

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس

فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين
في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية
من خلال عملية الإشراف التربوي

رسالة ماجستير

مقدمة من الطالبة

زهرة عبد الهادي عبد الرسول رجب

إشراف

الدكتورة: رافدة الحريري

أستاذة الإدارة والإشراف التربوي المساعد

كلية التربية-جامعة البحرين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في التربية

(تخصص تعليم ابتدائي)

البحرين - 1426-2005م

بسم الله الرحمن الرحيم

الرحمن علم القرآن خلق الإنسان علمه البيان

مستن الله العلي العظيم

سورة الرحمن الآيات (1-4)

الإبراء و اعتماد لجنة التحكيم

أقر بأن هذا العمل خلاصة بحث شخصي و أنه لم يتم اعتماده مسبقا للحصول على أي مؤهل علمي، و لم يقدم للحصول على أي مؤهل علمي في الوقت الراهن.

التاريخ: ٢٢ مايو ٢٠٠٦م

.....
التوقيع: زهرة عبد الهادي رجب

تعتبر لجنة مناقشة الرسالة أن البحث المعنون:

" فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم و العلاقات الإنسانية من خلال عملية الإشراف التربوي "

و الذي قدمته الطالبة زهرة عبد الهادي رجب لقسم المناهج و طرق التدريس مرضي و مقبول للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص تعليم ابتدائي.

لجنة مناقشة الرسالة:

أستاذ الإدارة التربوية المساعد
كلية التربية- جامعة البحرين

.....
د. رافدة عمر الحريري (مشرفا)

أستاذ أصول التربية المشارك
كلية التربية- جامعة البحرين

.....
د. أحمد علي الحاج (ممتحنا داخليا)

أستاذ الأصول و الإدارة التربوية
كلية التربية- جامعة الاسكندرية

.....
أ.د. سعيد أحمد سليمان (ممتحنا خارجيا)

رئيس قسم المناهج و طرق التدريس
كلية التربية- جامعة البحرين

.....
أ.د. خليل إبراهيم شبر

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة على أشرف خلقه محمد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آل بيته الغر الميامين وصحبه المنتجبين.
أشكر الله على حسن توفيقه وتسديده خطاي وتفضله على بالصبر والجلد لإتمام ما بدأت به.

كما أن شكري موصول إلى كل من وقف إلى جانبي من الاساتذة الأفاضل والزملاء والزميلات وأهلي الذين ساندوني للأنتهاء من عملي المتواضع هذا . كما اقدم شكري الجزيل إلى استاذتي الدكتورة الفاضلة رافدة الحريري على ما بذلته من جهد ووقت من أجل خروج عملي بهذا المستوى وإلى زملائي الافاضل زكريا عبد الحسين وحسين عبد الجبار والاستاذ أحمد مرزوق على مساعدتهم ومساندتهم لي..

وأحب أن تكون كلمتي الاخيرة كلمة شكر ووفاء لزوجي وأولادي وأخوتي وزملائي في العمل وزميلاتي الذين لم يبخلو على بوقتهم الثمين في مساندتي حتي أنجز عملي هذا الذي ارجو من الله أن يكون تاما فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ملخص الدراسة باللغة العربية

اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى قيام مدير المدرسة الابتدائية بتنمية القيم والعلاقات الإنسانية أثناء عمله الإشرافي التربوي بالمدرسة. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:-

ما مدى فاعلية مدير المدرسة في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية أثناء قيامه بعملية الإشراف التربوي؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :-

- 1- ما العناصر التي يتكون منها الدور الإنساني للإشراف التربوي والتي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة أثناء عمله الإشرافي؟
- 2- ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإنساني أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره الإنساني أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر مديريين المساعدين؟
- 4- ما مدى ما مدى اسهام الدور الإشرافي في تحقيق مهارات الإشراف الفنية والعلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير فعلياً في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني وتنمية القيم أثناء عمله الإشرافي تعزى إلى متغير الجنس والخبرة ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين المساعدين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني وتنمية القيم أثناء عمله الإشرافي تعزى إلى متغير الجنس والخبرة ؟
- 7- ما السبل المقترحة لتطوير الطرق الإشرافية لتنمية العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين برؤية شاملة متكاملة تحدد ملامحها وطرق ممارستها وكيفية تطبيقها في الواقع التربوي ؟.

وأنبثقت عن السؤالين الخامس والسادس الفرضيات التالية:-

الفرضية الأولى:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المديرين والمساعدين في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المديرين والمساعدين في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى الجنس.

عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مملكة البحرين الابتدائية للعام الدراسي 2004/2005 وكذلك المديرين والمساعدين وتم اختيار 40 مدرسة ابتدائية من مدارس المملكة موزعة على المحافظات الخمس بطريقة عشوائية كما تم اختيار عينة عشوائية عددها 200 معلم ومعلمة و 40 مديراً ومديرة مساعدة .

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل اساسي على المنهج الوصفي التحليلي .وقد اعدت الباحثة استبانتين احدهما للمعلم والاخرى للمدير المساعد ,اشتملت الاولى على 33 مهمة إشرافية موزعة على (5) مجالات رئيسية .وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الممارسة لكل مهمة من مهام الإشراف بحسب درجة ممارستها على المقياس خماسي التدرج والاخرى (مدير مساعد) اشتملت على (76) مهمة إشرافية موزعة على (6) مجالات رئيسية .وطلب من أفراد العينة تحديد درجة الممارسة لكل مهمة من مهام الإشراف بحسب درجة ممارستها على المقياس خماسي التدرج .وحللت البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمقارنة دلالة الفروق.

نتائج الدراسة:

وابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة لدى (المعلمين) مجال الخبرة -وجود (ثلاث) مهام تمارس بدرجة دائماً في مجال التنظيمات الادارية والتواصل.

- وجود (مهمة واحدة) تمارس بدرجة غالباً في مجال تنمية العلاقات الإنسانية.
- وجود (مهمة واحدة) تمارس بدرجة أحياناً في مجال التنظيمات الادارية.
- وجود (28) مهمة تمارس بدرجة نادراً في جميع المجالات.
- وابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة لدى (المعلمين) مجال الجنس
- وجود (3) مهام تمارس بدرجة دائماً في مجال التنظيمات الادارية والتواصل.
- وجود (مهمة واحدة) تمارس بدرجة غالباً في مجال تنمية العلاقات الإنسانية.
- وجود (مهمة واحدة) تمارس بدرجة أحياناً في مجال التنظيمات الادارية.
- وجود (28) مهمة تمارس بدرجة نادراً في جميع المجالات.
- وابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة لدى (المديرين المساعدین) مجال الخبرة
- وجود (مهمتين اثنتين) تمارسان بدرجة دائماً في مجال السمات الشخصية والمهام الاشرافية.
- وجود (9) مهام تمارس بدرجة غالباً في جميع المجالات.
- وجود (11) مهمة تمارس بدرجة أحياناً في جميع المجالات.
- وجود (54) مهمة تمارس بدرجة نادراً في جميع المجالات.
- وابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة لدى (المديرين المساعدین) مجال الجنس.
- وجود (مهمتين اثنتين) تمارسان بدرجة دائماً في مجال السمات الشخصية والمهام الاشرافية.
- وجود (9) مهام تمارس بدرجة غالباً في جميع المجالات.
- وجود (11) مهمة تمارس بدرجة أحياناً في جميع المجالات.
- وجود (54) مهمة تمارس بدرجة نادراً في جميع المجالات.
- ولم تظهر النتائج وجود ممارسات تمارس بدرجة ابدا (أي لا توجد ابداً) وكانت اغلب المجالات تمارس أما بصورة دائماً أو أحياناً أو نادراً.
- وقد اظهر متغير سنوات الخبرة في التدريس لدى المعلمين فروقا ذات دلالة إحصائية في (7) مهام إشرافية لصالح فئة المعلمين من فئة 5 سنوات فأقل ولم تظهر فروقا على مستوى المجالات الرئيسية أو الاستبانة ككل. وهذا أوجب رفض الفرضية الأولى اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح فئة المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات .
- و اظهر متغير الجنس لدى المعلمين فروقا ذات دلالة إحصائية في (18) مهمة إشرافية (3 منها) لصالح الذكور و (15) لصالح الإناث ، ولم تظهر النتائج فروقا على مستوى

المجالات الرئيسية أو الاستبانة ككل . وهذا أوجب رفض الفرضية الثانية اي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث ولصالح الإناث .

. وقد اظهر متغير سنوات الخبرة لدى المديرين المساعدين فروقا ذات دلالة إحصائية في (8) مهام إشرافية لصالح فئة المديرين المساعدين من فئة 5 سنوات وأقل ولم تظهر فروقا على مستوى المجالات الرئيسية أو الاستبانة ككل. وهذا أوجب رفض الفرضية الثالثة اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح فئة مديرين المساعدين لفئة أقل من 5 سنوات .

كما اظهر متغير الجنس لدى مديرين المساعدين فروقا ذات دلالة إحصائية في (7) مهام إشرافية لصالح فئة مديرين المساعدين فئة الجنس ولم تظهر فروقا على مستوى المجالات الرئيسية أو الاستبانة ككل. وهذا أوجب رفض الفرضية الرابعة اي توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح فئة مديرين المساعدين الإناث

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة رؤية مساندة بديلة في مجال تطوير الأدوار التي يمارسها المدير اثناء عمله الإشرافي لتطوير القيم والعلاقات الإنسانية وذلك من خلال الثوابت الموجودة في:

- 1- واقع الأدوار الإشرافية التي يمارسها المدير اثناء عملية الإشراف التربوي.
- 2- جهود وزارة التربية والتعليم للسمو بهذا المجال وتطويره عن طريق التدريب والتطوير المستمر .
- 3- ما اسفرت عنه نتائج الدراسات والممارسات في الدول العربية والاجنبية في مجال التربية والإشراف التربوي.
- 4- طموح وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين في مجال الجودة الشاملة للتعليم في كافة المجالات التربوية وخاصة ما ينمي ويرفع من كفاءة المعلم.

Study summary

The current study emphasizes on how primary school principals could develop skills, values & human relation during his/ her educational supervisory work at school, since the problem study crystallize answers on the following essential question:

To which extent could the school principal maintain & develop the values & human relation during performing his/her educational supervisory work?

Where many sub question arise out of the main question that can be followed as:

1. Which element that the human educational supervisory factor arise & should be practiced by the school principal during performing the supervisory duty?
2. From teacher's point of view, to what extent does the principal apply his/her human role during his/her supervisory duty?
3. From principal assistant point of view, to what extent that the principal apply his human role during his/her supervisory duty?
4. From a teacher's angle, has the principal achieved the desired supervisory skills, talents & human relations practiced at the primary schools in the kingdom of Bahrain?
5. Is there any distinguished statistical criteria between the teachers to judge the utilization of principal to his role as developer of the values & skills during his/her supervisory duty that affect the sex & experience factors?
6. Is there any distinguished statistical criteria between the principal assistants to judge the utilization of principal to his role as developer of the values & skills during his/her supervisory duty that affect the sex & experience factors?
7. Is there any suggestion to improve the methods of developing the supervisory skills related to develop of human relation within the kingdom through comprehensive vision that illustrate the methods & how to practice at the current education?

Two assumptions came from the fifth & sixth question

- Assumption 1. There is no differences related to statistical indicator at the (0.05) level among the teachers to identify the level of implementation affecting the years of experience.
- Assumption 2. There is no differences related to statistical indicator at the (0.05) level among the teachers to identify the level of implementation affecting the sex factor

- Assumption 3. There is no differences related to statistical indicator at the (0.05) level among the principal assistant to identify the level of implementation affecting the years of experience
- Assumption 4. There is no differences related to statistical indicator at the (0.05) level among the principal assistant to identify the level of implementation affecting the sex factor

The establishment of society of all male & female teachers in the Bahraini primary schools for the year 04/05 as well as principal assistants & selection of 40 primary school distributed all over Bahrain at five different states in a random way & 200 male/female teachers were selected plus 20 principals & their assistants.

The study depended upon a descriptive and analytical method. The researcher have prepared two questionnaires one for the teachers and the other for assistant principals. The first included 33 teachers in supervisory capacity divided into five main disciplines. The researcher requested the participants to identify the level in which each task conducted on a scale of five. The second included 76 supervisory tasks distributed on five main disciplines. The participants were also requested to identify the level of practice in each supervisory task on a scale up to five. The results were analyzed using a program 'SPSS' according to the average, angle of slop and the test 'T' to compare the differences.

The main results that the researcher has arrived at for the teachers in the area of experience were:

- ✚ There were (3) tasks that are conducted always.
- ✚ There was (1) task conducted often.
- ✚ There was (1) task conducted sometimes.
- ✚ There were (28) tasks conducted rarely.

In the area of gender, the teachers have given the following:

- ✚ There were (3) tasks that are conducted always.
- ✚ There was (1) task conducted often.
- ✚ There was (1) task conducted sometimes.
- ✚ There were (28) tasks conducted rarely.

The main results that the researcher has arrived at for the assistant principals in the area of experience were:

- ✚ There were (2) tasks that are conducted always.
- ✚ There were (9) tasks conducted often.

- ✚ There were (11) tasks conducted sometimes.
- ✚ There were (54) tasks conducted rarely.
- ✚

In the area of gender (experience), the assistant principals have given the following:

- ✚ There were (2) tasks that are conducted always.
- ✚ There were (9) tasks conducted often.
- ✚ There were (11) tasks conducted sometimes.
- ✚ There were (54) tasks conducted rarely.

The results did not reveal of any task being done as never and all tasks were done either always or often or sometimes.

The level of experience in teaching for the teachers also revealed statistical differences in (7) of the supervisory roles for teachers with 5 years experience or below. There were no differences in the main tasks or the questionnaire as a whole. And that has lead to the rejection of the first assumption i.e. there is no differences related to statistical indicator among the teachers with more than 5 years of experience.

The gender difference for the teachers showed differences related to statistical indicators in (18) supervisory tasks, (3) for men and (15) for women. There were no differences in the main tasks or the questionnaire as a whole. And that has lead to the rejection of the second assumption i.e. there is no differences related to statistical indicator between males and females for the benefit of the females.

The level of experience for the assistant principals revealed statistical differences in (8) of the supervisory roles for assistant principals with 5 years experience or below. There were no differences in the main tasks or the questionnaire as a whole. And that has lead to the rejection of the third assumption i.e. there are differences related to statistical indicators among the assistant principals with less than 5 years.

The difference in gender for the assistant principals showed differences related to statistical indicators in (7) supervisory tasks for the assistant principals while there , were no differences in the main tasks or the questionnaire as a whole. And that has lead to the rejection of the fourth assumption i.e. there are differences related to statistical indicator for the benefit of the female assistant principals.

Accordingly, the research has presented a methodology to improve the role of the principal in his/her supervisory work; in the area of improving the values and human relations; based on the existing principals in:

- The reality of the supervisory tasks that a principal does during an educational supervisory role.
- The efforts of the Ministry of Education to elevate and develop this role through training and continuous development.
- The results of researches and studies within the Arab and foreign countries in the area of education and teaching supervision.
- The ambition or aspiration of the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain in providing total quality education in all educational areas specially the ones which can develop and improve the skills of the teachers.

قائمة المحتويات

رقم الفصل	الموضوع	الصفحة
	الابراء واعتماد لجنة التحكيم	1
	الاهداء	3
	شكرو وتقدير	4
	ملخص الرسالة باللغة العربية	8-5
	ملخص الرسالة باللغة الانكليزية	12-9
	قائمة المحتويات	15-13
	قائمة الجداول	17-16
	قائمة الملاحق	150
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	18
	المقدمة	23-19
	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	24
	فرضيات الدراسة	24
	أهداف الدراسة وأهمية الدراسة	26
	محددات الدراسة	26
	التعريف الإجرائي	3033-27
	منهج الدراسة	30
	أدوات الدراسة	30
	إجراءات الدراسة	30
الفصل الثاني	الدراسات السابقة	32
	الدور القيادي والسلوك التربوي للمدير القائد	34-33
	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	38-35
	تنمية العلاقات الإنسانية من خلال عمليتي الاتصال والتواصل	40-39
	النمو المهني للآخرين والعلاقة بين المشرف والمعلم	43-41
	واقع الاشراف التربوي وتقويمه	47-43
	الدور التنموي لعملية الاشراف من ناحية تنمية القيم	50-47

رقم الفصل	الموضوع	الصفحة
	تعقيبات على الدراسات السابقة	55-51
الفصل الثالث	الاطار النظري ومراحل تطوره التاريخي	56
	الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد	57
	ادوار القائد أثناء عملية الإشراف التربوي الفعال	60
	مهام المدير كمشرف تربوي مقيم	62
	الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية القيم من خلال عمليتي الاتصال والتواصل	64
	الإشراف والإتصال والعلاقات الإنسانية	65
	السمات والصفات الشخصية للقيادة الناجحة	72
	الخلاصة	75
الفصل الرابع	الدراسات الميدانية	76
	بناء أداة الاستبانة والهدف منها	77
	مراحل بناء الاستبانة وصدقها وثباتها	79
	تحليل نتائج الاستبانة وتفسيرها	79
	اختيار عينة الدراسة والمجتمع الاصلي	80
	إجراءات الدراسة والمتغيرات والمعالجة الاحصائية	83
الفصل الخامس	عرض وتحليل النتائج	85
	الاستخلاصات	134
	التوصيات	137
	قائمة المراجع العربية والاجنبية	139
	الملاحق	153
	قائمة الجداول	15
	الاستمارات	151

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	العنوان	الصفحة
1	رقم-1	توزيع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة معلمين (متغير الجنس)	
2	رقم-2	توزيع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة معلمين (متغير الخبرة)	
3	رقم-3	توزيع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة مدير مساعد (متغير الجنس)	
4	رقم-4	توزيع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة مدير مساعد (متغير الخبرة)	
5	رقم -5	المهام الممارسة بدرجة (دائما) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين متغير الخبرة	
6	رقم -6	المهام الممارسة بدرجة (غالبا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين متغير (الخبرة)	
7	رقم -7	المهام الممارسة بدرجة (أحيانا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الخبرة)	
8	رقم -8	المهام الممارسة بدرجة (نادرا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الخبرة)	
9	رقم -9	المهام الممارسة بدرجة (دائما) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الجنس)	
10	رقم-10	المهام الممارسة بدرجة (غالبا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الجنس)	
11	رقم-11	المهام الممارسة بدرجة (أحيانا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الجنس)	
12	رقم-12	المهام الممارسة بدرجة (نادرا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المعلمين لمتغير (الجنس)	
13	رقم-13	المهام الممارسة بدرجة (دائما) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المدير المساعد لمتغير (الخبرة)	
14	رقم-10	المهام الممارسة بدرجة (غالبا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المدير المساعد لمتغير (الخبرة)	
15	رقم-15	المهام الممارسة بدرجة (أحيانا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المدير المساعد لمتغير (الخبرة)	
16	رقم-16	المهام الممارسة بدرجة (نادرا) بحسب المتوسطات ودلالة ت من وجهة نظر المدير المساعد لمتغير (الخبرة)	

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	العنوان	الصفحة
17	رقم-17	المهام الممارسة للمهارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مجال تنمية العلاقات الإنسانية	
18	رقم-18	المهام الممارسة للمهارات الإشرافية من وجهة نظر مديريين المساعدين في مجال تنمية العلاقات الإنسانية	
19	رقم – 19	المهام الممارسة للمهارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مجال التنظيمات الإدارية	
20	رقم – 20	المهام الممارسة للمهارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مجال الأسلوب القيادي	
21	رقم – 21	المهام الممارسة للمهارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مجال أسلوب الاتصال والتواصل	
22	رقم – 22	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (دائما) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
23	رقم- 23	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (غالبا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
24	رقم – 24	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (أحيانا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
25	رقم – 25	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
26	رقم – 26	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (دائما) من وجهة نظر مديريين المساعدين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
27	رقم- 27	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (غالبا) من وجهة نظر مديريين المساعدين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
28	رقم – 28	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (أحيانا) من وجهة نظر مديريين المساعدين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
29	رقم – 29	توزيع المهارات الإشرافية بدرجة (نادرا) من وجهة نظر مديريين المساعدين على المجالات الرئيسية لمتغير الجنس والخبرة	
30	رقم -30	المهام والمجالات التي لها دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الخبرة والجنس	
31	رقم – 31	المهام والمجالات التي لها دلالة إحصائية من وجهة نظر مديريين المساعدين بحسب متغير الخبرة والجنس	

محتويات الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

- مقدمة وخلفية الدراسة.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة.
- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
- منهج الدراسة
- ادوات الدراسة
- إجراءات الدراسة

الإطار العام للدراسة

المقدمة وخلفية الدراسة:

من الواضح أن حركة التطوير في مجال التربية بوجه عام والإشراف التربوي بوجه خاص في مملكة البحرين تسير بخطى حثيثة إلى الأمام، وأن القائمين عليها حريصون على تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل أفضل من خلال قنوات وأجهزة رسمية والتي أهمها جهاز الإشراف التربوي الذي يمكن من خلاله دفع عجلة التطوير التربوي والنمو المهني إلى الأحسن .

ولكون الإشراف احد أساليب تطوير العملية التعليمية التعلمية ومقوم نموها بما له من اتصال وثيق بالتربية التي تعني بالتعديل والتطوير المستمر، كان لابد للقائمين عليه من بذل الجهد في التغلب على مشكلاته بأساليب وطرق جديدة متمشية مع روح العصر الذي نعيشه. ولا شك أن تحقيق ذلك يتوقف على مدى حماسهم للتطوير ومستويات فهمهم لأدوارهم من حيث امتلاك كفايات الإشراف وتحمل المسؤولية ووضوح الرؤى لديهم في كيفية التعامل مع هذا المجال من خلال تحسين مستوى أداء المعلمين وممارساتهم التي تنعكس بشكل ايجابي على مستوى نمو التلاميذ وتطورهم.

وعلى ضوء ذلك فإنه على الإدارة المدرسية متمثلة في قائدها والذي يمثل قمة الإشراف التربوي داخل مدرسته الدور الأكبر في دفع عجلة الإشراف إلى الأمام والعمل على نمو المعلمين لديه والرقى بعملية التعليم والتعلم (نشوان، 1987) .

ويتلخص الدور الأساسي للمدير في تلبية حاجات العاملين بالمدرسة وتمثل سياسات الوزارة وتنفيذها داخل المدرسة، وقد أكد التربويون على أن المدير الفاعل يعمل باتجاه التأثير على مسلكيات المعلمين بأساليب مختلفة.

ففي الدراسة التي أجراها (المرجع السابق) حول أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدرسة أفادت تلك الدراسة بأن المدير هو الشخص الذي يعمل على المحافظة على النظام وسير العمل ومراقبة المدرسين والطلبة.

في حين أن دور المدير يختلف عما توصلت إليه الدراسة. ذلك لأن دور المدير ليس المحافظة على سير النظام وتنفيذ السياسات التعليمية بل أنه المسئول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية والإشرافية، وواجبه أن يولي جل اهتمامه إلى جميع ما يتعلق بطلبته ورفع مستواهم التعليمي، و إلى المعلمين وما يسعدهم، ويطور من أدائهم، و إلى مجتمعه وما يربطه به وعليه أن يوثق علاقته بالجميع بارتباطات مهنية وعلائقية ،

كما أن عليه إشراك المدير المساعد والمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة وتوجهاتها من خلال شغله لمنصبه الإداري والقيادي. (العماش-2001).

وحتى يصبح الدور الإشرافي لمدير أداة لتحسين العملية التعليمية التعليمية ، كان لابد للمدير من أن يطور مفاهيمه وأهدافه وأساليبه بما ينسجم والاتجاهات العالمية المعاصرة ، في مجال الإشراف ما يلي:

- 1- الانتقال من الاهتمام بأداء المعلم فقط إلى الاهتمام بكل العوامل المؤثرة على عمليات التعلم.
- 2- الانتقال من استخدام أسلوب إشرافي واحد (توجيه وإشراف) إلى استخدام أسلوب التنمية المهنية وتنمية العلاقات الإنسانية. (فيفر, دنلاب, 2001)
- 3- الانتقال من فرض الرأي على المعلم إلى الاعتراف بطبيعة وظروف كل موقف تعليمي على حدة دون تعميم الأساليب على الجميع. (البابطين ، 1993).

وقد أصبح من المهم جدا اليوم تعلم السلوك الإنساني ودراسته في المنظمات , ذلك أن الاهتمام برفاهية الناس في أماكن العمل يجعلهم يستجيبون بشدة للظروف المحيطة بعملهم , وتتأثر أفعالهم بالكيفية التي يعاملون بها , فالعاملون الذين يعاملون بطريقة جيدة يكونون أكثر التزاما وأنتما لمنظمتهم ، مما يدفعهم إلى إعطاء أقصى ما لديهم وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم) (سلطان , 2002).

فعندما تكون العلاقة بين الرئيس والمرووس علاقة ود واحترام متبادل يؤدي ذلك إلى إنتاج مثمر في العمل ، ونلاحظ ذلك في المجال المدرسي عندما يقوم المعلم بزيادة العطاء والمشاركة في جميع الأدوار المدرسية كنتيجة لحسن التعامل بين القائد والمرووسين.

و لتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، لابد على القائد من النظر بعين الاعتبار إلى عدة أمور والأخذ بها وهي:- وضوح الأهداف, الحوافز, الاتصال الفعال, طرح الأفكار بشكل مفهوم , الاصغاء بتركيز لما يقوله المرووسون , وإشراكهم في اتخاذ القرارات في حدود صلاحياتهم , إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل لبق بعيدا عن لهجة الأمر , هذا إضافة إلى تشجيع العمل الفريقي واحترام إنسانية الفرد وإشباع حاجاته (الحريري , 2006).

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين بل هي تفهم لقدرات الأفراد وطاقتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ، واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل والإنتاج (الحقيل , 1993).

ويستطيع القائد الإداري من خلال أسلوب تعامله مع المرؤوسين ، والتأثير فيهم ، وكسب ثقتهم ، وتنمية تعاونهم، ومخاطبة الخصوصية الايجابية في شخصياتهم أن يحصل على طاعتهم وولائهم وتأييدهم وتنفيذهم تعليماته وقبولهم أوامره..كما يسود أيضاً التعاون و المحبة(النمر،1990).

ولكي يحدث هذا الإنسجام لابد من توافر عناصر جوهرية في القائد من أجل ممارسة القيادة الإدارية بصورة فعالة وهذه العناصر هي:

- 1- نجاح عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه.
- 2- وسائل المدير الفنية في التأثير من اجل دفع المرؤوسين للعمل.
- 3- ما تؤدي إليه عملية التأثير من توجيه وتوحيدها للجهود.
- 4- مدى قوة المدير في التأثير لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

ولعل من معرفتنا لمفهوم العلاقات الإنسانية وأبعادها وأهدافها وأسسها يمكننا إدراك مدى أهمية هذه العلاقات في مجال الإشراف التربوي ، لأن هذه العلاقات هي احدى عوامل النجاح والتفوق في العمل كما ذكرها حنورة(المنيف،1990) "والذي أكد على أن تفوق الإنسان في عمل من الأعمال يرتبط بثلاثة عوامل "وذكر منها:

- 1- علاقات المدير المختلفة وجو العمل الذي يعمل فيه.
 - 2- العلاقات الإنسانية التي لها التأثير في حياة الفرد والجماعة
 - 3- تأثير العلاقات على نمو الفرد تربوياً ومهنياً في أي مجال من مجالات الحياة
- وقد يكون مجال التعليم هو أكثر المجالات حاجة لهذه العلاقات لما لها من بالغ الأثر في نفوس المعلمين، وكذلك المديرين والمشرفين والتلاميذ ، وبالتالي لها أعمق أثر وأشمل مجال في تشكيل الأجيال الصاعدة. حيث أنها:

- 1- تركز في الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية.
- 2- توفر للأفراد الذين يكونون في بيئة كهذه اتصالاً جماعياً فاعلاً.
- 3- تحقق الدافعية لديهم والرغبة لتحقيق الهدف..(الحريري ،2002)

وقد حدد ديننا الحنيف أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية والتي دعا إليها الرسول الكريم وطبقها وشدد عليها القرآن الكريم ودعا للعمل بها وحتى يكون القائد المشرف تربوياً عليه أن يكون إنسانياً لقوله تعالى(يا ايها الإنسان.....)وأن يؤمن بالعمل وعليه أن يكون متواضعاً في عمله وسلوكه لقوله تعالى" واخض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين" الشعراء

وأن يشجع الآخرين قال تعالى " ولا تنسوا الفضل بينكم" البقرة 237 ويعزز التعاون معهم: قال تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" المائدة 2. ويأخذ بمبدأ الشورى: قال تعالى " وشاورهم في الأمر" آل عمران 159. ويتحمل المسؤولية: قال رسول الله (ص) (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته). (البخاري/ج 2) ويكون مثالا للرحمة: قال تعالى " محمد رسول الله والذين آمنوا معه أشداء على الكفار رحماء بينهم" الفتح 29.

ويمكن تطبيق وتعميق كل هذه المبادئ بحسن النية والبشاشة وحسن السلوك والأدب ، وتقدير الفرد وحسن معاملته ومودته والشعور بقيمته وبقيمة ما ينجز من عمل. وإن لنا في رسول الله أسوة حسنة فقد بنى الدولة الإسلامية على مرحلتين مرحلة التخطيط ومرحلة التنظيم وفي المرحلتين تم إرساء العديد من المبادئ والمفاهيم الإدارية العامة كالشورى والمساواة والإخاء وتحقيق العدالة الاجتماعية وكل ذلك مع مراعاة العامل الاجتماعي وهو احترام الإنسان وعدم التقليل من أهميته وعدم تسفيه رأيه أو إهماله، لأن الجانب الإنساني هو العنصر الهام في سمو الفكر القيادي ونجاح تطبيقه وهو أيضاً يدعم الثقة بين الجميع. (العمران 2003). ومن هنا نجد أن المبادئ الإسلامية ضرورة ملحة في عملية الإشراف وبخاصة لدى المدير المشرف القائد .

لذا فإن المدير المشرف القائد منوطة به مهام حيوية تستدعي أن تتوافر فيه خصوصية ومهارات فنية مهنية معينة تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفاعلية. وهذا يشير إلى الحاجة لقيادة تربوية توجيهية ملهمة بكل الجوانب وبكل الأسس التي تقوم عليها العملية التعليمية حتى ينتج العطاء المفيد وحتى يتمكن بأسلوبه بدفع من هم في مواقع العمل نحو النمو المستمر وهذا ما يؤكد على أن تكون المهارات والقدرات التي تمتلكها القيادة الإشرافية ضرورة في كل الأوقات والتي هي من أولى هواجسها لخلق المواطن الصالح (المحسوب ، 1997).

..

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين في السنوات الأخيرة على تطبيق بعض الأنظمة الإدارية والتربوية بهدف تجويد مدخلات التعليم وتحسين مخرجاته والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيه. وهذا ما يمكن معاينته من خلال اجتماعات الهيئات الإدارية بالوزارة مع القيادات التربوية (اجتماعات وزارة التربية ، 2001) وكذلك النشرات التربوية التي تصدرها والزيارات الميدانية التي يقوم بها الأخصائيون في هذا المجال كتطبيق نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية في مجال الإدارة وتطبيق نظام التقويم التربوي كنظام تقويم عام وشامل لمرحلة التعليم الأساسي (التقويم التربوي ، 1995). ولتحقيق أهداف الوزارة وإيماننا بأهمية الأفراد القائمين على تحقيق تلك الأهداف فقد ألحقت مديري ومديرات المدارس والعاملين بها بدورات

تدريبية قصيرة المدى أو طويلة المدى من أجل تطوير أدائهم وتحسين مخرجات التعلم، وكان للإدارة المدرسية ممثلة في قيادتها النصيب الأكبر من تلك الدورات، وبخاصة دورات الإشراف التربوي على المعلمين وذلك لما لهذه المناصب من دور فعال في قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وأن استطاعت الوزارة تحقيق جزء من تلك الأهداف إلا أنه على المدير نفسه كقائد للعملية التربوية أن يحقق أيضاً بعضاً من تلك الأهداف التي تمكنه من أداء دوره كقائد تربوي. من أجل إنجاح أنظمة وبرامج ومشروعات التطوير التربوي التي تسعى الوزارة جاهدة لتحقيقها من خلال أهداف المدرسة كوحدة تربوية أساسية. (المدرسة كوحدة أساسية لجنة الوكلاء، 1990)

وإذا كانت الإدارة التعليمية تعنى بالإشراف العام على شؤون التعليم وإدارته بالمملكة فإن الإدارة المدرسية كوحدة تربوية أساسية أكدت على تحويل المدرسة إلى مؤسسة تقوم بتوجيه نفسها وتقويمها بصورة تشاركية تعاونية تحقق في النهاية رفع الكفاءة للعاملين بها وتحسين مخرجاتها. ولكن ما يلاحظ في الميدان من بعض الممارسات المختلفة والمنحازة عن المسار التربوي وهذا ما تبرزه اجتماعات إدارات الوزارة ولجانها ومن خلال محاضر اجتماعاتها ونشراتها التربوية وما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة حول هذه الممارسات التي تتخذ من الإدارة مقعداً للتحكم وإلقاء الأوامر والتباهي والنظر من أعلى للمرؤوسين على أنهم مجرد أداة لإنجاز الأدوار التربوية المناطة بهم دون مراعاة لمشاعرهم وأحاسيسهم، واعتبارهم حجر الزاوية في العملية التعليمية التعليمية الذي تنشده الدوائر التربوية ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المهارات الإشرافية الممارسة فعلياً كما يهدف إلى تقدير مستوى أهمية المهارات الإشرافية الإنسانية التي ينبغي أن يمارسها المديرون التربويون في مدارس المملكة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي، وعليه تنبع الحاجة إلى إيجاد أسس سليمة و موثقة يمكن من خلالها تطوير أداء مدير المدرسة في مجال الإشراف على المعلمين وتنمية القيم والعلاقات الإنسانية لديهم لرفع المستوى العام للتعليم في المملكة، وإيجاد جو من الود والتفاهم يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية ويحسن مخرجات التعليم والتعلم، ويبني الإنسان الفرد الصالح الواعي لقضايا أمته. بدلا من وجود جدار الصد والتنافر داخل المؤسسة التعليمية وإتباع القائد التربوي لسياسة الباب المغلق وجعل التقارير والملاحظات وإشهار التقارير كسلاح في وجه المعلم، ووضع الحاجز بين المدير والمدرس نتيجة للفروق المكانية والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

وعليه يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:-

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فاعلية مدير المدرسة في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية أثناء قيامه بعملية الإشراف التربوي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما العناصر التي يتكون منها الدور الإنساني للإشراف التربوي والتي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة في أثناء دورة عمله الإشرافية؟
- 2- ما درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني وتنميته للقيم أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني وتنميته للقيم أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر المديرين المساعدين؟
- 4- ما مدى تحقق مهارات الإشراف الفنية والعلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير فعليا في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمساعدين على اختلاف الخبرة والجنس؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني و تنمية القيم والعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الوظيفة وسنوات الخبرة والجنس؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين المساعدين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني و تنمية القيم والعلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الوظيفة وسنوات الخبرة والجنس؟

فرضيات الدراسة

واتساقا مع أسئلة الدراسة السابقة وتحديدا لها .يمكن وضع عددٍ من الفرضيات التي تحدد نقاط الارتكاز وخطوط السير في الدراسة الميدانية .وهذه الفرضيات التي أنبثقت عن السؤالين الخامس والسادس:-

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف تعزى إلى متغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المدير المساعد في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف تعزى إلى متغير الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المديرين المساعدين في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف تعزى إلى متغير الخبرة .

أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تهدف الدراسة إلى قياس مدى التطور الذي يظهر على أداء العاملين بالمؤسسة المدرسية من جراء ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف التربوي. كما تهدف إلى:-

- 1- تحديد ماهية الأدوار والمهام المطلوبة من القيادة الإدارية المدرسية ممارستها بحكم موقعها الإداري.
- 2- التعرف على الطرق الإشرافية الفاعلة التي يجب على المدير إتباعها لتنمية القيم والعلاقات الإنسانية لدى معلم المرحلة الابتدائية.
- 3- كيفية تطوير القيادي لأسلوبه الإشرافي وتحقيق عملية التفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي ككل.
- 4- كيفية تشخيص المدير لحاجات المدرسين وكيف يعالج جوانب القصور ويعزز الجوانب الإيجابية؟
- 5- رصد وتحليل وتفسير العوامل والقوى التي تحول دون التطبيق الدقيق لمهام الإشراف التربوي الإنساني بمرحلة التعليم الاساسي بمملكة البحرين.
- 6- وضع استراتيجية لتطوير أساليب المدير الإشرافية لتنمية القيم والعلاقات الإنسانية في ضوء الاتجاهات المعاصرة عربيا ودوليا.

أهمية الدراسة:-

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الإشراف التربوي الفني الذي يشكل عنصراً هاماً من عناصر العملية التعليمية التعلمية من حيث مساهمته في تحقيق أهداف التربية والعلاقات الإنسانية بشكل أفضل.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أبعاداً تربوية تعليمية وإدارية ويؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة صانعي القرارات التربوية في تفعيل الاستراتيجيات المقترحة لتطوير مهام المدير كمشرف التربوي على أرض الواقع ، ولتشجيع المديرين التربويين على فهم أدوارهم أثناء عملية الإشراف في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية والتي تهدف إلى تحسين أداء المعلم والذي ينعكس إيجابياً على تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف التربوية.

ومن جانب آخر لهذه الدراسة فإنه يتوقع من الباحثة أن توفر أداة تتمتع بدرجة من الصدق والشمولية والثبات لتقييم أداء المدير كقائد تربوي في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية أثناء عملية الإشراف التربوي. وتعد الدراسة إحدى الدراسات التي تتناول جانباً من جوانب الإشراف في مملكة البحرين والتي تبحث في جانب العلاقات الإنسانية والقيم وكيفية تنميتها لدى العاملين بالمؤسسة من خلال عملية الإشراف التربوي. حيث إن هذا الجانب يحتاج إلى دراسات متعمقة أكثر لتعدد جوانبه كما تعتبر هذه الدراسة مواصلة لجهود أخرى سابقة وراء تحسين وتطوير العملية التعليمية بشكل عام. مما قد يساعد على تطوير النمو المهني والعملية الإشرافية من خلال العلاقات وبذلك قد تسهم في تطور أداء المؤسسة التعليمية وتفيد المهتمون في هذا المجال.

وأخيراً تأمل الباحثة أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج يمكن أن يستفاد منها في تقديم توصيات تسهم في تحسين وتطوير مستوى المهارات الإشرافية في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة الحالية بالآتي:

1- المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية للعام الدراسي 2004/2005م

2-معلمو المدارس الحكومية من الذكور والأناث.

3- المديرون المساعدون بهذه المدارس.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها الاحتكام إلى تعريف إجرائي يحدد زاوية بعض المصطلحات التي يركز فيها محور الدراسة وفيما يلي تعريف لكل مصطلح:-

القيادة:

القيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات ، بما يضمن ولائهم وطاعتهم وتعاونهم ، واكتساب ثقتهم واحترامهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة(شفشق , 1982)

-أنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية -التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشيط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية(البدرى , 2001)

وتعرف القيادة على أنها خاصية من خصوصية الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع النشاط الهامة لفرد أو جماعة تتسم بخصوصية شخصية معينة كالسيطرة وضبط النفس وميزات جسدية معينة، تميزها عن غيرها من المميزات (العميرة , 1999).

كما انه هناك عدة مفاهيم للقيادة حيث يعرفها(البدرى , 2001) أنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك, هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق الهدف.

وترى الباحثة انه يمكن الخروج من هذه التعريفات حول القيادة ان القيادة تحتاج الى:

- 1- وجود جماعة من الناس.
- 2- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- 3- جماعة من الناس يؤثر فيها القائد وتتعاون معه لتحقيق الهدف المشترك.

إذاً القيادة هي عملية تفاعل ايجابي بين الجهاز التخطيطي والتنظيمي المتمثل بالرئيس والجهاز المنفذ المتمثل بالمرؤوسين وهو القوة التي تساهم في مساندة الأفراد والتعامل معهم بإنسانية بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

الاتصال والتواصل

يقول الباحث جورج اندبرج (المشار اليه في مكاي، 1998) (أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز وهو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية عن طريق انتقال المعلومات من شخص لأخر باستخدام الرموز .

أما سمير حسين (المرجع السابق) . فيصف الاتصال بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية عن طريق انتقال المعلومات من شخص لأخر باستخدام الرموز. ويرى (الطويرقي، 1993) أن الاتصال هو الاشتراك في تبادل الرموز والمضامين والأدوار بين الأفراد من خلال وسيلة أو أكثر .

ونستطيع ومن خلال التعريفات السابقة الذكر نصل إلى أن عملية الاتصال والتواصل هي وسيلة التناغم بين الفرد ومجتمعه، وهي وسيلة تؤدي بالفرد ليكون اجتماعيا، كما تعتبر وسيلة التعبير عن المدركات الحسية والمادية والمعنوية بصورة ديناميكية من خلال مرتكزاته الأساسية.

الإدارة المدرسية

هي مجموعة عمليات تقوم بها هيئة مدرسية بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها (عابدين، 2001).

كما تعرف أيضاً على أنها مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، تنظيم، متابعة، وتوجيهات) وهذه العمليات الوظيفية تتفاعل بانسيابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسات عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمارة، 1999).

الإشراف التربوي

يقصد بالإشراف التربوي العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (المخرومي، 1995) أما

مذكرة (وزارة التربية والتعليم, 2004) فترى أنه نشاط مراقبة اشتغال النظام التربوي وتقويمه وهو بمفهومه العام مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعد على بلوغ أهداف التعليم.

و الإشراف عملية فنية تشاورية قيادية إنسانية شاملة تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى الدرجات حيث إن غايته أيضاً تقويم وتطوير العملية التعليمية التربوية بكافة محاورها. (الكبيسي, 2003).

كما إن الإشراف التربوي بحسب ما نقوم به من توجيه وإشراف وتطوير داخل أسوار المدرسة هو عملية تنموية اثرائية وبناء للثقة وللايجابيات وتعديل مسار السلبيات.

العلاقات الإنسانية

تشكل العلاقات الإنسانية الأرضية الصلدة لكل عمل إنساني حيث أنها تقوم على مبادئ وقيم إنسانية واضحة تضع الإنسان الفرد فوق كل اعتبار (الحريري, 2006). فالعلاقات الإنسانية هي رفع للروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية عن طريق توفير جو من الأمن والطمأنينة لصالح العمل والانتاج. ولتحسين العملية التعليمية التربوية التي تهدف لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (الكبيسي, 2004).

كما تعتبر العلاقات الإنسانية الأسلوب التشاوري الناجح حيث أن من شأنها تمييز المرؤوسين وحثهم على الأداء الجيد وإزالة الخوف من نفوس العاملين والرفع من مجال العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم. ويستخلص من التعريفات آنفة الذكر أن العلاقات الإنسانية هي مبدأ يهتم بإنسانية الفرد ويحترم وجوده ويوفر له كافة السبل التي تضمن الراحة والطمأنينة بما يساعده على أداء عمله بإتقان.

القيم والمهارات

عرف التربويون القيم بتعاريف كثيرة وكلها تندرج تحت مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويتخذون منها ميزانا يزنون به أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية. وكلمة قيم هي جمع لكلمة قيمة وقيمة الشيء , أي إعطاؤه قيمة مادية كانت أم معنوية . وهذه الخاصية مرتبطة بالفرد

وأسلوبه ومعنى الحياة لديه. ففي العمل الهادف مكاسب مادية ومعنوية تعطيه شعورا عاما بالارتياح وذلك لإتيانه بمفاهيم وابتكارات ومبادئ، وقيامه بتنفيذها عن طريق الآخرين، واكتسابه شعورا بالفخر لاستمراريتها وتفاؤله دائما بنتائجها المرئية وإكسابه المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل مع الأفراد والجماعات (المنيف، 1983).

كما أن حسن المعاملة والتواضع ولين الجانب وتوثيق الروابط الأخوية يؤثر في قلوب الأفراد ويحفزهم إلى العمل والانتاج (الكبيسي، 2004).

أما المهارات من وجهة نظر (المحبوب، 1997) فهي الخصوصية والصفات والقدرات الشخصية التي يمتلكها المدير المشرف وعن طريقها يمكن التفاعل والتأثير على المعلمين نحو تحسين أو أنجاز المهام التدريسية بفاعلية، لتحقيق الأهداف المشتركة من أجل النهوض بالعملية التعليمية إلى الأفضل ومن هذه المهارات (الإنسانية والذاتية والذهنية والفنية).

منهج الدراسة:

لما كانت الدراسة تهدف إلى دراسة وتحليل واقع الإشراف التربوي ودوره في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية، فإن الباحثة استعانت في إطارها النظري بالمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة ولذا عمدت إلى وصف وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن هذا الأسلوب يهدف إلى الوصول إلى فهم بعض المفاهيم الخاطئة عن مهام عمل المدير ودائرة الإشرافية (المنيع، 1989).

أما فيما يختص بالجانب الميداني فقد تطلب تحقيق الأهداف إجراء دراسة ميدانية لسبر غور الواقع عن طريق استقاء المعلومات مباشرة من الميدان بواسطة استبانات تشخص الواقع المعاش.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

استعانت الباحثة في جمع المعلومات بالدراسات الأجنبية والعربية وكذلك بأوراق العمل والمنشورات الصادرة من إدارات وزارة التربية والتعليم كما تمت الاستعانة ببعض الدراسات المطبقة في هذا المجال والمشبهة لها.

ولكي تنفذ الدراسة بصورة صحيحة وتحقق أهدافها قامت الباحثة بالإجراءات التالية:-

- 1- دراسة الوثائق التربوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم المتعلقة بهذا الموضوع.
- 2- إعداد الأدوات اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والتأكد من صحتها كالاستبانات.... الخ

- 3- تحديد عينة الدراسة وحجمها.
- 4- عرض الاستبانة على المختصين لإبداء الرأي والتصحيح والحذف والتعديل لإخراجها بصورتها النهائية.
- 5- الحصول على موافقة الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة البحوث والتطوير وإدارة التعليم الابتدائي لتطبيق أداة الدراسة .
- 6- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين.
- 7- تصميم استمارات التفريغ وتحديد الوسائل الإحصائية والوصفية اللازمة لها.
- 8- تحليل البيانات ووضع الفرضيات وكتابة التوصيات
- 9- اقتراح الاستراتيجيات والبرامج التي قد تفيد في مجال التطبيق على ضوء الواقع ونتائج التحليل.

ولكي تتواصل هذه الدراسة مع من سبقها من الدراسات والبحوث ، فلقد كان من المنطق والضرورة الوقوف على سابقتها المرتبطة معها والاستفادة منها وعمل المقارنات والتوصل إلى أفضل الحلول المشتركة بينها وهذا ما يستعرضه الفصل الثاني من فصول الدراسة الحالية.

محتويات الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- i. دراسات تناولت الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد.
- ii. دراسات حول مهام المدير كمشرف تربوي والدور الإشرافي له.
- iii. دراسات حول تنمية العلاقات الإنسانية من خلال عمليتي الاتصال والتواصل .
- iv. دراسات حول النمو المهني للآخرين والعلاقة بين المشرف والمعلم.
- v. دراسات حول واقع الإشراف التربوي وتقييمه.
- vi. دراسات حول الدور التنموي لعملية الإشراف من ناحية تنمية القيم والمهارات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإشراف التربوي ودوره في تنمية القيم والمهارات والعلاقات الإنسانية وتحسين التعلم بجميع مدخلاته ومخرجاته ، والارتقاء به إلى أفضل المستويات باهتمام الباحثين والمفكرين التربويين على المستوى العربي والاجنبي. ويدل على ذلك وجود دراسات كثيرة ومتنوعة تناولت مختلف جوانب عملية الإشراف التربوي ودورها في تنمية القيم والمهارات وتنمية العلاقات الإنسانية.

كما اهتم بعضها باتجاهات المديرين نحو الإشراف وتطوير الخدمات الإشرافية في المدارس والبعض منها ركز في الخصوصية الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها (عبد الحسين، 2004)..

وقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات الموجودة في الدوريات العربية المتخصصة بشؤون التربية والتعليم والمصادر التربوية الأخرى التابعة لمركز مصادر التعلم بجامعة البحرين، ورسائل الماجستير في مركز التوثيق التربوي بوزارة التربية والتعليم، كما اطلعت على بعض الدراسات الموجودة على شبكة الأنترنت بالإضافة إلى الدراسات الموجودة في مراكز مصادر المعلومات في بعض الجامعات العربية.

غير أن ما يهم منها، هي الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي ودور القائد كمشرف مقيم في تنمية القيم والمهارات الإنسانية اثناء عملية الإشراف التربوي وقد تم تصنيف الدراسات بحسب الموضوعات التي تم تناولها إلى.

دراسات تناولت الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد.

دراسات حول مهام المدير كمشرف تربوي والدور الإشرافي له.

دراسات حول تنمية العلاقات الإنسانية من خلال عمليتي الاتصال والتواصل .

دراسات حول النمو المهني للآخرين والعلاقة بين المشرف والمعلم.

دراسات حول واقع الإشراف التربوي وتقييمه.

دراسات حول الدور التنموي لعملية الإشراف من ناحية تنمية القيم والمهارات.

أولاً:-دراسات تناولت الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد..

من جملة الدراسات التي نفذت في دولة البحرين حول الإشراف التربوي في مدارس البحرين دراسة أجرتها دويغر(1986) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتوضيح أهم الأنماط الإشرافية التربوية السائدة في المدارس والتي تمثلت في الإشراف التقليدي والتشاورى والتعاونى والإبداعي كما تم تحديد الدراسة للمهام الرئيسية للمشرف التربوي ودوره في تنمية المعلم مهنياً وتطوير المناهج وتحسين التعلم . وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين وذلك من خلال تنمية وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم وتمكينهم من النمو الذاتى ومساعدتهم على تحديد المشكلات المتعلقة بالتدريس والبيئة الصفية وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها من خلال عمليات التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية بالمدرسة.

والدراسة الأخرى التي نفذها المساد(1982) حول التعرف على اتجاهات المعلمين نحو واقع الإشراف التربوي من حيث أهدافه ومشكلاته وأساليب النهوض به وعلاقته بالمتغيرات التربوية في مجال الإشراف على المعلمين ولقد تم تنفيذ هذه الدراسة في مدارس أبها بالمملكة العربية السعودية وقد عملت دراسة استطلاعية عرضت فيها العبارات التي تم جمعها في استبانة تضمنت (34)فقرة تناولت أهم الجوانب المتعلقة بالإشراف التربوي في حدود مجال البحث كما تناولت أيضاً طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلم بهدف تحديد ووصف خصوصية السلوك الإشرافي واتجاهات المعلمين نحو الإشراف. ولقد توصلت الدراسة إلى أنه نتيجة لاهتمام المشرف بالمعلمين وبتوفير الخدمات المتعلقة بمجال التخطيط وبمساعدتهم في توفير المواد والوسائل التعليمية .بينما كان اهتمامه منخفضاً نسبياً في مساعدة المعلمين في مجال تحديد حاجات الطلاب وقدراتهم وفي مجال تكيفهم الاجتماعي والوظيفي.

أما الدراسة حول مدى تقبل مديري المدارس لأدوارهم في التطوير المهني والتي نفذها (السادة.1994) لاستطلاع رأي مديري المدارس بالمرحلة الأساسية بمدارس البحرين حول مدى تقبلهم لأدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم وآرائهم في الأداء الفعلي والممارسة الفعلية التي يؤديونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور.فقد استخدم

الباحث عينة عشوائية تشمل مائه مدير ومديرة لبحث ميداني لتلمس حقيقة تقبل المديرين لأدوارهم، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مدى موافقة مديري المدارس الابتدائية والإعدادية على القيام بأدوارهم المتعلقة بالتطوير المهني لمعلميهم من خلال عملهم المعتاد يومياً؟

2- ما مدى قيام مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في التطوير المهني لمعلميهم من خلال عملهم المعتاد يومياً؟

3- ما مدى الاختلاف بين آراء مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في التطوير المهني لمعلميهم وفقاً لجنسهم وسنوات خبرتهم ومستوى المرحلة التعليمية التي يعملون بها من خلال عملهم المعتاد يومياً؟

4- ما مدى فهم أداء المديرين لأدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم وفقاً لجنسهم وسنوات خبرتهم ومستوى المرحلة التعليمية التي يعملون بها من خلال عملهم المعتاد يومياً؟

ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس موافقون على الاضطلاع بأدوارهم في تطوير النمو المهني لمدرسيهم بشكل غير رسمي من خلال ممارساتهم اليومية لأدوارهم. لذلك لم يتردد الأغلبية منهم في إعطاء تأييده وموافقته على هذه الأدوار على الرغم من إدراكهم من أن هذه التبعات والمسؤوليات تضيف عليهم أعباء أثناء تأديتهم لمهامهم في إدارة مدارسهم.

كما أكدت نتائج هذه الدراسة أهمية اضطلاع مدير المدرسة بأدواره المتعلقة بالتنمية والتطوير المهني لمدرسيه من خلال عمله اليومي بالمدرسة وبصورة غير رسمية ولقد اتضح هذا من خلال استجابات مديري المدارس وموافقتهم على أدوارهم بدرجة كبيرة.

وبناءً على ما سبق من نتائج أوصت الدراسة بما يلي:

1- الاهتمام بتعريف مديري المدارس بأبعاد أدوارهم التي ينبغي عليهم الاضطلاع بها وممارستها عند عملهم في التطوير المهني لمدرسيهم من خلال عملهم الإداري اليومي بالمدرسة وذلك من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة.

2- يجب الاهتمام بتخطيط برامج التدريب لمديري المدارس والمدرسين لتزويدهم بسبل استخدام استراتيجيات وأساليب جديدة لمساعدة المدرسين وتهيئة الفرصة أمامهم للنمو المهني ومساعدتهم على مواصلة النمو بشكل مستمر من خلال عملهم اليومي المعتاد.

3- يجب الاهتمام بتوعية مديري المدارس بأهمية أدوارهم في التطوير المهني لمدرسيهم من خلال عملهم اليومي المعتاد وتشجيعهم على ممارسة التطور والنمو المهني لمدرسيهم من خلال عملهم اليومي بشكل مستمر في ضوء خطة مدروسة لبرامج التطوير المهني للمدرسين بالمدرسة.

4- يجب منح مديري المدارس صلاحيات أكبر لدراسة احتياجات معلمي مدارسهم من الدورات وورش العمل والندوات والحلقات التأهيلية ووضع خطط لها في إطار برامج النمو المهني للمعلمين التي تقوم المدرسة بتنظيمها وتنفيذها في مبنى المدرسة ذاتها بطريقة لا مركزية وفي إطار المدرسة كوحدة مستقلة.

5- يؤكد الباحث أهمية الالتفات إلى هذا الجانب من عمل الإدارة المدرسية في تطوير العملية التعليمية، وعليه يوصي الباحث بأهمية تكثيف إجراء البحوث في هذا الجانب وذلك لتنمية وتطوير الممارسة في هذا المجال من الإدارة المدرسية. أما الدراسات الأخرى والتي تطرقت إلى تحليل سلوك القائد في مجال الإدارة المدرسية فكانت حول قياس سلوك المسؤولين في مجال العلاقات الإنسانية والثقة والسيطرة والصراع والقيادة.

وكان الهدف من هذا البحث هو تطوير الأداء لمساعدة المشرف على تقييم سلوك المديرين.

أن بعض الباحثين مثل (Pickett, Booth, Bulloch 1999) وجدوا أن سلوكيات القادة التربويين لها تأثير في أخلاقيات المدرسين كما وجدوا أنه لا توجد سلوكيات معينة وبارزة مستخدمة من قبل المديرين ولكن هناك سلوك كان لا يستخدمهما المديرين إلا قليلا وهما أن ينادي المدير المدرس باسمه والنظر إليه أثناء الحديث معه.

حيث إن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في اكتساب مهارة القيادة

ثانياً :- دراسات حول مهام المدير كمشرف تربوي والدور الإشرافي له.

ومن الدراسات التي أجريت في مملكة البحرين حول الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي) في ضوء التقويم التربوي التكويني واقعه وتطويره. دراسة أجرتها الباحثة (الحداد. 2001) بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات التقويم التربوي التكويني واكتشاف أهم جوانب القوة والقصور فيه.

و قامت الباحثة ببناء استبانة . وتم تطبيقها على عينة بلغ عدد أفرادها (73) مدير مدرسة ابتدائية و(270) معلما بالحلقة الأولى و(8) مشرفين تربويين مختصين بالحلقة الأولى . كما أجرت مقابلات مع (11). فردا من القيادات التربوية. وقد أسفر البحث عن عدد من النتائج أهمها ما يلي:

1- وجود تفاوت في درجة تركيز المشرف التربوي على مجالات الأهداف المختلفة بالنسبة لعملية الإشراف التربوي.

2- وجود اتفاق في ترتيب مجالات صعوبات الإشراف التربوي حيث احتلت الصعوبات المتعلقة بالمشرف التربوي المرتبة الأولى والصعوبات المتعلقة بالمعلم المرتبة الثانية.

3- تركيز المشرف التربوي ومدير المدرسة على الأدوات النظرية للإشراف التربوي بينما يركز المعلم على الأدوات التطبيقية من الإشراف.

4- متوسط عدد الزيارات التربوية التي يقوم بها المشرف للمعلم ثلاث زيارات طوال العام الدراسي.

وقد قدم البحث عدداً من التوصيات في أربعة مجالات هي:-

-الإدارة التربوية العليا .

- المشرف التربوي.

- الإدارة المدرسية .

- المعلم .

ومن أهمها :-

1- ضرورة إعادة النظر في فلسفة الإشراف التربوي بما يتفق مع متطلبات التقويم التكويني.

2- ضرورة إعادة النظر في برامج إعداد وتأهيل وتدريب كل من الإدارة المدرسية والمعلم والمشرف التربوي بما يتفق مع متطلبات التقويم التكويني.

وقد قام (نشوان، 1987). بتقويم الممارسات الإشرافية في الأردن من وجهة نظر المعلمين ،وتوصل إلى أن الإشراف التربوي في الأردن لم يصل إلى مفهوم الإشراف التربوي الشامل كما وكيفا، ثم أوصى بضرورة الأخذ ببعض الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي مثل الإشراف التشاركي والعيادي أو العلاجي و الإشراف بالأهداف.ويؤكد المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أهمية التفاعل بين المعلم من جهة ، والمشرف المقيم والقائد

المشرف من جهة أخرى ، وذلك بغرض تشخيص الموقف التعليمي التعلمي وتحليله وتقويمه ثم تحسينه وتطويره ويلخص نشوان أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي فيما يلي:-

1-الإشراف ألتشاركي. الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بالأهداف

2- الإشراف العيادي: الذي يعتمد على زيادة الملاحظة الصفية.

3-الإشراف بالأهداف وهي مجموع العمليات التي يشترك المعلم والمشرف وجميع القائمين بعملية التنفيذ.

وفي دراسة اخري (الرجب، 1982) حول العلاقة بين فهم المشرفين للإشراف التربوي وممارستهم الإشرافية حاول الباحث فيها الكشف عن العلاقة بين فهم المشرف للإشراف التربوي وممارسته له ، وكذلك الكشف عن أثر كل الخدمات الإشرافية والتأهيل التربوي للمشرف على فهمه وممارسته لعملية الإشراف .وبذلك حاولت هذه الدراسة الاجابة عن السؤالين التاليين .

1-هل هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات فهم وممارسة المشرفين للعملية الإشرافية والخبرة الإشرافية.

2-هل هناك علاقة بين فهم المشرف للعملية الإشرافية وممارسته العملية الإشرافية لها. وقد دلت نتائج التحليل التبايني على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات درجات المشرفين على فهم وممارسة المشرفين للعملية الإشرافية تعزى إلى التأهيل التربوي .كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (0,05) متوسطات درجات المشرفين على ممارسة العملية الإشرافية ككل .كما اشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات درجات المشرفين على ممارستهم العملية الإشرافية وعلى ممارستهم لبعديها النفسي والاجتماعي والعلمي تعزى إلى تفاعل التأهيل التربوي والخدمة الإشرافية وممارستهم العملية لها.

من الدراسات الأجنبية التي أجراها الباحثون أمثال (Harrison, sass. 1999

Harrell,)حول تأثير الدورات التدريبية في العلاقات الإنسانية على اكتساب المشرف الأكاديمي للمهارات والقدرات القيادية، حيث أثبتوا أن العلاقات الإنسانية لها دور فعال في اكتساب مهارات القيادة وأن الصفات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والمهارات القيادية هي من العناصر المهمة التي يجب أن يتصف بها المشرف الأكاديمي. وأن عدم امتلاكه تلك المهارات يؤثر سلباً على فعالية عمل المشرف . وحيث إن الكثير من الأشخاص يفقدون عملهم بسبب عدم امتلاكهم لتلك القدرات والمهارات القيادية ولأهمية العلاقات الاجتماعية والصفات الشخصية في صقل

شخصية المشرف التربوي فقد وضع الباحثان العديد من البرامج التدريبية في هذا المجال.

كما تطرق البحث أيضاً إلى تطوير برامج ومناهج تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية والاتصالات الإنسانية والتحقق من فاعلية هذه البرامج في تكوين شخصية القيادات المتدربة.

وقد طبقت هذه الدراسة على (51) مشرفاً أكاديمياً ، وتم تقييم مهارات القيادة على ضوء البرامج الدولية المعترف بها وكان معظم المشاركين من القياديين حداثي التخرج والقليل منهم من الرؤساء أو مساعديهم 60% كانوا من النساء.

ولقد أعطي المشاركين دورة تدريبية في العلاقات الاجتماعية لمدة عشر ساعات ، ثم تم تطبيق تقييم مهارة القيادة ، فوجد أن (6) أشخاص فقط تتوفر لديهم هذه المهارة وهم من الذين تلقوا التدريب. حيث تمت المقارنة بين نتائج المجموعة التي تلقت التدريب وبين نتائج المجموعة التي لم تتلق أي نوع من التدريب،

وكانت النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة هي أن 60.3% للمجموعة التي تدربت مقارنة ب 41.2% للمجموعة التي لم تتدرب على المهارة.

واستخلصت النتائج كالتالي:

المجموعة التي تلقت التدريب	المجموعة التي لم تتلق التدريب
- المهارات القيادية. 57%	54.8%
- الاتصالات الاجتماعية 60.7%	53.1%

وكانت الاستنتاجات تشير إلى أن المناهج والدورات التدريبية تؤثر في العلاقات الاجتماعية والإنسانية ولها دور كبير في إكساب الأفراد المهارات في هذا المجال . ولقد وجد البعض أن (50%) من المشرفين الأكاديميين يفتقدون المهارات والقدرات الضرورية في مجال عملهم ، وأن بعض المعاهد تحاول جاهدة تطوير بعض هذه المناهج حتى تتمكن من مساعدة الأفراد في اكتساب هذه المهارات المطلوبة.

أما الدراسة التي قام بها (Peterson 1999) حول السلوك الإشرافي الذي يؤثر على المناخ المدرسي، وفيما إذا كان المدرسين بحاجة إلى العمل في جو مفعم بالمحبة والتعاون حتى يتمكنوا من النجاح في عملهم وأنجاز المطلوب منهم.

فقد أجرى الباحث دراسته على 48 مدرسة ووجد فيها أن المدارس التي تتوافر فيها الثقة والاستجابة ويشعر فيها المدرسون بالمساندة من قبل الإدارة يكونون مشغولين

إلى العمل والدراسة والتطوير والأجاز بينما المدارس التي لا يتوفر فيها المناخ الإيجابي يشعر فيها المدرسون باليأس والإحباط وتقل لديهم الدافعية للعمل والتعلم.

ثالثاً: - دراسات حول تنمية العلاقات الإنسانية من خلال عمليتي الاتصال والتواصل .

في دراسة أجراها (جورج ق. تيودوري 1981) حول تأثير أسلوب المدير العلائقي الإنساني على التحصيل ورفع الانتاجية . استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أسلوب المدير القيادي الذي ينقسم إلى نوعين الأول يركز في اقامة العلاقات الإنسانية مع المعلمين وهو ما يسميه المشاركة الأقل تفضيلاً للعمل (وهذه المشاركة العالية) . أما الثاني وهو الذي يركز في حسن تنفيذ العمل في المدرسة دون الأخذ في الاعتبار للعلاقات الإنسانية وهو ما يسميه المشاركة الأقل تنفيذاً (مشاركة متدنية) وقد استخلص الباحث منها موقفين :
1- إذا كانت شخصية المدير وأسلوبه تركز في العلاقات الإنسانية فإنه يتنبأ بانتاجية عالية لدي المعلمين.

2- أما إذا كان أسلوب المدير القيادي يركز في أنجاز العمل دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الإنسانية فإنه يفشل في أنجاح العملية وربما يحقق انتاجية أكاديمية دون علاقات معتدلة.

ولعل أهم نتائج هذه الدراسة هي أن أسلوب المدير القيادي له علاقة تنبؤية بمناخ العمل داخل المدرسة وأن المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يكون دوره إيجابياً في إنجاح العملية التعليمية حيث إن توفير الراحة النفسية يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم ويترتب عليه زيادة في تحصيل طلابهم.

وفي دراسة مشابهة أجراها (فهيم، 1976) حول مدى أهمية جانب الاتصال التربوي في تفعيل عملية الإشراف و تنمية العلاقات الإنسانية والقيم الاجتماعية. لمديري ومديرات المدارس في عدد من مدارس التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية .

فقد طبقت الدراسة على أفراد العينة المكونة من (100) مدير ومديرة من المدارس وممن امضوا في العمل خمسة أعوام على الأقل حتى يتسنى لهم من الخبرة والمعرفة ما يهيئهم لتفهم أسئلة الاستقصاء الخاصة بالاتصال ومفهومه وإدارته ومسالكه وقنواته وقد اعد استقصاء من اثنين وخمسين (52) سؤالاً تنقسم إلى نوعين.

- الاختيار من متعدد
 - والنوع الآخر من الأسئلة المفتوحة التي تستدعي ذكر أو توضيح وجهة النظر
- في بعض الأمور المتعلقة بموضوع الاتصال.

•
أولاً: أساليب الاتصال بين المديرين والمعلمين (أعلى إلى أسفل).

كانت على جانب كبير من الأهمية فهو يحدد مدى النشاط وإمكانياته في المدرسة وسير العمل فيه ، فنجاح المدرسة في مهنتها وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية يعتمد أولاً وقبل كل شيء على اتصال فعال وذو كفاءة عالية.

ثانياً: العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

أظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر في الاتصال فضعف العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين يترتب عليه تفسير غير صحيح للرسالة ، ويؤدي إلى شبه أنعزال للمعلمين عن إدارتهم المدرسية ، وشعورهم بأن كل ما يربطهم بالمدرسة وأدارتها هو العمل وليس غير. وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية.

1. أن يعقد المديرين بين الحين والآخر اجتماعات مع المعلمين يناقشون فيها أعمال المدرسة وخططها التربوية.
2. تبليغ المعلمين مسبقاً بكل التغيرات التي تحدث في مجال العمل التعليمي والتربوي وعقد لجأن من المعلمين أنفسهم لهذا الغرض.
3. إمداد المعلمين بالمعلومات التي تهمهم.
4. اجتناب المديرين تأييدهم للآراء التي تتفق ومصالحهم الشخصية.
5. أن تسود الصراحة التامة في المناقشات وسياسة الباب المفتوح.
6. أن تتسم العلاقات بالديمقراطية والاحترام المتبادل.

ومن الدراسات الاخرى التي قام بها راليز وهايسمث (Rallis&Highsmith, 1986)

(حول معاناة المدير كمشرف تربوي وقائد في مجال الإشراف فقد توصل إلى ما يلي:

- عدم تخصيص الوقت الكافي للعمل الفني وإعطاء وقت اكبر للعمل الإداري الروتيني اليومي وهذا له تأثير على مستوى الأداء.
- أحياناً لا يوفق الإداري في اختيار أداة الملاحظة المناسبة لمشاهدة المدرس أثناء عملية التدريس وهذا ينعكس سلباً على ضعف مهارة الاتصال والتواصل وكذلك العلاقات الإنسانية.
- في الغالب يعاني الإداري من نقص في مهارات الاتصال والتواصل الفعالة نتيجة أنشغاله أثناء فترة اللقاء بإنجاز اعمال إدارية روتينية.

أما دراسة مكلين 1977 (MCCLAIN) فإنه يحدد عددا من المهارات المهمة لنجاح عملية الاتصال والتواصل اثناء اللقاء التربوي بعد الزيارة الصفية والتي ينبغي أن تتوافر في المدير القائد كمشرف تربوي منها:

- التفكير قبل التحدث .
- التحدث بلغة واضحة وسليمة ورصينة وإظهار الحماس والاهتمام بالموضوع المطروح.
- تركيز الانتباه على الرسالة المراد توصيلها للمتلقي .
- حسن الاصغاء للمتحدث ومحاولة فهم وجهة نظره .
- تجنب تثبيط الآخرين عن طريق البحث عن عيوبهم وسلبياتهم.
- عدم الاطالة في الحديث واستخدام لغة الجسد بشكل صحيح.

رابعاً: - دراسات تناولت النمو المهني للآخرين و العلاقة بين المشرف والمعلم

أما الدراسة التي قامت بها (الغنام. 2001) حول فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير أداء الجودة الشاملة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة من (27) عبارة في ضوء محاور الإشراف الأساسية وطبقت على عينة عشوائية من المعلمات والمشرفات والعاملات في المدارس الابتدائية بواقع (204) معلمة و (80) مشرفة وقد توصل تحليل البيانات البحثية إلى استخلاص النتائج الأساسية التالية:-

- 1- يفتقر الإشراف في مدارس البنات الابتدائية إلى وجود خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق النمو المهني للمعلمة وتحسين الواقع الفعلي للإشراف.
 - 2- يوجد تباين في آراء المعلمات والمشرفات الخاصة بأهداف الإشراف ووظائفه وأساليبه ودور المشرفة ومهامها.
 - 3- افتقار بعض المعلمات والمشرفات للوعي الكافي بالأهداف.
 - 4- وجود ثغرات سلبية في العلاقة القائمة بين المشرفات والمعلمات.
- وقد أنتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات حول:-
- 1- تطوير أساليب الإشراف بمدارس البنات والتحول إلى الأسلوب العادي.
 - 2- العمل على تطبيق تجربة المشرف المقيم.

- 3- تكثيف اللقاءات الدورية بين المشرفة والمعلمة والمديرة بغرض توحيد تصورات الأطراف حول الأهداف المشتركة.
- 4- تفعيل العلاقة وترسيخ أجواء الاحترام المتبادل.
- 5- تقليل الأعباء الإدارية الموكلة إلى المشرفات ورفع مستوى تأهيلهن التربوي والمهني من خلال الدورات التدريبية التأهيلية.

أما الباحث (Sass1989) فيرى أن العلاقات الإنسانية ومهارة القيادة من الأمور الهامة إلى القيادة التعليمية الفاعلة وهذا البحث يظهر الحاجة إلى تقليل السلوكيات السلبية وزيادة الايجابية.

وفي مجال الثقة الذي شكل 8% من القياس كانت النتيجة 30.72% ويحتوي على 10 عناصر . وظهرت أفضل النتائج في مجال عدم أنتقاد المدير لهم أمام الآخرين في إصدار أحكام سريعة وأن التقييم قبل الدراسة والتحليل للمواقف قد يقلل من ثقة المدرسين بمدرائهم.

أما الدراسة التي نفذاها (مقرب 2000) فقد هدفت إلى تعرف وتحليل مفهوم النمو المهني للمعلمين والمفاهيم المتعلقة به وكذلك مفهوم الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه وعلاقته بالنمو المهني للمعلم ، والكشف عن اثر متغير الخبرة بين المعلمين في تقدير هذه الحاجات ، وكذلك تعرف المعلمين إلى مهام هيئة الإشراف التربوي في تحقيق هذه الحاجات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتركزت عينة الدراسة على (141) معلما ومعلمة من المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية وكذا (689) مشرفا ومديرا . وتحليل بيانات الاستبانة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أن المهام الإشرافية تمثل مجالات وحاجات بالنسبة للمعلمين يجب تحقيقها.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات تعزى إلى خبرة المعلمين.
 - 3- أن المشرف هو الجهة الأكثر إسهاما في تحقيق الحاجات الإشرافية للمعلمين.
- وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تأخذ بالنتائج إلى حيز التطبيق . والاستفادة مما تضمنته من استراتيجيات بديلة للإشراف التربوي، وأسفرت

الدراسة عن كشف لواقع الحاجات الإشرافية بالتعليم الابتدائي واقتراح سبل تلبيتها
لحاجات معلمي هذه المرحلة.

وهناك دراسة (الفضلي، 1994) هدفت إلى معرفة الدور التربوي لمديرة المدرسة حول
النمو المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. وقد طبقت هذه
الدراسة على مدينة الرياض تناولت فيها دور مديرة المدرسة في النمو المهني لمعلمات
المرحلة الابتدائية، ومدى فاعلية هذا الدور ، وأساليب مديرة المدرسة في هذا الشأن،
والمشكلات التي ترى أنها تحول دون قيامها بهذا الدور وبحث مفهوم النمو المهني
للمعلمات. وتطور أساليب الإشراف التربوي والصعوبات التي تواجهها في قيامها بتنمية
النمو المهني ، وقد خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:-

1- الحرص على توزيع مديرة المدرسة الأعمال على المعلمات بحسب عاملي
الرغبة والقدرة ، الأمر الذي يجعل المعلمات يقبلن على أعمالهن بجد
ونشاط وروح معنوية عالية.

2- توفير معلمات أوليات لكل مادة تتولى مهمة التوجيه الدائم داخل المدرسة
على أن يكن من ذوات الخبرة مع الكفاءة.

3- إعطاء مديرة المدرسة قدرا كبيرا من الصلاحيات التي في ضوئها تستطيع
المديرات أن يخططن لشؤون مدارسهن وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار.

ونظرا لأهمية الدور القيادي الذي تلعبه مديرة المدرسة وتأثيره على العملية
التعليمية بجوانبها المختلفة، ترى الباحثة ضرورة تحديد معايير وأسس دقيقة
لمن تتولى إدارة المدرسة بحيث تتوفر لديها الكفاءة والقدرة لتحقيق أهداف
ذلك المركز.

كما ركزت على ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية بصفة عامة والتي تعطى
للمديرات بصفة خاصة مع مراعاة الاهتمام بالجوانب النظرية والتطبيقية معا
والعمل على تنمية المهارات القيادية الايجابية التي تساعد المديرات على تحقيق
التفاعل والاندماج بين أفراد أسرة المدرسة.

خامساً - دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي وتقويمه.

من الدراسات التي استهدفت واقع الإشراف وتقويمه دراسة (الحديثي، 1998) وما هي طبيعت واقع الممارسات الإشرافية أثناء تطبيقه على التلاميذ المعلمين المتدربين . ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من أسئلة مفتوحة الجواب بهدف تعرف أهداف التربية الميدانية وماهية الإشراف فيها وواقعه، كما تضمنت الأداة أسئلة حول أساليب التقويم والتقدير المستخدمة، إضافة إلى السؤال عن نواحي القدرة ونواحي القصور والمقترحات لتحسينها وقد وجهت الاستبانة الى عينة الدراسة المكونة من المشرفين على المتدربين بجامعة الملك سعود وعددهم (34) عضواً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أن هناك اهتماماً بالإشراف التربوي على المعلمين المتدربين ومتابعتهم من قبل المشرفين وإعطاء التوجيهات والحرص على المتابعة وتسجيل الملاحظات وترك الطالب المعلم يقوم نفسه ذاتياً ، وهذا مما لاشك فيه له آثار ايجابية بالنسبة للطالب المعلم فاشترائه في تحديد أخطائه يجعله يتلافى هذه الأخطاء بعد ذلك.

قام (القرشي، 1994) بإجراء دراسة للتعرف على واقع الإشراف التربوي من حيث ماهيته ونماذجه ومراحل تطوره في المملكة العربية السعودية، كانت عينتها (885) من المعلمين والمشرفين في المستويات التعليمية الثلاث (ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي) وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :

1- عدم إتاحة المدير كمشرف التربوي للمعلم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم المعلم.

2- أن المشرف التربوي لا يشرف على وضع الاختبارات وتصحيحها، كما أن المشرف لا يزود المعلم بالبحوث في مجال تخصصه ، فضلاً عن عدم إطلاع المشرف على أعمال إدارية ذات علاقة بالبحث التربوي ونتائجه.

3- عدم قيام المشرف بإعداد نماذج للتحقق من مدى تحقيق الأهداف التربوية.

وقد شمل البحث عينة من بعض المناطق التعليمية في العربية السعودية اتبع فيه الباحث المنهج الوصفي عند تحديد أهم الكفاءات اللازمة للقائمين بعملية الإشراف في مراحل التعليم العام ، كما اتبع أسلوب المنهج الوصفي التحليلي عند تطبيق استمارة الاستبانة وتحليل نتائجها ، وقد خرج البحث بعدة توصيات واقتراحات منها:

1- برنامج مقترح في الإشراف وأثره على أداء المعلمين في مرحلة تعليمية معينة.

2- فعالية استخدام نموذج "الإشراف الاكاديمي" في الإشراف التربوي.

3- تطبيق نموذج الإشراف الإنساني وأثره على أداء المعلم داخل الصف.

4- تقويم البرامج الإشرافية التربوية في المواد الدراسية المختلفة.

من الدراسات التي استهدفت أيضاً إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف في التعليم العام بجمهورية مصر العربية، بمحافظة الإسكندرية دراسة أجراها (أحمد، 1987) للتعرف على الإيجابيات والسلبيات في هذا المجال والمعوقات التي تواجه نظام الإشراف.

تكونت عينة الدراسة من أربع فئات هي (المشرفون ومديرو المدارس "النظار" والمعلمون والتلاميذ) من مدارس التعليم الأساسي والثانوي بمنطقة الإسكندرية التعليمية، لمعرفة وجهة نظرهم بشأن عملية الإشراف المدرسي. وقد قام الباحث بتصميم استبانة خاصة لكل فئة من هذه الفئات الأربع على حدة.

وتضمنت الدراسة العديد من النتائج الخاصة بأراء كل فئة من الفئات بشأن أعمال المشرف ودوره ومسئوليته والمشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بعمله، وأهم السلبيات التي تعرقل قيامه بعملية الإشراف. ونواحي القصور أو الضعف في النظام وأهم العوامل التي تسبب نجاح المشرف في عمله. ومقترحاتهم لتحسين أداء المشرف ورفع كفاءة عملية الإشراف. وقد أنهت الدراسة بتقديم بعض المقترحات و التوصيات من وجهة نظر كل فئة من فئات العينة بشأن رفع كفاية الإشراف المدرسي. لكل من المشرفين التربويين عن طريق التدريب على الممارسات الإشرافية ، من رفع كفاءة المشرفين الفنيين و التدريب على أساليب البحث العلمي في التربية وخاصة الأبحاث الإجرائية.

توضيح معايير تقويم الإشراف التربوي التي لا تزال عامة وغير واضحة بالنسبة للقائمين عليها في مجال تقويم المعلم وتطويره .

وقد أشارت دراسة شاملة على مستوى (دول الخليج العربي 1985) إلى أن هناك عدداً غير قليل من الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي وتحد من فاعليته وتقف حائلاً في طريق تطويره وعلى ضوء ذلك وضعت الدراسة (12) مقترحات رتببت بحسب الأهمية وجاء في مقدمتها:

1- تدريب المشرفين التربويين بغرض تطوير عملية الإشراف التربوي.

2- ضرورة إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

3- تفهم المسؤولين والمشرفين والمدرسين في أقطار الخليج العربي لأهداف الإشراف التربوي وارتباطه بتطوير العملية التربوية وأنسجام أهداف الإشراف مع الاتجاهات الحديثة في التربية..

4- أن تتعدى مسألة متابعة تنفيذ المعلم للخطط الدراسية مهام الإشراف التربوي إلى الجوانب التخطيطية والتنفيذية والتقويمية.

5- أن يكون هناك تقارب واضح بين أقطار الخليج العربي في الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي للإشراف التربوي والتشريعات الموضوعية له وتسميته.

6- حاجة المشرفين التربويين إلى الممارسة والتدريب على أساليب البحث العلمي في التربية وبخاصة الأبحاث الإجرائية.

7- توضيح معايير تقويم الإشراف التربوي التي لا تزال عامة وغير واضحة بالنسبة للقائمين عليها في أقطار الدول الخليجية .

8- أن يكون للخبرة الإدارية والفنية صدى واضح في المعايير الموضوعية لاختيار المشرفين التربويين.

وبالرغم من اهتمام كثير من أقطار دول الخليج العربي بتدريب المشرفين التربويين إلا أن البرامج التدريبية لا تزال قصيرة المدى، كما أن محتوى البرامج التدريبية لم تكن في ضوء الاحتياجات الأساسية لرفع كفاءة المعلم .

وأنتهت الدراسة إلى التوصيات التالية.

- 1- تنظيم برامج تدريبية للمشرفين والإداريين والمدرسين.
- 2- إدخال أساليب الإشراف التربوية الحديثة.
- 3- إشراك المشرف في عملية تطوير المناهج وشتى جوانب العملية التربوية.
- 4- اعتبار الخبرة التدريسية والإدارية والفنية معايير هامة في اختيار المشرف لمهنة الإشراف التربوي..

كما أجرت (سنقر، 1985) دراسة في "تحديث الإشراف التربوي ومتطلباته " ولخصت من خلالها أهم المشكلات التي تواجه التوجيه التربوي في الوطن العربي وهي:

- 1- عدم إشراك المعلمين في تخطيط البرامج التوجيهية.
- 2- عدم الأخذ بمبادئ التقويم السليم.

3- قلة المتابعة.

4- الافتقار على الزيارة الصفية في الأغلب وعدم التنوع في أساليب الإشراف.

5- غلبة الأمور الإدارية على عمل الموجه التربوي الفني.

وقد توصلت دراسة سنقر إلى نتائج منها:

1- الاستفادة من الدراسات والأبحاث والتجارب التي تجرى في كثير من دول العالم في

سبيل تطوير المفاهيم والأساليب في توجيه المعلم.

2- أن إدخال أي تحديث في عملية الإشراف التربوي ينبغي أن يعتمد على البحث

والتجربة حتى يتلاءم مع طبيعة المجتمع العربي ومقوماته الاجتماعية والثقافية.

ومن الدراسات التي تناولت اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي الدراسة التي أجراها

(عبيدات ، 1971) وكان الهدف منها الكشف عن اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة

الالزامية نحو الإشراف التربوي في الاردن تناول فيها مراحل تطور الإشراف التربوي في

الاردن من التفتيش إلى التوجيه ودور المشرف التربوي في تحسين عملية التعلم .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي ضروري للمعلمين في تحسين عملهم على

الرغم من أن كثيرا من المعلمين والمعلمات لا زالوا ينظرون إلى الإشراف التربوي على

أنه عملية تفتيش وتصيد للأخطاء فالمشرفون التربويون ما زالوا يستعملون أساليب قديمة

في مراقبة المعلمين وأن المعلمين يواجهون صعوبات كثيرة ومتعددة في علاقاتهم

بالمشرفين التربويين.

سادساً-دراسات تناولت الدور التنموي لعملية الإشراف من ناحية تنمية القيم

والمهارات.

أما الدراسة التي نفذها (مساعدة، 2001) للتعرف على معوقات الإشراف التربوي

ودور المدير كمشرف مقيم بمدارس التربية والتعليم ، فلقد تبين من خلال الدراسة

التي أجراها في محافظات الشمال بالاردن أن من أهم المعوقات التي تواجه الإشراف

التربوي وتطبيقاته، استخدام المشرف التربوي لأسلوب اللهجة الآمرة ، الفوقية مع

عدم اعطائهم مساحة من الحرية للمعلمين لتوطيد العلاقة معه، أو مع المجتمع

المحلي إلى جانب عدم قيام مديري المدارس بهذه الأدوار كمشرفين مقيمين، كما

بينت نتائج الدراسات الميدانية التي أجراها على المشرفين أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

أما دراسة (عبد العزيز البابطين، 1993) حول واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، والتي نفذها الباحث على عينة عشوائية مكونة من 69 مشرفاً تربوياً و378 مدرساً يعملون في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية للتعرف على مستوى المهارات الإشرافية الفنية الممارسة فعلياً ، وتقدير مستوى الأهمية لتلك المهارات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإشراف التربوي. وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدرسين العاملين في المدارس الثانوية ، ولتحديد مستوى المهارات الإشرافية الفنية وتقدير مستوى الأهمية لتلك المهارات فقد استخدم الباحث استبانة بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها:

1- أجمع المشرفون التربويون والمدرسون على أن مهارة قيام المشرف التربوي بمقابلة المعلم بعد الزيارة الصفية بغرض المناقشة حول ما تمت ملاحظته هي أكثر المهارات الإشرافية ممارسة وأهمية على الإطلاق لما لها من دور في توثيق العلاقات بين الطرفين.

2- يرى المشرف التربوي أنه غالباً ما يمارس المهارة الإشرافية التربوية الفنية من خلال تأديته لعمله إلا أن المعلم يرى أن المشرف التربوي نادراً ما يمارس تلك المهارة الفنية أثناء عملية الإشراف وأن المشرف يقتصر دوره على تصيد الأخطاء لا التوجيه وتعديل المسار.

3- أجمع المشرفون والمعلمون على أهمية الإشراف التربوي في بناء الثقة وتعديل المسار وبناء الاتجاهات المرغوب فيها.

ويرى الباحث (Sergionvanni, 1998) في دراسته أن من أهم أهداف الإشراف التربوي هو توفيره وبنائه المناخ الإيجابي وخلق التعاون البناء بين المدرسين وذلك لما له من أثر فعال في تطوير وتقديم العمل.

فالمناخ الإيجابي الفعال بين المدرسين و مديريهم يشكل عاملاً فعالاً وخصوصاً إذا كان سلوك المديرين وتصرفاتهم تتميز بالحكمة والعقلانية والبعد عن ارتكاب الأخطاء التي تدفع المدرسين إلى الشعور بالإحباط وعدم الرغبة في العمل.

وقد أظهرت الدراسة أن المديرات يملن إلى امتلاك قدرات أفضل في القيادة والإشراف من المديرين الذكور وأن 208 مدرسة تعتقد بإيجابية مناخ الإشراف، ولكن تبقى الفرصة في التطوير والتحديث هي الفاصل والحل.

وأن أقل درجات سجلت هي في قدرة المدير على مواجهة المشاكل و الصراعات ، فمن وجهة نظر المدرسين أن المديرين يبتعدون عن مواجهة المشكلات، إلى جانب وجود انخفاض مستوى الدرجة في حال خوف المدير من مساءلته. أما من ناحية مساندة المدير للمدرس حتى لو كان على خطأ فقد كانت النتيجة ايجابية عند بعض المدرسين، حيث إنهم يريدون من مديريهم مساندتهم والوقوف معهم وإلى جانبهم . وأن البعض الآخر لا يتخذ هذا المنهج مساراً لحياته .ومن الايجابيات الأخرى التي أظهرتها هذه الدراسة أنه لا توجد فروق في الأدوار بين كل من الذكر والأنثى في عملية الإشراف. ومن المشجع أنه لا يوجد اختلاف في عملية الإشراف سواء اكانت بين المدرسين الذكور أم الأناث.

وقد توصل الباحث أيضاً إلى أنه من المهم أن تكون المدرسة هي المكان الذي يشارك فيه المدرس في البناء والعمل من أجل التطور والرقى، يدعمه مساندة المشرف له، مما يحفزه على الأتجاز والإبداع ، فالمدرس وخصوصاً ذوي الخبرة يجب أن يشارك في عملية اتخاذ القرار وأن يكون محل ثقته وأن يستمع لآرائه ومقترحاته.

وفي دراسة (Bulach ,1990) وجد أن القدرة جزء من بناء الثقة وأن جميع المديرين يميلون إلى بناء الثقة مع المدرسين وذلك باستخدام السلوكيات الايجابية وتجنب السلبية مثل إثارة الفتن.

أما في مجال بناء القيادة فكانت النتيجة المسجلة 3.69% من خلال عشرة بنود وكانت ايجابية ، لكن هناك أمرين غير مرغوبين وهما: اهتمام وتركيز المدير فقط على المدرس اثناء عمله وعدم إعطاء المدرسين تغذية راجعة ، لذا فإنه لا توجد أي فرص لمشاركة الخبرات معهم.

وحول سيطرة الإدارة وجد أن النتيجة 3.69% والتي تحتوي على سبعة بنود تقيس سيطرة المدير وتحكمه في إدارة المدرسين، ووجد أن أكثر ما يشتكى ويتذمر منه

المدرسين هو استخدام المدير لكلمتي أنا والملكية واللتين توحيان بأن المدير يمتلك المدرسة والمدرسين، ويفضل استبدال هذه الكلمات بكلمة نحن التي تدل على الجمع.

وفي مجال الصراع كانت النتيجة 3.37% ، وهي تحتوى على سبعة بنود تقيس السلوكيات المتعلقة بمدى قدرة المدير على مواجهة المشكلات وحلها بدلاً من التهرب منها.

وتبين النتائج أن معظم المدرسون يشكون من عدم مساندة مديريهم لهم عند تدخل أولياء الأمور.

وقد وجد الباحثون أن أسباب نجاح أو عدم نجاح القيادات الأكاديمية ، يعتمد على امتلاك المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية ومستوى الثقة التي لديهم ، واتخاذ القرارات السليمة واستخدام وسائل جيدة في التحكم في الإدارة ، ومدى مواجهة ومعالجتهم المشكلات.

أما الصعوبات التي تواجه المديرين فقد توصل الجميع في أبحاثهم إلى الاستنتاجات التالية:

1- يجب أن تكون المدرسة المكان الذي يجد فيه المدرسون المساندة والمساعدة من قبل المشرفين للتوصل إلى أفضل الطرق والاستراتيجيات في التدريس وتحقيق الأهداف المنشودة.

2- أن الاستبانة يمكن استخدامها من قبل المديرين لتقييم سلوكهم القيادي ، وأيضاً تستخدم من قبل المشرفين لمعرفة المديرين الذين يعانون من مشاكل تعوقهم من تشكيل مناخ دراسي صحي يؤدي إلى خلق المدرس الفعال والطلبة المتميزين. أن الاستبانة تستخدم كأداة لمعرفة العلاقات بين السلوك القيادي وأخلاقيات المدرسين والمناخ العام للمدرسة،

تعليق عام على الدراسات المتعلقة بدور المدير في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من خلال عمله الإشرافي

من خلال الاستعراض السابق للدراسات المتعلقة بمهام مدير المدرسة وقيامه بدوره في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية اثناء عملية الإشراف التربوي يتضح ما يلي:-
تباين وجهات النظر بين الدراسات العربية والاجنبية والمحلية حول الأدوار الممارسة في عملية الإشراف التربوي من قبل مدير المدرسة كموجه مقيم فقد اتضح ما يلي :

ركزت أغلب الدراسات العربية والأجنبية والمحلية على مفهوم الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه وعلاقته بالنمو المهني للمعلم .ففي دراسة للسادة(1994)ركزت نتائج دراسته على الأسلوب الذي يجب أن يتبعه المشرف للنمو المهني للمعلم ، وكذلك كشف المعوقات من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

هدفت بعض الدراسات العربية إلى الكشف عن المعوقات من وجه نظر المعلمين والمديرين والمشرفين بينما ركزت دراسة تيوردوري(1981) في شخصية المدير ودوره القيادي ، واثّر هذا الدور في ارتفاع معنويات المعلم وزيادة إنتاجه وتحسين مناخ العمل .كما ركز في فشل المدير إذا ابتعد عن العلاقات الإنسانية وركز في العمل والانتاجية فقط.

وركزت الدراسات الاجنبية في قياس أداء المديرالمسؤول وكيفية مساعدته في تقييم سلوكه وتطوير ادائه (pickett 1999) حيث تبين أن سلوكياته لها تأثير على اخلاقيات المدرسين كما .يركيز المشرف على الادوات النظرية بينما المعلم يركز على الادوات التطبيقية.

وجود تفاوت بين المشرف والمدير كمشرف مقيم في التركيز في مجالات الأهداف المختلفة(الحداد 2001)

أهمية دور المشرف وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمين ، وتمكينهم من النمو الذاتي ومساعدتهم على تحديد مشكلاتهم (دويغر 1986).

أما الدراسات الدراسة التي أجراها (harrell, 1999) فقد ركزت حول تأثير المهارات القيادية والصفات الشخصية والعلاقات الاجتماعية في تنمية العلاقات الإنسانية. وأن عدم امتلاك تلك المهارات يؤثر سلباً على فاعلية عمل المشرف وأن كثيراً من الأشخاص يفقدون عملهم بسبب عدم امتلاكهم لتلك الصفات والقدرات المهارية.

تركيز الدراسات على وضع العديد من البرامج التدريبية في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية والاتصالات الإنسانية وتكوين الشخصية القيادية المتدربة. وكانت الصبغة العامة للادوات المستخدمة في الدراسات العربية تمثلت في الاستبانات لمعرفة آراء المعلمين والمشرفين والمديرين المساعدين حول مشكلات الإشراف التربوي .

ركزت الدراسات الاجنبية في توصياتها في العلاقات الإنسانية وتطوير برامج التدريب والإعداد. والبعض منها تبني استراتيجية تغيير صورة التعليم والإشراف التربوي من خلال التركيز في المهارات القيادية والاتصالات الاجتماعية ، لما لها من دور كبير في إكساب الأفراد مهارة الإشراف والقيادة.

ركزت الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الإنسانية في أهمية الاتصال التربوي في تفعيل عملية الإشراف وتنمية القيم حيث أن نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف يعتمد أولاً وقبل كل شيء على اتصال فعال وذو كفاءة عالية(فهيم،1976).

إن علاقة المدير بالمعلمين يجب أن يسودها الحب والتفاهم والصراحة التامة في المناقشات وسياسة الباب المفتوح وأن تتسم هذه العلاقات بالديمقراطية والاحترام المتبادل .

أن أسلوب المدير العلائقي له تأثير على التحصيل ورفع الانتاجية وهي ما أسماه(الأقل تفضيلاً للعمل) وهذه هي المشاركة العالية أما التركيز في حسن تنفيذ العمل ، وهي المشاركة(الأقل تنفيذاً) فهي مشاركة متدنية.(تيورودوري،1981).

أسلوب المدير العلائقي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والاتصال الفعال فيكون دوره ايجابيا في نجاح العملية التعليمية وراحة نفسية وزيادة في التحصيل.(تيورودوري،1981).

أما الدراسات الأجنبية (MCCLIN ، 1977) فإنها تحدد المهام والمهارات لعملية الاتصال والتواصل بين المدير والمعلم مثل لغة التفاهم ووضوحها، والأشياء التي يجب على المدير تجنبها واستخدام لغة الجسد.

أما راليز (1986 ، RALLIS) فقد ركزت على جوانب المعاناة التي يعانيها المدير كمشرف وقائد في مجال الإشراف بسبب عدم تخصيصه الوقت الكافي للعمل الفني، وقضاء أغلب الوقت في الأعمال الإدارية وأن الإداري قد ينشغل أثناء اللقاء التربوي بأعمال إدارية تفقده مهارة الاتصال الفعال والتواصل.

تناولت الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب مدى علاقة المدير بالنمو المهني للعاملين معه وكذلك العلاقة بينه وبينهم كمشرف مقيم ، وقد ركزت الدراسة التي أجرتها الغنام في مدارس المملكة العربية السعودية حول الجودة الشاملة وتوصلت لاستخلاص مجموعة من النتائج منها:

- 1- إفتقار الإشراف إلى وجود خطط تحقق النمو المهني وتحسين الواقع .
- 2- إفتقار البعض للوعي الكافي بالأهداف الخاصة بالإشراف.
- 3- وجود بعض العلاقات السلبية بين المشرف والمعلم.

أما دراسة (مقرب ، 2000) فقد هدفت إلى تعرف النمو المهني وتحليله، ومفهوم الإشراف التربوي وعلاقته بالنمو المهني للمعلم .

أما (الفضلي ، 1994) فقد تناولت الدراسة من منطلق دور المدير التربوي وعلاقته بالنمو المهني مع تطور أساليب الإشراف التربوي.

ركزت معظم هذه الدراسات على تشخيص الواقع المعاش وخرجت بتوصيات حول كيفية معالجة المشكلات . ولكنها لم تتطرق إلى واقع الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الثغرات وكيفية التغلب عليها وإيجاد البدائل لحلها.

أما الدراسة التي أجراها (sass, 1989) فقد ركز في دور العلاقات الإنسانية ومهارة القيادة في النمو المهني ، ودور الإدارة في تقليل السلوكيات السلبية وزيادة السلوكيات الايجابية حتى لا يقلل ذلك من ثقة المدرسين بمديرهم.

اهتمت الدراسة التي نفذها (القرشي،1994) بدراسة واقع الإشراف التربوي من حيث ماهيته ونماذجه وقد توصل من خلال دراسته إلى:-
عدم اعطاء المشرف دورا للمعلم في اتخاذ القرار الذي يهمه أو اطلاعه على المستجدات التربوية ومن خلال الدراسة ، اقترح بعض التوصيات منها .
أوضع برامج تطبق على المدرسين لمعرفة مدى تحسن الأداء بعدها.
ب- تطبيق نموذج من نماذج الإشراف التربوي مثل العيادي والإنساني لقياس اتجاهات المعلمين نحو الإشراف

أما دراسة(أحمد ، 1987) حول سلبيات وإيجابيات ومعوقات نظام الإشراف ونظام القصور . مع وضعه للتوصيات التي تفيد بضرورة وجود لقاءات تربوية بين المشرف والمعلم تكون ودية و بعيدة عن النقد ، وخلق جو من الود .

أما دراسات الخليج والتي تم تنفيذها على واقع مدارس منطقة الخليج العربي لمعرفة القواسم المشتركة بين هذه الدول حول الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف وتحد من فاعليته ، فقد صاغت الدراسة عدة مقترحات منها ضرورة تفهم المشرفين والمديرين والمدرسين لأهداف الإشراف ومدى الارتباط بينه وبين تطور عملية التعليم والتعلم ، ومدى الأنسجام بين هذا الاتجاه والدراسات التربوية والاتجاهات التربوية الحديثة .

وقد أنسجت هذه الاتجاهات مع الاتجاهات التي توصل إليها
(سنقر ، 1985) في ضرورة الاستفادة من الأبحاث والتجارب المتطورة والممارسة في كثير من دول العالم لتطوير المفاهيم والأساليب التربوية في مجال توجيه المعلم والإشراف عليه. وذلك ما أكد عليه عبيدات في دراسته(1971) حول ضرورة الابتعاد عن الأساليب القديمة في الإشراف ، والاتجاه للاخذ بالمستجدات التربوية الحديثة.

اختلفت دراسة البابطين عن الدراسات الأخرى في كونه تناول واقع المهارات الفنية للإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة والتي تركز في ضرورة بناء الثقة بين

المشرف والمعلم ، وتعديل المسار وبناء الاتجاهات التربوية المرغوب فيها ، وأن يكون للقاءات التربوية التي تعقد بين المشرف والمعلم والتي تؤدي إلى توثيق العلاقات الاجتماعية وتبادل الاراء دور كبير في توثيق العلاقة وإثراء عملية الإشراف والتقييم .

في حين ركزت الدراسات الاجنبية (sergion vanni ,1998) في أهم الأهداف الإشرافية ألا وهي توفير وبناء المناخ الايجابي ، وخلق التعاون البناء بين المدرس والمشرف المدير ، وذلك لما لهذا الجانب من اثر فعال في تطوير وتقدم العمل خصوصية إذا كانت سلوكيات المديرين تتميز بالحكمة والعقلانية ، والبعد عن ارتكاب الاخطاء التي تدفع المدرسين إلى الشعور باليأس والاحباط وعدم الرغبة في العمل.

الفصل الثالث

الإطار النظري

تحتل مهنة التعليم المرتبة الأولى في الأهمية من حيث تأثيرها في تطور الشعوب فهي المهنة التي تعد أفراد المجتمع وتزودهم بالعلم والقيم والمهارات ، ليصبح كل فرد منهم عضوا فعالا في المجتمع. كما إن التعليم أساسُ للتنمية البشرية والمساهمة في تنمية البلاد اقتصاديا وصناعيا واجتماعيا.

و نتيجة لهذا الارتباط العضوي بين التعليم والتنمية فقد أصبح لزاما على الدول الاتجاه لتجديد وتحديث مخرجات التعليم وتطوير الكوادر البشرية المشرفة على النمو والتطوير والتحديث. (. عطوي، 2001) وعلى رأس تلك الكوادر مدير المدرسة القائد المشرف المقيم بالمدرسة الذي من مهام عمله ومسئوليته متابعة المستجدات التربوية ، وتنمية الأفراد وتغيير أساليبهم واتجاهاتهم. (سليمان، 1978). ولكي يتمكن المدير من أداء دوره التطويري و الإشرافي، عليه أن يكون واعيا بأهداف الإشراف التربوي الحديث الذي يتناسب مع مختلف المواقف التعليمية، و منها تطوير أداء المعلمين ، وإثارة حماسهم وتوجيههم للاهتمام بالتعليم لإعداد جيل واع مثقف مبدع مبتكر متعاون. ومساعدته لمواجهة ما يعترضه من مشكلات وتشجيعه على التفكير الناقد السليم، والتعاون والترابط الذي يوصله للنمو المهني السليم. (مرسي ، 1989).

وكل ذلك لا يمكن أن يتم إلا في جو من العلاقات الإنسانية السليمة. "عندما تعرف القيادة التربوية كيف تتعامل مع فن التأثير في السلوك البشري ، وتمثل الدور الأكبر في نجاح الإدارة التعليمية القيادية " (فيفر، دنلاب، 2001)

كما تعني أيضاً قدرة الشخص القيادي على ممارسة النشاط والتأثير في الآخرين ليتعاونوا

معه

وقد عرفها روبرت ليفسينجون في(المرجع السابق) بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف" وعليه يمكن تعريفها بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد لتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ولا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تملك القائد لزام الموقف وتمثله لأدواره وإدارة التواصل مع الجماعة بصورة جيدة".

وعلى رغم أهمية هذا الدور الإشرافي القيادي فلا يزال مفهومه غير محدد وغير متفق عليه لتعدد الآراء حوله وحول أهدافه ومهامه ، والهيكل التنظيمية الخاصة به ، وبعلاقته بعملية الاتصال والتواصل ، وتنمية الجوانب الإنسانية .

وإن هذه المجالات بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحديد. لذا فإن هذا الفصل يتضمن عرضاً مركزاً لبعض الجوانب المهمة المتصلة بالإشراف التربوي ودور القيادة في تنمية الجوانب الإنسانية. والقيم والمهارات من خلال عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين. والجوانب التي سوف يتناولها هذا الفصل هي:

- الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد..
 - مهام المدير كمشرف تربوي والدور الإشرافي له.
 - تنمية العلاقات الإنسانية من خلال عمليتي الاتصال والتواصل.
 - النمو المهني للآخرين و العلاقة بين المشرف والمعلم.
 - واقع الإشراف التربوي وتقويمه.
 - الدور التنموي لعملية الإشراف من ناحية تنمية القيم والمهارات
- أولاً: الدور القيادي والسلوك التربوي للقائد:

وقد أنقسم هذا الدور إلى مجالين أحدهما يهتم بدور القائد والآخر بسلوكه في طريقة تعامله مع الآخرين.

1-1- الدور القيادي

لقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية واحتل مكانة مرموقة بين الباحثين في مجال الإدارة. لأن القيادة الإدارية هي القلب النابض وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف المنظمات إنما يقاس بمقدار فاعلية القيادة التي تتولى مسؤولية قيادتها (فيفر،،دنلاب، 2001). ولقد تطور مفهوم القائد فلم يعد الفرد الذي يتعامل مع الأشياء والإمكانات المادية فقط ، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد ، حيث أن نجاحه يرتبط بتحقيق الأهداف الفردية للإنسان ، وتعتبر مهمة القائد التربوي في التنظيمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية ، حيث يقوم القائد بالوظائف التالية:- (المرجع سابق).

- 1- التوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية.
- 2- التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم.
- 3- خلق مبدأ المساواة بين العاملين.
- 4- العمل على تحقيق درجة من الرضا بين صفوف العاملين.
- 5- القدوة الحسنة لمروؤسيه.

6- إتاحة الفرصة لمروؤوسيه لتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية.

إذا فإبداع القائد يتوقف على قدرته في التأثير في مروؤوسيه بطريقة تجعلهم يتقبلون ما يصدر عنه من توجيهات وتعليمات عن رضا وقبول وطوعية وطيب خاطر . (فيفر، دنلاب، 2001). وهذا لا يحدث دائما إلا إذا كان الإداري قائداً يعنى بالتغيير في أنماط السلوك ، وفي جوهر التنظيم ، بحثا عن التطور المستمر ، حتى لا تكون سلطته وأوامره مستمدة من مركزه الرسمي بين الموظفين. في حين أن القائد المبدع الناجح هو الذي يستمد سلطته من مكانته بين المروؤوسين ، ومن سلطته غير الرسمية ، ويكون هو القائد المؤثر والمتأثر.(المرجع السابق).

السلوك القيادي :

تعددت النظريات الحديثة التي تناولت السلوك القيادي مثل نظرية فدلر في القيادة (fiddler Approach to Leadership theory) ونظرية القائد المؤثره (Influence theory) وقد تطرقت هذه النظريات إلى العلاقة بين القائد والمجموعات التي يعمل معها ومدى تأثير القائد في المروؤوسين وتأثيرهم فيه.(فيفر، دنلاب، 2001).

ولأن القيادة التربوية تمثل الدور الأكبر في نجاح الإدارة التعليمية لما ترتبط به من مهام وأدوار ومسؤوليات تناط بها.. ولا يقتصر عملها وسلوكها الإداري بالإدارة فقط ، إنما يرتبط أيضاً بنمط الشخصية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية. حيث أن القيادة تتمثل في القدرة على التغيير وإحداث ما هو جديد .(سليمان، 1978) وكذلك مساعدة المؤسسة في البقاء في مقدمة المنافسة و الحصول على تعاون ورضا والتزام فريق العمل لتحقيق الأهداف..

فالقائد لا يتهرب من مهمة ، وإذا كان لابد له من اتخاذ قرار غير مرغوب، فهو يتشاور مع فريقه دائما ويشرح لهم أسباب قراراته ، ويقودهم من هناك، لأنه يؤمن بفريقه، حيث أن أعضاء الفريق يتقاسمون معه الإيمان الداخلي نفسه و الاعتقاد. نفسه (المرجع السابق) ولقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات واحتل مكانة مرموقة في مجالات الإدارة، وتسيير العمل و دفع الأفراد وحفزهم وبث روح الحماس لديهم لتحقيق الهدف المنشود (النمر ، 1990).

وعلى أساس تلك المفاهيم يمكن النظر إلى القيادة على أنها عملية ديناميكية حية ، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقا لمقتضيات الموقف..و نوعية شخصية وطبيعة القائد وردود أفعاله الخاصة. لأن الكثير من المهارات القيادية يمكن أن نتعلمها ، ولكن لا يمكن ضمان إعداد القادة التعليميين من مجرد تدريسهم لهذه المهارات، حيث أن القيادة عملية معقدة تجبر القائد بعض الاحيان على تغيير أسلوبه في القيادة تبعا لظهور الموقف الذي يواجهه في مكان العمل، وأحيانا بناء على ضغوطات خارجية لم تكن موجودة من قبل.(شوقي،1992).

ولأن أسلوب القائد يؤثر في سلوك الأفراد فيقبلون قيادته ، ويطيعون أوامره، ويعملون معه على تحقيق التعاون والتفاهم والأنسجام الكامل ، كما يجعلهم يتفاعلون سويًا لتحقيق هدفهم المشترك، معتمداً في ذلك على التأثير النفسي وليس على التأثير الوظيفي. والمدير الناجح هو الذي يعمل على التأثير في العاملين مستعينا بالإقناع المباشر ، أو الإيحاء لينجزوا أعمالهم مختارين راضين.(عابدين ،2001).

ومن هنا نجد أن القيادة التربوية تقوم على دعامتين رئيسيتين.هما:

1- معنوية (مثل العقيدة) متمثلة فيما يؤمن به القائد من مثل عليا ، والتي ترسم له الأهداف التي يحتذي بها وتقوده لتحقيقها..

2- مادية (مثل السلطة) الملازمة وشبكة الاتصالات الفعالة ، والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الطبيعية.

وقد قام العلماء بعدة أبحاث في علم الاجتماع والتجارة و علم النفس والتربية لتعيين خصوصية القائد الفعال ، وكانت النتيجة أنه لا توجد خصوصية ثابتة للقادة ، إنما أساليب للقيادة. ومركز القائد من الأفراد. ومن هذه الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسة (LAEIN& LIPPITK, WHITE, 1993) والتي كانت عبارة عن دراسة تجريبية حول ثلاثة أساليب قيادية، هي: الديمقراطية ، و الأنسيابية ،و التسلطية وكانت النتيجة مختلفة باختلاف أساليب القيادة. حيث خرجت الدراسة بالنتائج التالية : -

1- يجب على المشرفين والقياديين أن يكونوا على علم ودراية بمهام مدارسهم وأهدافها وفلسفتها والبيئة التنظيمية التي يرغبون في إيجادها ، حتى تكون معظم النظم التي يسيرون عليها تستطيع أن توفر للمعلمين والمشرفين العاملين فيها بعض الإجراءات التي يستطيعون من خلالها التعبير عن آرائهم.

2- ربط الصلات التنظيمية للقيادي الإداري بثلاثة اتجاهات إدارية ، هي الرؤساء ، والزملاء والمعلمون. وبخاصة المعلم إذا ما أريد له أن يكون عضواً نافعا ومنتجا في المدرسة.

3- الإدارة تقوم بإدارة الأشياء وإدارة الأفكار والعاملين ، مع اتخاذ القرارات حيال الأشياء المادية وتحقيقها عن طريق وظيفة الاتصال. ويقوم عامل توجيه الإدارة للعاملين والرقابة بإكساب العاملين المهارات والخبرات.

وكل هذه الأدوار تتم عن طريق:

1- بناء شبكة للاتصال والتواصل الفعال.

2- توظيف خبرات العاملين وتوفير فرص متكافئة للجميع.

كما افادت بعض المصادر أيضاً أنه لكي تكون الأساليب القيادية ناجحة فلا بد لها من مجموعة من المصادر للتأثير في المرؤوسين (فيفر،،دنلاب 2001) لتحقيق الأنسجام والتعاون بين الجميع مثل:-

- مصدر نظامي: وفقاً لما يحدده له النظام من واجبات وصلاحيات.
- مصدر مالي. وفيه يستخدم الوسائل المادية من مكافآت نقدية وعينية ، كأسلوب لتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.
- مصدر القبول. قبول الأفراد له عن قناعة ورضا.
- مصدر الخبرة. التي يمتلكها القائد في التأثير على المرؤوسين.
- مصدر شخصي. وهو مجموعة السمات والمميزات الشخصية في إحداث التأثير ، المطلوب في المرؤوسين..حيث أن استخدام بعض القادة للسلطة الرسمية كوسيلة للتأثير المباشر سيؤدي إلى نتائج سلبية على الروح المعنوية للعاملين ، مما يفقدهم الحماس والنشاط اللازمين لأداء العمل .(النمر 1990)وقد قال تعالى" فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزم فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين"(آل عمران159)و.هذه دعوة إلهية باستخدام أسلوب اللين واللفظ في التعامل والابتعاد عن القسوة والشدة والتعالي واحترام آدمية الإنسان.
- فالقادة في الإسلام تحفظ للأنسان كرامته وتحسن معاملته ، وتحمي حقوقه وتحقق احتياجاته ورغباته كما أنها قيادة تنتمي إلى الجماعة ولا تميز بينهم في شيء سوى ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق القائد.والرغبة الصادقة في التغيير والتطوير والتجديد، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل لقرارات القائد وإمكاناته (النمر،1990).
- وبما أن القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بأسلوب قائم على مبدأ العلاقات الإنسانية واحترام الأفراد ووجود الثقة المتبادلة ، فهذا يمكن المرؤوس من الابداع والابتكار وبالتالي يسلم زمام القيادة الذي يتمكن من الابداع فيه ،ذلك لأن القائد يسعى عادة إلى اشباع حاجات مرؤوسيه ودعمهم بالحوافز ويستخدم خبراته ومهاراته في حل المشكلات التي تعترضهم ،كما يشركهم في اتخاذ القرارات ، ويعتمد على المعاملة الإنسانية اللطيفة واللجوء إلى الحوار الهادف الفعال في جو يسوده الاحترام والرضا.(الحريري ،2006).
- ثانيا: ادوار القائد أثناء عملية الإشراف التربوي الفعال:

- توزيع العمل (الشخص المناسب في المكان المناسب).
- الاتصال الفعال ومكافأة المؤسسات التي تخدم مؤسسته.
- تفقد الموظفين والمراجعين والبت في قضاياهم.

- توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين ومشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم.
 - تشجيع السلوك الجيد والصحيح.
 - غرس القيم والمعتقدات السليمة في نفوس الجميع.
 - تنمية روح التعاون وجعل المدرسة مركز إشعاع للجميع
 - تحديد الحاجات المهنية لتلبيتها من خلال الإشراف الشامل.
 - تنشيط عمل الجماعة وبث الحماس ورفع الروح المعنوية.
 - حسن استثمار الوقت وتوزيعه.
 - التعاون والتشاور من خلال إيجاد قنوات فعالة للاتصال والتواصل.
 - التقدير والثناء لكل واحد بحسب عمله.
 - الاستعداد لتفويض السلطة وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات. (الحريري, 2006)
- ومن اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ، وتحسين عملية التعليم والتعلم ومستوى الطالب فإن ذلك يتم من خلال :-

- بناء شبكة للاتصال والتواصل الفعال.
- توظيف خبرات العاملين وتوفير فرص متكافئة للجميع. (الخطيب, وآخرون, 1987).

كل ذلك يعتمد على المتطلبات والتوقعات التي تفرضها البيئة عليه كما يحددها سلوك المحيطين به من خلال مقدرته على الملاءمة بين جميع التوقعات والموافقة بينها أثناء ممارسته وظيفته. (فيفر،،دنلاب،2001)..من خلال نظام تشاوري مفتوح يقوم على فتح باب التعاون مع الآخرين. إذ أن المدير كقائد تربوي لا بد له من اتخاذ القرارات وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار لا سيما إذا كان هذا القرار له صلة بالمرؤوسين و احتياجاتهم من تدريب ونمو مهني. و السعي إلى بناء جو من الثقة وتبادل الود والتقدير والاحترام للمعلمين ، واحترام وجهات نظرهم إنشاء مناقشته قراراتهم مما يؤدي ذلك إلى نجاح العمل. (المغدي،2001). وللرغبة الصادقة في التغيير والتطوير والتجديد. . ولتحقيق الوصول إلى الأهداف المأمولة يجب أن تكون لدى الإداري مجموعة من العناصر المهمة التي تحفظ للأشخاص كرامته وتحسن معاملته وتحمي حقوقه وتحقق احتياجاته ورغباته، كما أنه كإداري ناجح عليه أن يهتم بالتقنية والتطورات العلمية الحديثة. حيث أن العصر الحالي يتميز بسمات صارخة تجعله مختلفا اختلافا نوعيا عن كل ما سبقه من عصور عاشتها الإنسانية ،وتفاعلت معها ،حيث إن من أبرز سماته (السلمي،2002) :-

- 1- التواصل غير المنقطع بين أفراد وجماعات وشعوب العالم على مدار الساعة ودون اعتبار لفروق الوقت وتباعد المسافات.
- 2- الانفتاح الهائل على عصر المعلومات وسرعة تناقل المعارف الإنسانية.
- 3- التركم المعرفي الهائل والمتسارع وتجدد المعرفة الإنسانية.
- 4- ديمقراطية العلم والمعرفة واتاحتها لبسطاء الناس بالقدر البسيط من الجهد والتكلفة.
- 5- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة ، وبزوغ فئات من العاملين يتميزون بمستويات عالية من التعليم والاحاطة بمستجدات العلوم والتقنيات الحديثة.
- 6- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري.
- 7- بساطة البناء التنظيمي وبروز أنماط جديدة تتميز بصغر الحجم.
- 8- تطور أنماط غير عادية من العلاقات بين اعضاء المنظمات بعيدا عن البيروقراطية وتعتمد على مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة والايجابية. (السلمي، 2002).

ثالثا: مهام المدير كمشرف تربوي:

- للإدارة وظائف أساسية مهما كان نوع هذه الإدارة سواء أكانت تربوية أم عامة ، وجميع هذه الوظائف عامة في جميع الإدارات ألا وهي:-
- 1- التخطيط وهو أهم وظائف الإدارة حيث تبدأ بتحديد الأهداف وتحديد العناصر وهي عملية مستمرة وتتسم بالمرونة.
 - 2- التنظيم: وتتم بعد دراسة مستفيضة للأوضاع في المؤسسة ومتطلبات العمل ، وتوزيع التفويض المتاح لكل فرد في المؤسسة مع تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد.
 - 3- التنسيق: وهو ينبع من توخي الدقة والحذر في توزيع المهام لتلافي حدوث الازدواجية في تنفيذ المهام الموكلة.
 - 4- التوجيه: وهو يقوم على الإشراف المباشر الدائم مع استخدام الأسلوب المناسب والملائم أثناء توجيه التعليمات والإرشادات وتقديم المساعدة المطلوبة.
 - 5- المتابعة : هي ملاحقة عملية التنفيذ للتأكد من أن الأمور تسير بشكل سليم.
 - 6- التقويم: يجب أن يلزم التقويم كل وظيفة من الوظائف المذكورة آنفاً وذلك لتدارك الوقوع في الخطأ ، ولتوخي الدقة أثناء العمل ، ولتحقيق الأهداف المنشودة ، وذلك أن التقويم هو تعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف. (الحريري، 2006).

وتعتبر هذه الوظائف من المهام الرئيسية للإدارة ، والقيادي الواعي هو من يمارس هذه الأدوار بكل كفاءة ، وتحفيز العاملين ويكون الرضا الوظيفي والنفسي والقبول بالعمل ضرورة مهمة لأتجاز العمل على أكمل وجه.(المرجع السابق)..كما أن المهارات القيادية تعتبر مكملة للسمات والقدرات الذاتية و الفنية و الإنسانية المتعلقة بتفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم.(عابدين،2001).

والقائد التربوي لابد له من ثقة كبيرة بالنفس ، تمنحه القدرة على المبادرة والمبادأة لذا فإن القيادة ليست محصلة خبراته فقط ، بل وقدرته على المبادرة في العمل وأن تكون لديه معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل المؤسسة .وبما يحقق تقدم العملية التعليمية وأن تكون لديه معلومات متخصصة تمكنه من توجيه هيئة التدريس و حماية القيم الأخلاقية.(المرجع السابق).

والعملية التعليمية المثلى هي التي تتحقق إيجابياً وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بالمعلم والمجتمع المحلي وأولياء الأمور. و تعتبر عملية إشراف مدير المدرسة على المعلمين من أهم الجوانب الإدارية التربوية التي تعني بالجانب الفني حيث تتضمن الجوانب الفنية التالية:

1- تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا. و تطوير كفاياتهم المعرفية والسلوكية ، وكذلك طريقة تعاملهم مع التلاميذ ، ومراعاة جميع خصوصياتهم الفنية والعلمية والنفسية. وكذلك الأساليب التي يتبعونها في التدريس والتخطيط والتنفيذ و التواصل الإيجابي مع أولياء الأمور و مع زملائه المعلمين (عطوي،2001)

لذا فإن الباحثة ترى أن النمو المهني للمعلمين مسئولية المدير بالدرجة الأولى، وعليه أن يلجأ إلى مجموعة من البرامج والفعاليات لزيادة النمو المهني في مدرسته عن طريق اللجوء إلى الخطوات التالية:

1- في مجال التدريب.

✚ التوافق والتنسيق والتكامل في التدريب لاكتساب المتدربين مجموعة من المهارات الأساسية التي يحتاجها المعلم لممارسة مهنة التعليم على أكمل وجه.

✚ تدريب المشرف على التدريب بما يتفق والمهام المناط به القيام بها.

2:- في مجال تطوير الأدوات الإشرافية.

✚ تطوير الأدوات الإشرافية من زيارات وملاحظات داخل الفصل وخارجه.

✚ كتابة التقارير الخاصة عقب كل زيارة والمناقشة حولها.

✚ طريقة تقويم الاتجاهات المهنية والسلوك اللفظي للمعلم والجانب العملي في الموقف التعليمي.

3:- في مجال التوافق بين المشرفين التربويين والمدير.

✚ توحيد الجهود نحو تحسين أداء المعلم وتطويره. وعقد الورش واللقاءات

المستمرة بين المدير والمشرف التربوي.

✚ الإشراف على تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية.

✚ الإشراف على مستوى التلاميذ العلمي و التحصيلي.

✚ توحيد الأهداف وتوثيق العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية. مع المعلمين والمجتمع

المحلي

رابعاً: الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية القيم من خلال عمليتي الاتصال والتواصل

1- في مجال الاتصال

للاتصال عدة أنواع منها الرسمي وغير الرسمي ، فالرسمي يتم في إطار بناء منظم يحدد قنواته نوع الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبالعكس ، والهدف من هذين الاتجاهين هو تدفق الأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين ، كما أنه يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات (السلمي،2002).

وهناك الاتصال الأفقي الذي يتم بين الأفراد في المؤسسة من نفس المستوى التنظيمي فهو يساعد على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء أكانوا في مدرسة واحدة ، أم في مدارس منفصلة.(الحريري،2006).

أما الاتصال غير الرسمي والذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمية ، فيحدث دون التقيد بمراكز المتواصلين ، ويحدث في كل الاتجاهات وكل الأوقات داخل العمل أو خارجه ، وهذا الاتصال مهم جداً في المؤسسة ، حيث أنه يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية ، كما يساعد أيضاً على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة ، وهناك عدد من وسائط الاتصال في الإدارة التعليمية وهي:

1-المجالس التعليمية (مجالس التخطيط/مجالس الإدارة/مجلس الآباء...)

2-اللجان التربوية وتكون أما استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة وقد تكون مؤقتة.

3-التقارير.

4-الاجتماعات المدرسية.

5-الأعلام والإعلان والدعاية والعلاقات العامة. (عطوي،2001).

2: في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فقدرة القائد على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية القائد الناجح، لا سيما في ميدان التعليم وخدمة المجتمع ، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة لمجاملة الآخرين (العمران 2003). بل سبر عميق لقدراتهم وطاقاتهم وحاجياتهم ، وتحفيزهم من أجل تحقيق جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتواد. و وهذا النوع من العلاقات يركز في إنسانية الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزه على الجانب الاقتصادي أو المادي مما يؤدي إلى خلق جو اجتماعي تنظيمي يخدم المؤسسة وأهدافها. (فيفر، دنلاب، 2001)

ومن هذا المنطلق فإن المهمة الأساسية للقائد هي العمل على تماسك الأفراد وتعاونهم في مؤسسته وذلك بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم عن طريق الاتصال الفعال بين الأفراد ، و بين المجموعات بحيث يعمل الجميع بروح الفريق الواحد. للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق النجاح عن طريق وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الانتاجية. وتحقيقا لهذه الغاية وهي تحقيق قدر من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فإن على القائد مراعاة ما يلي:

1- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي إلى زيادة إحساس الموظفين بالمسؤولية والرضا الوظيفي.

2- بناء العلاقات الإنسانية التي لا تتم إلا بواسطة الاتصال الذي يمر عبر القناة ويؤثر في المرؤوسين..

3- تنمية عناصر العلاقات الإنسانية كالحاجات و القيم التي تحكم سلوك الأفراد والاتجاهات التي تنشأ من خلال تجارب الفرد وتستمد من البيئة الأسرية والمجتمعية و الدافعية والحوافز التي تنشط الأفراد وتحركهم وتدفعهم لتحقيق أفضل أداء، وهذه المواقف تحتاج إلى القيادي الناجح ، الذي يتسم بالذكاء والحنكة في تقديره لجهود العاملين، كما أنها تعزز فيهم الانتماء إلى العمل، وتوصلهم إلى مرحلة متقدمة من الرضا عن أنفسهم وعملهم. (المخزومي، 1995).

وترى الباحثة أن تعزيز هذه الاتجاهات يحتاج الى:-

أن الأساليب المستخدمة من قبل القائد في المؤسسات بكافة أنواعها لبناء العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة لكنها جميعها تتفق في:

1- توفير الاتصال الفعال لما له من أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها.

- 2- أسلوب عمل الفريق الذي هو مجموعة الأفراد الذين تربطهم روابط مشتركة.
- 3- المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة.
- 4- التشاور وهو مصدر احترام كرامة الفرد وقدراته وإشعاره بالثقة في نفسه.
- 5- إشراك المرؤوسين في لقاءات لحل المشكلة التي تتم عن طريق الاتصال المباشر الذي يتيح للمرؤوسين تبادل المعلومات والآراء وطرح البدائل
- 6- المشاركة الفعالة بينه وبين من يفوض له السلطة حيث أن التفويض الفعال يمكن القائد الإداري من الإشراف بفاعلية على أعمال مرؤوسيه كما يتيح الفرصة للجميع لحل المشاكل التي تواجههم ، واتخاذ القرارات الملائمة دون الرجوع للقيادة

8-الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية والتي يترتب على عدم معالجتها مظاهر سلوكية قد تؤثر على سير العمل

أن استخدام القيادي لأسلوب القيادة الديمقراطية يولد علاقات إنسانية ناجحة ، من شأنها تشجيع المرؤوسين على الأداء الجيد، والاهتمام بالجانب العملي، لأنه العنصر المميز والفعال الذي يزيل الخوف من نفس العامل ، ويزيد من مجال العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم. (. البدري , 2001).

لذا ينبغي أن تكون الإدارة نموذجاً صالحاً في بناء العلاقات الإنسانية وفي سير العمل والتعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية حتى تكون إدارة هادفة تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم ، ولا تركز إلى السلبيات والمواقف الجامدة. وتكون إدارة اجتماعية وإنسانية بعيدة عن الاستبداد والتسلط ، مستحبة للمشورة ، تتصف بالمرونة والتجديد والجدية والتقدم، وتحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة، كما تؤمن بقيمة الأفراد حتى يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والارتياح النفسي.(سليمان،1978).وقد ركز الإسلام في هذه الجوانب في قوله تعالى" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة 2).

وقال تعالى" فأصبحتم بنعمته إخواناً" (آل عمران 103)

وقال تعالى أيضاً في كتابه العزيز " وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، أن أكرمكم عند الله اتقاكم" (الحجرات 13).

وهكذا نجد أن الدين الإسلامي الحنيف يهتم بالجوانب المهمة في العلاقات الإنسانية لما لها من أهمية بالغة في نجاح وتطور المجتمعات ، وتعاونها والمساواة بينها مراعاة للأسس النفسية للأفراد وتوثيقاً لأواصر المحبة بين الناس وتأكيداً لأهمية انتماء الفرد للجماعة

والمؤسسة التي يعمل فيها (الحريري، 2002) ويستطيع القائد الإداري من خلال أسلوب تعامله مع المرؤوسين والتأثير فيهم وكسب ثقتهم وتنمية تعاونهم ومخاطبة الخصوصية الايجابية لشخصياتهم، أن يحصل على طاعتهم وولائهم وتأييدهم وتنفيذهم تعليماته وقبولهم لأوامره. وذلك بفضل تحقق الأنسجام بين الطرفين. كما يسود من خلال هذا التعاون المحبة. وتعد الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية عاملاً مهماً وأساسياً لتوجيه السلوك حيث أنها الوسيلة الفعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين والتابعين ، ولمتابعة أوجه النشاط. كما أنها من أهم عوامل التخطيط والتنظيم والرقابة. (النمر، 1990)

3 = تنمية العلاقات من خلال عملية الاتصال والتواصل:

إن الإنسان ظاهرة متعددة الجوانب تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات ، فالأفراد يختلفون في القدرات والمهارات والاستعدادات والاحتياجات ، والسلوك الإنساني محصلة التفاعل بين الإنسان الذي يسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة وبين الموقف أي طبيعة الظروف المحيطة بذلك الإنسان . ومن هذا المنطلق نجد أن الإدارة تتعامل مع الناس الموجودين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأنها أي الإدارة التي تحرص على تحقيق أهدافها يجب أن تدرك أهمية خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة ، ولعل أول تلك المواقف هو الاتصال الفعال لتحقيق التفاعل البناء بين الإدارة والعاملين . وحيث أن الاتصال هو أحد أهم عناصر العلاقات الإنسانية ، لذا فإن الإدارة تصل إلى أهدافها من خلال العمل الإنساني . وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من إنجازات (السلمي، 1988).

ويتوقف النجاح في عملية الاتصال على سلوك كل من المرسل والمستقبل و كفاءة وسيلة الاتصال في العبور خلال قناة الاتصال. كما أن فاعلية الاتصال في العملية التعليمية تتوقف على الموقف والظروف المحيطة بالمستقبل وحالته النفسية، إلى جانب الأسلوب الذي يستخدمه المرسل، حيث أن الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر والتطوير والمشاركة والمشاعر، وقد أجمل الله سبحانه ذلك الأسلوب في كتابه الكريم إذ يوجه حامل رسالته فيقول " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة، وجادلهم بالتي هي أحسن أن ربك هو اعلم بمن ضل عن سبيله وهو اعلم بالمهتدين "والإداري الناجح يستطيع أن يفعل عملية الاتصال وأن يكون متحدثاً جيداً ، ومنصتاً جيداً في الوقت نفسه ، ذلك لأن علاقة الحديث بالأنصات علاقة وثيقة ، فإذا ما أراد أن يصغي إليه الآخرون ، لابد أن تكون لديه مهارة عالية في الأنصات . فالالاتصال الفعال يشكل الأرض الصلدة التي يركز عليها التعامل الإنساني ، وذلك أن الاتصال هو من أهم مهارات التعامل الإنساني والتي تتمثل بالتفاعل اللفظي وغير اللفظي بين الأفراد (الحريري وآخرون، 2004).

ومن الضروري -استخدام الإداري الكلمات ذات المعاني المشتركة مع الآخرين ، وأن لا يسعى إلى التهديد أثناء المحادثة ، ومساعدة المستقبل على توضيح ما يعنيه..حيث أن عملية الاتصال إذا ما استخدمت بالشكل الصحيح والسليم الذي يكفل تحقيق الأهداف ولا يضر بمصالح العمل. لها اثر فعال وكبير في إيجاد بيئة مدرسية سليمة معافاة من الضغوط النفسية الاضطرابات والقلق والتوتر (المحبوب ،1997) مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الانتاج واستقراره وبروز العمل ألفريقي القائم على الود والرضا وخلق روح الابتكار والإبداع والتجديد والتطوير.في:

- 1- نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها والمساعدة على تنمية مهارات الفرد وزيادة قدراته لمواجهة المشاكل والتغلب عليها.
 - 2- التقارب الاجتماعي والتفاهم مع الآخرين والشعور معهم.
 - 3- التفاعل معهم اجتماعيا وتعزيز المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة.
 - 4- الحاجة إلى توكيد الذات والتأثير في الآخرين وتحقيق النجاح.
 - 5- الترفيه وإثارة الطموح والأمال التي تساعد على تثبيت القيم الموجودة وتعديلها.
- فيفر،دنلاب،(2001)

5 الإشراف والتواصل والعلاقات الإنسانية:

يعتبر الاتصال من مهارات التعبير الإنساني حيث يستطيع الفرد بواسطته التعرف على أفكار الآخرين والشعور بهم. لذا فهو عملية مهمة في الإشراف التربوي و على المشرف أن يمارسه بطريقة إنسانية من أجل تغيير سلوك الآخرين في مجال عملية التدريس أن امتلاك مهارة الاتصال الجيد لدى القائد المشرف ضرورة للنماء المعرفي والأنفعالي للأفراد.

حيث أن نجاح القيادة مرهون بفاعلية الاتصال الجيدة كما أن تسهيل عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد open communicationتحقق التوازن بين المشاعر وزيادة الاهتمام والانتباه وتزيد الحماس ومعرفة الاتجاهات والميول لدى الآخرين.(فيفر ودنلاب،2001).

لذا فإنها من أهم عوامل نجاح المدير إذ إنها تمكنه من معرفة الاحتياجات المادية و المعنوية لمروؤوسيه عن طريقها تنمية ثقة الآخرين.

1. التعامل بصورة حكيمة و حاذقة مع الرؤساء و المروؤوسين.
 2. التجاوب الموضوعي و الفعال في حالات الإثارة و الغضب.
 3. الاتصال الواضح و الفعال في إيصال الرسالة أو المفهوم أو الرأي إلى مجتمعه.
- تفويض السلطة و الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرار (المنيف ،1983)

و هذه الخصائص. مهمة بالنسبة لكل قيادي ناجح للوصول بالغايات و تحقيق الأهداف واستمالة مرؤوسيه للسير معهم نحو تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، و هذا ما أجاب عنه ماسلو بتحديدده لسلم الحاجات الإنسانية ، حيث بدأ بتحقيق الحاجات الفسيولوجية ، ثم الحاجة إلى الأمن و السلامة ، و الحاجة إلى الانتماء إلى المؤسسة و الولاء لها و الحب من رؤسائه و الحاجة إلى التقدير من قبل الآخرين ، و هذا هو صميم ما يطمح اليه المرؤوس من قبل رؤسائه. و تأتي على رأس سلم الحاجات تحقيق و تأكيد الذات. و هذه الحاجات العليا هي المصدر الأساس الذي يدفع الإنسان إلى العمل و البناء و تطوير العمل الإداري، و زرع الثقة في الآخرين و الحصول على ثقتهم للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود.(الحريري ، 2002).

وعلى القيادي في مجال عمله و وفي مجال تعامله مع الآخرين وضع العمل الإنساني في المقام الأول ، حيث أن احترام الآخرين و احترام شعورهم هو أهم عامل في دعم عملية التعليم و التعلم. فمساعدة المدرس في حل مشاكله و التغلب عليها و تنمية الروح القيادية الديمقراطية للمعلم ، تغرس فيه حب المشاركة و تحمل المسؤولية و الانضباط، و تعلمه أساليب الحوار البناء و احترام الآخرين.(البدرى ، 2001).

تنمية القيم والمهارات من خلال عملية الإشراف:

أن التعرف على اتجاهات العاملين وميولهم ، والإفادة من خبراتهم وجهودهم في دفع العمل إلى الأمام ، عامل مهم لتنمية روح التعاون والتآزر وتحمل المسؤولية. والإيمان بمبدأ الحرية والمساواة للجميع وترسيخ القيم الإنسانية والدينية والاجتماعية والثقافية وقيم المجتمع السائدة والعادات والتقاليد المتبعة في المجتمع والعمل على إثرائها للمحافظة على بقائها من الأندثار. هذا التعرف يشعر المعلم بالأمن والطمأنينة مما يشجعه على التجديد والتجريب والابتكار ويدفع العمل التربوي إلى التطور والتقدم وعدم الانغلاق بدعوى الحفاظ على النظم التقليدية.(سليمان، 2002..).

كما أن مبدأ تعدد الآراء وتنوع الأفكار يزيد من فاعلية الإدارة وحسن إصدار القرارات من مصدر ديمقراطي سليم. يوجه العملية التعليمية وجهة اجتماعية تفيد البيئة وتنمى لدى الفرد الإحساس الإيجابي تجاه البيئة المؤسسة التي تعمل على إشباع حاجاته الإنسانية و تقديره ومراعاة ظروفه و الصالح العام للعمل المدرسي(المرجع السابق)

ويستطيع القائد المشرف التربوي أن يضع برنامجا معقولا للإشراف ويبينه على معرفته بما ينبغي أن تكون عليه التربية الإنسانية المراعية لميول واتجاهات كل معلم وحاجته. ولكي يثق المعلم في برنامج الإشراف التربوي ، عليه أن يعرف ماذا يعرف المدير عنه وعن حاجاته ، فإذا عرف

المدرس أن مدير المدرسة بعيدٌ عن الظروف التي يعيشها فإنه يشك في قيمة المقترحات التي يقدمها له كما يرفض المقترحات ولا يتقبلها برضي حتى ما كان منها صالحاً له ولعمله وللآخرين. لأن كل معلم على حدة هو مشكلة من مشكلات الإشراف التربوي التي يعمل المدير على إيجاد الحلول لها واتخاذ أنجح الوسائل للوصول بها إلى بر الأمان ، وعندما يعرف المعلمون إن المدير يقف بنفسه على ما يعملون فسوف يفكرون بعقول مفتوحة في المقترحات التي يقدمها لهم للنمو والنهوض بالتعليم.(العمران , 2002)

و يقول زهورك (Zahorik , 1978) أن الأنماط السلوكية للإداري و المعلم يجب أن تكون كلا متناسقا حتى يكون لها أكبر الأثر في العملية التعليمية ، كما يوصي بتوضيح القيم و تطويرها كإستراتيجية إشرافية. فعندما يفهم المعلمون قيمهم و توضحها لهم فإنهم سيختارون أنواع السلوك التعليمية المناسبة ، و سيستخدمون الإستراتيجية الأكثر فاعلية. كما يجب على المدير المشرف القيام بنشاطات توضح القيم في اللقاءات الإشرافية الفردية و الجماعية. بشكل أكثر فاعلية وهذه الحقيقة مهمة له في تعزيز القيمة وتنميتها.(فيفر، ودنلاب، 2001).

والمطلوب من القيادي الناجح وضع حدود للسلوك الذي يمارسه لزرع القيم الأخلاقية والسلوكية في نفوس العاملين معه ، لأن ممارسته للأساليب التسلطية في التعامل أو القسوة والعقاب المعنوي الذي اثبت بطلانه ، وعدم فاعليته لا يمكن أن يشجع على العمل الفعال.عكس إتباع القيادي للأساليب القيمية التربوية الفعالة التي تخاطب العقل والوجدان والتي يمكن لها أن تشجع على العمل الفعال وخلق جو من الأمان النفسي.(المرجع السابق)

ويرى بعض المربين أننا في هذا العصر بحاجة حقيقية إلى بناء ثقافة أخلاقية في المدارس وإلى إعادة الروح إلى المدرسة عن طريق غرس القيم الأخلاقية ، أما نحن في المجتمعات الإسلامية فقد حدد لنا الدين الإسلامي الحنيف القيم الأخلاقية المطلوبة مستنيرة بهدي القرآن الكريم والسنة النبوية المحمدية ففي قوله تعالى " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون " (آل عمران 104). وفي آية أخرى " أن أكرمكم عند الله اتقاكم " (الحجرات 13)

الم يصف الله تعالى رسوله الأعظم بقوله: "وإنك لعلى خلق عظيم " (القلم 4)
كما أن للقيم أنواعاً منها

1-قيم أخلاقية(صدق/أمانه/نزاهة...)

2-قيم مجتمعية (تعاون/ عمل تطوعي/ مساعدة...)

3-قيم فكرية(حب الفضول/التروي/العقلانية...)

4- قيم سياسية (إثارة المصالح العامة/المواطنة..) (وزارة التربية والتعليم 2003)

أن القيم الأخلاقية التي مصدرها التشريع الإسلامي المستمدة من القرآن والسنة النبوية والقياس العقلائي ، هي القيم التي تنسجم مع العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية ، ويمكن للقيادي الناجح استخدام أسلوب الشورى (الديمقراطية) في التعامل وأسلوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، ومساعدة المعلمين من خلال حل الخلافات و المشكلات بأنفسهم ، وتعزيز مهاراتهم الاجتماعية ومهارات التفاعل اللفظي وفهم الصواب المترتب على سوء السلوك. وكذلك تنمية القدرة على التفكير ببدائل حل المشكلات عن طريق العصف الذهني واتخاذ القرارات باختيار البديل الملائم من هذه الخيارات. (وزارة التربية والتعليم , 2002).

دور المشرف في تنمية القيم المجتمعية:

يعتبر موضوع القيم وعلاقتها بالسلوك من الموضوعات الهامة لما لها من علاقة وثيقة بالمتغيرات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد ، حيث القيم ترتقي وتتغير عبر العمر باعتبار أن العمر من المتغيرات المهمة والمسئولة عن إحداث تغيرات قيم الأفراد. (العمران , 2003)

واهتمام المربين في الوقت الحالي بالقيم وعلاقتها بالبرامج التربوية التي تستهدف تحقيق أفضل السبل في ترسيخ القيم السلوكية في نفوس الأبناء ليس في إطارها النظري فقط وإنما كسلوك عملي يكتسبه التلاميذ. لأن التعليم في الكثير من الأقطار العربية قد أنحصر في زأويته الضيقة هي زاوية الكتاب المدرسي ، وأصبح دور المعلم كيف ينقل المعلومات من الكتاب إلى ذهن التلميذ. برغم أهمية المعلومات التي يعطيها المعلم للتلميذ إلا أنها ليست كل شيء في بناء شخصية الفرد الذي نريده ونطمح إليه ، ومن هنا كان لابد من تفعيل القيم الإسلامية والأخلاقية ، ووضع خطط من قبل الإداري الواعي ، وهذه الخطط لابد أن تكون واضحة تسعى لغرس القيم وفق برنامج تنفيذي ومتابعة مقننة ومشاركة جماعية من كل أطراف العملية التربوية.

ويمكن أن يقوم المدير كمشرف تربوي بوضع برنامج لمناقشة حاجات المعلمين الشخصية، وكذلك دورهم في تنمية تلك القيم لدى تلاميذهم ، وما هي الأساليب المناسبة لمساعدة التلاميذ على اكتساب تلك القيم وتمثلها ويكون من أهداف البرنامج:.

1- مساعدة الأفراد على التفكير حول أنواع مختلفة من القيم والتطبيقات العلمية لكيفية التعبير

عن علاقتهم بالآخرين وبالمجتمع وبالعالم ككل.

2- تمكن الأفراد من اختيار قيمهم الشخصية والاجتماعية والأخلاقية والوعي بالأساليب العلمية

لتنقيتها.

3- ترسيخ المفاهيم التربوية والدوافع و تحمل المسؤولية لدى الأفراد.

4- تشجيع المعلمين والمهتمين بالنظر إلى التعليم كوسيلة لاقتداء التلاميذ بفلسفة الحياة للمساعدة على تطورهم ونموهم وتكاملهم في المجتمع وتميزهم.. (توفيق , 2004).

أن القيادة الحكيمة الواعية هي التي تخلق الجو المتميز بالألفة والتعاون وتؤمن بالراحة النفسية للعاملين ، وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الفرد وأن له مشاعر وآمال وطموحات ودوافع وليس آلة تعمل للإنتاج فقط.

النمو المهني وعلاقته بالإشراف التربوي.

أن اللقاء الذي يتم لغرض الإشراف بين المشرف التربوي والمعلم هو لقاء هادف يعقده المشرف القيادي لإجراء الحوار بينه وبين المعلم حيث يستطيع من خلاله أن يوطد العلاقة معه ويعزز الثقة في نفسه من خلال الإصغاء إليه بشكل جيد ويضع معه الخطة لتحسين عملية التعليم والتعلم.

هذه الأعمال هي جزء من عمليات الاتصال الأساسية التي تنطوي على إرسال الرسائل واستقبالها ، وجو اللقاء الذي يحيط بالمفاهيم يشكل خطوة هامة في بناء الثقة بين الجميع. والإشراف عملية تربوية تفاعلية يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ الهدف. (فيفر، ودنلاب، 2001).

وللإشراف القيادي مجموعة من الأسس على القيادي إتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- 1- قدرته على التأثير في ذوي العلاقة بالعملية التعليمية.
- 2- الديمقراطية والتي تقوم على أساس الاحترام وتوفير تكافؤ الفرص والتشجيع على الابتكار والإبداع لتحقيق الذات.
- 3- مبدأ التعاون من خلال التفاعل والمشاركة للجميع في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.
- 4- الشمول و الاهتمام بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره .
- 5- العلمية و الاعتماد على البحث والتجريب وتوظيف النتائج لتحسين التعليم.(عطوي , 2001).

أن الدور القيادي الإشرافي مهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بحيث يشمل دوره التخطيط الفعال والتعرف على حاجات المعلمين ومشاركتهم في وضع الخطط وتوفير مصادر

المعلومات وتوصيلها وتبادل الخبرات وإقامة العلاقات الإنسانية معهم والعمل بروح الفريق الواحد وتوثيق صلاته بالمجتمع والاستفادة من جميع الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المدرسة داخلها وخارجها لزيادة فاعلية دور المدرسة. (المرجع السابق).

السمات الشخصية للقائد:

لكي تكون منتجاً نافعاً وناجحاً ابدأ بنفسك (أنت المبدأ ومنك المنطلق)
حاول أن تنجح في إدارة ذاتك وفي تعاملك مع نفسك فإن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم . أن ثقة المدير مع نفسه تؤدي إلى ثقته في الآخرين ، وهذا يؤدي إلى التكامل ويزيد من ثقة الآخرين به (البدرى 2001).

وترى الباحثة انه لكي يكون المدير ناجحاً عليه ان يصلح ذاته ويكون قدوة للآخرين ولكي يبدأ المدير الخطوة الأولى نحو إصلاح إدارته عليه أن يبدأ بالخطوات التالية من اجل النجاح والرضا الوظيفي له وللآخرين كما يجب عليه أن يتعرف على المميزات التي بداخله ويعرف كيف يستخدمها وأن :-.

- 1- لا يربط نفسه بمجال معين.
- 2- يفتح عقله في أكثر من أمر وأكثر من مجال.
- 3- يستعين بالمرؤوسين الذين يصدقونه القول (يبينون لك أنك مبدع في مجال وأقل في مجال آخر).
- 4- يستعين بالمعلم في اغلب المجالات داخل المدرسة وخارجها.
- 5- يحدد نقاط القوة لديه والمميزات والقدرات التي يمتلكها وإذا أراد أن يعمل يقارن هذه المميزات والقدرات بالعمل الذي يقوم به.
- 6- يعترف بعيوبه والتناقض الذي لديه من عدم الثقة في الآخرين أو الافراط في الثقة في الآخرين.
- 7- يحدد هدفه وبين وجهته وليكن هدفه عالياً..

ولكي تكون لك صفة القائد الناجح. فلا بد لك من مصادر تستمد منها تلك الصفة وهذه المصادر هي:

- 1-المصدر الأول الشخصية
- 2-المصدر الثاني المهارة الفنية
- 3-المصدر الثالث: المهارة الفكرية:

4-المصدر الرابع المهارة الإنسانية:

5-المصدر الخامس الذي يسمى بالسلطة الرسمية.

وترى الباحثة المدير لكي يكون ناجحا ومقبولا من الآخرين عليه أن يتحلى بالصفات التالية:-

السمات والصفات الشخصية للقيادة الناجحة

- الثقة بالنفس.
 - اقتناعك بذاتك.
 - تثقيفك ذهنك والابتعاد عن الاندفاع.
 - التدرج في العمل و رسم القرارات وتطوير القرارات والتنظيمات.
- أن من السمات والصفات التي يجب توافرها في الشخص ليكون قياديا ناجحا. أن يكون اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية له ، إذ أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة القياديين الإداريين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. ومن الوسائل المهمة التي يتبعها القيادي الناجح :

1- استخدامه وسائل التأثير المختلفة.

2- طريقة معالجته للمواقف والخروج منها بأسلوب مميز وفعال.

3- التفاعل لديه بين الخصوصية الذاتية و الموقف.

4- مقدار تفاعله مع المرؤوسين ونوعية العلاقة السائدة بينه و بينهم ومقدار رضاهم عنه،

ونجاحه في إشباع حاجاتهم ومراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

حيث إن تقبل الأفراد لقائدهم يتناسب تناسبا طرديا مع قدرته على تحقيق حاجياتهم ورغباتهم.

وبذلك أصبحت القيادة مزيجا من صفات القائد والمواقف والمرؤوسين ، ومعيار التفاعل بين هذه

جميعا هو معيار النجاح للقائد.

الخلاصة:

نخلص من العرض السابق للدراسات و الموضوعات إلى أن الأبحاث التي استهدفت إلى أن عينات الدراسات تعرفت على دور القيادة الإدارية ودورها في تنمية المهارات والقيم من خلال العلاقات الإنسانية حيث أنها تفتقر إلى الإطار النظري الذي يتيح بناء أداة لقياس فاعلية الإشراف في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية من خلال تنمية القيم والمهارات والسلوكيات، كما تفتقر إلى المقاييس الفعالة التي تكتسب خصوصية الصدق والثبات والشمولية والموضوعية.

ومن ناحية أخرى فإن معايير قياس الفاعلية في الدراسات وخصوصية العربية منها، والتي كانت تحت مجهر النقد والتحليل ، جاءت غامضة، الأمر الذي يجرّد نتائج هذه الدراسات من إمكانية التعميم وهي السمة الهامة والمطلوبة في أي بحث تربوي علمي.

أما بخصوص الدراسات الأجنبية في مجال تطبيق العلاقات الإنسانية ودورها في تنمية القيم والمهارات، فهي كثيرة ومتعددة المقاصد، وقد ركزت هذه الدراسات في إظهار مزايا تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية والاجتماعية في مجال الإشراف التربوي من أجل تحسين مخرجات التعليم ، كما تناولت الدراسات الآثار الإيجابية لتطبيق هذه الفلسفة في مؤسسات التعليم وكذلك العواقب السلبية للفشل في توظيفها بسبب معوقات التغيير أو غياب مقومات النجاح في بعض هذه المؤسسات.

الفصل الرابع

الدراسات الميدانية

- 1- بناء الاستبانة وتحليل النتائج وتفسيرها.
- 2- بناء أداة الاستبانة والهدف منها ومراحل بنائها صدقها وثباتها.
- 3- اختيار عينة الدراسة والمجتمع الاصلي.
- 4- اجراءات الدراسة.
- 5- متغيرات الدراسة.
- 6- المعالجة الإحصائية.
- 7- عرض وتحليل النتائج.

بناء الاستبيان وتحليل النتائج وتفسيرها

يعني واقع الإشراف التربوي في مملكة البحرين خاصة في مجال تنمية القيم والمهارات و العلاقات الإنسانية عوائق ومشكلات رغم ما تقوم به الجهات المختصة من تجديدات وتحديثات لهذا المجال. لذا تم اللجوء إلى القيام بدراسة ميدانية لجمع المعلومات والبيانات عن العوائق والمشكلات من أجل تقويم المهام الإشرافية وممارساتها التربوية من خلال استبائتين ، احدهما للمعلم والاخرى لمساعد المدير ويتناول الفصل الحالي :-

أولاً : أداة الدراسة، وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً مع تحليل لنتائج تطبيق الأداة وتفسيرها.

ثانياً:- الهدف منها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التربوية التي يمارسها المدير كمشرف تربوي مقيم اثناء عمله الإشرافي على المعلم والمدير المساعد ، ومدى قيامه بتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية اثناء تعامله أو إشرافه على مروضيه ومن ثم وضع استراتيجية لتطوير تلك الممارسات.

ثالثاً :- بناء أداة الدراسة.

تم استخدام أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات حول الممارسات الفعلية و المطبقة ميدانيا من وجهة نظر المعلمين والمديرين المساعدين ، وذلك من اجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها.

وقد تم بناؤها بناءً على :-

1- التعرف على واقع الممارسات الميدانية وما تعانيه من عوائق

وصعوبات وما تحتاج اليه من اصلاح وتجديد.

2- الاطلاع على الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في هذا المجال.

- 3- الاستفادة من الادوات والمقاييس التى تضمنتها البحوث السابقة في هذا المجال.
- 4- تحديد الغرض من الاستبانة .
- 5- تحديد السمات المقاسة بهذه الاستبانة وهي المجالات التى تؤثر وتتأثر بمجال الإشراف والعلاقات الإنسانية وتنمية القيم والمهارات وعددها (33) فقرة تخص المعلم.موزعة على خمس مجالات الأول(تنمية العلاقات الإنسانية وتحتوي على (8) مهام . أما المجال الثاني (التنظيمات الإدارية فيحتوي على (12) مهمة ، أما المجال الثالث فيركز في الأسلوب الا سلوب القيادي فيحتوي على (4 (مهام ، اما الرابع فيحتوي على (5) أما في مجال (تنمية القيم والمهارات) فقد احتوى على (5) مهام وحول مجال (أسلوب الاتصال والتواصل) الذي احتوى على (4) مهام فنية.
- 6- أما الاستمارة الخاصة بالمدير المساعد فقد قسمت إلى ست مجالات تحتوي على (76) مهمة إشرافية تقيس ما يقوم به المدير من ممارسات اثناء عمله الإشرافي من تنمية للقيم والمهارات والعلاقات الإنسانية وقد تضمنت السمات المقاسة في هذه الاستبانة وهي:-
- 1- السمات الشخصية وتحتوي على (18) مهمة
 - 2- تنمية العلاقات الإنسانية وتحتوي (11) مهمة.
 - 3- القيادة والممارسات الإدارية وتحتوي على (17) مهمة
 - 4- المهام الإشرافية والنمو المهني وتحتوي على (7) مهام
 - 5- عملية الاتصال والتواصل وتحتوي على (9) مهام
 - 6- علاقة القائد بمرؤوسيه وتحتوي على (14) مهمة
- 7- صياغة كل فقرة بما يناسب كل سمة مقاسة على حدة ، ليتم قياسها وأن صياغة الفقرة تؤدي إلى اجابة وافية تحقق الغرض منها.
- 8- تجنب الازدواجية في معاني الفقرة الواحدة.

صدق الأداة:-

1- تم القيام بدراسة تحليلية لمجموعة من الابحاث والدراسات والوثائق الرسمية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية , وتم استخلاص الابعاد الرئيسية منها لفقرات الاستبانة. واعدت الاستبانة في شكلها المبدئي وللتأكد من صدقهما الظاهري ، فإن الباحثة عمدت إلى:-
[X] عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 4) للتأكد من مدى صلاحيتها من حيث:-

- أ- قياسهما لما وضعتا من أجله.
 - ب- شمولهما لموضوع الدراسة ومناسبتها لمجالاتها.
 - ج- سلامتهما اللغوية وصدق محتواهما.
 - د- انتماء كل فقرة إلى مجالها.
- 3- تم حذف بعض العبارات وأعيدت صياغت البعض الآخر في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم, كما تم نقل بعض العبارات من مجال لآخر.
- 4- اصدار الاستبانتين في شكلهما النهائي بعد الحذف وإعادة الصياغة بعد قرار التحكيم.
- 5- تحقق صدق المحتوى التطبيقي بشكله النهائي.
- ولزيادة صدق نتائج الاستبانتين قامت الباحثة بالاتي:-
- 1- دراسة الاستبانات المنشورة في الرسائل المختلفة والتي لها ارتباط بنفس الموضوع.
 - 2- الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص والزملاء في مجال الدراسة الحالية.
 - 3- تحكيم الاستبانتين من قبل مختصين في مجال التربية يوثق بمقدرتهم العلمية في مجال التحكيم (ملحق رقم 4).

ثبات الأداة :

يعتبر معامل الثبات من الخصوصية السيكو مترية المطلوبة للحكم على مناسبة أداة الدراسة حيث أن هذه الأداة تعد دليلا واضحا على اتساق نتائج الدراسة عند تطبيقها مرات متعددة على عينة عشوائية . ولتحديد معامل الثبات تم اعادة التطبيق حيث تم تطبيق الاداتين على (20) معلماً ومعلمة و(10) مديرين مساعدين وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (pearson) بين التطبيقين (0,90) وتعتبر هذه النسبة نسبة ثبات عالية بالنسبة للمعلمين ونسبة (0,91) بالنسبة للمديرين المساعدين وهذه النسبة يمكن الاعتماد عليها للتعرف على آراء المجتمع الاصلي.

كما قامت الباحثة بتحديد معامل ثبات محاور الأداة باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) مما يجعله أداة صالحة لاغراض الدراسة كما هي مقاسة بفقراتها وبفحص قيم معاملات ثبات محاور الدراسة تبين أنها درجات مرتفعة ويمكن الوثوق بها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً: اختيار عينة الدراسة.

هي نسبة محددة من المجتمع الأصلي (المدارس الابتدائية بمملكة البحرين) تم اختيارها وفق اسس اختيار العينات العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة وفق الاليات المتبعة للوصول إلى المعلومات (الاستبانات) لتستطيع الباحثة بعدها تصحيح نتائج دراستها على المجتمع الأصلي .

المجتمع الأصلي للدراسة:

- يتكون من جميع معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الابتدائي في مملكة البحرين للعام الدراسي 2004-2005 م .
- جميع المديرين المساعدين بمدارس المرحلة الابتدائية بمدارس مملكة البحرين للعام الدراسي 2004-2005 م

عينة الدراسة:

- تكونت عينة الدراسة من 200 معلم ومعلمة في المرحلة الابتدائية بواقع (100 من الإناث) و(100 من الذكور) اختيروا بطريقة عشوائية حيث مثلت التوزيع الجغرافي للمدارس في المحافظات الخمس بمملكة البحرين.
- 40 مديراً ومديرة مساعدة (للمرحلة الابتدائية) اختيروا بطريقة عشوائية مثلوا التوزيع الجغرافي للمدارس الابتدائية في المحافظات الخمس بمملكة البحرين.

توزيع أفراد العينة على المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة
معلمين (متغير الجنس)

الرقم	العينة	العدد	متغير الجنس	النسبة
1	معلمين	100	ذكور	%50
2	معلمات	100	أناث	%50
المجموع		200		%100

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة
معلمين (متغير سنوات الخبرة)

الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	1-5 سنوات	50	%25.0
2	6-10 سنوات	64	%32.0
3	11-15 سنة	54	%27.0
4	16-20 سنة	9	%4.5
6	21-25 سنة	13	%6.5
7	26-30 سنة	10	%5.0
المجموع		200	%100

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة
مدير مساعد (متغير الجنس)

الرقم	العينة	العدد	متغير الجنس	النسبة
1	مدير مساعد	20	ذكور	%50
2	مديرة مساعدة	20	أناث	%50
المجموع		200		%100

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة
مدير/ة مساعد / (متغير سنوات الخبرة)

الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	16	%40
2	أكثر من 5 سنوات	24	%60
المجموع		40	%100

استخدمت في الدراسة الحالية العينات الاحتمالية , وهي العينات التي يتم اختيارها بطرق علمية , ويكون لكل فرد في المجتمع الفرصة نفسها لاختياره ضمن الفئة الواحدة المتجانسة من الفئات المكونة للمجتمع الاحصائي . واختيار العينة تم وفق خطوات أساسية وهي:-

1- تحديد المجتمع الاصلي للدراسة وهو جميع معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدارس مملكة البحرين , للعام الدراسي 2004-2005.

2- جميع مديريين المساعدين والمديرات المساعدات للمرحلة الابتدائية بمدارس مملكة البحرين، للعام الدراسي 2004-2005.

- 3- إعداد قائمة بعناصر كل مجتمع فرعي يتضمن اسماء المدارس وعدد المعلمين في كل منها.
- 4- إعداد قائمة بعناصر كل مجتمع فرعي يتضمن اسماء المدارس وعدد المديريين المساعدين في كل منها.
- 5- اختيار عينة عشوائية من كل مجتمع فرعي يكفي لتمثيل خصوصية المجتمع الأصلي للدراسة ويمثل المحافظات الخمس بمملكة البحرين.

ثالثاً إجراءات الدراسة:

بعد تحديد العينة والتأكد من صدق الاستبانة وثباتها وزعت (220) نسخة وبلغ عدد المستردة منها (211) نسخة وبعد فرزها تبين أن (11) نسخة منها غير مستوفية لجميع بياناتها وبذلك تم اعتماد (200) استبانة بحسب العينة المطلوبة وهذا ما يمثل (90,9 %) وعولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المدير كمشرف تربوي لدوره أثناء عملية الإشراف وقيامه بتنمية القيم والمهارات والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمديريين المساعدين، وعليه فإن متغيرات الدراسة المستقلة الاتي:-

- سنوات الخبرة وتشمل مستويين (5 سنوات وأقل / 5 سنوات وأكثر).

- الجنس. وتشمل مستويين (الذكور والإناث).

أما المتغير التابع فهو تحديد درجة ممارسة المهام الإشرافية.

خامساً: المعالجة الإحصائية:

وقد تمت هذه المعالجة على خطوتين أساسيتين هما.

- 1- تفرغ الاستجابات وقد أمكن ذلك من خلال تحويل بنود الاستجابات إلى صورة رقمية كالآتي .
- في البند الخاص بتقدير درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عملية الإشراف التربوي المنوط به على التقديرات (دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً- أبداً) الي درجات (1-2-3-4-5) على التوالي.

- استخدام الأساليب الإحصائية. استخدمت الحقيبة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات وكون تلك الحقيبة ليست الأكثر شيوعاً واستخداماً فحسب وإنما الأكثر ملاءمة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لقياس درجة استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة والانحرافات المعيارية واختبار (t, test) لمقارنات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين بحسب متغيرات (الجنس والخبرة) أما المتغير التابع فهو تحديد درجة ممارسته للمهام أثناء عمله الإشرافي.

سادساً : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالإجابة عن الأسئلة الثاني والخامس والسادس من أسئلة الدراسة الحالية:-

1- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة اتبعت الباحثة طريقة الوصف الإحصائي على مستوى المهمة الواحدة حيث النمط التالي للحكم على درجة الممارسة.

- أ_ المهام الإشرافية الإنسانية التي متوسطها الحسابي من (5-4) تمثل درجة دائماً (كبيرة جداً).
- ب_ المهام الإشرافية الإنسانية التي متوسطها الحسابي من (4-3) تمثل درجة دائماً (كبيرة).
- ج_ المهام الإشرافية الإنسانية التي متوسطها الحسابي من (3-2) تمثل درجة دائماً (متوسطة).

د_ المهام الإشرافية الإنسانية التي متوسطها الحسابي من (2-1) تمثل درجة دائماً (قليلة).

هـ _ المهام الإشرافية الإنسانية التي متوسطها الحسابي من (1-0) تمثل درجة دائماً (معدومة).

وبعد تحليل البيانات تبين ما يلي:-

1- لم تظهر ممارسات المدير للمهام الإشرافية الإنسانية بدرجة ابدأ (معدومة) لذا فإن النتائج ستكون مقصورة على المهام الإشرافية الإنسانية التي تمارس بدرجة دائماً (كبيرة جداً) وغالباً (كبيرة) وأحياناً (متوسطة) ونادراً (قليلة) بالنسبة للمعلمين فئة الجنس .

2- لم تظهر ممارسات المدير للمهام الإشرافية الإنسانية بدرجة ابدأ (معدومة) لذا فإن النتائج ستكون مقصورة على المهام الإشرافية الإنسانية التي تمارس بدرجة دائماً (كبيرة جداً) وغالباً (كبيرة) وأحياناً (متوسطة) ونادراً (قليلة) بالنسبة للمعلمين فئة الخبرة .

3- لم تظهر ممارسات المدير للمهام الإشرافية الإنسانية بدرجة ابدأ (معدومة) لذا فإن النتائج ستكون مقصورة على المهام الإشرافية الإنسانية التي تمارس بدرجة دائما (كبيرة جدا) وغالبا (كبيرة) وأحيانا (متوسطة) ونادرا (قليلة) بالنسبة للمدراء المساعدين فئة الجنس .

4- لم تظهر ممارسات المدير للمهام الإشرافية الإنسانية بدرجة ابدأ (معدومة) لذا فإن النتائج ستكون مقصورة على المهام الإشرافية الإنسانية التي تمارس بدرجة دائما (كبيرة جدا) وغالبا (كبيرة) وأحيانا (متوسطة) ونادرا (قليلة) بالنسبة لمديرين المساعدين فئة الخبرة .

كشفت الدراسة الحالية أن جميع المهام محصورة بين درجتى دائما (كبيرة جدا) ونادرا (قليلة) و عن وجود مهمتين من المهام الإشرافية تمارس بدرجة دائما (كثيرة جدا) و (6) مهام تمارس بدرجة نادرا (قليلة) بالنسبة للمعلمين (فئة الخبرة) .

أما بالنسبة للمهام الإشرافية للمعلمين (فئة الجنس) فقد كشفت الدراسة عن وجود (1) مهمة واحدة تمارس بدرجة دائما (كبيرة جدا) وواحدة بدرجة غالبا (كبيرة) ومهمة واحدة أحيانا (متوسطة) و (13) مهمة تمارس بدرجة نادرا (قليلة) لدى المعلمين.

أما بالنسبة للمهام الإشرافية للمدير المساعد (فئة الخبرة) فقد كشفت الدراسة عن وجود اثنتين أحيانا (متوسطة) و (6) مهمات تمارس بدرجة نادرا (قليلة) .

أما بالنسبة للمهام الإشرافية للمدير المساعد (فئة الجنس) فقد كشفت الدراسة عن وجود مهمة واحدة تمارس بدرجة أحيانا (متوسطة) و (6) مهمات تمارس بدرجة نادرا (قليلة) .

وكان مجموع المهام الإشرافية الإنسانية التي تمارس من وجهة نظر المعلمين فقد كشفت الدراسة عن وجود (3) مهمات تمارس بدرجة دائما (كبيرة جدا) و مهمة واحدة تمارس بدرجة غالبا ، ومهمة واحدة بدرجة أحيانا (متوسطة) و (19) مهمة تمارس بدرجة نادرا (قليلة) .

أما بالنسبة للمدير المساعد فكانت درجة ممارسة المهام موزعة كالآتي: (3) بدرجة أحيانا (متوسطة) و (12) مهمة تمارس بدرجة نادرا .

وتظهر لنا الجداول (5-6-7-8-9-10-11-12) المهام الإشرافية التي كانت تمارس بدرجة (دائما) كبيرة جدا بحسب المتغيرات المستقلة (الجنس والخبرة) لدي المعلمين.

جدول رقم (5)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (دائما) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	18	4.56	.83	أقل من 5	46	4.47	.96	0754.-	.452
				أكثر من 5	154	4.58	.79		
2	19	4.29	1.05	أقل من 5	46	3.95	1011	2.598	.010*
				أكثر من 5	154	4.39	.97		
3	20	4.2	.98	أقل من 5	46	3.93	1.06	2.105	.037*
				أكثر من 5	154				

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي :

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات لدي المعلمين في مجال الخبرة إلا في:

* المهمة رقم (19) وهي (يتحري الصدق و الدقة في كتابته للتقارير الوظيفية) قيمة ت (2.598) ودلالاتها (0.010) وحيث أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فهي دالة إحصائيا لصالح فئة الخبرة أكثر من 5 سنوات ، لأن متوسطها الحسابي (4.39) اعلي من متوسط فئة الخبرة أقل من 5 سنوات (3.95).

*المهمة رقم(20)وهي (أسلوبه مفهوم وصادق وبه تعبيرات تنم عن الاحترام للآخرين) قيمة ت (2.105) ودلالتها (0.037) وحيث إن قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05)فهي دالة إحصائيا لصالح فئة الخبرة أكثر من 5سنوات لأن متوسطها الحسابي (4.27)اعلي من متوسط فئة الخبرة أقل من 5سنوات (3.93).

جدول رقم(6)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (غالبا) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	21	3.04	1.74	أقل من 5	46	2.73	1.70	1.336	.183
				أكثر من 5	154	3.12	1.75		

جدول رقم (7)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (أحياناً) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقاً لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري				
1	17	2.84	1.63	46	3.2	1.56	0.078
				154	207	1.64	

جدول رقم (8)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		نوع المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري					
1	1	1.57	0.73	أقل من 5 سنوات	1.67	0.7	1.096	0.275
				أكثر من 5 سنوات	1.5	0.74		
2	2	1.52	0.66	أقل من 5 سنوات	1.67	0.73	1.741	0.083
				أكثر من 5 سنوات	1.48	0.63		
3	3	1.38	0.69	أقل من 5 سنوات	1.4	0.62	0.369	0.713
				أكثر من 5 سنوات	1.3	0.7		
4	4	1.36	0.64	أقل من 5 سنوات	1.58	0.74	2.77	0.006 *
				أكثر من 5 سنوات	1.20	0.59		
5	5	1.5	0.77	أقل من 5 سنوات	1.7	0.96	2.357	0.01 *
				أكثر من 5 سنوات	1.4	0.69		
6	6	1.53	0.77	أقل من 5 سنوات	1.71	0.8	1.878	0.062
				أكثر من 5 سنوات	1.47	0.76		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		نوع الخطأ	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
7	7	1.45	0.76	أقل من 5 سنوات	46	1.56	0.8	1.109	0.269
				أكثر من 5 سنوات	154				
8	8	1.34	0.69	أقل من 5 سنوات	46	1.32	0.63	-0.211	0.833
				أكثر من 5 سنوات	154	1.35	0.70		
9	9	1.48	0.86	أقل من 5 سنوات	46	1.58	0.93	0.914	0.362
				أكثر من 5 سنوات	154	1.45	0.84		
10	10	1.43	0.82	أقل من 5 سنوات	46	1.60	0.97	1.684	0.094
				أكثر من 5 سنوات	154	1.37	0.76		
11	11	1.5	0.79	أقل من 5 سنوات	46	1.73	0.85	2.349	0.020 *
				أكثر من 5 سنوات	154	1.42	0.76		
12	12	1.48	0.79	أقل من 5 سنوات	46	1.73	0.97	2.553	0.011 *
				أكثر من 5 سنوات	154	1.40	0.71		
13	13	1.48	0.99	أقل من 5 سنوات	46	1.56	0.74	0.663	0.508
				أكثر من 5 سنوات	154	1.45	1.05		
14	14	1.51	1.0	أقل من 5 سنوات	46	1.58	0.93	0.526	0.600
				أكثر من 5 سنوات	154	1.49	1.09		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		نوع الخطأ	العدد	المتوسط الحسابي	الأحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
28	33	1.98	1.13	أقل من 5 سنوات	46	2.0	1.11	0.102	0.919
				أكثر من 5 سنوات	154	1.98	1.14		
16	16	1.71	1.12	أقل من 5 سنوات	46	1.69	0.83	-1.33	0.515
				أكثر من 5 سنوات	154	1.72	1.19		
19	24	1.69	0.89	أقل من 5 سنوات	46	1.78	0.94	0.753	0.452
				أكثر من 5 سنوات	154	1.66	0.86		
22	27	1.68	0.82	أقل من 5 سنوات	46	1.63	0.77	-0.463	0.644
				أكثر من 5 سنوات	154	1.69	0.84		
27	32	1.66	1.00	أقل من 5 سنوات	46	1.80	0.98	1.073	0.284
				أكثر من 5 سنوات	154	1.62	1.01		
15	15	1.62	0.83	أقل من 5 سنوات	46	1.69	0.78	0.653	0.515
				أكثر من 5 سنوات	154	1.60	0.85		
18	23	1.62	0.81	أقل من 5 سنوات	46	1.78	0.98	1.554	0.122
				أكثر من 5 سنوات	154	1.57	0.74		
17	22	1.059	0.86	أقل من 5 سنوات	46	1.73	0.97	1.329	0.186
				أكثر من 5 سنوات	154	1054	0.83		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		نظري	العدد	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	قيمة (ت)	الدالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
21	26	1.57	0.82	أقل من 5 سنوات	46	1.76	0.92	0.968	0.334
				أكثر من 5 سنوات	154	1053	0.80		
26	31	1.57	0.88	أقل من 5 سنوات	46	1.80	0.93	2.012	0.046 *
				أكثر من 5 سنوات	154	1.50	0.86		
20	25	1.52	0.70	أقل من 5 سنوات	46	1.56	0.74	0.497	0.620
				أكثر من 5 سنوات	154	1.50	0.68		
23	28	1.51	0.78	أقل من 5 سنوات	46	1.52	0.93	0.066	0.0948
				أكثر من 5 سنوات	154	1.51	0.74		
25	30	1.46	0.67	أقل من 5 سنوات	46	1.47	0.62	0.210	0.834
				أكثر من 5 سنوات	154	1.45	0.68		
24	29	1.27	0.58	أقل من 5 سنوات	46	1.30	0.66	0.388	0.699
				أكثر من 5 سنوات	154	1.26	0.56		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (8)

مايلي:- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة عند أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات لدى فئة المعلمين إلا في:-

*- المهمة رقم (4) (يصغي لملاحظات المعلم وتوضيحاته).قيمة ت (2.77) ودالتها(0.006) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.58) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.20) لدى المعلمين فئة الخبرة.

*- المهمة رقم(5) (يساعد المعلم على تحقيق النمو المهني).قيمة ت (2.357) ودالتها(0.019) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.07) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.4) لدى المعلمين فئة الخبرة.

*- المهمة رقم(11) (يحقق مبدأ العمل في الديمقراطية والمعاملة).قيمة ت (3.349) ودالتها(0.020) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.73) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.42) لدى المعلمين فئة الخبرة.

*- المهمة رقم (12) (يفتح قنوات للاتصال والتواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة).قيمة ت (2.553) ودالتها(0.011) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.73) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.40) لدى المعلمين فئة الخبرة.

*- المهمة رقم (31) (يراعي العدالة والمساواة عند التعامل مع الجميع).قيمة ت (2.012) ودالتها(0.046) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.80) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.50) لدى المعلمين فئة الخبرة.

جدول رقم (9)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (دائما) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الجنس)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	18	4056	0.83	أنثى	100	4.40	0.94	-2.74	* 0.007
				ذكر	100	4.72	0.68		
2	19	4.29	1.02	أنثى	100	3.88	1.17	-6.27	* 0.000
				ذكر	100	4.71	0.67		
3	20	4.20	0.98	أنثى	100	4.26	1.02	0.389	0.389
				ذكر	100	4.14	0.94		

*- ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (9) مايلي:-

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الجنس (ذكور/أناث) لدى فئة المعلمين إلا في:-

*- المهمة رقم (18) (يتحرى الدقة والموضوعية قبل توجيه اللوم والمساءلة للمعلم) إذ إن قيمة ت (-2.74) ودالتها (0.007) وحيث أن مستوى الدلالة أقل (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمين، حيث أن متوسطهم الحسابي (4.72) أعلى من متوسط المعلمات (4.4) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (19) (يتحرى الصدق والدقة في كتابته للتقارير الوظيفية) إذ إن قيمة ت (-6.27) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمين حيث أن متوسطهم الحسابي (4.71) أعلى من متوسط المعلمات (3.88) فئة الجنس.

جدول رقم (10)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (غالبا) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الجنس)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	21	3.04	1.74	أنثى	100	1.46	0.89	-30.48	0.000 *
				ذكر	100	4.62	0.64		

*- ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (10) مايلي:-

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الجنس (ذكور/إناث) لدى فئة المعلمين إلا في:-
*- المهمة رقم (21) (الالتزام بأدب الحوار واحترام الرأي الآخر) إذ إن قيمة ت (-30.48)
ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل (0.05) فإنها دالة إحصائياً لصالح فئة المعلمين
حيث أن متوسطهم الحسابي (4.62) أعلى من متوسط المعلمات (1.46) فئة الجنس.

جدول رقم (11)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (أحياناً) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقاً لمتغير (الجنس)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	17	2.84	1.63	أنثى	100	4.20	1.06	21.121	* 0.000
				ذكر	100	1.49	0.717		

*- ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (11) مايلي:-

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الجنس (ذكور/إناث) لدى فئة المعلمين إلا في:-
*- المهمة رقم (17) (الابتعاد عن استخدام التقارير كسلاح يشهره في وجه المعلم) إذ إن قيمة ت (21.121) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائياً لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (4.20) أعلى من متوسط المعلمين (1.49) فئة الجنس.

جدول رقم (12)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الجنس)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	33	1.98	1.13	أنثى	100	2.05	1.15	0.811	0.418
				ذكر	100	1.92	1.10		
2	16	1.71	1.12	أنثى	100	1.69	0.86	-0.314	0.754
				ذكر	100	1.74	1.33		
3	24	1.69	0.89	أنثى	100	1.88	0.95	2.9	0.003 *
				ذكر	100	1.51	0.79		
5	27	1.68	0.82	أنثى	100	1.72	0.82	0.68	0.49
				ذكر	100	1.46	0.82		
6	23	1.62	0.81	أنثى	100	1.62	0.73	0.00	1.0
				ذكر	100	1.62	0.88		
7	32	1.66	1.003	أنثى	100	1.7	1.04	0.49	0.62
				ذكر	100	1.63	0.96		
8	15	1.62	0.835	أنثى	100	1.88	0.94	4.52	0.000 *
				ذكر	100	1.37	0.61		
9	22	1.59	0.86	أنثى	100	1.76	0.87	2.81	0.005 *
				ذكر	100	1.42	0.83		
10	31	1.57	0.88	أنثى	100	1.68	0.98	1.68	0.095
				ذكر	100	1.47	0.77		
11	1	1.75	0.73	أنثى	100	1.69	0.76	2.34	0.02 *
				ذكر	100	1.45	0.68		

الدالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المهمة		رقم المهمة في الاستبانة	رقم المهمة بحسب درجة المهام
						الانحراف المعياري	المتوسط		
0.125	1.53	0.87	1.66	100	أنثى	0.82	1.57	26	12
		0.77	1.48	100	ذكر				
* 0.001	3.36	0.82	1.71	100	أنثى	0.77	1.53	6	13
		0.68	1.35	100	ذكر				
0.33	0.95	0.68	1.57	100	أنثى	0.66	1.52	2	14
		0.64	1.48	100	ذكر				
* 0.001	3.22	1.35	1.75	100	أنثى	1.05	1.51	14	15
		0.55	1.28	100	ذكر				
* 0.001	3.40	0.89	1.70	100	أنثى	0.78	1.51	28	16
		0.62	1.33	100	ذكر				
* 0.000	5.34	0.84	1.78	100	أنثى	0.77	1.5	5	17
		0.58	1.23	100	ذكر				
* 0.000	4.46	0.92	1.74	100	أنثى	0.79	1.5	11	18
		0.54	1.26	100	ذكر				
* 0.026	2.23	0.99	1.62	100	أنثى	0.86	1.48	9	19
		0.68	1.35	100	ذكر				
0.064	1.86	1.23	1.61	100	أنثى	0.99	1.48	13	20
		0.64	1.35	100	ذكر				
* 0.50	1.9	0.73	1.55	100	أنثى	0.67	1.46	30	21
		0.59	1.37	100	ذكر				
* 0.033	2.25	0.88	1.60	100	أنثى	0.79	1.48	12	22
				100	ذكر				
0.233	1.19	0.79	1.52	100	أنثى	0.76	1.45	7	23
		0.73	1.39	100	ذكر				

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
24	10	1.43	0.82	أنثى	100	1.50	0.93	1.20	0.230
				ذكر	100	1.36	0.68		
25	3	1.38	0.69	أنثى	100	1.18	0.45	4.26	* 0.000
				ذكر	100	1.58	0.81		
26	4	1.36	0.64	أنثى	100	1.52	0.71	3.6	* 0.000
				ذكر	100	1.20	0.51		
27	8	1.34	0.69	أنثى	100	1.50	0.84	3.24	* 0.001
				ذكر	100	1.19	0.44		
28	29	1.27	0.58	أنثى	100	1.33	0.66	1.33	0.184
				ذكر	100	1.22	0.48		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (12) مايلي:-

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الجنس (ذكور/إناث) لدى فئة المعلمين إلا في:-

*- المهمة رقم (24) (يؤدي عمله وفق خطة يراعي فيها احتياجات المعلم النفسية والإنسانية) إذ إن قيمة ت (2.9) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل (0.05) فإنها دالة إحصائياً لصالح فئة المعلمين حيث أن متوسطهم الحسابي (1.88) أعلى من متوسط المعلمين (1.51) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (15) (السؤال عن مشكلات تعليمية ومحاولة إيجاد الحلول لها). إذ إن قيمة ت (4.52) ودالتها (0.003) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائياً لصالح فئة المعلمين حيث أن متوسطهم الحسابي (1.88) أعلى من متوسط المعلمين (1.37) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (22) (يتقبل النقد البناء بصدق رحب). إذ إن قيمة ت (2.81) ودالتها (0.005) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.76) أعلى من متوسط المعلمين (1.42) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (1) (يتبع أسلوبا موضوعيا وشاملا في تقويم أداء المعلم وسلوكه) إذ إن قيمة ت (2.34) ودالتها (0.02) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.69) أعلى من متوسط المعلمين (1.45) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (6) (يمتلك تصورا واضحا لأهداف الإشراف التربوي ووظائفه) إذ إن قيمة ت (3.36) ودالتها (0.001) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.71) أعلى من متوسط المعلمين (1.45) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (14) (يتحمل مسؤولية أخطائه). قيمة ت (3.22) ودالتها (0.001) وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.75) أعلى من متوسط المعلمين (1.28) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (11) (يحقق مبدأ الديمقراطية في العمل والمعاملة). إذ إن قيمة ت (4.46) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.74) أعلى من متوسط المعلمين (1.26) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (5) (يساعد المعلم نحو النمو المهني) إذ إن قيمة ت (5.34) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.78) أعلى من متوسط المعلمين (1.23) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (28) (يوفر الفرص المناسبة للجميع للمساهمة في خدمة المجتمع). إذ إن قيمة ت (3.40) ودالتها (0.001) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا

لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.70) أعلى من متوسط المعلمين (1.33) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (9) (يعامل الجميع سواسية دون اعتبار للقرابة أو الصداقة) إذ إن قيمة ت (2.23) ودالتها (0.026) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.62) أعلى من متوسط المعلمين (1.35) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (30) (يقدم التوجيه الدائم والمساعدة وفقا للقدرات والاستعدادات والميول) إذ إن قيمة ت (1.9) ودالتها (0.05) وحيث أن مستوى الدلالة مساو لقيمة مستوى الدلالة (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.55) أعلى من متوسط المعلمين (1.37) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (12) (يفتح قنوات التواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة). إذ إن قيمة ت (2.15) ودالتها (0.033) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.60) أعلى من متوسط المعلمين (1.36) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (4) (يصغي لملاحظات المعلم وتوضيحاته). إذ إن قيمة ت (3.6) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.52) أعلى من متوسط المعلمين (1.20) فئة الجنس.

*- المهمة ورقم (3) (يعامل المعلم باحترام ومودة أثناء اللقاء التربوي) إذ إن قيمة ت (4.26) ودالتها (0.000) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمين حيث أن متوسطهم الحسابي (1.58) أعلى من متوسط فئة المعلمات (1.18) فئة الجنس.

*- المهمة رقم (8) (يركز في الجوانب الإنسانية في علاقته بالمعلم) إذ إن قيمة ت (3.24) ودالتها (0.001) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.50) أعلى من متوسط المعلمين (1.19) فئة الجنس.

*- المهمة ورقم (31) (يراعي العدالة والمساواة عند التعامل مع الجميع) إذ إن قيمة ت (2.012) ودالتها (0.046) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة المعلمات حيث أن متوسطهم الحسابي (1.80) أعلى من متوسط المعلمين (1.50) فئة الجنس.

جدول رقم (13)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (دائما) من وجهة نظر المدير المساعد مرتبة تنازليا
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	18	4.17	1.05	أقل من 5 سنوات	16	4.06	0.85	-0.543	0.590
				أكثر من 5 سنوات	24	4.25	1.18		
2	48	4.12	1.06	أقل من 5 سنوات	16	4.18	0.91	0.299	0.767
				أكثر من 5 سنوات	24	4.08	1.17		

جدول رقم (14)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (غالباً) من وجهة نظر المدير المساعد مرتبة تنازلياً

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقاً لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
1	75	3.8	1.12	أقل من 5 سنوات	16	3.75	1.06	-0.339	0.737
				أكثر من 5 سنوات	24	3.87	1.19		
2	72	3.4	1.39	أقل من 5 سنوات	16	3.5	1.3	0.367	0.716
				أكثر من 5 سنوات	24	3.33	1.46		
3	61	3.47	1.3	أقل من 5 سنوات	16	3.31	1.30	-0.640	0.526
				أكثر من 5 سنوات	24	3.58	1.31		
4	58	3.95	0.932	أقل من 5 سنوات	16	4.06	1.12	0.618	0.540
				أكثر من 5 سنوات	24	3.87	0.79		
5	52	3.7	1.11	أقل من 5 سنوات	16	3.8	1.22	0.517	0.608
				أكثر من 5 سنوات	24	3.6	1.05		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
6	45	.673	1.34	أقل من 5 سنوات	16	3.75	1.43	0.284	0.778
				أكثر من 5 سنوات	24	3.62	1.31		
7	38	3.6	1.44	أقل من 5 سنوات	16	3.43	1.5	-0.575	0.569
				أكثر من 5 سنوات	24	3.7	1.4		
8	20	3.8	1.3	أقل من 5 سنوات	16	3.37	1.45	-1.846	0.073
				أكثر من 5 سنوات	24	4.1	1.23		
9	7	3.3	1.2	أقل من 5 سنوات	16	3.25	1.4	-0.312	0.757
				أكثر من 5 سنوات	24	3.37	1.09		

جدول رقم (15)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (أحياناً) من وجهة نظر المدير المساعد مرتبة تنازلياً
بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقاً لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات						
1	66	2.37	1.21	أقل من 5 سنوات	16	2.12	1.14	-1.06	0.293
				أكثر من 5 سنوات	24	2.54	1.25		
2	70	2.52	1.35	أقل من 5 سنوات	16	3.12	1.58	2.416	0.020 *
				أكثر من 5 سنوات	24	2.12	1.03		
3	62	2.27	1.10	أقل من 5 سنوات	16	2.37	1.36	0.461	0.648
				أكثر من 5 سنوات	24	2.20	0.93		
4	53	2.15	0.99	أقل من 5 سنوات	16	2.06	0.99	-0.322	0.750
				أكثر من 5 سنوات	24	2.16	1.00		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
5	55	2.7	0.96	أقل من 5 سنوات	16	2.9	1.18	1.280	0.208
				أكثر من 5 سنوات	24	2.54	0.77		
6	41	2.15	1.18	أقل من 5 سنوات	16	2.4	1.26	1.258	0.210
				أكثر من 5 سنوات	24	1.95	1.012		
7	40	2.5	1.66	أقل من 5 سنوات	16	3.3	1.6	2.525	0.016 *
				أكثر من 5 سنوات	24	2.0	1.5		
8	19	2.02	1.14	أقل من 5 سنوات	16	2.2	1.23	1.017	0.316
				أكثر من 5 سنوات	24	1.87	1.07		
9	11	2.8	1.38	أقل من 5 سنوات	16	2.9	1.3	0.322	0.749
				أكثر من 5 سنوات	24	2.7	1.4		
10	6	2.6	1.3	أقل من 5 سنوات	16	2.8	1.4	0.982	0.332
				أكثر من 5 سنوات	24	2.4	1.2		
11	10	2.3	1.0	أقل من 5 سنوات	16	2.37	1.1	0.00	1.00
				أكثر من 5 سنوات	24	2.37	0.92		

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).**

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المديرين المساعدين وبين فئة أقل من خمس سنوات وأكثر من خمس سنوات في مجال الخبرة الا في:-

***- المهمة رقم (40) (يوفر الامكانيات المادية والبشرية لسير العملية التعليمية) إذ إن قيمة ت (2.525) ودالتها (0.016) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (3.3) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (2.0) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.**

***- المهمة رقم (70) وهي (يسوق المبررات الكافية والمقنعة لمروسيه حول من يستحق اكثر تقديرا من بينهم) إذ إن قيمة ت (2.416) ودالتها (0.020) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (3.12) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (2.12.) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.**

جدول رقم (16)

المهام الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية المهارات والعلاقات الإنسانية

بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المدير المساعد مرتبة تنازليا

بحسب متوسطاتها وقيمة (ت) ودلالة الفروق وفقا لمتغير (الخبرة)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	ن.ع.م. المعياري						
1	1	1.5	0.75	أقل من 5 سنوات	16	1.56	0.81	0.425	0.673
				أكثر من 5 سنوات	24	1.45	0.72		
2	2	1.45	0.93	أقل من 5 سنوات	16	1.3	0.47	-0.757	0.453
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	1.1		
3	3	1.2	0.51	أقل من 5 سنوات	16	1.3	0.70	1.129	0.266
				أكثر من 5 سنوات	24	1.1	0.33		
4	4	1.5	0.93	أقل من 5 سنوات	16	1.5	0.81	0.000	1.00
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	1.02		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	ب.ع. المعياري						
5	5	1.45	0.81	أقل من 5 سنوات	16	1.6	0.95	1.112	0.273
				أكثر من 5 سنوات	24	1.3	0.70		
6	8	1.5	0.75	أقل من 5 سنوات	16	1.8	0.83	2.058	0.046 *
				أكثر من 5 سنوات	24				
7	9	1.7	0.8	أقل من 5 سنوات	16	1.8	0.7	0.794	0.432
				أكثر من 5 سنوات	24	1.6	0.8		
8	12	1.6	0.74	أقل من 5 سنوات	16	1.75	0.68	1.042	0.304
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	0.78		
9	13	1.17	0.44	أقل من 5 سنوات	16	1.3	0.60	1.623	0.113
				أكثر من 5 سنوات	24	1.0	0.28		
10	14	1.4	0.78	أقل من 5 سنوات	16	1.68	1.07	1.784	0.082
				أكثر من 5 سنوات	24	1.25	0.44		
11	15	1.3	0.75	أقل من 5 سنوات	16	1.4	1.0	0.935	0.355
				أكثر من 5 سنوات	24	1.2	0.5		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
12	16	1.35	0.73	أقل من 5 سنوات	16	1.37	0.71	0.173	0.863
				أكثر من 5 سنوات	24	1.33	0.76		
13	17	1.35	0.62	أقل من 5 سنوات	16	1.5	0.63	1.254	0.218
				أكثر من 5 سنوات	24	1.25	0.60		
14	21	1.35	0.57	أقل من 5 سنوات	16	1.43	0.62	0.776	0.443
				أكثر من 5 سنوات	24	1.29	0.55		
15	32	1.47	0.78	أقل من 5 سنوات	16	1.43	0.62	-0.244	0.809
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	0.88		
16	23	1.25	0.49	أقل من 5 سنوات	16	1.25	0.44	0.00	1.00
				أكثر من 5 سنوات	24	1.25	0.53		
17	24	1.3	0.57	أقل من 5 سنوات	16	1.43	0.62	1.015	0.316
				أكثر من 5 سنوات	24	1.25	0.53		
18	25	1.25	0.54	أقل من 5 سنوات	16	1.3	0.60	0.589	0.559
				أكثر من 5 سنوات	24	1.2	0.50		

الدالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المهمة		رقم المهمة في الاستبانة	رقم المهمة بحسب درجة المهام
						الانحراف المعياري	المتوسط		
0.899	0.128	0.95	1.87	16	أقل من 5 سنوات	1.98	1.8	26	19
		2.46	1.7	24	أكثر من 5 سنوات				
0.520	0.649	0.60	1.3	16	أقل من 5 سنوات	0.49	1025	27	20
		0.41	1.2	24	أكثر من 5 سنوات				
0.557	0.592	0.7	1.37	16	أقل من 5 سنوات	0.64	1.3	28	21
		0.6	1.25	24	أكثر من 5 سنوات				
* 0.018	2.474	1.15	2.5	16	أقل من 5 سنوات	1.16	1.97	29	22
		1.05	1.6	24	أكثر من 5 سنوات				
0.233	1.213	0.88	1.6	16	أقل من 5 سنوات	0.74	1.45	30	23
		0.63	1.3	24	أكثر من 5 سنوات				
0.239	1.195	0.61	1.37	16	أقل من 5 سنوات	0.54	1.25	31	24
		0.48	1.16	24	أكثر من 5 سنوات				
0.810	0.242	0.85	1.9	16	أقل من 5 سنوات	1.84	1.85	32	25
		2.3	1.7	24	أكثر من 5 سنوات				

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	انحراف المعياري						
26	33	1.8	1.6	أقل من 5 سنوات	16	1.6	1.02	-0.605	0.549
				أكثر من 5 سنوات	24	1.9	2.03		
27	34	1.6	0.77	أقل من 5 سنوات	16	1.8	0.91	1.260	0.215
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	0.65		
28	35	1.35	0.48	أقل من 5 سنوات	16	1.43	0.51	0.934	0.356
				أكثر من 5 سنوات	24	1.29	0.46		
29	36	1.65	0.80	أقل من 5 سنوات	16	2.1	0.88	3.461	0.001 *
				أكثر من 5 سنوات	24	1.3	0.56		
30	37	1.52	0.76	أقل من 5 سنوات	16	1.6	0.71	0.756	0.454
				أكثر من 5 سنوات	24	1.45	0.65		
31	39	1.57	0.95	أقل من 5 سنوات	16	1.75	1.12	0.942	0.352
				أكثر من 5 سنوات	24	1.45	0.83		
32	42	1.32	0.52	أقل من 5 سنوات	16	1.5	0.63	1.765	0.080
				أكثر من 5 سنوات	24	1.2	0.41		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة			الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	نقطة	الخطأ المعياري						
33	43	1.45	0.63	أقل من 5 سنوات	16	1.5	0.73	0.40	0.691	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.4	0.58			
34	44	1.47	0.67	أقل من 5 سنوات	16	1.3	0.61	-0.756	0.454	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.54	0.72			
35	46	1.35	0.66	أقل من 5 سنوات	16	1.4	0.81	0.678	0.502	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.29	0.55			
36	49	1.77	0.9	أقل من 5 سنوات	16	1.68	0.79	-0.487	0.629	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.83	1.00			
37	50	1.9	3.2	أقل من 5 سنوات	16	1.75	1.18	-0.278	0.783	
				أكثر من 5 سنوات	24	2.0	4.0			
38	51	1.35	0.62	أقل من 5 سنوات	16	1.56	0.81	1.815	0.077	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.20	0.41			
39	54	1.7	0.82	أقل من 5 سنوات	16	1.8	0.91	0.701	0.487	
				أكثر من 5 سنوات	24	1.6	0.76			

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف المعياري						
40	56	1.8	0.85	أقل من 5 سنوات	16	1.8	0.95	0.449	0.658
				أكثر من 5 سنوات	24	1.75	0.79		
41	57	1.47	0.55	أقل من 5 سنوات	16	1.56	0.51	0.812	0.422
				أكثر من 5 سنوات	24	1.4	0.58		
42	59	1.95	0.78	أقل من 5 سنوات	16	2.0	0.96	0.326	0.746
				أكثر من 5 سنوات	24	1.9	0.65		
43	60	1.85	1.07	أقل من 5 سنوات	16	2.37	1.08	0.720	0.010 *
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	0.93		
44	63	1.4	0.63	أقل من 5 سنوات	16	1.56	0.72	1.340	0.188
				أكثر من 5 سنوات	24	1.29	0.55		
45	64	1.9	1.05	أقل من 5 سنوات	16	2.06	1.28	0.790	0.435
				أكثر من 5 سنوات	24	1.79	0.88		
46	65	1.9	1.05	أقل من 5 سنوات	16	2.1	1.02	1.102	0.277
				أكثر من 5 سنوات	24	1.75	1.07		

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة		الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
		المتوسط	ن.ع. المعياري						
47	67	1.5	0.78	أقل من 5 سنوات	16	1.87	1.02	2.448	* 0.019
				أكثر من 5 سنوات	24	1.29	0.46		
48	68	1.7	0.89	أقل من 5 سنوات	16	1.68	0.87	-0.502	0.618
				أكثر من 5 سنوات	24	1.8	0.91		
49	69	1.55	0.59	أقل من 5 سنوات	16	1.75	0.57	1.77	0.084
				أكثر من 5 سنوات	24	1.4	0.58		
50	71	1.65	0.80	أقل من 5 سنوات	16	2.06	0.92	2.896	* 0.006
				أكثر من 5 سنوات	24	1.37	0.57		
51	73	1.9	1.03	أقل من 5 سنوات	16	1.87	1.02	-0.123	0.902
				أكثر من 5 سنوات	24	1.9	1.05		
52	74	1.57	0.63	أقل من 5 سنوات	16	1068	0.60	0.911	0.368
				أكثر من 5 سنوات	24	1.5	0.65		
53	76	1.75	0.66	أقل من 5 سنوات	16	1.68	0.60	-0.477	0.636
				أكثر من 5 سنوات	24	1.79	0.72		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة أقل من خمس سنوات وأكثر من خمس سنوات لدى المديرين المساعدين في مجال فئة الخبرة الا في:-

*- المهمة رقم (4) وهي (ينصت قليلا ويتكلم كثيرا). إذ إن قيمة ت (2.058) ودالتها (0.046) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) لذا فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.8) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.3) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

*- المهمة رقم (29) وهي (يتبع الأسلوب الديمقراطي في علاقته بالمرؤسين). إذ إن قيمة ت (2.474) ودالتها (0.018) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (2.5) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.6) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

*- المهمة رقم (36) وهي (يوفر الظروف والجو المناسب للعمل المدرسي). إذ إن قيمة ت (3.461) ودالتها (0.001) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (2.1) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.3) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

*- المهمة رقم (60) وهي (لا يرفض الاقتراحات التي يتقدم بها الاعضاء و لا يتجاهلها) إذ إن قيمة ت (2.720) ودالتها (0.010) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (2.37) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.5) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

*- المهمة رقم (67) يوفر الامكانيات المادية والبشرية لسير العملية التعليمية) إذ إن قيمة ت (2.448) ودالتها (0.019) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائيا لصالح

فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (1.87) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.29) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

*- المهمة رقم (71) وهي (ينصب جل اهتمامه أثناء عملية الإشراف على المدرس دون التلميذ) إذ إن قيمة ت (2.896) ودالتها (0.006) وحيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإنها دالة إحصائياً لصالح فئة أقل من 5 سنوات خبرة حيث أن متوسطهم الحسابي (2.06) أعلى من متوسط فئة أكثر من 5 سنوات (1.37) لدى المديرين المساعدين في مجال الخبرة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها :-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة المهام الإنسانية التي يقوم بها المدير أثناء عملية الإشراف التربوي وذلك من وجه نظر المعلمين :

أظهرت الدراسة وجود (6) مهام إشرافية تمارس بدرجة (دائماً) ومتوسطها الحسابي يتراوح بين (4.56 -- 4.20) وشكلت ممارسة هذه المهام ما نسبته (9 %) وهناك مهمتان (2) تمارسان بدرجة (غالباً) وتبلغ متوسطهما الحسابي (3.04) وشكلت هذه الممارسة ما نسبته (3 %) أما المهام التي تمارس بدرجة (أحياناً) والتي عددها (اثنتان) ومتوسطهما الحسابي (2.84). وشكلت نسبة هذه الممارسة (3 %) وبقيت المهام والتي عددها (23) مهمة إشرافية والتي شكلت نسبة (85 %) والتي يتراوح متوسطها الحسابي بين (1.98 - 1.27) ولم تظهر مهام إشرافية تمارس بدرجة معدومة أبداً:-

وفي هذا الجز من الدراسة ستقوم الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها:-

السؤال الأول:-

7- ما العناصر التي يتكون منها الدور الإنساني للإشراف التربوي والتي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة في أثناء دورة عمله الإشرافية؟

العناصر التي يتكون منها الدور الإنساني للإشراف التربوي والتي ينبغي على المدير ممارستها أثناء عمله الإشرافي هي:-

- 1- تنمية العلاقات الإنسانية.
- 2- تنمية القيم والمهارات .
- 3- التنظيمات الإدارية.
- 4- الأسلوب القيادي.
- 5- أسلوب الاتصال والتواصل.

السؤال الثاني:

"ما درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر المعلمين ؟"

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسط الحسابي لممارسة كل فقرة من فقرات المقياس لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين.

المهام الإشرافية جدول رقم (17)

قيم متوسطات مربعات درجات الممارسة للمهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال تنمية العلاقات الإنسانية

رقم المهمة	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
1	5	يساعد المعلم على تحقيق نموه المهني	1.5	0.77	5.34	* 0.000
2	7	يشجع المبادرات الذاتية ويحتضنها	1.45	0.76	1.19	0.23
3	8	يركز في الجوانب الإنسانية في علاقته مع المعلم	1.34	0.69	3.24	*0.001
4	15	السؤال عن مشكلات معلميه ومحاولة إيجاد الحلول لها	1.62	0.83	0.653	0.515
5	21	الالتزام بأدب الحوار واحترام الرأي الآخر	3.04	1.74	-30.48	* 0.000

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
6	30	تقديم التوجيه المناسب والمساعدة وفقا للقدرات والاستعدادات والميول	1.46	0.67	1.9	0.05
7	31	يراعي العدالة والمساواة عند التعامل مع الجميع	1.57	0.88	1.68	0.095
8	33	يصمم بعض اللقاءات الودية مع الاعضاء في المناسبات الدينية والوطنية	1.98	1.13	0.811	0.418

وبالنسبة للمجالات الرئيسية كان مجال ممارسة المدير لتنمية العلاقات الإنسانية والتي عدد مهامها (8) مهام رئيسية كانت المهمة (21) تمارس غالبا ومتوسطها الحسابي (3.04) يليها في الترتيب مجال تصميم بعض اللقاءات والسؤال عن مشكلاتهم ومراعاة العدالة ومساعدة المعلم على النمو وتقديم التوجيه ثم التركيز في الجوانب الإنسانية في العلاقات وكانت هذه المهام تمارس بدرجة (نادرا) وعددها (7) مهام وتراوحت نسبتها ما بين (1.34- 1.98) .ولم تظهر مجالات مورست بدرجة دائما أو أبدا .

وهذا يدل على أن المدير يراعي جانب العلاقات الإنسانية في تعامله مع مرؤسيه بشكل كبير كما أنه يقدم التوجيهات والمساعدة لهم .

أما بالنسبة للسؤال الثالث والذي كان يدور حول:

"ما درجة ممارسة المدير لدوره الإنساني أثناء عمله الإشرافي من وجهة نظر المديرين
المساعدين ؟"

جدول رقم (18)

قيم متوسطات مربعات درجات الممارسة للمهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية
لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية
من وجهة نظر المديرين المساعدين

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة
1	19	يعتمد أسلوب المشاركة في العمل	2.02	1.41	1.01	319..0
2	20	يعمل بضمير دون محاباة للآخرين	3.85	1.36	-1.84	0.073
3	21	يؤمن بأهمية رسالته ودورها في المجتمع	1.35	0.579	0.77	0.44
4	22	له دور في تغيير الأساليب الإدارية	1.47	0.78	-0.24	0.809
5	23	يضع الأهداف دون اعتبار مشاركة الآخرين	1.25	0.49	1.91	0.063
6	24	يؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد ونشاطهم لتحقيق الأهداف الموضوعة	1.32	0.57	10.1	0.316
7	25	يستمد سلطته غير الرسمية من قدرته في التأثير في الآخرين	1.25	0.543	0.589	0.559
8	26	يعترف بنفسية الآخرين وإنسانيتهم أثناء العمل	1.82	1.98	0.128	0.89
9	27	يعمل على تحقيق درجة من الرضا بين صفوف العاملين	1.25	0.49	0.64	0.52
10	28	يسعى لتنمية روح التعاون بين الأفراد داخل مؤسسته	1.3	0.648	0.59	0.55
11	29	يتبع الأسلوب الديمقراطي في علاقته مع مروضيه	1.97	1.16	3.47	0.018

في الجدول رقم (18)

بالنسبة للمجالات الرئيسية كان مجال ممارسة المدير لتنمية القيم والمهارات والعلاقات الإنسانية والتي عددها (11) مهمة رئيسية كانت المهمة (20) (يعمل بضمير دون محاباة للآخرين) . تمارس بدرجة عالية ومتوسطها الحسابي (3.85) تليها في الترتيب المهمة (19) (يعتمد أسلوب المشاركة في العمل) والتي تمارس بدرجة أحياناً (وبقية الممارسات التي متوسطاتها الحسابية محصورة بين (1.25-1.97) تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المدير يراعي العلاقات الإنسانية في مجال تعامله مع الجميع بشكل كبير من منطلق الاشراف التربوي على المروضين حيث لا توجد مهارات تمارس بدرجة معدومة (ابدأ)..

المهام الإشرافية جدول رقم (19)

قيم متوسطات مربعات درجات الممارسة للمهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال (التنظيمات الإدارية)

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
1	9	يعامل الجميع سواسية دون اعتبار للقرابة أو الصداقة	1.48	0.86	0.914	0.362
2	13	يمتاز بالتصميم والشعور بالمسئولية	1.48	0.99	0.663	0.508
3	14	يتحمل مسؤولية اخطائه	1.51	1.0	0.526	0.600
4	16	التعامل مع المعلومات والبيانات الخاصة بالمعلم بصورة موضوعية ومدروسة	1.71	1.12	-1.33	0.515
5	17	الابتعاد عن استخدام التقارير كسلاح يشهره في وجه المعلم	2.84	1.63	1.77	0.078
6	18	يتحرى الدقة والموضوعية قبل توجيه اللوم والمساءلة للمعلم	4.56	0.83	-0.754	0.452
7	19	يتحرى الصدق والدقة في كتابته للتقارير الوظيفية	4.29	1.05	2.59	0.010 *
8	23	تنظيم الوقت والمحافظة عليه	1.62	0.81	1.55	0.122
9	24	يؤدي عمله وفق خطة يراعي فيها احتياجات المعلم النفسية والإنسانية	1.69	0.89	0.75	0.452
10	25	التصرف الحسن في معالجته بعض المشكلات	1.52	0.70	0.497	0.620
11	26	مواجهة الحقائق بصراحة وشجاعة	1.57	0.82	0.968	0.334
12	32	يقوم بالزيارات الصفية من خلال مواعيد مسبقة	1.66	1.003	0.49	0.62

بالنسبة للمجالات الرئيسية في مجال التنظيمات الإدارية والتي عددها (12) مجالا كان المجالان (18- 19) للمهمتين تحري الصدق والدقة والموضوعية اثناء كتابة التقارير أو مساءلة المعلم كانتا تمارسان بدرجة كبيرة حيث أن متوسطهما الحسابي (4.29—4.56) .كما أن الممارسة رقم (17) (الابتعاد عن استخدام التقارير كسلاح يشهره في وجه المعلم) تدل على ممارسات إنسانية اثناء عملية الإشراف التربوي الممارس من قبل المدير مع العلم أن الممارسات الأخرى والتي تمارس بدرجة (نادرا) في مجال التنظيمات الإدارية والتي متوسطاتها الحسابية تقع ما بين (1.84—1.48

(إنما تدل على أن المدير يراعي مرويوسيه اثناء تفاعله معهم , وأن استخدامه للتقارير والبيانات الخاصة بالمعلم يتم بصورة موضوعية صادقة ودقيقة من دون مبالغة فيها.

المهام الإشرافية جدول رقم (20)

قيم متوسطات مربعات درجات الممارسة للمهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال الأسلوب القيادي

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
1	1	يتبع أسلوبا موضوعيا وشاملا في تقويم أداء المعلم وسلوكه	1.57	0.73	1.09	0.275
2	6	يمتلك تصورا واضحا لأهداف الإشراف التربوي ووظائفه	1.53	0.77	1.878	0.062
3	10	يتعامل بسياسة الباب المفتوح مع الجميع	1.43	0.82	1.68	0.094
4	22	يتقبل النقد البناء بصدر رحب	1.059	0.86	1.329	0.186

أما بالنسبة لمجال الأسلوب القيادي من وجهة نظر المعلمين فإن جميع الممارسات والتي عددها 4 (فإن متوسطها الحسابي يقع ما بين (1.43—1.57) وتمارس بدرجة متوسطة (نادرا).

وهذا يدل على أن ممارسات المدير لأسلوبه القيادي يتم بدرجة متفاوتة بين المتوسط مع مراعاته للجميع ولا توجد اي مهمة يمارس بدرجة معدومة.

المهام الإشرافية

جدول رقم (21)

قيم متوسطات مربعات درجات الممارسة للمهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال أسلوب الاتصال والتواصل

رقم المهمة بحسب درجة المهام	رقم المهمة في الاستبانة	المهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
1	4	يصغي لملاحظات المعلم وتوضيحاته	1.36	0.64	2.77	* 0.006
2	12	يفتح قنوات الاتصال والتواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة	1.48	0.79	2.55	* 0.011
3	20	أسلوبه مفهوم وصادق وبه تعبيرات تنم عن الاحترام للآخرين	4.2	0.98	2.105	* 0.37
4	28	يوفر الفرص المناسبة للجميع للمساهمة في خدمة المجتمع	1.51	0.78	0.066	0.948

من خلال الجدول رقم (21) في مجال أسلوب الاتصال والتواصل نجد أن المهمة (20) (أسلوبه مفهوم وصادق وبه تعبيرات تنم عن احترامه للآخرين) يدل متوسط هذه المهمة البالغ (4.2) على أنها تمارس بدرجة عالية وكبيرة (دائما) مما يؤكد ممارسة المدير للناحية الإنسانية اثناء الحديث وعملية الاتصال والتواصل , كما أن بقية المهام والتي عددها (3) والتي يقع متوسطها الحسابي ما بين (1.36—1.51) تمارس أيضاً بدرجة متوسطة . ولاتوجد في هذا المجال أي من المهمات تمارس بدرجة معدومة.

جدول رقم (22)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (دائما) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (دائما)	أرقام المهام
1	تنمية العلاقات الإنسانية	
2	التنظيمات الإدارية	19 - 18
3	الأسلوب القيادي	
4	تنمية القيم والمهارات	
5	أسلوب الاتصال والتواصل	20

ملاحظات على الجداول:-

نلاحظ على الجدول رقم (22) وجود (3) مهام موزعة على مجال التنظيمات الإدارية ومجال الاتصال والتواصل وتمارس بدرجة كبيرة جدا (دائما) وتحتل المرتبة الأولى في مجال المهام الأخرى كإسانية أو تنمية القيم والأساليب القيادية وذلك وفقا لمتغير الجنس والخبرة

جدول رقم (23)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (غالبا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (غالبا)	أرقام المهام
1	تنمية العلاقات الإنسانية	21
2	التنظيمات الإدارية	_____
3	الأسلوب القيادي	_____
4	تنمية القيم والمهارات	_____
5	أسلوب الاتصال والتواصل	_____

يدل الجدول رقم (23) على قيام المدير بتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة حيث يوضح الجدول مدي ممارسة المدير لهذه المهمة (21) وهي التزام المدير بأدب الحوار واحترام الرأي الآخر اثناء تعامله مع المرووسين .

جدول رقم (24)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (أحيانا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (أحيانا)	أرقام المهام
1	تنمية العلاقات الإنسانية	_____
2	التنظيمات الإدارية	17
3	الأسلوب القيادي	_____
4	تنمية القيم والمهارات	_____
5	أسلوب الاتصال والتواصل	_____

أما الجدول (24) والذي يمارس بدرجة أحيانا في مجال المهام الرئيسية فإن المهمة رقم (17) يبتعد عن استخدام التقارير كسلاح يشهره في وجه المعلم اثناء التقييمات الوظيفية أو اللقاءات التربوية . مما يدل على حسن الأداء والإدارة والتنظيم لدي المدير في إدارة مؤسسته والأفراد العاملين معه . (

جدول رقم (25)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات

الإنسانية بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المعلمين على المجالات الرئيسية

متغير الجنس والخبرة.

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (نادرا)	أرقام المهام
1	تنمية العلاقات الإنسانية	30-31-15-33-8-7-5
2	التنظيمات الإدارية	-25-26-23-32-24-16-14-13—9
3	الأسلوب القيادي	22-10-6-1
4	تنمية القيم والمهارات	27-11-3-2
29	أسلوب الاتصال والتواصل	28-12-4

أما الجدول رقم (25) فيدل على أن جميع المهام الواقعة في هذه المجالات تمارس بدرجة متوسطة (

نادرا) وهذا يدل على أن جميع المهام تمارس من قبل المدير في المؤسسة المدرسية ما بين كبيرة

جدا ومتوسطة (دائما ---ونادرا) و لاتوجد أي ممارسات تمارس بدرجة معدومة وهذا يدل على أن

المدير يراعي القيم والمهارات والعلاقات الإنسانية اثناء تعامله مع المرووسين خلال عملية الإشراف

التربوي.

جدول رقم (26)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية
بدرجة (دائما) من وجهة نظر المديرين المساعدين على المجالات الرئيسية
متغير الجنس والخبرة

الرقم رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (دائما)	أرقام المهام
1	السمات الشخصية	18
2	علاقات إنسانية	_____
3	الأدوار القيادية الممارسة	_____
4	مهام إشرافية	48
5	اتصال وتواصل	_____
6	علاقات قيادية	_____

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن السمات الشخصية للمدير لها دور كبير
جدا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية حيث إن المهام الرئيسية في مجال
السمات الشخصية رقم (18) (واثق من نفسه وقدرته على قيادة الآخرين)
بدرجة دائما ، وكذلك المهمة الأخرى رقم (48) في مجال المهام الإشرافية)
من ضمن مهامه الإشرافية الاستماع الى متاعب مرؤوسيه الشخصية) وقد
مارس المدير هذه المهمة بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين المساعدين.
ولا توجد أي ممارسات تمارس بدرجة معدومة (أبدا) وهذا يدل على أن المدير

واثق من قدرته على قيادة الآخرين و له علاقات متميزة مع مرؤوسيه من وجهة نظر المديرين المساعدين.

جدول رقم (27)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (غالباً) من وجهة نظر المديرين المساعدين على المجالات الرئيسية

متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (غالباً)	أرقام المهام
1	السمات الشخصية	7
2	علاقات إنسانية	20
3	الأدوار القيادية الممارسة	38—45
4	مهام إشرافية	52
5	اتصال وتواصل	58-61
6	علاقات قيادية	72-75

يدل الجدول رقم (27) على قيام المدير بتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة حيث يوضح الجدول مدي ممارسة المدير لهذه المهمة من خلال (9) مهام تدل على أن المدير ينمي جميع المجالات ويمارس التوجيه وتنمية القيم والعلاقات الإنسانية والاستماع إلى الآراء المختلفة ومشاركة المرؤوسين في الاستماع إلى مشاكلهم كما يناقش التعليمات التي يصدرها لمرؤوسيه ويتقبل اعتراضاتهم عليها اثناء قيامه بعمله الإشرافي حيث أنه من وجهة نظرهم لديه معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعالاً .

جدول رقم (28)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم
و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (أحياناً) من وجهة نظر المديرين
المساعدين على المجالات الرئيسية متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (أحياناً)	أرقام المهام
1	السمات الشخصية	11-10-6
2	علاقات إنسانية	19
3	الأدوار القيادية الممارسة	41-40
4	مهام إشرافية	53
5	اتصال وتواصل	55-62
6	علاقات قيادية	70-66

يدل الجدول رقم (28) على قيام المدير بتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة حيث يوضح الجدول مدي ممارسة المدير لهذه المهمة من خلال (11) مهمة تدل على أن المدير ينمي جميع المجالات ويمارس التوجيه وتنمية القيم والعلاقات الإنسانية ويعالج المشكلات المدرسية بتأن و حكمة وموضوعية ، كما يفكر بالمستقبل التربوي ويعتمد أسلوب مشاركة المرؤوسين في العمل واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف وتوثيق العلاقة مع الجميع ويستمتع إلى آرائهم ويقتنع بها ويعمل بها إذا كانت مقنعة .

جدول رقم (29)

توزيع المهارات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية لتنمية القيم
و المهارات والعلاقات الإنسانية بدرجة (نادرا) من وجهة نظر المديرين
المساعدين على المجالات الرئيسية.
متغير الجنس والخبرة

رقم المجال	المجال وعدد المهام التي تمارس بدرجة (نادرا)	أرقام المهام
1	السمات الشخصية	13-3-15-17-16-14-5-2-4-1-8-12-9
2	علاقات إنسانية	27-25-23-28-24-21-22-26-29
3	الأدوار القيادية الممارسة	31-42-46-35-30-43-44-37-39-34-36-33-32
4	مهام إشرافية	47-51-49-50
5	اتصال وتواصل	57-54-56-60-59
6	علاقات قيادية	63-67-69-74-71-76-68-64-65-73

أما الجدول رقم (29) فيدل على أن جميع المهام الواقعة في هذه المجالات
تمارس بدرجة متوسطة (نادرا) وهذا يدل على أن جميع المهام تمارس من
قبل المدير في المؤسسة المدرسية ما بين كبيرة جدا ومتوسطة (دائما ---
ونادرا) و لا توجد أي ممارسات تمارس بدرجة معدومة ، وهذا يدل على أن
المدير يراعي القيم والمهارات والعلاقات الإنسانية اثناء تعامله مع المرؤوسين
خلال عملية الإشراف التربوي.

وبالنسبة للسؤال الخامس :

الذي يهدف إلى كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحديد درجة ممارسة المدير لدوره في تنمية القيم والمهارات الإنسانية والتي تعزى لمتغير الجنس والخبرة لدى المعلمين فالجدول رقم (30) يبين المهام التي لها دلالة إحصائية.

جدول رقم (30).

المهام والمجالات التي لها دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الخبرة والجنس.

المتغير	رقم المهام التي تمارس بدرجة (دائما)	رقم المهام التي تمارس بدرجة (غالباً)	رقم المهام التي تمارس بدرجة (أحياناً)	مهام تمارس بدرجة (نادراً)	عدد الدلالات في كل استبانة
الجنس	18 لصالح الذكور	21 لصالح الذكور	17 لصالح الإناث	5-28-30-9-12-4--8 24-22-15-1-14-6-11 كلها لصالح الإناث 3- لصالح الذكور	18 دلالة
سنوات الخبرة	20-19 لصالح فئة أكثر من 5 سنوات	لا توجد	لا توجد	12-11-5-4 لصالح أقل من 5 سنوات 31 – لصالح فئة أكثر من 5 سنوات	7 دلالات
المجموع	3	1	1	20	25

جدول رقم (30).

المهام والمجالات التي لها دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين المساعدين
بحسب متغير الخبرة والجنس.

المتغير	رقم المهام التي تمارس بدرجة (دائما)	رقم المهام التي تمارس بدرجة (غالبا)	رقم المهام التي تمارس بدرجة (أحيانا)	مهام تمارس بدرجة (نادرا)	عدد الدلالات في كل استبانة
الجنس	18 لصالح الذكور	21 لصالح الذكور	40 لصالح الإناث	71-67-60-36-29-8-- لصالح فئة الإناث	9 دلالات
سنوات الخبرة	لا يوجد	لا توجد	40-70 لصالح فئة أقل من 5 سنوات	71-67-60-36-29-8-- لصالح فئة أقل من 5 سنوات	8 دلالات
المجموع	0	1	3	12	17

****النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليلات الجداول الإحصائية**

من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الخبرة والجنس:-

• **من وجهة نظر المعلمين حول المهام ال(33) التي توزعت في**

الاستبانة على خمسة مجالات ، نجد أن هناك بعض المهام التي

يمارسها المديرون بشكل كبير جدا ودائما وكانت تشكل ما نسبته

(9%) في حين أن مانسبته (3 %) تمارس بدرجة كبيرة أما

بقية المهام والتي عددها (28) مهمة والتي نسبته (85%)

فكانت تشكل الغالبية وهي المهام الإشرافية والقيادية والتواصل

وتنمية القيم والمهارات .

****النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليلات الجداول الإحصائية**

من وجهة نظر المديرين المساعدين بحسب متغير الخبرة والجنس:-

• **من وجهة نظر المديرين المساعدين حول المهام ال(76) التي**

توزعت في الاستبانة على ستة مجالات نجد أن هناك بعض المهام

التي يمارسها المديرين بشكل كبير جدا ودائما وكانت تشكل ما

نسبته (6%) في حين أن مانسبته (14 %) تمارس بدرجة

كبيرة أما بقية المهام والتي عددها (61) مهمة والتي نسبتهما (

80%) فكانت تشكل الغالبية وهى المهام الإشرافية والقيادية

والتواصل وتنمية القيم والمهارات .

وهذا يدل على أن المهام الإشرافية الممارسة قليلة بالنسبة لبقية المهام

الأخرى التي يجب على المدير ممارستها اثناء عمله الإشرافي .

الاستخلاصات

من الدراسة الوصفية السابقة ونتائجها يمكن استخلاص ما يلي:-

1- أهمية الدور الإشرافي التربوي في تنمية المعلم مهنيًا من خلال

تحسين مستوى أدائه وطرق تدريسه.

- 2- أهمية تحديد العلاقة ووصف خصوصية السلوك الإشرافي واتجاهات المعلمين نحو الإشراف.
- 3- الاهتمام بتعريف المديرين بأبعاد أدوارهم التي ينبغي عليهم الاضطلاع بها وممارستها .
- 4- الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للمديرين حول كيفية مساعدة المدرسين على النمو المهني.
- 5- إن سلوكيات المدير لها تأثير واضح على أخلاقيات المدرسين.
- 6- أهمية التفات المدير إلى دوره الإشرافي لما لذلك من أهمية في النمو المهني للمعلم .
- 7- إن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في اكتساب مهارة القيادة.
- 8- ضرورة إعادة النظر في فلسفة الإشراف التربوي بما يتفق مع متطلبات التقويم.
- 9- ضرورة الأخذ بالاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- 10- الدورات التدريبية لها تأثير في العلاقات الإنسانية وكذلك اكتساب المشرف الأكاديمي للمهارات والقدرات العقلية.
- 11- إن الصفات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والمهارات القيادية هي من العناصر المهمة التي يجب أن يتصف بها المشرف الأكاديمي.
- 12- أسلوب المدير العلائقي و الإنساني له دور كبير على رفع التحصيل ورفع الانتاجية.
- 13- جو العمل المفعم بالمحبة والتعاون يمكن الأفراد من النجاح في عملهم وأنجاز المطلوب منهم.
- 14- المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يكون دوره ايجابيا في إنجاح العملية التعليمية، حيث يوفر الراحة النفسية ويؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وزيادة تحصيل طلابهم .

15- عملية الاتصال والتواصل الفعالة تؤدي إلى قوة العلاقات الإنسانية والاجتماعية .

16- تضعف مهارة الاتصال والتواصل الفعالة نتيجة أنشغال المدير بأعماله الروتينية بدلا من الفنية أثناء لقاءاته التربوية.

17- حسن الاصغاء للمعلم وفهم وجهة نظره تؤدي إلى نجاح عملية الاتصال والتواصل.

18- افتقار بعض المشرفين إلى وجود خطة شاملة ومتكاملة لتحقيق النمو المهني للمعلم.

19- وجود ثغرات سلبية في العلاقة القائمة بين المشرف المقيم (المدير) والمعلم.

20- العلاقات الإنسانية ومهارة القيادة من الأمور الهامة للقيادة التعليمية الفاعلة.

21- أن المهام الإشرافية تمثل حاجات ومجالات مهمة بالنسبة للمعلمين يجب تحقيقها.

22- ضرورة تحديد معايير وأسس دقيقة لمن يتولى إدارة المدرسة بحيث تتوفر لديه الكفاءة و القدرة على تحقيق التفاعل والاندماج بين أفراد أسرة المدرسة.

23- ضرورة ادخال الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

24- عدم الأخذ بمبدأ التقويم السليم والشامل أثناء عملية التقويم التربوي.

25- عدم اعطاء مساحة من الحرية للمعلمين لتوطيد العلاقة مع المشرف أو المجتمع المحلي.

26- أجمع المعلمون والمشرفون على أهمية الإشراف التربوي في بناء الثقة وتعديل المسار وبناء الاتجاهات المرغوب فيها .

27- أهم أهداف الإشراف التربوي توفير وبناء مناخ ايجابي وخلق التعاون البناء بين المدرس والمدير. لما له من أثر فعال في تطوير وتقدم العمل.

28- إن القدرة جزء من بناء الثقة وأن المديرين يميلون إلى بناء الثقة مع المدرسين وذلك باستخدام السلوكيات الايجابية وتجنب السلبية مثل إثارة الفتن.

التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة وفي حدود الدراسة الحالية يمكن أن توصي الباحثة بما يلي:-

- 1- تبني فلسفة جديدة استنادا إلى الايجابيات الفلسفية في مجال التربية الإشرافية الحديثة .
- 2- تقييم العمل التربوي من خلال مواصفات يتم تحديدها وليس بالاعتماد على التفتيش عن الأخطاء.
- 3- التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد وخلق روح التسامح والتعاون والأنسجام.
- 4- الاهتمام بكيف التعليم لا بكمه وبكيفية تقديم المعلم له لا بطرق تدريسه وتلقينه.
- 5- خلق الدافعية لدى المعلم واحترام إنسانيته ، وميوله ، واتجاهاته.
- 6- رفع الكفاءة المهنية للمدير وتوفير فرص تدريبية مناسبة له في مجال القيادة والإشراف الفني وتنمية العلاقات الإنسانية.
- 7- ضرورة وجود رؤية مشتركة لدى العاملين في المؤسسة التربوية حول مفهوم الإشراف التربوي.

- 8- الاستمرارية في تحسين العمليات الإشرافية الفنية وعدم التوقف عند نمط أو طريقة معينة واعتماد إدارة الجودة الشاملة في الإشراف التربوي.
- 9- التركيز على آليات نقل النقد بحيث يكون نقداً بناءً مراعيًا لخصوصية النفس البشرية.
- 10- إيجاد استقلالية بين الإشراف التربوي والإدارة التربوية.
- 11- ضرورة الإستقلالية بين الإدارة التربوية والإشراف التربوي على اعتبار الإشراف التربوي هو امتداد للقيادة التربوية.
- 12 - ضرورة وجود اتفاق بين التربويين على مفهوم موحد ومحدد للإشراف التربوي حتى لا يكون هناك غموض في وظيفته.
- 13- يجب وضع مفهوم شامل لعملية الإشراف التربوي يتناسب مع أهداف ووقائع التربية.
- 14- ضرورة التقييم المستمر لأعضاء هيئة التدريس وكذلك القيادات التربوية.
- 15- تفعيل إدارة الجودة لخدمة الجانب الإنساني .
- 16- أن الجوانب المتعلقة بعملية الإشراف التربوي مثل الأهداف والمهام والأساليب والهيكل التنظيمية تحتاج بصورة مستمرة إلى التوضيح لاجل التأكيد عليها وتطويرها.
- 17- التجديد والتطوير والتنوع في الأساليب الإشرافية الحالية التي يقوم بها المدير .
- 18- تدريب المديرين على أهمية دور الإشراف في تطوير المناهج.
- 19- تقوية العلاقات والروابط الإنسانية والاجتماعية بين إدارة المدارس وإدارة الإشراف التربوي.
- 20- وضع معايير محددة لمجال الإشراف التربوي.

المراجع :

أحمد، إبراهيم أحمد (1999). التوجيه الأكاديمي و العيادي لمدرسي المدارس الحكومية. القاهرة: الانجلو المصرية.

أحمد، إبراهيم أحمد (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين . القاهرة: دار الفكر العربي.

ألبدي، طارق عبد الحميد.(2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

البابطين، عبد العزيز.(1993). واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة . الرياض: جامعة الملك سعود..

تقويم المؤسسة المدرسية .(1998)...، مملكة البحرين. وزارة التربية والتعليم.

تيودوري، جورج ق .(1982). تأثير أسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ، الرياض: المجلة العربية للبحوث التربوية ،السنة الثانية ،العدد الأول،يناير .

الحداد, يسرى.(2001). الإشراف التربوي في مدارس البحرين
(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة البحرين. مملكة البحرين.

الحديثي,صالح بن سليمان بن محمد.(1989).واقع الإشراف التربوي في
التربية الميدانية, الرياض: جامعة الملك سعود .

الحريري, رافدة والبنا ,رياض وشريف,عابدين.(2004).إدارة الصف
وبيئة التعليم .الكويت:الجامعة العربية المفتوحة.

الحريري, رافدة.(2002). نشأة وتطور رياض الأطفال من المنظور
الإسلامي والعلمي. الرياض: مكتبة العبيكان.

الحريري,رافدة (2006). الإشراف التربوي وآفاقه المستقبلية
مع نظرة على واقع الإشراف التربوي في مملكتي البحرين والعربية
السعودية عمان: دار المناهج.

الحقيل,سليمان بن عبد الرحمن(1414هـ—1993) التطبيق التربوي
للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي .(المجلة الفيصلية)الرياض: دار
الشبل للنشر..

حمزة, مختار. خليل,رسمية علي.(1978). السلوك الإداري . جدة:
دار المجمع الإسلامي

دليل الموجه التربوي في دولة الإمارات العربية المتحدة. على
ضوء مهام الموجه التربوي ومسئوليته . مجلة كلية التربية
(جامعة المنصورة)، (55)، 40-67.

دويغر، ليلى محمد. (1989). الإشراف التربوي
، مفهومه، فلسفته، أسسه. مجلة البحث في التربية وعلم النفس جامعة
(المينيا)، 2، (13)، 45-61.

الدويك، تيسير وياسين ، حسين وعدس ، محمد عبد الرحيم والدويك،
محمد فهمي. (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف
التربوي. عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

الكبيسي، نيلة. (2003). اتجاهات معاصرة في الإشراف التربوي
وزارة التربية والتعليم ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السابع
عشر التربوي، مملكة البحرين. وزارة التربية والتعليم.

السادة، حسين. (1994). مدي تقبل مديري المدارس لأدوارهم في
التطوير المهني دراسة لوكيل وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين (دراسة
ميدانية) جامعة البحرين.

سلطان، محمد سعيد. (2002) السلوك الإنساني في المنظمات،
الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

السلمي , علي.(1988) . السلوك التنظيمي . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .

السلمي , علي.(2002) . إدارة التميز . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .

سليمان, عرفات عبد العزيز.(1978). استراتيجية الإدارة في التعلم القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية, .

سنقر، صالحة (1985) .تحديث التوجيه التربوي ومتطلباته الإشراف للتربية والثقافة العربي واقعه وتطويره. تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم,

شوقي، طريف ، (1992). السلوك القيادي وفاعلية الادارة القاهرة، مكتبة غريب.

الشناوي, رجب علي.(1982) .العلاقة بين فهم المشرفين للإشراف التربوي وممارستهم الإشرافية. (رسالة ماجستير غير منشورة) عمان جامعة اليرموك مركز البحث والتطوير,

صيام , محمد. (2005). التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة في أنظمتها النوعية. المؤتمر التربوي الخامس عن جودة التعليم, جامعة البحرين.

الطويرقي, عبد الله مسعود.(1993). علم الاتصال المعاصر دراسة في
الأنماط وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي. الرياض: مطابع
الفرزدق التجارية.

عبد الحسين، زكريا(2004). واقع الاشراف التربوي في نظام
الفصل. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة البحرين.

عابدين, محمد عبد القادر.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان
: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عاشور، احمد صقر.(1979). الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن.
بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عبيدات ذوقان،.(2004) حول واقع الإشراف في الأردن .
عمان دار الفكر للطباعة والنشر..

عبيدات، ذوقان. (2004). مفاهيم في الإشراف التربوي ورقة
عمل مقدمة لوزارة التربية والتعليم. مملكة البحرين.

عطوي, جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة
مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية..: عمان :الدار العالمية
الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمامرة, محمد حسن.(1999). مبادئ الإدارة المدرسية عمان :دار
المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمران، جهان (2001) حول تنمية القيم السلوكية لدى طلبة المرحلة الابتدائية. مذكرة وزارة التربية والتعليم مقدمة للمؤتمر السابع عشر مملكة البحرين.

الغنام، نعيمة عبد العزيز.(2001). فاعلية أداء مدير المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. (دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة)، دار الطباعة والنشر مملكة البحرين. جامعة البحرين.

فرج، حسن عبد اللطيف(1985)ترجمة مرجع اداري المدرسة لتوجيه المعلم وطرق تقويمه. جدة:الدار السعودية للنشر والتوزيع..

فهيمى ، أميل، (1976).الاتصال التربوي . ،القاهرة:مكتبة الأنجلو المصرية .

فيفر، ايزابيل، ودنلاب،جين.(2001) . الإشراف التربوي على المعلمين, (مترجم، محمد الديراني(2002) عمان: روائع مجد لاوي.

القرشي ،سالم خلف الله (1994). التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض النماذج الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: .

كنعان, نواف.(1985). القيادة الإدارية الرياض: مطابع الفرزدق التجارية .

المحسوب, عبد الرحمن إبراهيم.(1997). مهارات الموجه التربوي كما يدركها معلمو ومعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة الاحساء التعليمية.

الكويت ،المجلة التربوية (43) مج11 جامعة الكويت (دراسة ميدانية).

محمد علي حبيب(2003) . اتجاهات معاصرة في الإشراف

التربوي وزارة التربية والتعليم ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السابع

عشرالتربوي، مملكة البحرين. وزارة التربية والتعليم.

المخزومي، أمل علي.(1995). دور الاتجاهات في سلوك الأفراد

والجماعات. . الرياض.رسالة الخليج العربي العدد53/السنة1995.

مذكرة أوراق عمل ورشة الإشراف التربوي استراتيجيات

فاعله لتطوير وتحويد التعليم . 12-14 يناير 2004 مملكة

البحرين. وزارة التربية والتعليم.

مرسي, محمد منير. (1989). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها.

القاهرة: عالم الكتب. .

المركز العربي للبحوث (1985). دراسة ميدانية حول واقع

الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه و تطويره لمدارس

الدول الخليجية .

المساد, محمود أحمد محمود.(1982). خصائص السلوك الإشرافي وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو الإشراف, عمان:.. مجلة كلية التربية بالمنصورة جامعة المنصورة ' الجزء العشرون..

المساد, محمود أحمد محمود.(1986). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح . اربد، دار الامل،.

مساعدة,وصفي.(2001). معوقات الإشراف كما يراها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال في الاردن. عمان.رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية

المغدي,محمد الحسن.(2001). نحو إشراف تربوي أفضل. الرياض: مكتبة الرشيد. .

مقرب, علي أحمد.(2000). النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي. المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس ،كلية التربية جامعة المنيا.

مكاوي, حسن عماد ،السيد, ليلي حسن.(1998). الاتصال ونظرياته المعاصرة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

المنيف, إبراهيم عبد الله.(1983). الإدارة-المفاهيم-الأسس-المهام. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر .

مهام المدير (معايير الأداء الوظيفي ،2002). (مملكة البحرين، وثائق
وزارة التربية والتعليم.

نشوان، يعقوب حسين.(1987). تقويم التجربة، الإشرافية في الأردن
من وجهة نظر المعلمين دراسات تربوية الرياض: عمادة شئون المكتبات،
كلية التربية.جامعة الملك سعود، المجلد الرابع.

النمر، سعود بن محمد.(1990). السلوك الإداري الرياض: شئون
المكتبات.جامعة الملك سعود، .

وزارة التربية والتعليم (2003) احصاءات 2002/2001م لعدد
المدرسين .مملكة البحرين قسم الاحصاء التربوي.

وزارة التربية والتعليم .(1998). الدليل الاسترشادي لاستمارة
تقويم المؤسسة المدرسية ، مملكة البحرين. وزارة التربية
والتعليم

وزارة التربية والتعليم. (2003). دراسة حول الإشراف التربوي
ودوره في تطوير مخرجات التعليم .مملكة البحرين ، وزارة التربية
والتعليم.

-Bulach, C.R., Boothe, D., &Pickett, W (1999). Teacher's perceptions of the extent to which principal's effective supervisory behaviors. ERS SPECTRUM. Journal of School Research and Information, 17(4), 25-30 (2500circulation).

Carter, McNamara, MBA, (2005).Free Basic Guide to Leadership and Supervision.ptth:/www.mapnp.org/library/supr_dev/supr_dev.htm.

Chalfont, Marshman, Zadnick (2002). Human Resources Leadership. British Columbia College of teachers, Policies, <http://www.ptswm.edu/climb/fe/handbook/evaluation.htm>.

Harrill, J, L. (1990). Descriptive Study of south Caroline districtencies and Skills. Dissertation.

Henderson, Patricia. Administrative Skills in Counseling Supervision. Clearinghouse on Counseling and Student Services GreenboroNC...ERIC Digest.

Mcclain, J. New Conception of Supervision .Educational Leadership,34 May 1977 ,pp 577-579.

Patterson. (1993). Supervisory Behaviors that affect School Climate. Cbulach @Westaga.edu. (E-mail).

Rollins's. F. and High smith, M. C. The myth of the great Principal. Phi Delta Kappan 68, December 1986, pp.300-304.

Sass, M.W. (1989). The AASA performance goal and skill areas importance to effective superintendence performance as viewed by professors of educational administration and practicing superintendents. Dissertation Abstracts international, 50(09), 2742. (University Microfilms No.AA19006076).

Servigovanni. & Starratt. (1998). Supervisory Behaviors that affect School Climate. Cbulach @Westaga.edu. (E-mail).

ملاحق الدراسة

الرقم	الموضوع	رقم الملحق
1	موافقة الجهات المختصة لتطبيق أداة الدراسة	1
2	الاستبانة الخاصة بالمدير المساعد	2
3	الاستبانة الخاصة بالمعلمين	3
4	اسماء السادة المحكمين	4
5	صورة من استمارة الموافقة من الوزارة والتعليم الابتدائي	5
6	المهام الوظيفية لمدير المدرسة الابتدائية الصادر من ديوان الخدمة المدنية	6
7	جدول بأسماء المدرس العينة	7

ملحق رقم (!)

مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مدرسة الدراز الابتدائية للبنات

حضرة الفاضلة الدكتورة لطيفة علي المناعي رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير الموقرة
تحية طيبة وبعد.

أبعث لك بهذا الخطاب والمتضمن معه أوراق الاستبانة التي أنوي توزيعها على المدارس الحكومية
بوزارة التربية والتعليم لنيل درجة الماجستير حول.

فاعلية القيادة الإدارية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في تنمية القيم والعلاقات الإنسانية من
خلال عملية الإشراف التربوي

وقد تم عرض الاستبانة على الأساتذة بجامعة البحرين للتعديل من قبل الدكتورة رافدة الحيري
المشرفة على الرسالة وقد اعتمدت وصحت جميع التعديلات التي أبدوها حول موضوعات
الاستبانة

لذا ارجو الإطلاع عليها وإبداء الرأي حولها قبل الحصول من قبلكم على الموافقة لتوزيعها.

شاكراً ومقدرة لكم الوقت الثمين الذي سوف يصرف للمعاينة والمتابعة
ولكم مني جزيل الشكر والامتنان

صاحبة الدراسة
الأستاذة زهرة بن رجب
مديرة مدرسة الدراز الابتدائية للبنات

المحترم/ة.

الاخ/ت الفاضل/ة مساعد/ة مدير/ة المدرسة

تحية طيبة وبعد،

هناك كفايات كثيرة يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي يقوم على إدارة مؤسسة تربوية هامة، ومن هذا المنطلق تقوم الباحثة بعمل دراسة حول (مدى فاعلية القيادة الإدارية في تنمية القيم والمهارات الإنسانية اثناء عملية الإشراف التربوي في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين).

وحيث إنكم تتعاملون بشكل مباشر مع المدير فإن لرأيكم الأثر الكبير في دعم تلك الدراسة، لذا ارجو التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة. علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، أشكركم جزيل الشكر لتعاونكم ولكم وافر التقدير.

البيانات العامة:

الاسم/ _____ (ذكره اختياري) النوع (ذكر / أنثى)

المؤهل/ _____

سنوات الخدمة كمدرسة / _____

مديراً/ة مساعداً/ة / _____

المدرسة: _____ (ذكرها اختياري) النوع (بنين/ بنات)

ملحق رقم (2)

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
1	2	3	4	5		
	<u>أولاً / السمات الشخصية</u>					
1.	يتقبل النقد من الآخرين بصدر رحب.					
2.	مرن ويعطي الآخرين دورهم الطبيعي.					
3.	يتمسك برأيه في جميع الحالات.					
4.	يتخذ الحزم والجدية مع المسيئين.					
5.	يتعامل بصدر رحب مع المشكلات المتعلقة بالعمل.					
6.	يعالج المشكلات المدرسية بتأن وحكمة.					
7.	يتقبل مدح الآخرين وثناءهم عليه .					
8.	ينصت قليلاً ويتكلم كثيراً .					
9.	يتمتع بالقدرة على ضبط الذات وقت الأنفعال .					
10.	عادل وموضوعي في معاملة الآخرين .					
11.	يفكر بالحاضر أكثر من المستقبل.					
12.	لديه الاستعداد لتحمل الإحباط والفشل.					
13.	يبتكر ويبدع في أساليب الإدارة.					
14.	يمتلك مهارة وثقة كبيرة بالنفس تمنحه القدرة على المبادرة والمبادأة.					
15.	قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام.					

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد				
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
	5	4	3	2	1
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد				
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
	5	4	3	2	1
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد				
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
	5	4	3	2	1
46.					
47.					
48.					
49.					
50.					
51.					
52.					
53.					
54.					
55.					
56.					
57.					

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد				
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
	5	4	3	2	1
58.					
	يتقبل الاعتراضات على تعليماته من قبل المرووسين.				
59.					
	يناقش الاقتراحات التي يتقدم بها الأعضاء ولا يرفضها.				
60.					
	لايرفض الاقتراحات التي يتقدم بها الأعضاء و لا يتجاهلها.				
61.					
	يناقش التعليمات التي يصدرها لمرووسيه بصورة جماعية.				
62.					
	يستمتع لجميع الاقتراحات المقدمة من المرؤوسين باهتمام.				
	<u>سادساً / علاقة القائد بمرؤوسيه في الإدارة :</u>				
63.					
	يحدد سلطات ومسؤوليات مرؤوسيه				
64.					
	يوضح المسؤوليات الخاصة بكل لجنة ومهامها لجميع المرؤوسين.				
65.					
	يفوض سلطة اتخاذ القرار لبعض اللجان العاملة في المدرسة وأعضاء الهيئة الإدارية.				
66.					
	يوضح خطة تنفيذ القرارات لمرؤوسيه قبل تعميمها.				
67.					
	يهمه أن يلم بجميع تفاصيل العمل في المؤسسة.				
68.					
	يهمه أن يكون الإشراف العام في المؤسسة تحت أوامره.				
69.					
	يرى من بين مرؤوسيه من يستحق التقدير أكثر من غيره .				
70.					
	يسوق المبررات الكافية والمقنعة لمرؤوسيه حول				

الرقم	العناصر الخاصة للمدير المساعد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
		5	4	3	2	1
	من يستحق تقديرا أكثر من بينهم .					
71.	ينصب جل اهتمامه أثناء عملية الإشراف على المدرس دون التلميذ:					
72.	يتبع الأسلوب الكتابي في تعامله مع المرؤوسين.					
73.	تتفاوت نسبة من يفوض لهم السلطة والمسئولية من بين موظفي الإدارة التي يشرف عليها.					
74.	صلاته الوظيفية مع مرؤوسيه إعطاء الأوامر والتعليمات تتم دائما عن طريق الاجتماعات.					
75.	يقوم بشرح سياسة المؤسسة للمرؤوسين إذا لزم الأمر.					
76.	ينفذ حلقات التطوير والتدريب بناء على الحاجة الماسة لرفع كفاءة المعلم والتلميذ.					

ملحق رقم (3)

الرقم	عناصر الاستفتاء للمعلمات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
	مجال الأسلوب القيادي	5	4	3	2	1
1.	تتبع المديرية أسلوبا موضوعيا وشاملا في تقويم أداء المعلمة وسلوكها.					
2.	تمتلك المديرية تصورا واضحا لأهداف الإشراف التربوي ووظائفه.					
3.	تتعامل المديرية بسياسة الباب المفتوح مع الجميع .					
4.	تتقبل المديرية النقد البناء بصدق رحب.					
	تنمية العلاقات الإنسانية					
5.	تساعد المديرية المعلمة على تحقيق النمو المهني.					
6.	تشجع المديرية المبادرات الذاتية وتحتضنها.					
7.	تركز المديرية في الجوانب الإنسانية في علاقتها مع المعلمة .					
8.	تسأل المديرية عن مشكلات معلماتها وتحاول إيجاد الحلول لها.					
9.	تلتزم المديرية بأداب الحوار واحترام الرأي الآخر.					
10.	تقدم المديرية التوجيه المناسب والمساعدة وفقا للقدرات والاستعدادات والميول.					
11.	تراعي المديرية العدالة والمساواة عند التعامل مع الجميع.					
12.	تصمم المديرية بعض اللقاءات الودية مع الأعضاء في المناسبات الدينية والوطنية .					
	مجال الاتصال و التواصل					
13.	تصغي المديرية لملاحظات المعلمة وتوضيحاتها					
14.	تفتح المديرية قنوات للاتصال والتواصل مع جميع العاملين بالمؤسسة .					

	عناصر الاستفتاء للمعلمات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
15.	أسلوب المديرية مفهوم وصادق وبه تعبيرات تتم عن الاحترام للآخرين.					
16.	توفر المديرية الفرص المناسبة للجميع للمساهمة في خدمة المجتمع					
	مجال التنظيمات الإدارية					
17.	تؤدي المديرية عملها وفق خطة تراعي احتياجات المعلمة النفسية والإنسانية.					
18.	تقدم المديرية التوجيهات والملاحظات معززة للسلوك الإيجابي.					
19.	تعامل المديرية المعلمة باحترام ومودة أثناء اللقاء التربوي.					
20.	تساعد المديرية المعلمة على تحقيق النمو المهني.					
21.	تعامل المديرية الجميع سواسية دون اعتبار للقرابة أو الصداقة .					
22.	تحقق المديرية مبدأ الديمقراطية في العمل والمعاملة .					
23.	تمتاز المديرية بالتصميم والشعور بالمسئولية					
24.	تتحمل المديرية مسؤولية أخطائها .					
25.	تتعامل المديرية مع المعلومات والبيانات الخاصة بالمعلمة بصورة موضوعية ومدروسة.					
26.	تبتعد المديرية عن استخدام التقارير كسلاح تشهده في وجه المعلمة.					
27.	تتحرى المديرية الصدق والدقة في كتابتها للتقارير الوظيفية					
28.	تتحرى المديرية الدقة والموضوعية قبل توجيه اللوم والمساءلة للمعلمة.					
29.	تنظم المديرية الوقت وتحافظ عليه.					
30.	تحسن المديرية التصرف في معالجة بعض المشكلات.					

عناصر الاستفتاء للمعلمات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31. تواجه المديرية الحقائق بصراحة وشجاعة					
32. تتخذ المديرية ردود الفعل المناسبة دون أنفعال عند الغضب.					
33. تعزز المديرية بالوطن وتنشر الثقافة الوطنية بين الجميع.					
34. تقوم المديرية بالزيارات الصفية من خلال مواعيد مسبقة.					

ملحق رقم (4)

اسماء المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	الوظيفة	جهة العمل
1	أ.د. محمد راضي قنديل	أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات	كلية التربية - جامعة البحرين
2	د. سمير إيليا القمص	أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المشارك	كلية التربية - جامعة البحرين
3	د. راشد الدوسري	أستاذ القياس و التقويم التربوي المشارك	كلية التربية - جامعة البحرين
4	د. عبد الرحمن عبد السلام جامل	أستاذ المناهج وطرق تدريس الاجتماعيات المشارك	كلية التربية - جامعة البحرين
5	د. علي عثمان التوم	أستاذ اصول التربية المساعد	كلية التربية - جامعة البحرين
6	د. عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد	أستاذ المناهج وطرق تدريس التعليم التجاري المساعد	كلية التربية - جامعة البحرين
7	د. رافده عمر الحريري	أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد	كلية التربية - جامعة البحرين
8	أ.د. خليل الخليلي	عميد كلية التربية	كلية التربية - جامعة البحرين
9	د. حسن جعفر الناصر	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة البحرين
10	د. احمد علي الحاج محمد	استاذ الاصول التربوي المشارك	كلية التربية - جامعة البحرين
11	أ. احمد المرزوق	رئيس قسم اللغات و العلوم الإنسانية	وزارة التربية والتعليم
12	د. محمد عبد الرازق	استاذ مساعد قسم الاصول التربوية	كلية التربية - جامعة البحرين
13	د. مصطفى رجب	خبير قسم القياس والتقويم بمركز القياس والتقويم	وزارة التربية والتعليم
14	د. لطيفة المناعي	مدير مركز البحوث التربوية والتطوير	وزارة التربية والتعليم

جدول رقم (7)

جدول بأسماء مدارس العينة

الرقم	مدارس البنين			مدارس البنات		
	اسم المدرسة	الجنس	المحافظة	اسم المدرسة	الجنس	المحافظة
1	جابر بن حيان	ذكور	الشمالية	سار بنات	إناث	الشمالية
2	البديع			سار بنين*		
3	ابوصيبع			كرانة		
4	الجسرة			السهلة		
5	الرازي			هاجر		
6	مدينة عيسى	ذكور	الوسطى	بيت الحكمة	إناث	الوسطى
7	اليرموك			توبلي		
8	المعامير			حفصة		
9	سترة			الخنساء		
10	سند			الخليج العربي		
11	المأمون	ذكور	العاصمة	أم أيمن	إناث	العاصمة
12	ابو بكر الصديق			سكينة بنت الحسين		
13	سنابس			رابعة العدوية		
14	الخميس			فاطمة الزهراء		
15	الجزيرة			البلاد القديم		
16	عمر بن عبد العزيز	ذكور	المحرق	آمنة بنت وهب	إناث	المحرق
17	قلالي			رقية بنت الحسين		
18	ابو العلاء المعري			عراد		
19	ابو فراس الحمداني			زبيدة		
20	البسيتين			المحرق		
21	الزلاق	ذكور	الجنوبية	شهران	إناث	الجنوبية
22	سافرة			الصفاء		
23	الرفاع الشرقي			الحنينية		
24	الرفاع الغربي			الرفاع الشرقي		
25	عسكر			الرفاع الغربي		



سمى الوظيفة

2. Position Title

١- الموقع التنظيمي

Organization Location

وزارة التربية والتعليم
مدارس وزارة التربية والتعليم

مدير مدرسة

Occupation code & grade

رزا المهني والدرجة

FOR CSB USE

7-1720-

مال ديوان الخدمة المدنية

3. CSB Approval تصديق ديوان الخدمة المدنية

4. Org. & Manpower Code

من التنظيم والقوى العاملة

التاريخ: ١٤/١١/٢٠٠١ (١١/١١/٢٠٠١) علي الدرازي مدير

5. Purpose of the position

لغرض الرئيسي للوظيفة

قيادة العمل التربوي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة التربوية المعتمدة وتحقيق أهدافها ، ووضع الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة والأهداف ، وتقييم العملية التعليمية والتعلمية ، وإداء الهيئات التعليمية والإدارية والفنية

6. Major Duties & Responsibilities

لواجبات والمسئوليات الرئيسية

1- يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة ويشرف على الجوانب التربوية والإدارية فيها ، ويضع الخطة السنوية للمدرسة ، ويشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بها .

2- يقود وينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والإجرائية والتربوية .

3- ينسق جهود العاملين بالمدرسة ، ويعمل على إثارة الدافعية وتعزيز درجة الرضا لدى العاملين والطلاب .

4- يترأس مجلس إدارة المدرسة ويدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية ويتابع تنفيذ توصياته .

5- يقوم بمتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية ويتأكد من تطبيق المناهج الدراسية للمعتمدة وأنظمة التقويم والإمتحانات ، ويسعى لتطويرها .

6- يعمل مع أفراد الهيئة التعليمية على تنمية الوعي الصحي ، وينسق مع الجهات المختصة حول الفحص الصحي الدوري للطلاب بما يساعد على حمايتهم من الأوبئة والأمراض .

7- يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية من خلال الزيارات الميدانية.

8- يقترح برامج التدريب التربوي والإداري والأكاديمي للهيئات التعليمية والإدارية والفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي ويعمل على تنفيذ ومتابعة هذه البرامج بصورة مستمرة .

9- يشرف على تحليل وتقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي وتحليل نتائج الإختبارات وتشخيص جوانب القوة والضعف وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقاً لأهداف الموضوع من قبل الجهات المختصة.

10- يَقومُ عملياتُ التَّقيُّمِ الذاتِي لمؤسَّستِهِ المدرسيَّة والإشراف على تثبيت ومتابعة وتَأصيل التَّطوِير والتَّجديد ليدخل ضمن العمل اليومي بالمدرسة .

11- يشرف على تحديد حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والفنيين وكافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحددها الوزارة .

12- يشرف على إعداد الجداول الدراسية وفقا للأئصفة التدريسية المعتمدة من قبل الوزارة .

13- يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة وفي إجراء البحوث التربوية .

Use an extra sheet if necessary

7. This is an accurate Position Description

Supervisor's name, title, signature & date

م المشرف ووظيفته وتوقيعه والتاريخ مدير إدارة التعليم الإحصائي ١٤/١٢/٢٠١٢

لخدمة المدنية استثمار ٣٣ (روجعت في ديسمبر ١٩٩١)

يتبع :

دير مدرسة

- 1- يضع إطار التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع ويشجع الهيئات التعليمية والإدارية على توثيق هذه العلاقة والاهتمام بحاجات المجتمع وسوق العمل ويدعو فعاليته للمشاركة في مختلف ميادين العمل المدرسي .
- 1- يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج الى الاهتمام بالتنسيق مع الاختصاصي الإجتماعي وأولياء الأمور ويقترح الحلول المناسبة ويتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي .
- 1- يقر الجداول الخاصة بتشكيل لجان ضبط وتنظيم الامتحانات .
- 1- يدير الشؤون المالية والمشتريات والمحاسبية للمدرسة ويعتمد ميزانية المدرسة بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة ويتابع وينسق تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة .
- 1- يشارك في اقتراحات تحسين المناهج والكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة والمدرسين .
- 1- يشارك في مقابلة لجان ترقيات المدرسين والمرشحين للتوظيف حسب تخصصاتهم وإبداء الرأي فيهم .
- 2- يعتمد خطة الصيانة الشاملة للمدرسة ويتابع المشرف الإداري تنفيذها مع الجهات الرسمية في ديوان الوزارة .
- 2- يشرف على تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسته المدرسية ويسهم في تدريب العاملين وفق المحكات المعتمدة لضمان الجودة ، ويزود مسئوله المباشر بالوزارة بالتقارير الدورية .
- 2- يوفر لفريق التقييم الخارجي للمؤسسة المدرسية جميع الوثائق ومتطلبات عملهم ويشرف على دراسة وتحليل تقارير هذا الفريق وينفذ توصياته .
- 2- يعتمد الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم ويتابع توظيفه بالصورة الفعالة .
- 2- يتابع التجديدات التربوية والتجارب التجديدية التي تتبناها الوزارة ويعمل على رصد خطوات تنفيذها وتوثيقها بالتنسيق مع الوزارة .
- يعمل على توظيف المبنى المدرسي توظيفا فعالا لخدمة العملية التعليمية ومختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة .
- يتابع سجلات العهد المدرسية للأجهزة والمواد في الورش والمعامل المختلفة ويتأكد من سلامتها وصلاحياتها ويرأس لجان الجرد السنوية .
- يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله.