٠- توفير الحوافز التشجيعية التى تحسن من ممارسة مديري المدارس فى فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية.

١١- إجراء تقويم دوري لواقع ممارسة مديري المدارس فى مكتب الوسط بمحافظة بيشة لمهامهم الإشرافية.

ثالثاً : - المقترحات:-

١- ضرورة تركيز مديري المدارس على مناقشة أهداف المنهج مع المعلمين.

٢- العمل على تحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمين.

٣- التركيز على النمو المهني للمعلمين فى مجال الإلتحاق بالبرامج التدريبية.

٤- التركيز من قبل مديري المدارس على تدريب المعلمين على إستراتيجيات التدريس الملائمة.

المراجع

المراجع العربية : –

- حمد، إلهام حسن محمد. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً فى التنمية المهنية للمعلمين فى المدارس الخاصة فى الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- عايش، أحمد. (٢٠٠٥م). المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي فى وكالة الغوث فى الأردن كما يمارسونها أنفسهم. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الإسلامية. عمان: الأردن.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. الدار العلمية: عمان.
- العمايرة، محمد حسن. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة: عمان.
- العنزي، مرضى بن مهنا حطاب. (١٤٣٠هـ). واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي فى بعض المسؤوليات الإشرافية فى ضوء آلية الإشراف المباشر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القري: مكة المكرمة.
- القاسم، منصور بن محمد (٢٠١٠م). دور مديري المدارس فى تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية فى محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القري: مكة المكرمة.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٢م). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين فى الأردن. مجلة جامعة دمشق. جامعة دمشق: سوريا. ٢٨ (٢). ٤٥٣– ٤٨٩.
- ال درعان، على بن محمد سالم. (٢٠١٤) الإدارة المدرسية الفاعلة تأصيل –مهارات– إجراءات– إتجاهات صحيحة. خوارزم العلمية: جدة.
- عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة. (٢٠٠٧). إستراتيجيات حديثة فى الإشراف التربوي. دار الفكر: عمان.

- محمد حامد الأفندي، الإشراف التربوي، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٦٧م.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٣٤١،
- البارقي، محمد عبد الله محمد (١٤٣٤هـ). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً فى ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية فى محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القري: مكة المكرمة.
- نشوان، يعقوب حسين. (٢٠٠١). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان: عمان.
- المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. (٢٠٠٥م). دور الإدارة المدرسية فى المدارس الحكومية والمدارس الخاصة فى محافظات غزة فى تحسين العملية التعليمية –دراسة مقارنة–. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.