أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإداريه لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة- عمان/الأردن

د. محمد فلاح الخوالدة*

تاريخ وصول البحث: ٢٢/ ٥/ ٢٠١٨م تاريخ قبول البحث: ٢٧/ ٩/ ٢٠١٨م

الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمّان في الأردن، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم لأثر الإشراف التربوي التطوري باختلاف مستوى تأهيل مديري المدارس ومستوى خبرتهم الإدارية. ولتحقيق ذلك تمّ إعداد استبانة لهذه الغاية تألفت في صورتها النهائية من (٤٠) فقرة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، موزعة على خمسة مجالات تتعلق بكل من: التخطيط، والتنظيم، والأنشطة المدرسية، وخدمة المجتمع المحلي، والتقويم.

طبقت الاستبانة على (٦١) مديراً ومديرة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧م، جرى اختيارهم وتعيينهم عشوائياً في مجموعتين: تجريبية استخدم فيها الإشراف التربوي التطوري وتألفت من (٣٢) مديراً ومديرة، والضابطة استخدم فيها الإشراف الاعتيادي وتألفت من (٢٩) مديراً ومديرة. وبعد انتهاء التجربة التي استمرت فصلاً دراسياً، تمّ تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها من البحث، وتحليلها باستخدام التقنيات الإحصائية التي تناسب طبيعة البحث، منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للبيانات المستقلة وتحليل التباين الثلاثي، وقد أفضت الدراسة إلى النتائج الآتية:- كان الإشراف التربوي التطوري ذا أثرٍ واضحٍ في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد الدراسة من الإشراف الاعتيادي على الأداة ككل وعلى مجالاتها الخمسة، وبدلالة إحصائية مرتفعة ($p<0.001$).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى تأثير الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد البحث تعزى لمستوى التأهيل العلمي للمديرين ولمستوى خبرتهم الإدارية؛ مما يدل على أن الإشراف التربوي التطوري يناسب المديرين بمستويات تأهيلهم المختلفة وخبراتهم المتنوعة.

وفي ضوء النتائج التي أفضى إليها البحث تم التقدم بجملة من التوصيات ذات العلاقة.\

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي التطوري، الممارسات الإدارية، المدارس الثانوية.

* أستاذ مشارك، قسم المناهج والتدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

Abstract

This study aimed at identifying the effect of applying educational developmental supervision in improving the management practices of high school principals in Amman Educational Governorate compared with the traditional supervision. To achieve this purpose, an instrument of 40 items, distributed into five domains: planning, organization, activities, community services and evaluation, was developed. The reliability and validity of the instrument were assured. The instrument was applied on the sample of the study, which consisted of (61) male and female principles selected randomly during the academic year 2017/2018, and assigned randomly into two groups: experimental group which consisted of (32) subjects and a control group which consisted of (29) subjects. The quasi-experiment study lasted for one semester. The data was collected and analyzed using means, standard deviation and t-test and three-way ANOVA techniques. The study showed that the educational developmental supervision was more effective in improving the administrative practices of the sample of the study than the traditional supervision in the whole of the instrument as well as in its domains with high significant level ($p<0.001$).

The study also revealed that there were no statistical differences in the degree of the educational supervisors' estimation for improving the administrative practices due to the level of principles' qualifications or due to their level of experiences. In the light of the results of the study, a number of related recommendations were suggested.

Keywords: Administrative practices, Educational developmental supervision, High school principals.

المقدمة:

يرى الكثيرون من التربويين أهمية وجود الإشراف التربوي لتطوير أداء المديرين والمعلمين في ضوء التغيرات المعرفية والتقنية السريعة.

يحتل الإشراف التربوي مركزاً مهماً في العملية التعليمية، إذ يعد من المكونات الرئيسية للنظام التربوي؛ لما له من تأثير في العملية التربوية وتطورها، فهو يسعى إلى تحسين مخرجات التعليم بأبعاده المختلفة؛ ولهذا يكاد يتفق التربويون على

أن الهدف الأساسي للإشراف التربوي يتمثل في تحسين ممارسات المعلمين التدريسية لتحقيق الأهداف التربوية بشكل فعّال[١] (الطعاني، ٢٠٠٥).

والإشراف التربوي عملية تربوية متكاملة، تهتم بالمناهج وطرق التدريس وأساليب التعلم والتعليم والتقويم والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس أيضاً، كما تهتم بزيادة فاعلية التعليم، ويسعى بشكل مستمر إلى التوفيق بين الدراسات التربوية وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي ومتطلباته وسبل إصلاحه وتحسينه، كما يركز الإشراف التربوي على توجيه المعلمين والمديرين في الميدان؛ لتطوير ممارساتهم التدريسية والإدارية وتحسين تحصيل الطلبة سعياً إلى تجويد أداء النظام التربوي[٢] (سليمان، ١٩٩٥).

ويصبح هذا الأمر في غاية الأهمية إذا ما أخذ بالاعتبار أن الأدب التربوي المتصل بالممارسات الإدارية قد أشار إلى أن حوالي ٣٧% من مديري المدارس الثانوية غير مؤهلين لممارسة المهارات الإدارية، وأن حوالي ٦٣% منهم يشعرون بأنهم مؤهلون للقيام ببعض المهارات الإدارية، وبناء على ذلك فإن هذه الاتجاهات السلبية نحو الممارسات الإدارية قد تنعكس سلبا على ممارساتهم الإدارية وبالتالي على تحقيق أهداف المدرسة المستمدة من أهداف وزارة التربية والتعليم[٣] (محمد، ٢٠٠٤).

كما يشير الأدب التربوي المتعلق بتحليل السلوك الإداري لمديري المدارس إلى جملة من الأمور الملفتة للنظر منها: شيوع استخدام أنماط مختلفة من الإدارة كالنمط التسلطي مثلا، ووجود نقص في تأهيل مديري المدارس، وتواضع مستوى ممارستهم للمهارات الإدارية، إذ إن الحالة المعرفية في المهارات الإدارية لديهم لم تصل إلى المستوى المقبول تربويا، إضافة إلى شيوع أنماط متعددة من الفهم الخطأ لديهم فيها؛ مما يظهر ضعف مقدرة المديرين على تحديد الممارسات الإدارية وعلى تصويب الفهم الخطأ الشائع لديهم[٤](السعود، ٢٠٠٩).

وتعدّ الإدارة المدرسية من أهم العناصر المدرسية، ومن أهمّ طرق غرس القناعات الإيجابية في نفوس الطلبة والمعلمين أو المعلمات، لذلك تقع عليها مسؤولية عظيمة من خلال بناء خطّة لنشر الوعي والثقافة في أذهان الفئات المُنتمية إلى الجماعة المدرسية بغض النظر عن الصعوبات اليومية، وبما أنّ الوصول إلى مستوى رفيع في المدارس يتطلّب بذل الجهود فلا بدَّ من وجود رؤية وأهداف واضحة للإدارة المدرسية؛ بحيث يتم التخطيط لتخريج أجيال لديها من القيم العلمية، والأخلاقية، والدينية ما يستحقّ الاحترام والتقدير.

عناصر الإدارة المدرسية:

يُعدّ التخطيط من أهمّ وأبرز وظائف الإدارة المركزية؛ فدونه لا يُمكن إنجاز أو تحقيق أي شيء على الوجه المطلوب والمرغوب فيه، ووفق تعريف أورنيل (Ornill) فإنّ التخطيط هو مجموعة من القرارات المُتعلّقة بكيفية العمل، وزمنه، ونوعه، وفئاته، أي إنّه يُجيب عن مجموعة التساؤلات الآتية: ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومتى نعمل؟ ومن يعمل؟ يجب على الإدارة المدرسية عند التخطيط أن تقوم بالآتي: رسم برنامج زمني عام لطلبة المَدرسة والعاملين فيها. ومعرفة إمكانيات المدرسة ومرافقها وأبنيتها واحتياجاتها تكوين اللجان المتعدّدة للإشراف على الأنشطة المُختلفة. تقسيم اللجان المدرسية إلى لجان النشاط الثقافي والاجتماعي، ولجان المكتبة المدرسية، ولجنة مدرّسي المادة، ولجنة التوجيه والإرشاد النفسي للطلاب، والتنسيق بين هذه اللجان بطريقة مُتكاملة وفعّالة[٥](السعود، ٢٠٠٩).

ويعتبر التنظيم من أهمّ وأبرز وظائف الإدارة إذ يتم توزيع الأعمال المختلفة وتقسيمها على العاملين في المدرسة حسب التخصّصات، وإعطاء العاملين فيها الصلاحيات والثقة لإنجاز وتحقيق الأهداف المدرسية، ومن أشكال التنظيم في الإدارة المدرسية الآتي: وضع دراسة مفصّلة لأوضاع المدرسة الداخلية والخارجية والمعرفة التامة بما تتضمّنه التعليمات والنشرات والقرارات المرتبطة بالتعليم وبالإدارة المدرسية بشكلٍ خاص واتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بالقوى البشرية، والاعتمادات المالية، والترتيبات المتعلقة بالملاعب وتجهيزاتها ودراسة الخطة الدراسية لجميع الصفوف، وتوزيع المُعلّمين على الصفوف بالكم والكيفية المناسبة[٦] (السابق، ٢٠٠٩).

أما التنسيق في الإدارة المدرسية فهو تحقيق الانسجام بين مختلف النشاطات المدرسية، أي بتحديد أهداف النشاط وتوزيع الأعمال بكل دقة على فئات المدرسة المختلفة مع ضرورة عدم تضارب الاختصاصات المُحدّدة للعاملين فيها أما التوجيه فهو عبارة عن عملية الاتصال بالمُعلّمين والإدارة من أجل مساعدتهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التربوية المدرسية، ومن أهم فئات التوجيه الموجودة في الإدارة المدرسية: وحدة الأمر، والإشراف المباشر. أما المتابعة فيقصد بها الإشراف على ما تمّ التخطيط والتنظيم له، من أجل التأكد من الأعمال المدرسية بأنّها تسير كما خطط له، والتعرف على نواحي التقصير والنقص في المرحلة التعليمية، ومُحاولة تصحيح الأخطاء وتداركها[٧] (السابق، ٢٠٠٩).

وإن التقويم يُبيّن إن نجحت الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التربوية التي تمّ التخطيط لها، أو فشلت ولم تستطع

تحقيق الإنجازات والغايات المرجوة[٨] (السابق، ٢٠٠٩).

إن الوضع القائم للإدارة المدرسية يؤكد ضرورة تحسين مدخلاتها؛ لتحسين واقعها المتواضع، ولعل في مقدمة مدخلاتها الأساسية هو تحسين واقع الإشراف التربوي المتصل بمديري المدارس كمشرف تربوي مقيم؛ ولذلك فقد حظي الإشراف التربوي باهتمام التربويين في مختلف النظم التربوية ولدى كافة المستويات التعليمية، كما تنوعت أساليب الإشراف التربوي مع الزمن وتطورت أنماطها بشكل ملحوظ خلال العقود الماضية، فبعد أن كان الإشراف في البداية تقليدياً يقوم على مبدأ التفتيش وتصيد الأخطاء تطور إلى مرحلة التوجيه ومن ثم إلى الإشراف التربوي، أي توجيه عمل المعلم وممارساته التدريسية وكذلك مديري المدارس لتحقيق أهداف العملية التربوية، ونتيجة لهذا التطور الحاصل في الأساليب الإشرافية ظهرت أنواع عديدة من أنماط الإشراف التربوي، منها: الإشراف التكاملي والدبلوماسي والتصحيحي والإكلينيكي والديمقراطي والقيادي. ولذا فإن تنويع أساليب الإشراف التربوي تبعاً لتنوع خصائص المعلمين والمديرين وخبراتهم واتجاهاتهم تُعد من الإستراتيجيات المهمة في تحسين ممارسات المعلمين والمديرين التعليمية والإدارية ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والمساهمة في تحقيق النمو المهني لديهم[٩] (طافش، ١٩٨٨).

ولقد طورت وزارة التربية والتعليم في الأردن الإشراف التربوي وأساليبه، وبذلت جهوداً كبيرة لتحسين العملية الإشرافية وتجويد فاعليتها؛ وذلك لمواكبة الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي باعتماد التوصيات التي انبثقت عن مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في عمان عام ٢٠١٥م، وتم فيه تبني مفهوم الإشراف التربوي التكاملي الذي أكد على خصائص الإشراف التربوي من حيث شموله وإنسانيته ومرونته وطرق استخدام أساليب إشراف متنوعة ومتكاملة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي[١٠](وزارة التربية والتعليم ٢٠١٥).

ومن أساليب الإشراف التربوي الحديثة الإشراف التطوري الذي يركز على تجذير النمو المهني للمعلمين، فقد بين سينس ويمبر[١١] (**Siens and Embeier, 1996**) أن الإشراف التربوي التطوري يسهم في زيادة دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل، ويطور لديهم مهارات التفكير الناقد، ويزودهم بمعلومات نوعية في المجال المعرفي؛ مما قد يسهم في تحسين العملية الإدارية ويرفع سوية مخرجاتها وتحقيق أهدافها.

ويوضح البابطين الوارد في شديفات والقادري[١٢] (٢٠٠٥) في هذا المجال أن الأساس النظري للإشراف التربوي التطوري

مبني على عمل جلكمان (**Glickman**) الذي نشر- نظريته في هذا المجال عام ١٩٨١م، وهي ترتكز على الأسس الثلاثة الآتية: أولها إن المعلمين يختلفون في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعيتهم للعمل؛ لأنهم يتباينون في خلفياتهم وخبراتهم الشخصية والعملية، وثانيها أن المديرين يختلفون في مستوى قدراتهم العقلية، وعليه فهم بحاجة إلى استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين، وثالثها يؤكد ضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات المديرين كي يحققوا أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل من خلال مساعدتهم على توجيه أنفسهم توجيهاً ذاتياً لحل المشكلات التي تواجههم في مجال الإدارة.

ويعتمد أسلوب الإشراف التربوي التطوري على مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين المديرين، أي تنويع نمط الإشراف بحسب خصائص المدير؛ ولهذا يتضمن الإشراف التطوري ثلاثة أنماط من الإشراف بحسب نموذج جلكمان (**Glickman**)، وهي نمط الإشراف المباشر، وهو نمط إشرافي يركز على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المدير في تحقيق أهدافه وتحسين ممارساته الإدارية ويناسب المديرين الذين يتسمون بالتفكير التجريدي المنخفض وبعدم حب العمل أو الالتزام به، ونمط الإشراف غير المباشر ويقوم على مبدأ الخبرات الخاصة بالفرد نفسه، فالمدير يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات معلميه، ويناسب المديرين الذين يتسمون بمستوى عالٍ من الالتزام بالعمل ويمتلكون مستوى عالياً من التفكير التجريدي، ونمط الإشراف التشاركي ويتمثل في حل المشكلات ويشترك المشرف التربوي والمدير معاً في وضع خطة تشمل أهداف وإجراءات تنفيذ وتقويم ومتابعة لتحسين الممارسات الإدارية لدى المدير، ويناسب المديرين الذين يتسمون بمستوى منخفض من الالتزام بالعمل إلا أنهم يمتلكون مستوى عالياً من التفكير التجريدي.

ولعل استخدام الإشراف التربوي التطوري يعد من المحاولات الجادة في تطوير واقع الممارسات الإدارية، من خلال تنويع أساليب الإشراف بحسب طبيعة المديرين، أي تنويع الإشراف التربوي لتراعي الفروق الفردية بين المديرين، على أساس أن الإشراف التربوي يهدف إلى تطوير وتحسين الممارسات الإدارية عن طريق مساعدة المديرين على تعميق النمو المهني لديهم واستخدام أساليب متنوعة في عملية الإشراف التربوي في المدارس بحسب طبيعة المديرين؛ تأتي هذه الدراسة بهدف تعرف أثر تنويع أنماط الإشراف التربوي التطوري بحسب خصائص مديري المدارس الثانوية، حيث تم تنويع أساليب الإشراف التربوي

التطوري على مديري المدارس اعتماداً على اهتمامهم والتزامهم بمهنة الإدارة، وهذا يتطلب بيان أصناف المديرين العاملين في الميدان التربوي حسب اهتمامهم بالعملية الإدارية[١٣] (القرالة، ٢٠١٥).

ويشير جلكمان (Gliekman) في هذا المجال الوارد في[١٤] (البابطين، ١٩٩٤) إلى تصنيف المعلمين ومن ثم تم تطبيقه في هذه الدراسة على المديرين في فئات ثلاث حسب دافعيتهم للعمل وهي: مديرين أنانيين ومديرين يهتمون بالمعلمين كجماعة ومديرين يهتمون بالمعلم كفرد. كما يصنف جلكمان المديرين حسب مستوى قدرتهم على التفكير التجريدي إلى ثلاثة أنواع: مديرين ذي تفكير تجريدي منخفض، مديرين ذي تفكير تجريدي متوسط، مديرين ذي تفكير تجريدي عال.

كما يشير عبدالسلام[١٥] (٢٠٠١) إلى تصنيف المعلمين بحسب اهتمامهم بالإدارة في أربعة أصناف هي:

المدير الكسول (الضعيف): وهو المدير الذي يقصر في أداء واجباته وفي مساعدة المعلمين وتوجيههم، إضافة إلى ضعف تقديره لمسؤولياته الإدارية.

المدير المهمل: وهو المدير الذي لا يقوم بالأعمال المناطة به بالشكل المطلوب ويقصر في أداء واجباته، ولا يقوم بالممارسات الإدارية الأساسية في العملية التربوية.

المدير المزاجي: وهو المدير الذي يتسم بالمزاجية في أداء واجباته الوظيفية، إذ إن ممارساته الإدارية لا تسير على وتيرة واحدة، إذ يكون متحمساً لعمله أحياناً، ومتكاسلاً عن القيام بالممارسات الإدارية في أحياناً أخرى.

المدير المخلص (الأمين): وهو المدير الذي يقوم بواجباته الإدارية بشكل فعّال في جميع الظروف والأحوال.

أما إسماعيل[١٦] (٢٠٠١) فيشير إلى أحد عشر تصنيفاً للمدير منها: المدير المبتدئ والعاجز وغير الكفء **والمدير المنكسر- والمدير الساحر والمدير حلال المشكلات والمدير الودود.**

أما لغايات هذه الدراسة، ولكي يصبح التصنيف منطقياً وعملياً، فقد اعتمد الباحثان تصنيفاً ثلاثياً للمديرين بحسب التزامهم بمهنة الإدارة، وهذه الأصناف هي:

المدير العابر (غير المهتم): وهو المدير الذي يقصّر في أداء واجباته ولا تحتل المهام الموكل بها أولويات اهتماماته، ويدخل إلى الإدارة دون تخطيط مسبق لممارساته الإدارية.

المدير التقليدي (الملقن): وهو المدير الذي يقوم بما يوكل إليه أو يطلب منه ضمن الحدود الدنيا أو ما يقاربها في أثناء أدائه لواجباته.

المدير المجد (المهتم): وهو المدير الذي يحرص على أداء واجباته بكفاءة

عالية واهتمام كبير، ويحرص على مساعدة معلميه وتوجيههم.

في ضوء خصائص أنماط الإشراف التطوري وخصائص المديرين يمكن توزيع مديري المدارس أفراد الدراسة على أنماط الإشراف التطوري كل بحسب ما يناسبه على النحو الآتي:

أولاً: المدير **العابر (غير المهتم):** ويناسبه النمط الإشرافي المباشر الذي يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المديرون لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها.

ثانياً: المدير **التقليدي:** ويناسبه نمط الإشرافي التشاركي، إذ يشارك المشرف التربوي المديرين في وضع خطة عمل شاملة لتحسين الممارسات الإدارية للمعلمين لتجويد مخرجات العملية التعليمية التعلمية.

ثالثاً: المدير **المجد (المهتم):** ويناسبه نمط الإشراف غير المباشر الذي يركز أساساً على خبرات المدير وقدراته وجهوده الذاتية.

وبذلك يصبح النموذج المقترح لتوزيع مديري المدارس أفراد الدراسة على الأنماط الإشرافية على النحو الآتي:

نمط الإشراف / فئة المدير	مباشر	تشاركي	غير مباشر
عابر (غير مهتم)		←	
تقليدي			
مجد (مهتم)		↗	

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى محاولة تعرف أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري مقارنة بأثر الإشراف التربوي الاعتيادي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة/ عمان، ومدى اختلاف ذلك الأثر باختلاف كل من: مستوى تأهيل المديرين العلمي ومستوى خبرتهم الإدارية.

مشكلة البحث وأسئلته:

يعد الإشراف التطوري نقلة نوعية في ميدان الإشراف التربوي، إذ تم تطبيقه على المعلمين وحقق نتائج عالية في تحسين أداءات المعلمين التدريسية والإدارية[١٧] (شديفات والقادري، ٢٠٠٥).

ومع أنه يركز تركيزاً فنياً على الأداءات الإدارية إلا أنه -حد علم الباحث- لم يطبق على مديري المدارس باعتبارهم مشرفين مقيمين؛ لذا جاءت هذه الدراسة كضرورة لتقصي أثر استخدام هذا النوع من الإشراف في تحسين الممارسات الإدارية

لـدى مـديري المـدارس التابعـة لمـديريات التربيـة والتعلـيم في محافظـة العاصـمّة/ عمّان وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١-هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية في درجـة تقـدير المشرـفين التربـويين للممارسـات الإداريـة لمـديري المـدارس الثانويـة الحكوميـة تعـزى إلى طريقة الإشراف (تطوري، تقليدي)؟

٢-هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية في درجـة تقـدير المشرـفين التربـويين للممارسـات الإداريـة لمـديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى للتفاعـل بـين طريقـة الإشراف (تطـوري، تقليـدي) والمؤهـل العلمـي (أقـل مـن بكـالوريوس، بكالوريوس فأعلى)؟

٣-هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية في درجـة تقـدير المشـرفين التربـويين للممارسـات الإداريـة لمـديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى للتفاعـل بـين طريقـة الإشراف (تطـوري، تقليـدي) ومسـتوى الخـبرة التدريسـية (طويلـة، قصيرة)؟

أهمية البحث:

تكمـن أهميـة هـذا البحـث في الأمـور الآتية:

-توعيـة المشـرفين التربـويين بأنمـاط الإشراف التربـوي التطـوري وتطبيقاتـه التربوية في العملية التعليمية.

-الإسـهام في تطـوير بـرامج الإشراف التربوي التي تعدها وزارة التربية والتعليم وإثرائهـا بأسـاليب إشرافيـة متطـورة وحديثة.

-مساعدة المشرفين التربويين على تنويع أساليب الإشراف التربوي لـديهم لتتناسـب مع خصائص مديري المدارس.

-إثراء الورش والدورات التدريبية التـي تنظمهـا مـديريات التربيـة والتعلـيم في مجال الإشراف التربوي بتضـمينها مهـارات أسلوب الإشراف التربوي التطوري.

التعريفـات الاصـطلاحية والإجرائيـة للبحث:

اشتمل هذا البحـث عـلى المصـطلحات المفاهيمية والإجرائية الآتية:

الإشراف التربوي التطوري اصطلاحاً:

ويعـرف بأنـه أسـلوب مـن أسـاليب الإشراف التربوي الحديثة الذي يركـز عـلى تذويت النمو المهني للممارسـين للعمليـة التعليميـة والتعلميـة ويسـهم في زيـادة دافعيـتهم نحـو العمـل ويطـور لـديهم المهارات التأملية ويزودهم بمعارف نوعيـة تعمـل عـلى تحسـين عمـلي إدارة الـتعلم ورفع سويتها ومخرجاتها وتحقيق أهدافها **(Siens & Embeien, 1996)**.

ويعرف **إجرائياً** لغايات هـذه الدراسـة بأنـه: نـوع مـن أنـواع الإشراف التربـوي يساعد المديرين في التغلب على المشكلات التي تـواجههم في المواقـف الإداريـة وهـو على ثلاثة أنماط:

النمط الأول: الإشراف المباشر: وهو نمط إشرافي يتم فيه وضع الأسس التي يسير عليها المدير لتحقيق أهداف وتحسين الإدارة ويستخدم مع المديرين الذين يبدون عدم حب العمل.

النمط الثاني: الإشراف غير المباشر: نمط إشرافي يؤكد أن عملية الإدارة تعتمد على الخبرات الخاصة بالمدير لتحسين ممارساته الإدارية ويستخدم مع المديرين الذين يبدون مستوى عالياً من الالتزام بالعمل.

النمط الثالث: الإشراف التشاركي: نمط إشرافي يؤكد أن عملية الإدارة هي حل للمشكلات ولذا يشترك كل من المشرف التربوي والمدير في وضع خطة تحسين عملية الإدارة ويستخدم مع المديرين الذين يبدون مستوى عال من حب العمل أو مستوى منخفضاً من الإلتزام بالعمل.

الممارسات الإدارية اصطلاحاً: مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم التي يمارسها مديري التربية والتعليم في المناطق التعليمية من أجل تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة[18](شحادة، ٢٠٠٨).

وتعرف **إجرائياً** لغايات هذه الدراسة بأنها: العمليات الإدارية التي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والأنشطة المدرسية، وخدمة المجتمع المحلي، والتقويم والمقيسة بأداة الدراسة.

حدود البحث ومحدداته:

-اقتصر مجتمع البحث على مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم للواء الجامعة/ عمان للعام الدراسي ٢٠١٧/ ٢٠١٨م. واقتصرت عينة البحث على نسبة (٤٤%) من مجتمع البحث.

-اقتصرت أداة البحث على (٤٠) فقرة، تقيس كل فقرة إحدى الممارسات الإدارية المتوقعة من قبل مدير المدرسة، وتوزعت هذه الممارسات في خمسة مجالات أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والنشاط المدرسي، وخدمة المجتمع المحلي، والتقويم.

- تتحدد درجة دقة النتائج اعتماداً على دقة الأداة المستخدمة وعلى جدية المستجيبين عليها.

الدراسات السابقة:

تتطلب طبيعة هذا البحث تناول الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الإشراف التربوي وبخاصة التطوري وواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس.

دراسة شديفات والقادري[19](٢٠٠٥) هدف إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق بالاعتماد على وجهات نظر مشرفي العلوم في مديرية التربية والتعليم لمحافظة المفرق في الأردن، وقد أفضت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان الإشراف التربوي

التطوري أرفع قدراً في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم أفراد الدراسة من الإشراف الاعتيادي على الأداة ككل وعلى مجالاتها الخمسة، وبدلالة إحصائية مرتفعة (**p<0.001**). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى تأثير الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم أفراد البحث تعزى لمستوى التأهيل العلمي للمعلمين ولمستوى خبرتهم التدريسية؛ مما يدل على أن الإشراف التربوي التطوري يناسب المعلمين بمستويات تأهيلهم المختلفة وخبراتهم المتنوعة.

أمّا دراسة الرشيدي[٢٠] (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى تقييم الإشراف التطوّري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم المعلمين للأشراف التطوّري في منطقة حائل التعليمية جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (٣١,٣) وجاءت مجالات الدراسة جميعها بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال دور الإشراف التطوّري في تنفيذ المناهج الترتيب الأول في حين جاء مجال الإشراف التطوّري والعملية الإشرافية بالمرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في جميع مجالات الدراسة تعزى لكل من الجنس والمؤهل والخبرة والتفاعل بينها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين للأشراف التطوري تعزى إلى الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي على مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم فقط. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: وضع برامج تطويرية للإشراف التطوري وتعميمها على المدارس، وعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب المشرفين على تطوير مهارات الإشراف التطوري. إجراء المزيد من الدراسات حول الإشراف التطوري في مناطق أخرى في المملكة.

أمّا دراسة الخميس[٢١] (٢٠١٣)، هدفت الدراسة إلى تعرف الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر المديرين المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب الإشرافية فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت هو أسلوب الدروس التطبيقية، ومن ثم جاء أسلوب تبادل الزيارات، والنشرة الإشرافية، وأسلوب الزيارات الصفية، أسلوب الدروس التطبيقية ثم، أسلوب المشاغل التربوية وأسلوب النشرة الإشرافية، وأسلوب التعليم المصغر، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

كما قام الحربي[٢٢] (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تقييم الأداء التعليمي للمشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي في إدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ولغرض تحقيق الهدف قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات تم التأكد من صدقها الظاهري وثباتها، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (١٠٠) مشرف تربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي في إدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغيري الخبرة والإدارة على جميع مجالات الدراسة.

وأجرى السيد[٢٣] (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي في ترقية أداء معلم المرحلة الثانوية بمحلية كرري، وكذلك معرفة أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالمرحلة، وتقدم مجموعة من المقترحات لتطوير عمل الإشراف التربوي. وقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمحلية كرري والبالغ عددهم (١٠٠٠) معلم ومعلمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم ومعلمة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي في ترقية الأداء لمعلمي المرحلة الثانوية في المجالات (التخطيط للدرس، التنفيذ للدرس، الإدارة الصفية، التقويم، المشكلات، المقترحات) كان بنسبة مرتفعة.

وأجرى أبو مزيد[٢٤] (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف إلى فاعلية الإشراف الإرشادي في تخفيف ضغوط العمل لدى المرشدين التربويين في محافظات غزة، ولتنفيذ الدراسة، تم استخدام منهج البحث التجريبي. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المرشدين التربويين، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٤) مرشداً ومرشدة، وقد قسمت إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية مكونة من (١٢) مرشداً ومرشدة، واستخدمت الباحثة تصميم تجريبي قبلي وبعدي للمجموعتين. وقد استخدمت الباحثة الأدوات التالية: برنامج الإشراف الإرشادي، مقياس ضغط العمل. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى المجموعة التجريبية قبل وبعد الإشراف الإرشادي لصالح القياس البعدي.

كما قام الشهري[٢٥] (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية، بمحافظة خميس مشيط، وأيضاً التعرف على درجة رضا المعلمات عن الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول الأساليب الإشرافية المتبعة من قبل المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط التي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، والدورات التدريبية). وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط وتم أخذ عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة وأخذ آرائهن لمعرفة نوع الأساليب المتبعة من قبل المشرفات التربويات والتعرف على مدى رضائهن عن تلك الأساليب. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان. وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أبرزها أن المشرفات التربويات يمارسن أسلوب الزيارات الصفية أحياناً. كما أظهرت النتائج أن الممارسات الإشرافية القائمة حالياً غالباً ما تشعر المعلمات بالاطمئنان على مستقبل العملية التربوية التعليمية، وأن المشرفات التربويات يمارسن أسلوب تبادل الزيارات أحياناً.

وهدفت دراسة قيطة (٢٠١٦) للتعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالاعتماد على منهج البحث الوصفي المسحي. ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة وفقاً لأسئلة الدراسة ووزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٤٥) معلماً ومعلمة، من المدارس الحكومية في مديرية غرب غزة، استردت جميعها، وهي صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة المشرفين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة، حيث وصلت النسبة الكلية للدرجة إلى (٥٢,٦٧%) وحاز مجال العلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى، وجاء مجال أساليب تنمية الأعلى بينما لا توجد فروق تُعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

في ضوء ما أفضت إليه الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة جملة من النتائج منها:

-شيوع الإشراف التربوي المباشر (التقليدي) الذي يتجاهل في الغالب الفروق الفردية بين المعلمين والمديرين ويتعامل معهم بسوية واحدة، كما في دراسة كل من الرشيدي[٢٦] (٢٠١٠).

-استخدام أساليب الإشراف الحديثة يسهم في تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين والمديرين كما ورد في دراسة

الخميس[٢٧] (٢٠١٣) ودراسة الحربي[٢٨] (٢٠١٥).

وهذه النتائج تؤكد أهمية الأخذ بأساليب إشراف جديدة تراعي الفروق الفردية بين المعلمين والمديرين؛ لتحسين ممارساتهم التدريسية والإدارية والنهوض بمخرجات العلمية التربوية بشكل عام، وهو ما يشكل جوهر هذا البحث وهدفه الرئيس.

الطريقة والإجراءات:

تصميم البحث:

اتبع في هذا البحث المنهج شبه التجريبي وفقاً للتصميم الآتي:

١-المجموعة الضابطة

(قياس قبلي- إشراف اعتيادي- قياس بعدي)

(O1 O2)

٢-المجموعة التجريبية

(قياس قبلي- إشراف تطوري - قياس بعدي)

(O1 X O2)

مجتمع البحث:

تكّون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧م وبلغ عددهم (١٤٠) مديراً ومديرة[٢٩].

عينة البحث:

اختيرت عينة البحث بشكل عشوائي من مديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، وتمثلت في (٤٤%) من مجتمع البحث، وكان توزيعهم حسب النمط الإشرافي ومستوى الخبرة ومستوى التأهيل على النحو الآتي:

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة حسب النمط الإشرافي المتبع ومستوى الخبرة وحسب النمط الإشرافي المتبع ومستوى التأهيل

المجموعة	مستوى الخبرة		مستوى التأهيل العلمي	
	قصيرة	طويلة	البكالوريس ودبلوم	دراسات عليا
الضابطة	١٦	٢٣	١٤	١٥
التجريبية	١٦	١٦	١٧	١٥
الإجمالي	٦١		٦١	

إجراءات البحث:

تطوير أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بصورتها النهائية في استبانة تألفت من (٤٠) فقرة موزعة في خمس مجالات، وجرى تطويرها وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد مجالات الأداة:

تم تحديد المجالات الأساسية لأداة البحث وتمثلت في الآتية: التخطيط والتنظيم والأنشطة المدرسية وخدمة المجتمع المحلي والتقويم.

الخطوة الثانية: تطوير فقرات الأداة:

تمّ تطوير (٥٢) فقرة بشكل أولي، واتبعت كل فقرة بخمسة خيارات هي: بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة نادراً، وروعي في اختيارها أن تغطي المجالات

التي تشملها الأداة، وتعبر عن ممارسات متوقعة من مديري المدارس وقد جرى تطوير الفقرات بالاعتماد على نتائج البحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال وعلى نتائج المناقشات التي جرت مع عدد من المتخصصين في مجالي الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، وعلى الخبرة الشخصية للباحثين، وقد تم توضيح المقصود بكل ممارسة، وأرفقت الأداة بصفحة تتضمن تعريفاً بهدف البحث وبتعليمات الإجابة عن فقرات الأداة، وبجمع معلومات عامة عن مستوى التأهيل العلمي لمدير المدرسة وعن مستوى خبرته الإدارية.

الخطوة الثالثة: التجريب الأولي للأداة:

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية تألفت من (١٥) مديراً ومديرة، بهدف تحديد الكلمات والفقرات الغامضة فيها، وتعرّف مدى وضوح تعليماته، وقد أجريت بعض التعديلات على فقرات الأداة في ضوء ملاحظات أفراد العينة الاستطلاعية. وقد جرى تقدير الممارسات الإدارية للعينة الاستطلاعية بإعطاء خمس علامات للإجابة بدرجة كبيرة جداً، وأربع علامات للإجابة بدرجة كبيرة، وثلاث علامات للإجابة بدرجة متوسطة، وعلامتان للإجابة بدرجة قليلة وعلامة واحدة للإجابة بدرجة نادرة.

صدق وثبات الأداة:

صدق المحتوى:

تمّ التحقق من صدق المحتوى للأداة، من خلال عرض جميع فقراته بترتيب عشوائي ضمن قائمة واحدة على (٦) محكمين من أساتذة التربية في عدد من الجامعات الأردنية والمشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة، وطلب إليهم تحديد مدى ملاءمة كل فقرة للمجال الذي اندرجت تحته، ومدى وضوح الفقرات والصياغة اللغوية للفقرات ومناسبتها، وإبداء أية ملاحظات أو اقتراحات بشأن حذف أو إضافة أو تعديل أية فقرات، وقد تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر في ضوء مقترحات المحكمين وتوصياتهم بشأن وضوحها ودقتها اللغوية، واستخدمت طريقة لاوشي (Lawshe) Cohen,et.al.,1988,p128 (Cited in) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين على مدى تمثيل الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته باستخدام المعادلة التالية:

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

حيث تشير CVR إلى نسبة صدق المحتوى، وn إلى عدد المحكمين الذين اتفقوا على أن الفقرة أساسية في قياس المجال الذي تندرج تحته، أما N فتشير إلى

العـدد الكـلي للمحكمـين. وقـد أظهـرت النتائج باسـتخدام طريقـة لاوشي لحسـاب درجـة الاتفـاق بـين المحكمـين أن نسـبة صدق المحتوى للفقرات قد تراوحـت بـين ٠,٨٩ إلى ٠,٨١، بعد أن تم اسـتبعاد بعـض الفقـرات التـي كانـت نسـبة الاتفـاق في تصنيفها وتقدير مـدى ملاءمتهـا أقـل مـن ٨٠%، وبذلك تتوافر دلالة صدق المحتـوى لأداة البحـث مـن خـلال نسـب الاتفـاق المرتفعـة بـين المحكمـين في تقـدير مـدى مناسبة الفقرات للممارسات الإدارية التـي تقيسها، كما هو في الجدول الآتي:

جـدول رقـم (٢): متوسـطات نسـب الاتفـاق بـين المحكمـين لصـدق محتـوى فقرات أداة البحث

مجـــالات المقيـــاس (المقاييس الفرعية)	أرقـــام الفقرات	متوســـط نســـبة الاتفاق
مجال التخطيط	من ١-٨	٠,٨١
مجال التنظيم	من ٩-١٦	٠,٨٥
مجـــال الأنشـــطة المدرسية	من ١٧-٢٤	٠,٨٩
مجال خدمة المجتمع المحلي	من ٢٥-٣٢	٠,٨٨
مجال التقويم	من ٣٣-٤٠	٠,٨٩

ثبات الأداة:

للتحقـق مـن دلالات الثبـات لـلأداة استخدمت المؤشرات الإحصائية الآتية:

الاتساق الداخلي:

يُعـدّ ثبـات التجـانس أو الاتسـاق الداخلي من المـؤشرات الإحصـائية الأولية على ثبات الأداة، وقد توفرت دلالة الثبات للأداة من خلال تقـدير الاتسـاق الـداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفـا، وقـد بلـغ معامـل ثبـات الاتسـاق الـداخلي لـلأداة (٠,٨٤)، وهـي ذات دلالـة إحصـائية عنـد مستوى (P<0.01)، وهذا يدل على وجـود تجـانس داخـلي مرتفـع بـين فقـرات أداة قياس الممارسات الإدارية لمديري المدارس.

جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة والكلي

مجـــالات المقيـــاس (المقاييس الفرعية)	معامل الثبات
مجال التخطيط	٠,٨٣
مجال التنظيم	٠,٨٤
مجال الأنشطة المدرسية	٠,٨٥
مجـال خدمـة المجتمـع المحلي	٠,٨٥
مجال التقويم	٠,٨٣
الكلي	٠,٨٤

٢- ثبات السكون (الاستقرار):

كـما تـم التحقـق مـن ثبـات السـكون للأداة من خـلال تطبيـق الأداة عـلى عينـة الثبات البالغ عددها (١٥) مديراً ومـديرة، حيث جرى تقدير الممارسات الإدارية لهـم مرتين بفارق زمني مقداره أسـبوعان، وتـم حسـاب معامـل ارتبـاط بيرسـون بـين متوسـطي تقـدير المشرـفين التربـويين

للممارسات الإدارية لأفراد عينة الثبات على الأداة، وقد أظهرت النتائج أن معامل ثبات الإعادة لها بلغ (٠,٨٧)، وهذه النتيجة تدل على أنّ الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية تتيح إمكانية استعمالها وتوظيفها في مجال تقدير الممارسات الإدارية لمديري المدارس.

الخطوة الخامسة: التطبيق الأساسي للأداة

الإجراءات التجريبية:

أجريت التجربة في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧م وفقاً للخطوات الآتية:

-تم عقد أربعة اجتماعات مع المشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة، حيث تم إعطاؤهم فكرة معمقة عن الإشراف التربوي التطوري من قبل الباحث، وزودوا بمعلومات ومهارات الإشراف التربوي التطوري.

-تم توزيع مديري المدارس أفراد البحث على المستويات الثلاثة: المدير العابر (غير المهتم)، والمدير التقليدي، والمدير المجد(المهتم) بالاعتماد على التقارير الإشرافية السابقة لهم وبالتعاون مع المشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة في جلسة جماعية.

-تم تقدير الممارسات الإدارية لأفراد البحث من قبل المشرفين التربويين قبل البدء مباشرة بالتجربة.

- استمرت التجربة فصلاً دراسياً كاملاً.

-تم تقدير الممارسات الإدارية لأفراد البحث بعد الانتهاء من التجربة.

-تم تفريغ البيانات الواردة في أداة البحث إلى ذاكرة الحاسوب، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Spss**).

المعالجة الإحصائية:

استخدم في البحث تقنيات إحصائية عديدة للإجابة عن أسئلة البحث من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للبيانات المستقلة، واختبار مربع أوميغا للدلالة العملية (حجم الأثر)، وتحليل التباين الثلاثي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

قبل البدء بالتجربة تم تقدير الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية لمجموعتي الدراسة قبل البدء بالتجربة؛ بهدف التحقق من مدى تكافؤهما في الممارسات الإدارية، وقد كانت النتائج المتعلقة بذلك على النحو الوارد في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين القبلية للممارسات الإدارية على مجالات أداة البحث حسب المجموعة: تجريبية وضابطة.

ترتيب المجال وموضوعه	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١-الممارسات المتعلقة بالتخطيط	ضابطة	١١,٤٢	٢,٩٣	٠,٧٦	٥٩	٠,٤٥
	تجريبية	١١,١٢	٥,٨٧			
٢-الممارسات المتعلقة بالتنظيم	ضابطة	١١,٨٠	٤,٣٦	٠,٦٢	٥٩	٠,٥٣
	تجريبية	١١,٥٦	٦,٧١			
٣-الممارسات المتعلقة بالأنشطة المدرسية	ضابطة	١١,٥٠	٣,١٤	٠,٦٠	٥٩	٠,٥٦
	تجريبية	١١,٢٦	٦,١٩			
٤-الممارسات المتعلقة بالمجتمع المحلي	ضابطة	١١,٢٤	٥,٣١	٠,٥٠-	٥٩	٠,٦٢
	تجريبية	١١,٤٢	٧,١٤			
٥- الممارسات المتعلقة بالتقويم	ضابطة	١١,١٤	٥,٥٣	٠,٥٠	٥٩	٠,٦١
	تجريبية	١٠,٩٠	٦,١٦			
الإجمالي(المجالات معاً)	ضابطة	٥٦,٧٣	١٠,١٣	٠,٧٢٠	٥٩	٠,٤٧٣
	تجريبية	٥٥,٨٠	١٧,٣٣			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) إلى تقارب المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين لمجموعتي البحث، كما تظهر نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة أن الفروق الحاصلة في المتوسطات الحسابية لتقديرات المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس من المجموعتين التجريبية والضابطة غير دالة إحصائياً في المجالات الخمسة المشمولة في البحث وعلى الأداة بشكل إجمالي، مما يدل على تكافؤ المجموعتين قبل البدء بالتجربة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس تعزى إلى طريقة الإشراف (تطوري، تقليدي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد البحث بعد الانتهاء من تطبيق التجربة، وجرى استخدام اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وقد كانت النتائج المتعلقة بذلك كما يلي:

جدول رقم (٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير المشرفين التربويين البعدية على أداة قياس الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية وضابطة:

ترتيب المجال وموضوعه	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١-الممارسات المتعلقة بالتخطيط	ضابطة	١٢,٨٠	٣,٩٢	٩,١١	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٦٦	٢,٩٤			
٢-الممارسات المتعلقة بالتنظيم	ضابطة	١٢,٠٤	٣,٦١	١١,٢٠	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٠٨	٢,٧٩			
٣-الممارسات المتعلقة بالأنشطة المدرسية	ضابطة	١٢,٧٥	٣,٦٠	٩,٥٠	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٠٥	٢,٨٤			
٤-الممارسات المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي	ضابطة	١٢,٢٠	٣,١٧	١٠,٦٤	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٠٣	٢,٦٤			
٥- الممارسات المتعلقة بالتقويم	ضابطة	١٢,٢٠	٤,٠٣	٩,٨٩	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٢٠	٣,٥٤			
الإجمالي(المجالات معاً)	ضابطة	١٢,٢٠	٣,١٨	١٢,٦٥	٥٩	P<0.001
	تجريبية	١٥,٠٤	٢,٦٤			

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (٥) إلى أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس لأفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد المجموعة الضابطة بشكل إجمالي وعلى المجالات الخمسة المشمولة في البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة ($p<0.001$) كما تبين ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري المقترح في هذا البحث كان أكثر فاعلية في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في المجالات المختلفة المشمولة في البحث من الإشراف الاعتيادي المستخدم مع أفراد المجموعة الضابطة.

ولإيجاد حجم تأثير استخدام الإشراف التطوري المستخدم في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة العاصمة؛ تم حساب مربع أوميجا (ω_2) على الأداة بشكل إجمالي وفقاً للمعادلة الآتية Diekhof (1992):

$$\omega 2 = [(ت)2 - 1] / [(ت)2 + ن1 + ن2 - 1]$$

وقد بلغ حجم الأثر (الدلالة العملية) حوالي (٠,٥٧) مما يشير إلى أن (٥٧%) من التباين الحاصل في تقدير المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس يعزى إلى نمط الإشراف التربوي التطوري، وهذه القيمة تدل على أن حجم تأثير نمط الإشراف التطوري المستخدم في تحسين للممارسات الإدارية لمديري المدارس كبير مقارنة بأثر الإشراف الاعتيادي.

ومن أجل التحليل المعمق لأثر نمط الإشراف المستخدم في تطوير الممارسات

الإدارية لمديري المدارس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية لمديري المدارس لكلي المجموعتين على كل فقرة من فقرات الأداة، كما تم حساب قيمة (ت) للبيانات المستقلة المتعلقة بها ومستوى الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج المتعلقة بذلك على النحو الآتي:

- النتائج المتعلقة بفقرات المجال الأول: أثر النمط الإشرافي في الممارسات المتعلقة بالتخطيط:

كانت النتائج المتعلقة بفقرات المجال الأول على النحو الآتي:

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير المشرفين التربويين البعدية على فقرات مجال التخطيط في استبانة الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية ضابطة

رقم الفقرة ومحتواها	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١-يراعي في خطته احتياجات المعلمين المهنية.	ضابطة	٢,٩٧	٠,٦٨	٨,٩٨	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٥	٠,٤٧			
٢-يهتم بأن تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل	ضابطة	٣,٢١	٠,٧٦	٦,٤٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٦	٠,٦١			
٣- يشارك المشرفين التربويين عند وضع بنود خطته	ضابطة	٣,٢٢	٠,٧٧	٦,٥٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٤	٠,٥٢			
٤-يحرص على موافقة مديرية التربية قبل تنفيذها	ضابطة	٣,٣٦	٠,٧٩	٤,٨٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩١	٠,٦٠			
٥- يبني خطته في ضوء رسالة ورؤية المدرسة المحددة	ضابطة	٣,٤٤	٠,٨١	٥,٢٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٤,٠٦	٠,٥٨			
٦- تراعي خطة مدير المدرسة الإمكانات والظروف	ضابطة	٣,١٣	٠,٨٠	٥,٦٨	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٢	٠,٥٢			
٧- تراعي خطته احتياجات الطلاب المادية والمعنوية	ضابطة	٣,٢٠	٠,٧٩	٥,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٠	٠,٥٠			
٨- يضع الأهداف بشكل سلوكي محدد	ضابطة	٣,٢٨	٠,٨٣	٥,٢٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٢	٠,٥١			

تشير النتائج الواردة في جدول (٦) إلى أن متوسطات تقدير أفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات تقدير المجموعة الضابطة في كافة الممارسات المتعلقة بالتخطيط الواردة في أداة البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة (p<0.001) كما تبيّن ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري المقترح في هذا البحث أكثر فاعلية من نمط الإشراف الاعتيادي المستخدم مع أفراد المجموعة الضابطة في تطوير الممارسات المتعلقة بالتخطيط الواردة في أداة البحث.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط تقدير لدى المجموعة التجريبية هي الفقرة الخامسة وبمستوى درجة كبيرة جداً، ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو يبني خطته في ضوء رسالة ورؤية المدرسة المحددة، تليها الفقرة الثانية وبمستوى درجة كبيرة ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو " يهتم بأن تكون خطته مرنة وقابلة للتعديل، في حين حصلت الفقرة السادسة على اقل متوسط تقدير، ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو تراعي خطة مدير المدرسة الإمكانات والظروف.

- النتائج المتعلقة بفقرات المجال الثاني: أثر النمط الإشرافي في الممارسات المتعلقة بالتنظيم:

كانت النتائج المتعلقة بفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير المشرفين التربويين البعدية على فقرات مجال التنظيم في استبانة الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية ضابطة

ترتيب الفقرة ومحتواها	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١- يسعي إلي تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	ضابطة	٣,٣١	٠,٨٢	٤,١٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٠	٠,٥٨	٤,١٠		
٢يسعي إلي توفير جدول مدرسي مناسب لاحتياجات المعلمين	ضابطة	٢,٧٢	٠,٦١	٩,٩٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٠	٠,٥٧	٩,٨٩		
٣يحرص على توفير بيئة مدرسية مناسبة لحدوث تعلم فعال	ضابطة	٢,٦٦	٠,٦٨	٨,١٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٥٠	٠,٥٦	٨,٠٨		
٤- يحرص على توفير	ضابطة	٣,١٠	٠,٨٠	٦,٣٠	١٢٠	P<0.001

بيئة مادية مناسبة للمعلمين في ادارة الصف	تجريبية	٣,٨٤	٠,٦٥	٦,٢٨		
٥- يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر	ضابطة	٣,٢١	٠,٨٧	٦,٥١	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٤,٠١	٠,٥٧	٦,٤٩		
٦-ينسق مع المشرفين التربويين في مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين	ضابطة	٣,١٩	٠,٧٩	٦,٥٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٩	٠,٤٧	٦,٤٩		
٧-يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات	ضابطة	٢,٥٠	٠,٦٨	٨,٦٨	**١٢٠**	P<0.001
	تجريبية	٣,٤٣	٠,٦٠	٨,٦٧		
٨- يسعي إلي تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة	ضابطة	٣,٤٠	٠,٨٠	٤,٤٧	**١٢٠**	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٦	٠,٦٩	٤,٤٦		

تشير النتائج الواردة في جدول (٧) إلى أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين لأفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد المجموعة الضابطة في كافة الممارسات المتعلقة بالتنظيم الواردة في أداة البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة ($p<0.001$) كما تبيّن ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة،وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري أكثر فاعلية من نمط الإشراف الاعتيادي المستخدم مع أفراد المجموعة الضابطة في تطوير ممارسات مديري المدارس المتعلقة بالتنظيم الواردة في أداة البحث.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط تقدير لدى المجموعة التجريبية هي الفقرة الخامسة وبمستوى "درجة كبيرة جداً: ويتصل محتواها ب يتابع عمل اللجان المدرسية بشكل مستمر تليها الفقرة الثامنة وبمستوى "درجة كبيرة" ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو" يسعي إلي تحقيق النظام والانضباط المدرسي بدقة، في حين حصلت الفقرة السابعة على أقل متوسط تقدير، ويتصل محتواها بالممارسات المتعلقة يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات.

- النتائج المتعلقة بفقرات المجال الثالث: أثر النمط الإشرافي في الممارسات المتعلقة بالأنشطة المدرسية:

كانت النتائج المتعلقة بفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير المشرفين التربويين البعدية على فقرات مجال الأنشطة المدرسية في استبانة الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية ضابطة

ترتيب الفقرة ومحتواها	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١- يستخدم أنشطة وأدوات يطورها بنفسه	ضابطة	٣,٢٢	٠,٧٧	٦,٥٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٥	٠,٥٢	٦,٤٨		
٢- يطور المدير نماذج مناسبة في طرح الأنشطة	ضابطة	٣,٣٦	٠,٧٩	٤,٨٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩١	٠,٦٠	٤,٧٩		
٣- يركز على استخدام أنشطة مختلفة ومتنوعة بما تخدم المنهاج.	ضابطة	٣,٤٤	٠,٨١	٥,٢٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٤,٠٦	٠,٥٨	٥,١٨		
٤- يعطي المعلمين تعليمات مفصلة عن إجراءات تنفيذ النشاط.	ضابطة	٣,١٣	٠,٨٠	٥,٦٨	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٢	٠,٥٢	٥,٥٧		
٥- يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في وضع خطة النشاط.	ضابطة	٣,٢٠	٠,٧٩	٥,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٠	٠,٥٠	٥,٨٠		
٦- ينوع مستويات	ضابطة	٣,٢٨	٠,٨٣	٥,٢٠	١٢٠	P<0.001

النشاطات المدرسية ليتناسب مع المستويات المختلفة للمتعلمين ولاستغلال إمكاناتهم المتنوعة.	تجريبية	٣,٩٢	٠,٥١	٥,٠٩		
٧- يتيح الفرصة للمعلمين أن يوجهوا الطلبة نحو الأنشطة المدرسية البسيطة	ضابطة	٣,٣١	٠,٨٢	٤,١٢	١٤٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٠	٠,٥٨	٤,١٠		
٨- يوجه المعلمين إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية	ضابطة	٢,٧٢	٠,٦١	٩,٩٠	١٤٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٠	٠,٥٧	٩,٨٩		

تشير النتائج الواردة في جدول (٨) إلى أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين لأفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات التقدير لأفراد المجموعة الضابطة في كافة الممارسات المتعلقة بالأنشطة المدرسية الواردة في أداة البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة ($p<0.001$) كما تبيّن ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري أكثر فاعلية من نمط الإشراف الاعتيادي المستخدم مع أفراد المجموعة الضابطة في تطوير الممارسات لمديري المدارس المتعلقة بالأنشطة المدرسية الواردة في أداة البحث.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط تقدير لدى المجموعة التجريبية هي الفقرة الثالثة وبمستوى "درجة كبيرة جداً"، ويتصل محتواها ب يركز على استخدام أنشطة مختلفة ومتنوعة بما تخدم المنهاج، تليها الفقرة الأولى وبمستوى درجة كبيرة ويتصل محتواها ب يستخدم أنشطة وأدوات يطورها بنفسه، في حين حصلت الفقرة الثامنة على أقل متوسط تقدير، ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو يوجه المعلمين إلى تطوير أنشطة من البيئة المحلية.

- النتائج المتعلقة بفقرات المجال الرابع: أثر النمط الإشرافي في الممارسات المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي:

كانت النتائج المتعلقة بفقرات هذا المجال على النحو الآتي:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير

المشرفين التربويين البعدية على فقرات مجال خدمة المجتمع المحلي في أداة قياس الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية ضابطة

ترتيب الفقرة ومحتواها	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١-يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	ضابطة	٣,١٣	٠,٨٠	٥,٦٨	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٢	٠,٥٢	٥,٥٧		
٢- يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر.	ضابطة	٣,٢٠	٠,٧٩	٥,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٠	٠,٥٠	٥,٨٠		
٣-يشكل مجلس أولياء أمور وفق الأنظمة.	ضابطة	٣,٢٨	٠,٨٣	٥,٢٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٢	٠,٥١	٥,١٠		
٤- يشجع على عقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	ضابطة	٣,٣١	٠,٨٢	٤,١٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٠	٠,٥٨	٤,١٠		
٥- يأخذ برأي أولياء أمور الطلاب عند تقويم المعلمين	ضابطة	٢,٧٢	٠,٦١	٩,٩٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٠	٠,٥٧	٩,٨٩		
٦- ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق.	ضابطة	٢,٦٥	٠,٦٨	٨,١٠	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٥٠	٠,٥٦	٨,٠٨		
٧- يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر	ضابطة	٣,٠٤	٠,٧٧	٥,٧٩	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٠	٠,٦٠	٥,٧٧		
٨- يشارك المجتمع المحلي أفراحه وأحزانه بشكل مستمر	ضابطة	٣,١٤	٠,٧٢	٤,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٠	٠,٦٣	٤,٩١		

تشير النتائج الواردة في جدول (٩) إلى أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين أفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد

المجموعة الضابطة في كافة الممارسات المتعلقة خدمة المجتمع المحلي الواردة في أداة البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة (p<0.001)، كما تبيّن ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري المقترح في هذا البحث أكثر فاعلية من نمط الإشراف الاعتيادي المستخدم مع أفراد المجموعة الضابطة في تطوير ممارسات مديري المدارس المتعلقة خدمة المجتمع المحلي الواردة في أداة البحث.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط تقدير لدى المجموعة التجريبية هي الفقرة الثالثة وبمستوى درجة "كبيرة جداً "، ويتصل محتواها ب يشكل مجلس أولياء أمور وفق الأنظمة، تليها الفقرة الثانية وبمستوى "درجة كبيرة" ويتصل محتواها ب يتعاون مع عناصر المجتمع المحلي المشهود لهم بالكفاءة بشكل مستمر، في حين حصلت الفقرة السادسة على أقل متوسط تقدير، ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق.

- النتائج المتعلقة بفقرات المجال الخامس: أثر النمط الإشرافي في الممارسات المتعلقة بالتقويم:

كانت النتائج المتعلقة بفقرات هذا المجال كما يلي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقدير المشرفين التربويين البعدية على فقرات مجال التقويم في أداة قياس الممارسات الإدارية لمديري المدارس حسب المجموعة: تجريبية ضابطة.

ترتيب الفقرة ومحتواها	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١- يقدر جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز	ضابطة	٢,٩٨	٠,٧٧	٦,٩٧	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٣	٠,٥٣	٦,٩٢		
٢- يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب تقويم الطلبة	ضابطة	٣,٢٤	٠,٧٦	٥,٥٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٩	٠,٦٤	٥,٥١		
٣- يخلق جو التنافس	ضابطة	٢,٩٦	٠,٦٤	٧,٩٠	١٢٠	P<0.001

الشريف بين المعلمين.	تجريبية	٣,٧٧	٠,٥٧	٧,٨٩		
٤- يقوم المعلمين في المدرسة بصورة موضوعية وشاملة.	ضابطة	٣,٠٥	٠,٨٠	٦,١٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٣	٠,٧١	٦,١١		
٥- يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية.	ضابطة	٢,٩١	٠,٦٣	٧,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٣	٠,٦٠	٧,٩١		
٦- يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة.	ضابطة	٣,٠٨	٠,٧٨	٧,٥٦	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٩٦	٠,٦٠	٧,٥٢		
٧ - يقوم كل معلم حسب قدراته خطوة من خطوات.	ضابطة	٣,٠٥	٠,٨٠	٦,١٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٨٣	٠,٧١	٦,١١		
٨- ينوع في التغذية الراجعة للمعلمين.	ضابطة	٢,٩١	٠,٦٣	٧,٩٢	١٢٠	P<0.001
	تجريبية	٣,٧٣	٠,٦٠	٧,٩١		

تشير النتائج الواردة في جدول (١٠) إلى أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين أفراد المجموعة التجريبية أعلى من متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد المجموعة الضابطة في كافة الممارسات المتعلقة بالتقويم في أداة البحث، وبدلالة إحصائية مرتفعة (p<0.001)، كما تبيّن ذلك نتائج اختبار (ت) للبيانات المستقلة، وهذا يدل على أن استخدام الإشراف التطوري المقترح في هذا البحث أكثر فاعلية من نمط الإشراف الاعتيادي في تطوير الممارسات المتعلقة بالتقويم الواردة في أداة البحث.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط تقدير لدى المجموعة التجريبية هي الفقرة السادسة وبمستوى "درجة كبيرة جداً"، ويتصل محتواها ب يساعد المعلمين في تحليل نتائج الامتحانات بصورة فعالة، تليها الفقرة الثانية وبمستوى درجة كبيرة ويتصل محتواها بالممارسات الموجهة نحو يعمل على تطوير الامتحانات المدرسية وأساليب

تقويم الطلبة، في حين حصلت الفقرة الخامسة على أقل متوسط تقدير، ويتصل محتواها ب يعتمد في تقويمه للمعلمين بناء على زيادة تحصيل الطلاب في الامتحانات الفصلية والنهائية.

يتضح من النتائج السابقة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لصالح المجموعة التجريبية ربما يعزى ذلك إلى دور الإشراف التربوي التطوري في زيادة دافعية المديرين نحو العمل، وتعزيز الممارسات التأملية التي من أهمها مهارات التفكير الناقد وتزويد المديرين بمعارف نوعية ورؤى تربوية حديثة مما أسهم في إحداث تباين في استجاباتهم، ولأن الإشراف التطوري يأخذ بعين الاعتبار اختلافات المديرين في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعيتهم وتباين خلفياتهم وخبراتهم الشخصية والعملية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة[٣٠].

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين الممارسات الإدارية لمديري المدارس تعزى للتفاعل بين طريقة الإشراف (تطوري، تقليدي) والمؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم، دراسات عليا)؟

للإجابة عن هذا السؤال (إضافة إلى السؤال الذي يليه رقم (٣) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير المشرفين التربويين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد البحث حسب النمط الإشرافي ومستوى الخبرة، وحسب النمط الإشرافي ومستوى التأهيل العلمي، وكانت النتائج المتعلقة بذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين الممارسات الإدارية لمديري المدارس لأفراد البحث حسب مستوى التأهيل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى) ومستوى الخبرة (قصيرة، طويلة)

المجموعة (النمط الإشرافي)	المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجموعة الضابطة (الإشراف الاعتيادي)	مستوى التأهيل العلمي	بكالوريوس ودبلوم	٦٠,٧٩	١٤,٨٧
		دراسات عليا	٦٢,٨٥	١٢,٢٨
المجموعة التجريبية (الإشراف التطوري)	مستوى التأهيل العلمي	بكالوريوس ودبلوم	٧٤,٩٥	١٢,٨
		دراسات عليا	٧٨,١٥	٩,٣٧
المجموعة الضابطة (الإشراف	مستوى الخبرة	طويلة	٦١,٢٠	١٤,٧١

الاعتيادي)		قصيرة	٦٢,٤٠	١٢,٨٧
المجموعة التجريبية (الإشراف التطوري)	مستوى الخبرة	طويلة	٧٥,٦٠	١٤,٧٧
		قصيرة	٧٧,٢٢	٧,٤٩

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) على أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد المجموعة التجريبية تختلف عن متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد المجموعة الضابطة تبعاً لاختلاف مستوى تأهيلهم العلمي: البكالوريوس ودبلوم، دراسات عليا.

ولاختبار ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم تحليل التباين الثلاثي لأثر كل نمط الإشراف ومستوى التأهيل العلمي ومستوى الخبرة، وكانت النتائج المتعلقة بذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل التباين الثلاثي لأثر كل نمط الإشراف والخبرة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
المعالجة	٢٥٧٧٥,٠	١	٢٥٧٧٥,٠	١٥٨,٣	٠,٠٠١
الجنس	٢١٩,١	١	٢١٩,١	١,٣٤٦	٠,٢٤٨
الخبرة	٢٤٦,٩	١	٢٤٦,٩	١,٥١	٠,٢٢١
المعالجة ×الجنس	٢٠,١٦	١	٢٠,١٦	٠,١٢٤	٠,٧٢٦
المعالجة ×الخبرة	٦,٦٣	١	٦,٦٣	٠,٠٤١	٠,٨٤٠
الخطأ	٥٣	١٧٢٦٨,٥	١٥١,٤٨		

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير المشرفين التربويين الممارسات الإدارية لمديري المدارس لأفراد البحث تعزى للتفاعل بين النمط الإشرافي المتبع (نمط الإشراف الاعتيادي، نمط الإشراف التطوري) ومستوى التأهيل، وهذه النتيجة تؤكد تفوق الإشراف التربوي التطوري على الإشراف الاعتيادي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس بغض النظر عن مستوى تأهيلهم العلمي؛ مما يؤكد فاعلية نمط الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس من مستويات التأهيل العلمي المختلفة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين

الممارسات الإدارية لمديري المدارس تعزى للتفاعل بين طريقة الإشراف (تطوري، تقليدي) ومستوى الخبرة التدريسية (طويلة، قصيرة)؟

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) على أن متوسطات تقدير المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد المجموعة التجريبية تختلف عن متوسطات التقدير لنظرائهم أفراد المجموعة الضابطة تبعاً لاختلاف مستوى خبرتهم التدريسية: قصيرة، وطويلة.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير المشرفين التربويين للممارسات الإدارية لمديري المدارس لأفراد البحث تعزى للتفاعل بين النمط الإشرافي المتبع (نمط الإشراف الاعتيادي، نمط الإشراف التطوري) ومستوى الخبرة التدريسية (قصيرة، طويلة)، وهذه النتيجة تدل على أن الإشراف التربوي التطوري أفضل من الإشراف التربوي الاعتيادي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس بغض النظر عن مستوى خبرتهم التدريسية؛ مما يؤكد فاعلية نمط الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس من مختلف مستويات الخبرة الإدارية. وتختلف نتائج هذا البحث عن النتائج التي توصلت إليها دراسة البابطين (١٩٩٤م) من حيث أثر الخبرة التدريسية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن التقدم بالتوصيات الآتية:

-عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم في مجال استخدام الإشراف التطوري في ممارساتهم الإشرافية.

-تضمين برامج إعداد المشرفين التربويين أساليب الإشراف التطوري لرفع مستوى كفاءتهم في المجال الإشرافي.

-تضمين برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة في المستوى الجامعي مساقات تتعلق بأساليب الإشراف التربوي الحديثة بما فيها أساليب الإشراف التطوري.

الهوامش:

(١)الطعاني، حسن (٢٠٠٥). **الإشراف التربوي، مفاهيمه أهدافه، أسسه، وأساليبه**، دار الشروق، عمان.

(٢)سليمان، محمد (١٩٩٥) **"تقويم الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا"** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

(٣)محمد، جاسم محمد (٢٠٠٤)، **سيكولوجية الإدارة التعليمية**، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.

(٤)السعود، راتب (٢٠٠٩م)، **الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق**، ط١، طارق للخدمات: عمان.
(٥)السعود، راتب (٢٠٠٩م)، **الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق**، ط١، طارق للخدمات: عمان.
(٦) **المصدر السابق.**
(٧)**المصدر السابق.**
(٨)**المصدر السابق.**
(٩)طافش، محمود (١٩٨٨). **قضايا في الإشراف التربوي**، ط١، دار البشير: عمان.
(١٠)**وزارة التربية والتعليم**، ٢٠١٥م.
(11) Siens C. and Embeirer, H. (1996) "Developmental Supervision and the Reflective Thinking of Teachers." **Journal of curriculum and supervision**, 11(4), 299-319.
(١٢)شديفات، يحيى، سليمان القادري (٢٠٠٥)، **"أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق" مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية**، السعودية، المجلد السابع عشر، العدد: الأول، ١٤٢٥هـ.
(١٣)القرالة، دعاء (٢٠١٥) **درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي في محافظة الكرك ومعوقات تطبيقها**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الكرك.
(١٤)البابطين، عبدالعزيز (١٩٩٤). قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط الإشراف التربوي التطوري، **المجلة التربوية**، ٣١(٨) ص (٢٧-٦٩).
(١٥)عبدالسلام، مصطفى عبدالسلام (٢٠٠١)، **الاتجاهات الحديثة في تدريس العلوم**، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
(١٦)إسماعيل، الغريب زاهر(٢٠٠١) **تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم**، عالم الكتب، القاهرة.
(١٧)شديفات، يحيى، سليمان القادري (٢٠٠٥)، **"أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق"** مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، السعودية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ١٤٢٥هـ.
(١٨)شحادة، حاكم (٢٠٠٨م)، **واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم لمحافظة قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
(١٩)شديفات، يحيى، سليمان القادري (٢٠٠٥)، **"أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق" مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، السعودية**، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ١٤٢٥هـ.
(٢٠)الرشيدي، إبراهيم عبدالله (٢٠١٠) **"تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية"** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
(٢١)الخميس، أحمد إبراهيم (٢٠١٣) **"الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
(٢٢)الحربي، فهد بن جهز (٢٠١٥). أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة

العربيـة السـعودية، **مجلـة كليـة التربيـة** (جامعة بنها)، ٢٦ (١٠٢): ٧٥-٩٥.
(٢٣)السيد، شذى فاروق (٢٠١٥). **دور الإشراف التربـوي في ترقيـة أداء معلـم المرحلـة الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطـوم، محلية كرى، رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم درمان الإسلامية.
(٢٤)أبو مزيد، سمر إسـماعيل (٢٠١٥). **فاعليـة الإشراف الإرشـادي في تخفيـف ضـغوط العمـل لـدى المرشـدين التربـويين في محافظـات غـزة**، رسـالة ماجسـتير غـير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
(٢٥)الشـهري، ميعـاد بنـت عبدالله (٢٠١٦). **الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشـرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظـر معلـمات المرحلـة الابتدائيـة بمحافظـة خمـيس مشـيط**، رسـالة ماجسـتير غـير منشورة، جامعة الملك خالد.
(٢٦)الرشيدي، إبراهيم عبدالله (٢٠١٠)، **"تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقـة حائـل التعليميـة في المملكـة العربية السـعودية"** رسـالة ماجسـتير غـير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
(٢٧) الخمـيس، أحمـد إبـراهيم (٢٠١٣) **"الأسـاليب الإشرافيـة الأكـثر فاعليـة مـن وجهة نظر مديري المدارس المتقاعـدين في وزارة التربية والتعليـم في دولـة الكويـت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
(٢٨)الحربي، فهد بن جهز (٢٠١٥). أداء المشرف التربوي في ضـوء تطبيـق مفهـوم الاقتصـاد المعرفي بإدارات التربية والتعليـم بالمملكـة العربيـة السـعودية، **مجلـة كليـة التربيـة** (جامعة بنها)، ٢٦ (١٠٢)، ٧٥-٩٥.
(٢٩) **الدليل الإحصائي لمديرية التربية والتعليـم** للـواء الجامعـة للعـام الـدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧م.
(٣٠)شديفات، يحيى، سليمان القادري (٢٠٠٥)، **"أثر اسـتخدام الإشراف التربـوي التطـوري في تحسين الممارسات التدريسـية لمعلمـي العلوم في محافظة المفرق"** مجلـة جامعـة أم القـرى للعلـوم التربويـة، السـعودية، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ١٤٢٥هـ