



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان

The Role of Administrative Supervisors in Developing Professional
Development of School Principals in Basic Education Schools in Al-
Dhahira Governorate in the Sultanate of Oman

رسالة ماجستير مقدمة من:

وضحاء بنت علي بن سلطان الغافري

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: الإدارة التعليمية

لجنة الإشراف

د. حسام الدين السيد

أ. د. عبد المجيد بنجلالي

د. محمد محمد العاصي

٢٠١٤م

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالبة: وضحاء بنت علي بن سلطان الغافري.

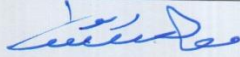
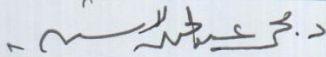
التخصص: الإدارة التعليمية.

م الجامعي: ٢٠١٣/٢٠١٤.

- عنوان الرسالة : "دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس
التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان".

- تاريخ المناقشة : 16 يناير 2014م.

توقيع لجنة المناقشة

اسم المناقش	التوقيع
د. علي خميس علي	
د. عبدالعزيز المعاينة	
أ.د. محمد عبدالحميد لاشين	

قال تعالى:

وَقُلْ اَعْمَلُواْ مَا تَرْضَوْنَ فَاَنظُرْنَا فَاَنظُرْنَا فَاَنظُرْنَا فَاَنظُرْنَا فَاَنظُرْنَا

(سورة التوبة، الآية ١٠٥)

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من أسأل الله أن يجمعني به في جناته، والذي
الغالي رحمة الله عليه .

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى رمز التضحية والعطاء، إلى ينبوع
الصبر والتفاؤل والأمل، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي إلى أُمي
الغالية.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى من آثرني على نفسه، إلى من كان
رمزا في البذل والعطاء بلا حدود ، إلى زوجي الغالي.

إلى من هم أقرب إليّ من روحي ، إلى من شاركوني حزن الأم ، وبهم أستمد
عزتي وإصراري ، إلى إخوتي وأخواتي.

إلى رياحين حياتي، وفلذات كبدي، أبناء نور وفتون وبدور وحمد متعني
الله بصلاحهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي مَنَّ عليَّ بإتمام هذا العمل المتواضع، والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد:

انطلاقاً من قوله تعالى في سورة لقمان الآية (١٢): (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) وقول الرسول الأعظم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف، فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر:

مشرفي الدكتور الفاضل حسام الدين السيد محمد حفظه الله على قبوله الإشراف على هذه الرسالة ومتابعته لها منذ الخطوات الأولى، وعلى ما منحنى من سعة صدر ونصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء لمديرتي الفاضلات، الأستاذة جميلة بنت جمعه بن راشد اليعقوبي والأستاذة فاطمة بنت عبدالله بن مصبح الكلباني والأستاذة أصيلة بنت حميد بن سالم الحوسني، اللاتي كنّ عوناً لي في دراستي ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي، واللّاتي لم ييخلن في مد يد المساعدة وتقديم كافة التسهيلات والدعم لي طوال فترة دراستي .

والشكر موصول إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك، الأساتذة الأفاضل في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة وأخص منهم:

الأستاذة الفاضلة المديرية العامة المساعدة الأستاذة: زوينه بنت سيف بن سليمان المزروعى، والأستاذ الفاضل مدير دائرة تنمية الموارد البشرية، الأستاذ: حكم بن سالم بن حكم الفارسي، والأستاذ الفاضل القائم على مكتبة مركز التدريب التربوي بالمحافظة، الأستاذ: حميد بن عبدالله بن مسعد الشبنوتي، وأختي وزميلتي أخصائية تدريب بمركز التدريب التربوي بالمحافظة، الأستاذة: نصراء بنت علي بن عبيد العبري.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لي حتى أتممت بحثي هذا.

الباحثة

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الإهداء.....	أ
٢	شكر و تقدير.....	ب
٤	فهرس المحتويات.....	ج
٥	قائمة الجداول.....	ز
٦	قائمة الملاحق.....	ط
٧	الملخص باللغة العربية.....	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:		
١	المقدمة.....	٢
٢	مشكلة الدراسة.....	٦
٣	أهداف الدراسة.....	٧
٤	أهمية الدراسة.....	٨
٥	حدود الدراسة.....	٩
٦	مصطلحات الدراسة.....	٩
الفصل لثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:		
المحور الأول: الإشراف الإداري		

١٢	مفهوم الإشراف الإداري.....	١
١٤	نشأة وتطور الإشراف الإداري.....	٢
١٧	أهمية الإشراف الإداري.....	٣
١٩	أهداف الإشراف الإداري.....	٤
٢١	الخصائص العامة للإشراف الإداري.....	٥
٢٤	دور ومهام المشرف الإداري.....	٦
٢٦	الكفايات اللازمة للمشرف الإداري.....	٧
٢٨	الأساليب الإشرافية للمشرف الإداري.....	٨
٣٠	معايير اختيار المشرف الإداري.....	٩
المحور الثاني: الإشراف الإداري في سلطنة عمان		
٣٣	نشأة وتطور الإشراف الإداري في سلطنة عمان	١
٣٥	أهداف الإشراف الإداري في سلطنة عمان	٢
٣٦	معايير اختيار المشرف الإداري في سلطنة عمان	٣
٣٧	جوانب المتابعة في الإشراف الإداري في سلطنة عمان	٤
المحور الثالث: التنمية المهنية:		
٣٩	تعريف التنمية المهنية.....	١
٤١	أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس.....	٢
٤٣	أهداف التنمية المهنية.....	٣
٤٥	معايير التنمية المهنية.....	٤

٤٧	مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس.....	٥
٥٦	أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس.....	٦
الدراسات السابقة:		
٦٢	الدراسات العربية التي تناولت الإشراف الإداري.....	١
٦٧	الدراسات الأجنبية التي تناولت الإشراف الإداري.....	٢
٧١	الدراسات العربية التي تناولت التنمية المهنية.....	٣
٨١	الدراسات الأجنبية التي تناولت التنمية المهنية.....	٤
٨٣	تعليق على الدراسات السابقة.....	٥
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:		
٨٩	منهج الدراسة.....	١
٨٩	مجتمع الدراسة.....	٢
٨٩	عينة الدراسة.....	٣
٩٠	متغيرات الدراسة.....	٤
٩١	أداة الدراسة.....	٥
٩٣	صدق الأداة.....	٦
٩٦	ثبات الأداة.....	٧
٩٧	إجراءات الدراسة.....	٨
٩٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	٩
الفصل الرابع: نتائج الدراسة:		

١٠٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	١
١١٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	٢
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة:		
١١٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	١
١٣٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	٢
١٣٣	توصيات الدراسة.....	٣
١٣٤	البحوث المقترحة.....	٤
	المراجع:	
١٣٥	المراجع العربية.....	١
١٤٥	المراجع الأجنبية.....	٢
١٤٩	الملاحق	
١٨٢	الملخص باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٩٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	١
٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	٢
٩٤	عدد فقرات الاستبيان حسب كل محور من محاورها.....	٣
٩٥	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك مع الدرجة الكلية.....	٤
٩٦	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة.....	٥
٩٩	السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة.....	٦
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الرئيسية لأدوار المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس.....	٧
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: التخطيط	٨
١٠٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: التنظيم الإداري	٩
١٠٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث: التوجيه الإداري.	١٠
١٠٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة)	١١

	لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع:العلاقات الإنسانية	
١٠٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس: التقويم	١٢
١٠٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	١٣
١١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السابع: التنمية المهنية.	١٤
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثامن : استخدام التقنيات	١٥
١١٣	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وفقا لمتغير النوع (ذكور، إناث).....	١٦
١١٤ - ١١٥	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.....	١٧

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الإستبانة في صورتها الأولية	١٤٩
٢	قائمة أسماء محكمي الإستبانة	١٥٨
٣	الإستبانة في صورتها النهائية	١٥٩
٤	استطلاع آراء مديري ومديرات المدارس	١٧١
٥	خطاب تسهيل مهمة الباحثة	١٧٣
٦	استمارة الترشيح لوظيفة مشرف إداري	١٧٤

ملخص الرسالة

دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة
الظاهرة في سلطنة عمان

إعداد: وضحاء بنت علي بن سلطان الغافري

ماجستير تربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة نزوى

إشراف: د. حسام الدين السيد - د. محمد محمد العاصي - أ. د. عبد المجيد بنجلالي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري
مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر مديرو
هذه المدارس ، والتوصل إلى مقترحات لتطوير هذا الدور .

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالإشراف الإداري، والتنمية
المهنية لمديري المدارس، بالإضافة إلى القيام بدراسة ميدانية لكشف الدور الذي يمارسه
المشرف الإداري في التنمية المهنية لمديري المدارس بمحافظة الظاهرة، وقد استخدمت الباحثة
المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وهي مكونة من (٦٤) فقرة وزعت
على ثماني مجالات وهي: التخطيط، والتنظيم الإداري ، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية،
والتقويم، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية للمعلمين، واستخدام التقنيات، وبعد
استخراج دلالات الصدق والثبات الخاصة بالأداة تم توزيعها على عينة مكونة من (٦٣) مديرا
ومديرة من مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان ، استرد منها (٥١)
استبانته، وبعد معالجة البيانات إحصائيا توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- يمارس المشرفون الإداريون دورهم في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان بدرجة متوسطة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات
عينة الدراسة من الذكور والإناث وذلك في مجالات : التخطيط والتقويم والتنمية
المهنية للمعلمين واستخدام التقنيات والدرجة الكلية لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة.

وفي ضوء تحليل الأدبيات، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات لتفعيل دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس في سلطنة عمان، واقتراح دراسات أخرى حول الإشراف الإداري.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من التطورات على مختلف الأصعدة، سواء في المجالات التربوية أو الإعلامية أو السياسية وغيرها. ونتيجة لارتباط القطاعات المختلفة ببعضها فقد قامت القطاعات المختلفة بمواكبة هذا التطور في سبيل تحسين إنتاجيتها ورفع مستواها. وكغيره من القطاعات، قام القطاع التربوي بتطبيق عدة تطويرات بهدف مواكبة التطور في باقي القطاعات. (معهد اليونيسكو للإحصاء، ٢٠٠٩، ١٥-١٦).

ويعد تطبيق النظريات الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات التعليمية من مدارس و جامعات و غيرها إحدى هذه التطورات، كما ظهرت مفاهيم إدارية تربوية جديدة من أجل تحسين و رفع مستوى المؤسسات التربوية التي تعتبر عماد المجتمع لأنها تؤسس الأفراد للانخراط في باقي مؤسسات المجتمع للمساهمة في تطويرها (الإبراهيم، ٢٠١٠، ٢٥٣-٢٥٧؛ العلياني، ٢٠٠٨، ٢٤). و لقد قامت المؤسسات التربوية بتبني العديد من المصطلحات الجاهزة في القطاعات المختلفة والتي تناسبت مع بعض المبادئ التربوية؛ وقد أدى هذا التبني إلى تحسين وتطوير القطاع بشكل عام .

وبالتركيز أكثر على الدور الإداري في المؤسسات التعليمية يتبين أن هدفه الأول والرئيس هو تنظيم سير العملية التعليمية بهدف استغلال كافة مواردها؛ في سبيل تحقيق النجاح من خلال النتائج والمخرجات التي يتم تحصيلها من العملية ككل، ويمكن ملاحظة الدور الإداري الفعال والأساسي في أي مؤسسة تعليمية حول العالم حيث يظهر من خلال التدقيق في المؤسسات التعليمية إن الإدارة موجودة و تفرض دوراً أساسياً بالمؤسسات التعليمية سواء أكان ذلك في الدول المتقدمة أو حتى دول العالم الثالث (السعود، ٢٠٠٩، ٢٥٠؛ أحمد، ٢٠٠٨، ٢٠).

ويمكن القول أن الدور الإداري التنظيمي أصبح أساسياً في المؤسسات التعليمية لدرجة أن التخلي عن الإدارة في أي مؤسسة تعليمية قد يؤدي إلى دمار هذه المؤسسة وفشلها

بوقت سريع للغاية؛ فدور الإدارة في المؤسسات التعليمية لم يعد ذلك الدور البسيط حيث انه أصبح من الأهمية بمكان توازي أهمية التعليم و وسائله في أي مؤسسة تعليمية (الجابر، ٢٠٠٤، ٢٧-٢٨).

ويحتل مدير المدرسة قمة الهرم الإداري داخل المدرسة فهو القائد الذي يعتمد عليه ويلجأ إليه جميع العناصر البشرية ذات العلاقة بالحياة المدرسية من معلمين وطلاب وأولياء أمور، لذا وجب أن يتمتع بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلاً عن الكفاءة العلمية والمهنية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٣). ذلك أن المعطيات الجديدة التي تظهر على مسرح الحياة تحتاج إلى فكر جديد وأساليب ومهارات وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح أي أنها تحتاج إلى إنسان مبدع ومبتكر قادر على تكيف البيئة وفق القيم والأخلاق والأهداف المرغوبة وليس التكيف معها فقط، ولا يتحقق هذا دون تربية تواكب متطلبات العصر وتستشرف آفاقه المستقبلية (الشهري، ٢٠٠٨، ٢).

ولما كانت كفاءة أي مؤسسة تعتمد على مدى تحقيق الترابط بين عناصرها المختلفة وقيادتها الفاعلة التي تدفع العاملين من خلال ابتداع سبل التأثير وابتكار نظم المشاركة مما يجعلهم كلاً موحداً في تلك المؤسسة، كان لابد من وجود قائد تربوي يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها، ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والتي من أهمها استمرارية تحسين جودة المخرجات التربوية، لذا لابد لمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً أن تتوفر فيه المهارات الإدارية والقدرات الفكرية الابتكارية العالية، وأن يستخدم هذه المهارات والقدرات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث تصبح كفاياته رهناً برؤيته الواضحة لحركة التعليم وينظرته المتكاملة إلى العملية التربوية. (اليافعي، ٢٠١١، ٣٠)

فدور مدير المدرسة تخطى القيام بالمهام التقليدية القائمة على حفظ النظام داخل المدرسة بطريقة آلية روتينية، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة له فقط؛ إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة لمساعدة العاملين في المدرسة للقيام بواجباتهم على خير وجه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وكذلك العمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء. (الشهري، ٢٠٠٨، ٣)

ولكون المدرسة من أهم المؤسسات التعليمية التي تسعى الدول عن طريقها إلى تحقيق أهدافها التربوية باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد وتنمية الكوادر البشرية القادرة على تلبية الاحتياجات اللازمة لتقدم المجتمع وازدهاره، كان الارتقاء بمستوى إدارة المدرسة كوحدة إدارية غاية يستهدفها تطوير العملية التعليمية، وتحسين أدائها، ومعالجة جوانب القصور للوصول بها إلى أفضل مستوى للأداء الإداري. ويرتبط بتحقيق ذلك إيجاد قيادة مدرسية فاعلة تتمتع بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلاً عن الكفاءة العلمية والمهنية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ١)

ويعتبر إعداد مدير المدرسة و تدريبه من أهم وسائل تنمية القطاع التعليمي؛ حيث أن المدير يعد المسؤول المباشر عن تصرفات المعلم و الطلاب داخل المدرسة بالإضافة لمسؤوليته عن نتائجهم و سلوكياتهم. فالمدير هو الشخص الوحيد، الذي يكون على تماس مباشر مع كلاً من المعلم و الطالب و المشرف التربوي و هذا يبين مدى أهمية دوره في إدارة الجودة و التحكم بمخرجات مدرسته أو المؤسسة التعليمية المسؤول عنها (الشليبي، ٢٠١٠، ٤٣٩).

وقد كان الاهتمام في السنوات السابقة منصباً على المعلمين باعتبارهم المسؤولين عن جودة وتسيير العملية التعليمية وتحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه، ولكن هذا الاهتمام تجاهل أن هؤلاء المعلمين لا يمكن أن ينجزوا هذه المهام بدون وجود قيادة واعية تساعدهم على أداء هذه المهام، وتعمل على تحقيق التنمية المهنية لهؤلاء المعلمين وكافة الأعضاء العاملين في المدرسة، فلم يعد مدير المدرسة العصري هو الإداري الحازم الذي يستطيع أن يسير أمور مدرسته ولكن أصبح القائد الذي يستطيع أن يقوم بالتغييرات الجذرية في مدرسته والتي يتبعها بالتالي تغييرات في عمليات التعليم والتعلم والتي تساعد على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب (مصطفى وعبد النبي، ٢٠٠٨، ٥٧).

ولذلك فإن القطاع التعليمي أدرك مدى مسؤوليته في تنمية القطاع الإداري مهنيًا ليتمكنوا من إدارة مؤسساتهم التعليمية بنجاح و أيضاً توجيه معلمهم إلى الطرق الصحيحة. من هنا ظهر داخل القطاع التعليمي مفهوم جديد للتطوير ألا و هو "التنمية المهنية" (Professional Development) و التي تستهدف كل عامل و موظف و مسؤول داخل القطاع التعليمي كاملاً.

وحتى يستطيع مدير المدرسة اكتساب الخبرات والكفاءات العلمية والمهنية، كان لابد من وجود مشرف إداري يعمل على إعداد ومساعدة القيادات الإدارية لتكون قادرة على القيام

بأدوارها بكفاءة وفعالية وتحمل تبعات المستقبل ومواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي كان لها تأثير كبير على النظام التربوي.

لذا عملت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى استحداث جهاز التوجيه الإداري حسب الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة الصادر في عام ١٩٩٧م، استجابة لمتطلبات تطوير التعليم. وعليه فقد تم استحداث وظيفة الموجه الإداري بموجب القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٢). الذي تم تغيير مسماه إلى المشرف الإداري بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٠٧/١١٢) ليعمل على تحقيق التنمية اللازمة لإيجاد قيادات إدارية متميزة ومستوعبة لدورها في النواحي الإدارية والفنية، وذلك سعياً منها إلى تنمية وتطوير العمل المدرسي المتمثل في الإدارة المدرسية (الرقمي، ٢٠١١، ٦٢).

وتبرز أهمية الإشراف الإداري من خلال ملاحظة الأداء الإداري والفني المدرسي ، ودعم نواحي القوة، ومعالجة نواحي الضعف فيه، ومساعدة المدرسة على توفير المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة؛ الأمر الذي يؤثر إيجاباً في إنتاجيتهم وبالتالي ينعكس أثره على المستوى التحصيلي للطلاب وعلاقتهم بالعاملين بالمدرسة وعلاقة العاملين وبعضهم البعض، وهذه الأمور كلها يتابعها ويقيّمها المشرف الإداري (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٤-٥).

ومن الأدوار المناطة بالمشرف الإداري تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة الإنماء المهني للعاملين في مجال الإدارة والإسهام في عملية تقييم البرامج التدريبية المقدمة للكوادر الإدارية ومتابعة أثرها ميدانياً (البيماني، ٢٠٠١، ٦). لذلك كان لابد من أن تتوفر فيه بعض الكفايات والمهارات اللازمة لطبيعة عمله ومن هذه الكفايات، الكفايات التدريبية المتمثلة في القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية إدارياً وفنياً وقيادة الندوات والمحاضرات وورش العمل التربوية وحلقات النقاش والاهتمام بالتدريب الذاتي والنمو المهني وتدريب العاملين في الإدارة المدرسية، والقدرة على إعداد المواد التدريبية واستخدام التقنيات الحديثة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٨).

والمشرف الإداري يتبع قسم تطوير الأداء المدرسي التابع لدائرة تنمية الموارد البشرية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات، والتي تتبع بدورها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة والتي تعنى بتأهيل وتدريب الكوادر الإدارية والقيادية والفنية.

وتعد التنمية المهنية لمديري المدارس هي الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها اكتسابهم عديداً من الكفايات المهنية اللازمة للقيام بمهامهم بفاعلية (مصطفى وعبد النبي، ٢٠٠٨، ٥٧) وهذا يعد من الأدوار التي لابد للمشرف الإداري من أدائه حتى يستطيع مساعدتهم على أداء أدوارهم المستقبلية والتي فرضتها عليهم التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة (مصطفى وعبد النبي، ٢٠٠٨، ٢٢).

مشكلة الدراسة :

لما كان للإشراف الإداري دوراً كبيراً في تطوير الإدارة المدرسية والارتقاء بأدائها فهو بالتالي يلعب دوراً هاماً في نجاح الإدارة المدرسية، الأمر الذي يترتب عليه الارتقاء بمستوى العاملين في المدرسة، وتحسين المخرجات التعليمية القادرة على مواجهة تحديات العصر، وقادرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلاد.

إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور في دور المشرف الإداري في عدد من المجالات الإدارية والفنية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات التربوية كدراسة (البيمان، ٢٠١١) والتي أوضحت أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بدرجة متوسطة، ودراسة (الشعيلي، ٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن الاحتياج التدريبي في محور التنمية المهنية لمديري المدارس تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة ، ودراسة (الشهري، ٢٠٠٨) والتي بينت أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون الكفايات المهنية لهم بدرجة متوسطة، وأكدت دراسة (الصقري، ٢٠٠٥) على أن دور المشرف الإداري عالي الأهمية ولكنه متوسط الممارسة.

ولتأكيد ما سبق، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة عشوائية تمثل عشرة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة، حيث تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد تركيز على الجوانب الإدارية، وقصور من قبل المشرفين الإداريين في الجوانب الفنية وما يتعلق بإكسابهم المهارات اللازمة لمواجهة التغيرات الوظيفية المستجدة، وتحمل الأعباء الجديدة، أو تزويدهم بالتطور المعرفي والتكنولوجي في تقنيات العمل والوظيفة، كما أنهم لا يحرصون على تحليل المعلومات والمعارف والقدرات الابتكارية والإبداعية لدى هؤلاء المديرين والمديرات.

إذ تبين أن الكثيرين منهم إن لم يكن كلهم يركزون جهودهم واهتمامهم على الجانب الإداري الورقي وذلك بمراجعة السجلات والملفات المدرسية ومتابعة المبنى المدرسي أحياناً وأعمال مجالس الآباء والأمهات واللجان المدرسية ومتابعة تفعيل السجلات في البوابة التعليمية ، دون أن يكون لهم دور فاعل وملمس فيما يتعلق بالتنمية المهنية للعاملين بمجال الإدارة المدرسية، أو مساعدتهم على حل المشكلات الإدارية في المدرسة على اختلاف أنواعها، كما أنه لم يلحظ لهم دور في المشاريع التي تطبق داخل المدرسة على تنوعها.

وهذا ينعكس بدوره على قدرة مديري المدارس على أداء أدوارهم بكفاءة عالية وعلى تنمية معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم من أجل مواجهة تحديات الحاضر وتغيرات المستقبل.

لذلك دعت الحاجة إلى القيام بمثل هذه الدراسة من أجل الوقوف على واقع الدور الذي يقوم به المشرفون الإداريون في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة من أجل تحقيق الجودة في أدائهم لأعمالهم في الحاضر والمستقبل.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديرو هذه المدارس؟
- ٢- هل تختلف التقديرات حول دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لأفراد عينة الدراسة باختلاف كل من : النوع والخبرة؟

- ٣- ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان.
- الكشف عن أثر متغيرات النوع والخبرة لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان في تقديراتهم حول دور المشرفين الإداريين في تنميتهم مهنيًا.

- وضع مجموعة من التوصيات لتفعيل دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور المشرف الإداري في الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في ظل التحولات العالمية المعاصرة، الثقافية، والإدارية، والتكنولوجية، والتربوية، من أجل أن يكونوا قادرين على التميز وتحقيق النجاح في عملهم، وتحسين وتطوير العمل في مدارسهم.

كما أن هذه الدراسة تواكب الاهتمام المتزايد من قبل الهيئات والمؤسسات التعليمية بالتنمية المهنية للعاملين بها؛ بهدف تحقيق تطوير شامل في أداءهم ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية.

وترجع أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم للمسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة الواقع الفعلي لدور المشرفين الإداريين في تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس من حيث الارتقاء بمستوى أدائهم لمواجهة التحديات المتزايدة في عملهم، وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم في ضوء التغيرات الحادثة في المجال التربوي بسلطنة عمان لاسيما مشروع الإدارة الذاتية، ومشروع تطوير الأداء المدرسي، ومشروع البوابة التعليمية، ومشروع الصف التكاملي، ومشروع صفوف الدمج، وغيرها من المشاريع التي تتسجم مع اهتمام السلطنة بتطوير التعليم في إطار استراتيجية (٢٠٢٠) والخطط الخمسية للتنمية.

كما أن هذه الدراسة سوف توفر لمتخذي القرار بالمديرية والوزارة معلومات مهمة حول الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة، وكذلك الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين، مما يساعدهم في وضع الخطط والبرامج التي تساهم في تدعيم أو معالجة القصور في هذا المجال من أجل مساعدة المشرفين الإداريين ومديري المدارس على القيام بأدوارهم ومهامهم على أكمل وجه.

كما تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين التقارير الخاصة بتقييم أداء المشرفين الإداريين وكذلك معايير اختيارهم وضرورة أن تتوفر في المترشح الكفايات والمهارات اللازمة لطبيعة عمل المشرف الإداري.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس وفقاً للمجالات الآتية: التخطيط ، التنظيم، التوجيه، العلاقات الإنسانية، الاتصال الإداري الفعال، التقويم، التنمية المهنية، استخدام التقنيات.

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م.

الحدود البشرية:

مديرو ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

الدور:

وقد عرفه المساعيد كما جاء في الصباري(٩،٢٠٠٩) بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفية بغض النظر عن رغباته الخاصة أو التزاماته الداخلية البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية، وأنه يمكن تعلم وتعليم الأداء سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها، أو التدريب عليها أثناء ممارستها .

وفي ضوء ذلك تعرف الباحثة الدور إجرائياً على أنه: مستوى أداء الفرد للقيام بواجبات ومهام وظيفية معينة في سبيل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

المشرف الإداري:

"هو المسؤول عن تنفيذ السياسات التربوية للوزارة ميدانياً في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى توجيه ومتابعة وتقييم وتحسين أعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة ويشترك في تقويم أدائهم وهو بحكم موقعه أداة اتصال وتفاعل بين المستويات التربوية المختلفة بالمنطقة التعليمية " .(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ١٥)

ويعرف المشرف الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: هو المسؤول عن الإشراف على جميع الأعمال الإدارية والفنية التي يؤديها مديرو المدارس ومساعدتهم لمساعدتهم في أداء مهامهم وتنمية كفاياتهم المهنية والارتقاء بمهاراتهم الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المحددة.

التنمية المهنية: عرفها الرفاعي(٩،٢٠٠٩) بأنها " عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعد على الانجاز ، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والحياتي".

كما تعرف بأنها " أهداف طويلة الأجل وعمل مطور يهدف إلى تزويد الفرد (المدير) بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر تمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب".(مصطفى، ٢٠٠٨، ٥٠)

وفي ضوء ذلك تعرف الباحثة التنمية المهنية إجرائياً على أنها: عملية تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين علمياً وعملياً من خلال مجموعة من الأساليب والطرق من أجل تحسين مستوى الأداء؛ ليتمكنوا من مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية والإمام بالأساليب الحديثة في العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين هما : الأدب النظري واشتمل على ثلاثة محاور هي : الإشراف الإداري، والإشراف الإداري في سلطنة عمان، والتنمية المهنية.

أما الجزء الثاني من هذا الفصل فيتناول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي استطاعت الباحثة الوصول إليها والمتعلقة بالإشراف الإداري والتنمية المهنية، ويعقب ذلك التعليق على هذه الدراسات وإبراز العلاقة فيما بينها في عناصر التوافق والاختلاف وبيان ارتباطها بالدراسة الحالية.

المحور الأول: الإشراف الإداري:

يساهم الإشراف الإداري بشكل كبير في تطوير العمل الإداري المدرسي من خلال الوقوف على نواحي القوة وجوانب الضعف في الأداء الإداري، والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة جوانب الضعف بأساليب قائمة على التجديد والابتكار؛ في سبيل تحقيق التغير المرغوب فيهم أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكل كفاءة واقتدار .

١- مفهوم الإشراف الإداري:

أشار الباحثون التربويون في دراساتهم وبحوثهم المتعددة إلى عدد من التعريفات للإشراف الإداري، فقد عرفه الحاتمي والهادي (٢٠١٠، ١٠٠) الإشراف الإداري بأنه " الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها المشرفون الإداريون بالمناطق التعليمية لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي الإداري بالمدرسة وتزويدها بالدعم والمساندة ومشاطرتها المسؤولية لتحسين الأداء الإداري بها".

ويمكن تحديد مفهوم الإشراف على أنه مجهود منظم، وعمل إيجابي يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ١١-١٢).

ويرى (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٦، ١٩) بأنه " العملية التي يتم فيها تقييم وتطوير العملية التعليمية التعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ".

ويعرف (ربان وآخرون، ٢٠١٠، ١٠٥) العملية الإشرافية بأنها "قيادة منظمة ذات معرفة بالأهداف التربوية، وخبرة بالطرائق والأساليب، وإطلاع على ما توصل إليه العلم الحديث من وسائل التقنية، تتفاعل هذه القيادة مع العاملين في ميدان التعليم من أجل غاية سامية هي تحسين عمليتي التعلم والتعليم".

كما أن (السلمي، ٢٠٠٨، ٢٢) عرف الإشراف بأنه " جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث بين الإدارة المركزية للتعليم من جهة والمدرسة بجميع مكوناتها من جهة أخرى وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها".

ويعرف الإشراف الإداري كذلك بأنه " عملية تفاعل منظمة يسعى المشرف الإداري من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب بها في سلوك الإداريين بالمدرسة وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها الإداري والفني وتمكينها من بلوغ أهدافها" (الصقري، ٢٠٠٥، ٥٤-٥٥).

وعرفه (عفونة، ٢٠١١، ٩٩) بأنه " عملية يقصد من وراءها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم".

بالجمع بين جميع الآراء السابقة ، يمكن القول أن الإشراف الإداري هو عملية تنفيذية و قيادية و تنظيمية و إدارية؛ حيث إن الإشراف الإداري يشمل قيادة أفراد فريق العمل و تنظيمهم و توزيع العمل فيما بينهم و ملاحظة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم و معالجة أي مشكلة تظهر أثناء التنفيذ بالإضافة إلى العمل على الالتزام بالجدول الزمني و مراقبة سير العمل. مما يلخص بأن الإشراف الإداري هو عملية منظمة تحدث أثناء تنفيذ الخطط.

و من خلال جميع التعاريف السابقة فإن الباحثة، ارتأت أن الإشراف الإداري هو عملية قيادية، شاملة، حافزة، تهدف إلى مساعدة الكادر الإداري بالمدرسة على تأدية وظائفهم بفعالية وعلى نحو أفضل وفي التغلب على نقاط الضعف في الأداء وجعلهم يوظفون أفضل ما لديهم من إمكانيات لتحقيق الأهداف المرغوبة في سبيل تطوير العملية التعليمية و تحسينها عن طريق مساعدة المعلمين في تحسين أداء أدوارهم من خلال تطوير مهاراتهم القيادية و إثراء معلوماتهم بأساليب تدريسية جديدة و مناسبة و حديثة و بالتالي، كنتيجة، سيتم تحسين النتائج التعليمي الذي سيلتزم على تحسن أداء الطلبة.

٢- نشأة وتطور الإشراف الإداري:

لما كان الإشراف الإداري هو حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الإجرائية التنفيذية المتمثلة في الإدارة المدرسية، فيمكن النظر للإشراف الإداري على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية ، وهو يتفاعل مع نظام الإشراف التربوي بهدف تحسين أداء المدارس وتطويرها.

لذا يمكن القول بأن نشأة الإشراف الإداري مرتبط بنشأة الإشراف التربوي، ذلك أن الإشراف على الإدارات المدرسية كانت ولا تزال في بعض الدول من مهام المشرف التربوي ، فكان لازماً التطرق إلى نشأة الإشراف التربوي وصولاً إلى نشأة الإشراف الإداري في بعض الدول.

وقد اختلفت نشأة الإشراف التربوي حسب اختلاف البلد الذي بدأت فيه، فكانت لكل بلد تطوراً و نشأة للإشراف التربوي مختلفة عن البلدان الأخرى كما يتضح من الأقسام التالية التي توضح أمثلة من مختلف بلدان العالم:

أ) نشأة و تطور الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأ مفهوم الإشراف التربوي فعلياً في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٤ في ولاية ماساشوسيتس (Massachusetts) حيث تم تحميل مجالس المدن المسؤولية باختيار المعلمين الجيدين و ذوي الأخلاق الحميدة. و هذا يعد مجرد مفهوم مبدئي للإشراف التربوي و مع ذلك فقد كانت هذه هي بداية الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية و منها بدأت الأنظمة و التشريعات و القوانين تتطور لتؤكد مفهوم و أهمية الإشراف التربوي ككل حتى تم تعيين لجان تفتيش من مواطنين عاديين من العامة يقومون بمراقبة المدارس للتأكد و تقييم جودة التعليم (American Board of Examiners in Clinical Social Work، ٢٠٠٤، ٢٥-٢٧).

كانت لجان التفتيش تقوم بمراقبة أداء المعلمين و تقييم مستواهم و قدرتهم على التدريس و بالإضافة إلى ذلك كانوا يقومون بعمل اختبارات للطلبة لتقييم أدائهم في مختلف المواد و بذلك يستطيعون تقييم المستوى الأكاديمي و التعليمي لهم. و يمكن القول أن هذه المفاهيم و المهام هي تشابه بشكل مبدئي ما ينص عليه مفهوم الإشراف التربوي و لكن مع بعض القصور في بعض الجوانب الإدارية و الإشرافية. بمعنى آخر، فإن لجان التفتيش كانت

تؤدي نفس مهام نظام الإشراف الإداري و لكن من منطلق ضبط الجودة و ليس من منطلق تحسين أو إدارة للعملية التعليمية بشكل عام.

ومع تقدم الوقت و الزمن وزيادة التطور بمختلف القطاعات، ازدادت أعداد المعلمين بشكل كبير و ملحوظ مما أدى بشكل مباشر إلى تطوير قطاع الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص و في العالم بشكل عام. و قد قامت الباحثة الحلاق (٢٠٠٨، ١٧) بتقسيم هذا التطور إلى عدة مراحل كما يلي:

١. المرحلة الأولى: مرحلة لجان التفتيش الإداري (١٨٤٢ - ١٨٧٥).
٢. المرحلة الثانية: مرحلة تبلور مبادئ الإشراف أو مرحلة الإشراف العلمي (١٨٧٦ - ١٩٣٦).
٣. المرحلة الثالثة: مرحلة التعاون لتنمية و تحسين العملية التعليمية أو مرحلة الإشراف التعاوني الديمقراطي (١٩٣٧ - ١٩٥٩).
٤. المرحلة الرابعة: مرحلة التسعينيات و هي مرحلة البحث و التطوير أو مرحلة الاهتمام المشترك و التفاعل التعاوني.

(ب) نشأة و تطور الإشراف التربوي في أوروبا:

يتزامن ظهور مبادئ الإشراف التربوي في الدول الأوروبية مع ظهور نزعات و توجهات هذه الدول نحو الديمقراطية؛ إذ كان الإشراف وقتها من وجهة نظر البعض يعتبر طريقة لجعل المعلمين يقتنعون بالانصياع لرغبات المشرفين بإرادتهم، أما البقية فقد كانوا يرون بالإشراف طريقة لجعل المعلمين اليد الأقوى في المجال التعليمي و بالتالي إعطاؤه الحرية و الرأي الأول و الأخير في رؤيته لتحسين المستوى التعليمي (مرتجي، ٢٠٠٩، ١٧).

فعلى سبيل المثال لا الحصر، في إنجلترا كانت اليد الأقوى و الأكثر سيطرة هي يد الكنائس و بالتالي كانت تسيطر على الخطط التعليمية و تمنع الدولة من التدخل بأي شأن من شؤون التعليم حتى عام (١٨٣٩)؛ حيث تم في هذا العام تعيين مفتشين من الدولة للقيام بعمليات مراقبة مستوى التعليم و الذين اعتبرتهم الكنائس في إنجلترا طائفيين حتى عام (١٩٦٨) حيث لم يعد التعليم من مسؤوليات الكنائس بل أصبح من مسؤوليات الدولة (Glass and Marrow، ٢٠٠٤، ١).

و بعد هذا بدأت ثورة التطور في القطاع التعليمي تجتاح أوروبا بشكل كبير مما أدى لتطوير أنظمة الإشراف التربوي التي تهدف إلى تحسين المستوى التعليمي و نتائج القطاع. ففي ايرلندا الشمالية ظهر النظام الوطني للتفتيش وفي فرنسا ظهر التفتيش العام للتعليم الحكومي على يد نابليون الثاني و الذي تم تبنيه في تركيا بعد ذلك و إلى المستعمرات الأوروبية في ذلك الوقت التي كانت من ضمنها الدول العربية: مثل مصر التي كانت تحت السيطرة الفرنسية و الجزائر التي كانت أيضا تحت سيطرة الفرنسيين و الأردن وفلسطين اللتين كانتا تحت الانتداب البريطاني و غيرها من الدول العربية (مرتجى، ٢٠٠٩، ١٨؛ الحلاق، ٢٠٠٨، ١٩).

ج) نشأة و تطور الإشراف التربوي في الدول العربية:

اتضح من القسم السابق إن أول ظهور لمفاهيم الإشراف التربوي في الدول العربية كان كأحد النتائج و الآثار المترتبة على فترات الاحتلال و الانتداب الأوروبي لهذه الدول كونها قامت بتشريب ثقافتها بالثقافات الأجنبية من الدول المحتلة. ففي الأردن التي كانت تحت الاحتلال البريطاني بدأ تطور الإشراف التربوي مع بداية ظهور المدارس في أثناء بدايات تأسيس الإمارة عام (١٩٢١). ففي ذلك الوقت كان أعلى مسؤول تربوي في الأردن يقوم بزيارة المدارس و يقوم بدور الموجه في سبيل النهوض بالعملية التعليمية . و بعد ذلك ، بدأت مفاهيم الإشراف التربوي تتطور حتى ظهرت تعيينات للمفتشين التربويين و الذين كانت مهمتهم الأساسية تتلخص بالتفتيش في المدارس للتوجيه و الإشراف و مراقبة أداء المعلمين و بالتالي ضبط العملية التعليمية بشكل صحيح (Batarseh، ٢٠١١، ٥-٦؛ شديفات و القادري، ٢٠٠٥، ١٢٩-١٣٢).

وقد قامت الغامدي (٢٠٠٧، ١٩) بتقسيم التطور في مجال الإشراف التربوي في الأردن لعدة مراحل كما يظهر في التالي:

١. المرحلة الأولى و هي مرحلة التفتيش الفني (١٩٢١ - ١٩٦٣).
٢. المرحلة الثانية و هي مرحلة التوجيه التربوي (١٩٦٣ - ١٩٧٥).
٣. المرحلة الأخيرة و هي مرحلة الإشراف التربوي (١٩٧٥ - حتى الآن).

تعد الأردن واحدة من الأمثلة على الدول العربية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في كلٍ من المجال التعليمي و مجال الإشراف التربوي و التي تشابه إلى حد كبير التطور التي شهدته معظم الدول العربية في هذين المجالين مثل دولة فلسطين المحتلة و المملكة العربية السعودية (ASSAF، ٢٠٠٠، ٥٩؛ الأمير و العوامله، ٢٠١١، ٥٩-٦٠؛ الغامدي، ٢٠٠٨، ٥).

ومن اللافت للانتباه أن الدول العربية على الرغم من تأثرها بالدول التي كانت قد احتلتها سابقا في البداية و لكن مع تطور مفاهيم الإشراف التربوي فقد ظهر تأثر الدول العربية في الوقت الحالي بالأبحاث و التجارب الأمريكية في نفس المجال (قاسم، ٢٠١٠، ٩٥).

٣- أهمية الإشراف الإداري:

يعزز الإشراف الإداري الدور التواصلي بين المؤسسات التعليمية و الإدارة العليا كالوزارات التعليمية و الذي بدوره يعزز سبل التفاهم و التواصل بينهما مما يساعد على توفير اللوازم الرئيسة و المتطلبات للمؤسسات التعليمية. ويعد التواصل بين الإدارة العليا للتعليم في الدولة و المؤسسات التعليمية هو أحد أهم الأشياء التي تقوم أنظمة الإشراف التربوي بعملها ، ومن جهة أخرى فإن هذا التواصل بين الطرفين يزيد من سرعة التطوير للقطاع بشكل عام و يضمن أن الخطط التطويرية التعليمية تنفذ بشكل صحيح. و من جهة أخرى فإن الميزات التي يتمتع بها المشرف الإداري من قدرات إدارية وتواصلية تسمح له بتوصيل المعلومات المطلوبة للطرفين بشكل مفهوم وصحيح؛ فعلى سبيل المثال فإن المؤسسات التعليمية تكون بحاجة لبعض المتطلبات و اللوازم من أجل تنفيذ الخطط التعليمية بحذافيرها و من جهة أخرى فإن الإدارة التعليمية العليا هي المسؤولة عن توفير هذه المتطلبات و من هنا تظهر أهمية المشرف الإداري حيث أنه يقوم بالتواصل بين الطرفين و بذلك يحقق أهدافهما كلاهما فهو يحل مشكلة المؤسسات التعليمية التي تعوقها عن تنفيذ الخطط و من جهة أخرى يضمن للإدارة التعليمية العليا تحقيق خططها و نجاحها و بالتالي تطوير العملية التعليمية في الدولة (أبو حصيرة، ٢٠٠٨، ٦٩).

ونظرا لكثرة المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق القيادات الموجودة في الإدارات المدرسية في واقعنا التربوي، فهي بلا شك تعتبر العنصر الأكثر أهمية في المنظومة التعليمية، ذلك أن المواقف التي تتعامل معها لا تثبت على حال، وعرضة للتغير والتجديد في كل يوم، وكذلك فإن الأمزجة التي تتعامل معها متباينة، والفروق الفردية بينها قائمة، وهي مطالبة بمراعاة هذه الفروق وبأن توظف لكل حالة أسلوباً خاصاً في التعامل حتى تستطيع أن تصنع مجتمع مدرسي سليم يتعاون فيه الناس على تحقيق أهدافهم بود ومحبة؛ الأمر الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة فيقبلون على عملهم بروح معنوية مرتفعة تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم مما ينعكس أثره بالإيجاب على مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، فتكون

المدرسة عامل جذب لهم فيقبلون على التحصيل بدافع من الرغبة والاهتمام (طافش، ٢٠٠٤، ١٠٤؛ الجعيد، ٢٠٠٣، ٤؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٦).

والمشرف الإداري تقع على عاتقه مسؤولية إيجاد هذا المجتمع، وذلك من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية للكوادر الإدارية بالمدرسة، والارتقاء بمستوى أدائهم والعمل على توظيف قدراتهم ومهاراتهم بوسائل وأساليب مختلفة، ومساعدتهم على تفهم المشكلات الطلابية ودوافعها، واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها والتعاون مع الإدارة المدرسية على تفعيل الأساليب الإدارية التي تحقق توظيف الأجهزة والأدوات والمرافق بكفاءة وفاعلية، وتشجيع مبادرات الإداريين الفردية والجماعية وإبراز قدراتهم في مجال عملهم، وتدعيم أواصر الثقة بين الهيئة الإدارية والتدريسية بما ينعكس أثره إيجاباً على مستوى التحصيل لدى الطلاب (العويسي، ٢٠٠٦، ١٦٣).

وقد ذكر (أبو شاهين، ٢٠١١، ٢٨٢) عدداً من النقاط التي توضح أهمية الإشراف الإداري غير التي سبق ذكرها مثل:

- تحسين الكم المعرفي لدى مديري المدارس من خلال الأبحاث و التقارير و الندوات الصادرة عن نظام الإشراف التربوي.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل و الصعوبات التي تواجه مسيرة التعليمية و التغلب عليها.
- إيجاد التحاليل و التشخيص المناسب لأداء الكوادر الإدارية لتطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم في مهماتهم الإدارية والفنية.
- مراقبة عملية الالتزام بالأنظمة واللوائح للعملية التربوية في المؤسسات التعليمية.
- تحسين استخدام التكنولوجيا و الوسائل التعليمية الحديثة في المدارس و المؤسسات التعليمية عن طريق تسهيل اقتنائها و التدريب على استغلالها.
- القيام بعمل التقارير بشكل دوري و إجراء إحصاءات و دراسات لتقويم المشاكل و معالجتها و التركيز عليها في سبيل حلها.

وأضاف كل من (ريان وآخرون، ٢٠١٠، ١٠٢) نقاط أخرى تبين أهمية الإشراف الإداري تتمثل في :

- حسن التعامل مع التلاميذ والزملاء وأولياء الأمور والمسؤولين، وما يلزم لذلك من كياسة وفطنة لابد أن يتحلى بها مدير المدرسة.

- الاطلاع على علوم النفس والاجتماع والتربية، ومصادر القيم والاتجاهات التي تعين المدير في عمله.
- المواءمة بين إمكانات المدارس المتواضعة والغايات المنشودة لضمان نوع من التعليم الجيد.
- مواكبة التغير المستمر والتطور المضطرد في أمور الحياة والتقدم العلمي.

وترجع الباحثة أهمية الإشراف الإداري إلى التوسع الكبير الذي يشهده قطاع التربية والتعليم بالسلطنة، وللتطور الهائل في ميادين العلوم والمعارف المختلفة، والتطور التكنولوجي المستمر الذي يستلزم ضرورة تزويد الكوادر الإدارية بالمدارس بكل ما هو جديد من خلال المشرفين الإداريين باعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارات التعليمية والمدارس، كما أن بعض مديري المدارس - لا سيما الجدد منهم - قد يواجهون بعض المشكلات التي تحتاج إلى توجيه من لديهم خبرة في هذا المجال، كذلك فإن التوجه نحو تجويد التعليم في مختلف مجالاته ومستوياته يستلزم ضرورة توجيه المشرفين الإداريين لمديري المدارس بكل ما هو جديد وذلك لتحسين العملية التعليمية والوصول بها إلى المستوى اللائق من الجودة؛ وبالتالي فإن وجود المشرف الإداري له من الأهمية ما كان من أجل تزويد مديري المدارس والكوادر الإدارية المساندة الأخرى بكل ما يحتاجونه من أجل تجديد الأفكار وتطوير الأساليب وتقديم الحوافز المناسبة لكي يقبلوا على العمل بنشاط ويؤدوه على أكمل وجه ممكن.

٤- أهداف الإشراف الإداري:

إن الهدف الرئيس من عملية الإشراف التربوي ككل هو تحسين و تطوير أنظمة التعليم الموجودة داخل الدولة للنهوض بالقطاع التعليمي بشكل خاص مما سيساهم بتطوير القطاعات الأخرى بشكل عام و بطريقة ملحوظة. و لتحقيق الهدف الرئيس من الإشراف التربوي اندرج تحته عدد مهول من الأهداف الفرعية التي توجهت أساسا لتحقيق الهدف الرئيس. فكما هو معروف فإن التطوير و التحسين بأي قطاع يحتاج تطوير كافة الأقسام الخاصة بهذا القطاع. بالنسبة للقطاع التعليمي التربوي، فإن الأقسام الداخلية له تشمل البنى التحتية للمؤسسات التعليمية و النظام التعليمي من طلاب و معلمين و غير ذلك. لذا كان على عاتق الإشراف التربوي تطوير كافة هذه الأقسام لتصل لتحقيق الهدف الرئيس من عملية الإشراف التربوي ككل (زكري، ٢٠٠٨، ١٢).

ويمكن تلخيص أهداف الإشراف الإداري التي تساعد على تحقيق الهدف الرئيس لعملية الإشراف التربوي ككل فيما يلي (العياصرة، ٢٠٠٨، ٦٨-٧٠):

- رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك في محاور العملية التعليمية والتربوية.
- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- تطوير علاقات المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أعلى مردود للتربية.

كما ذكر (الطعاني، ٢٠٠٥، ٢٠-٢١) أن الإشراف الإداري يسعى إلى:

- تنمية مهارات مدير المدرسة وقدراته، ومساعدته على توظيفها لرفع مستوى أدائه.
- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمديرين لتنميتهم مهنيًا وتبصيرهم بالمستجدات التربوية وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة.
- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية ومدرسية مشجعة للتعليم والإدارة.

وأورد (زايد، ٢٠٠٨، ١١٢) مجموعة أخرى من الأهداف تمثلت في:

- توفير احتياجات المدرسة، وسد النواقص فيها من كوادر بشرية ومواد تعليمية تعليمية.
- تشجيع المبادرة والإبداع والابتكار.
- تصعيد فاعلية مستوى الأداء عن طريق الدراسات المستمرة والبحوث المطروحة للتطبيق في مجال التعلم والتعليم.

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن أهداف الإشراف الإداري تتمثل في إدراك المشرف الإداري للأهداف الاستراتيجية للمدرسة، والمأمول الذي تسعى إلى تحقيقه، ويحدد بدقة الواقع الفعلي لها، كما يجب عليه تحديد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول ويسعى لتدريب وتأهيل العاملين الذين يشرف عليهم وتهيئة بيئة مناسبة لهم تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق خطة مدروسة بعناية، ويقيم بشكل دوري مدى ما تحقق من إنجاز، ويسعى إلى التحسين المستمر للأداء داخل المدرسة.

٥- الخصائص العامة للإشراف الإداري:

تتحدد الخصائص العامة للإشراف الإداري من خلال مبادئها والتي تركز على كونها عملية ديمقراطية منظمة قائمة على أساس التعاون بين المشرف والمدير من أجل النهوض بالعملية التربوية بشتى صورها وكافة أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، تعد عملية الإشراف الإداري عملية قيادية تتمثل في مقدرتها على التأثير على الآخرين لتكاتف الجهود المبذولة من أجل النهوض بالمستوى التربوي. وتتميز هذه العملية بكونها تهتم بمختلف العوامل المؤثرة على النهوض بمستوى العملية التربوية وتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم (الحلاق، ٢٠٠٨، ٢٥).

علاوة على ما سبق، تعتبر عملية الإشراف الإداري عملية إنسانية؛ حيث تعنى هذه العملية بالظروف الإنسانية للعاملين ضمن هذا المجال وميولهم ورغباتهم وتسعى إلى تحقيق ما يطمحون له من خلال خلق جو تفاعلي توظف فيه جميع طاقات العاملين ويؤخذ برأي الجميع. كما أن هذه العملية تعد عملية ذات طابع علمي تقوم على أساس البحوث والتجارب من أجل استخلاص النتائج وتوظيفها فيما يصب في صالح تحسين العملية التربوية والارتقاء بالعاملين فيها. إلى جانب ذلك، لا تعتمد هذه العملية على نمط أو أسلوب متعدد، فهي عملية مرنة قابلة للتطوير والتجديد. كما أنها تتميز بكونها عملية تركز أساساً على التخطيط الصحيح والتنفيذ السليم. ذلك بالإضافة إلى أنها عملية تقييمية تساعد العاملين على تطوير أنفسهم للارتقاء بالعملية التربوية والنهوض بمقوماتها.

ومن الجدير بالذكر أن لدى الإشراف الإداري العديد من الخصائص التي تميزه عما غيره من العمليات التربوية، ومن أهم هذه الخصائص أن أهدافه واضحة تتسم بالشفافية وتقوم على أساس تحقيق التعاون بين جميع العاملين في هذا المجال وتضافر جهودهم من أجل النهوض بالعملية التربوية والارتقاء بمستقبل التعليم والتعلم. كما أنها عملية تشاركية تتضافر

فيها الجهود لتحقيق أهداف وزارات التربية والتعليم وتتفاعل فيها جميع مكونات العملية التربوية وهي المعلم والطالب والمناهج المدرسية وتعمل على نمو هذه العناصر بشكل كلي (صبح، ٢٠٠٥، ٢٨-٢٩). وتحفز هذه العملية الكوادر الإدارية والتدريسية للنهوض بالعملية التعليمية وتنمية كفاياتهم المهنية وتقويم عناصر التنمية التعليمية. ومن الجدير بالذكر أن هذه العملية تتيح للعاملين في هذا المجال فرصة الالتقاء ببعضهم وتبادل خبراتهم العملية والعلمية ، ويتميز الإشراف الحديث بقدرته على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وتؤكد (الغشيان، ٢٠٠٤، ١٠-١١) ما تم ذكره آنفاً؛ حيث وضحت أن أهم ما يميز عملية الإشراف التربوي هو قدرته مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمواءمة بينها وبين الكفايات المهنية للعاملين في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، تتسم هذه العملية بقدرتها الكبيرة على تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية بشتى السبل وكافة الإمكانيات المتاحة ، لذلك تسعى دائماً إلى تطوير الأساليب والوسائل التي تساعد في تحقيق أهدافها بسهولة ويسر وهذا ما دعى إلى وصفها بأنها عملية ديناميكية مرنة لا تقتصر على أسلوب واحد، بل تتنوع في أساليبها وتتعدد في وسائلها للوصول إلى الأفضل. وتشجع عملية الإشراف الإداري كل العاملين في هذا المجال من أجل تطوير العملية التعليمية وتنميتها.

من الجدير بالذكر أن مهمة المشرف الإداري تجعله قادراً على التعامل مع العديد من الإداريين الذين يختلفون حسب صفاتهم الشخصية والمهنية والاجتماعية لتوعيتهم بأهمية الدور الموكل إليهم. إلى جانب ذلك، تقوم هذه العملية بتدريب المشرفين التربويين على أنواع الإشراف المتعددة، وذلك لرفع مستوى الكفاءات المهنية للمشرفين التربويين واختيار الأسلوب الإشرافي الأمثل للتعامل مع الكوادر الإدارية بالمدارس والاستماع لمشاكلهم التي يواجهونها (الشديفات والقادري، ٢٠٠٥، ١٣٣).

وتجدر الإشارة أن كلاً من (العاجز وحلس، ٢٠٠٩، ٢٢-٢٣) كانا قد بينا أن أي نظام وضع من قبل البشر لا بد من أن يتميز بالعديد من نقاط الضعف والقوة، إلا أن نقاط القوة تغلب نقاط الضعف في نظام الإشراف الإداري وذلك لتمييزه بالعديد من المميزات أبرزها أنه :

- عملية شاملة تهدف إلى النهوض والارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية لتحقيق أهداف التربية والتعليم.
- عملية تعزز مهارات التقويم الذاتي لدى مديري المدارس.

- عملية علاجية وقائية تهدف إلى توعية مديري المدارس بأهمية الوظيفة التي يؤدونها وإمدادهم بالمهارات التي تلزمهم لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم.
- عملية تركز في مهمتها على الوقائع والأدلة الواقعية والتي تساعد في فهم نواحي القصور في العملية التربوية والمساهمة في حلها.
- عملية تسعى دائماً إلى تحقيق الأفضل، لا تقتصر على زيارة المشرف الإداري بل تمتد إلى ما بعد ذلك؛ إذ يستمر المشرف الإداري بمتابعة الصعوبات التي يعاني منها أعضاء السلك التعليمي والعمل على حلها. كما أنها عملية دورية تتابعية، حيث يقوم المشرف الحالي بإكمال ما كان المشرف السابق قد بدأه.
- عملية ديناميكية مرنة لا تعتمد على أسلوب واحد لحل المشكلات بل تسعى إلى إيجاد العديد من الأساليب المتطورة والوسائل المختلفة لحل مشكلات النظام التعليمي، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات الشخصية وتبادل الخبرات الفردية لتحقيق الأفضلية لكل العاملين ضمن المجال التعليمي.
- عملية تعمل جاهدة على تطوير العلاقات البشرية وتنمية سبل التعاون في الحقل التربوي مما يعزز المشاركة الفعالة لبناء نظام تربوي فعال دون الإحساس وتفعيل مفهوم التشاور والإرشاد في العمل.
- عملية تسعى بشكل أو بآخر إلى تعميم مبدأ التعاون تقوم على أساس العديد من الخطوات، مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقييم والمتابعة، واحترام وجهات النظر المختلفة والارتقاء بالحوار داخل النظام التربوي وتقبل وجهات نظر الآخرين والقضاء على العلاقات السلبية بين المشرف والعاملين بالمدرسة والناجمة عن مفهوم السلطة وتتبع أخطاء الآخرين.
- عملية قادرة على التفاعل مع المستجدات والأحداث الطارئة والمواقف التي تطرأ في مجال الفكر التربوي والتطور العلمي والتكنولوجي.
- عملية قيادية يتمكن المشرف الإداري خلالها من التأثير على كل العاملين بالمدرسة لتضافر جهودهم من أجل النهوض بالعملية التربوية وتحقيق أهدافها.

على ضوء ما سبق يتبين أن أهم ما تسعى له عملية الإشراف الإداري هو الارتقاء بالنظام التربوي بشكل عام والنهوض بمقوماته بكافة الأشكال والسبل الممكنة، بالإضافة إلى محاولتها الجادة إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال من أجل الوصول إلى ما فيه مصلحة النظام التعليمي.

٦- دور ومهام المشرف الإداري:

يعدّ المشرف الإداري اللبنة الأساسية التي تركز عليها فاعلية مهمة الإشراف الإداري، فالهدف الرئيس منه يتمثل بتطوير الكفايات المهنية للعاملين في القطاع التربوي من معلمين ومديرين عن طريق إحلال التعاون المشترك بين أطراف العملية التربوية. ويمثل المشرف الإداري النصيحة والخبرة الوافدتين من خارج أسوار المدرسة ويعني ذلك تنسيق جهود كل من المعلمين والمديرين من أجل تنمية وتحسين النظام التربوي.

وقد عدد(الحسين، ٢٠٠٨، ٢٥ - ٢٦)، جملة من مهام المشرف الإداري من أهمها:

- النمو المهني لمديري المدارس: ويقصد بالنمو المهني للمديرين تنمية المهام التي ترقى بمستواهم من خلال مساعدتهم على إدراك أهمية وظيفتهم ويقينهم بأنها مهنة مهمة تهدف إلى النهوض بمستقبل الأمة من خلال خلق الجيل الواعي والقادر على تحمل المسؤولية، ومساعدتهم على فهم المستجدات التربوية الحديثة والتطورات التكنولوجية المبتكرة، وكذلك تنمية كفاياتهم المهنية من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل توعوية، والعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم، ودعمهم وتوجيههم من أجل إجراء الدراسات والبحوث التربوية الهادفة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية.
- محاولة المشرف الإداري الدائمة للارتقاء بنموه المعرفي: حيث تستند عملية الإشراف الإداري الحديثة على أساس أفكار المشرف الإداري نفسه وقدرته على الابتكار والإبداع. ويتم ذلك من خلال سعة اطلاعه وقدرته على مواكبة المستجدات التربوية لضمان فعالية تأثيره على الكوادر العاملة بالمدرسة، وقدرته على مساعدة الآخرين بناء على اطلاعه الواسع والدائم على التطورات التي تطرأ على ميدان عمله.
- السعي الدائم لتحسين نشاط العملية التعليمية لتحقيق المزيد من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية وتعد هذه العناصر الثلاثة الأساس المكون لمفهوم الجودة في التربية.
- تقويم أداء العملية التربوية، ويقصد بالتقويم العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى أهداف النظام التربوي وتحقيق تطلعاته، ويعد التقويم إحدى أهم ركائز الإشراف التربوي والذي يسعى بجد إلى تحديد مدى فعالية النظام التعليمي من جهة ومدى توافر الكفايات المهنية اللازمة للعاملين في المجال التعليمي من معلمين وإداريين وغيرهم.

ويعتبر التقويم من أهم الوسائل التي تمكن المشرف الإداري من القيام بمهامه الإشرافية على النحو الأمثل؛ حيث يتمكن هذا المشرف من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والسعي إلى علاجها ودراسة المواقف والحالات التي تطرأ على النظام التعليمي.

علاوة على ذلك، يعتبر كل من (Gavinda and Tapan, 1999, 29) أن لكل مشرف تربوي العديد من الأدوار التي يقوم بها بحيث لا تقتصر على تقديم النصيحة والإرشاد للمعلمين والمديرين من خلال قيامه بزيارات مفاجئة، بل تمتد لتصل إلى كونه العنصر الفعال في تطوير جودة وكفاءة العملية التربوية. كما حددا أن المشرف التربوي يقوم بستة أدوار رئيسية، وهي على الترتيب:

- مدير مدرسة.
- معلم.
- دليل وموجه للمعلم.
- حلقة وصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي.
- المنظم الرئيسي للوظائف المدرسية.
- مدير ومخطط أكاديمي.

وفي ظل التطور التكنولوجي الكبير في البيئة التعليمية التقليدية، يعتبر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين المكونات الأساسية للهرم التربوي والذي يقوم فيه كل من هذه المكونات بدور مكمل لذلك الذي تقوم به المكونات الأخرى. وبأخذ المشرف الإداري على عاتقه مهمة إدارة وتنظيم العملية التربوية التعليمية والتعلمية من خلال التعاون والتشارك مع المديرين والمعلمين من أجل الحصول على المخرجات المرجوة.

وترى الباحثة ضرورة تكامل المهام التربوية والإدارية والفنية بين المشرف الإداري وبين الإدارة المدرسية للعمل معاً من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية، والمشاركة والتفاهم في متابعة التطوير والإبداع في المدرسة.

٧- الكفايات اللازمة للمشرف الإداري:

يتمتع المشرف الإداري بالعديد من الصفات التي تؤهله للقيام بواجباته الإشرافية بالشكل الأصوب وبالطريقة الأمثل، ولكونه القائد التربوي المسؤول عن متابعة الجوانب المتعلقة بالعمل الإداري بالمدارس كان لابد من امتلاكه العديد من الكفايات التي تساعد على أداء مهمته بنجاح .

وذكر الشهري (٢٠٠٨، ٦٥) عدداً من الكفايات المهنية التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي وهي:

- كفايات التفاعل والتواصل مع الآخرين، وهي عبارة عن توفير الجو الملائم للمعلمين والمديرين لتمكينهم من التفاعل والتواصل دون الإحساس بالقلق والخوف.
- كفايات التحليل والتخطيط أو ما يعرف الكفايات الفنية والتي تمكنه من تحليل العملية التربوية ودراسة العوامل التي تؤثر فيها.
- كفايات العلاقات العامة والتي تظهر من خلال العلاقات الاجتماعية الجيدة التي تربط بينه من جهة والعاملين في المجال التعليمي من جهة أخرى. ويؤدي ذلك إلى تنمية مهنة الإشراف التربوي وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تفعيل استراتيجيات المدرسة ونظم الإدارة المدرسية.
- كفاية النصيح والإرشاد وتبرز من تقديم المشورة والمساعدة على مواجهة الصعوبات التي تعترض العملية التعليمية.
- كفاية التطوير والتغيير والتي تتمثل بتوجيه العاملين في المجال التعليمي ليكونوا قادرين على مواجهة أي مشكلة من الممكن أن يتعرضوا لها.
- كفايات إدارية وتبرز من خلال توجيه العملية الإدارية وخلق الظروف المواتية للعمل الإداري.
- كفايات التطوير المهني حيث يسعى المشرف الإداري إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي للكادر الإداري بشتى السبل والطرق المختلفة. كما يقوم المشرف بمساعدتهم على القيام بواجباتهم المختلفة بشكل كامل وسليم لتحديد أهم الصعوبات التي يواجهونها والمساهمة في حلها.
- كفايات فنية تبرز من خلال قدرة المشرف على تحليل العملية التربوية ودراسة العوامل المؤثرة فيها وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات التي تحيط بها.

- كفايات العلاقات الإنسانية والقائمة على أساس التعامل مع الآخرين في جو من الثقة والأمان وتحسين أدائهم بدافع إنساني.

تتعدد الكفايات المهنية اللازمة لتحسين أداء المشرف الإداري، إلا أن (المقيد، ٢٠٠٦، ٦٠-٦١) حدد خمس كفايات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للارتقاء بالأداء المهني للمشرف وتحسين تأثيره على مكونات العملية التعليمية من معلمين ومديرين. وهذه الكفايات تنطوي على الكفايات الشخصية الكفايات الفنية والكفايات الإنسانية والكفايات الأكاديمية والكفايات الإدارية. وبالأبتداء بالكفايات الشخصية، تقوم هذه الكفايات على أساس السمات الجسدية مثل الطول والوزن والعمر، ويقول (المقيد، ٢٠٠٦، ٦٠) أن هذه الصفات تؤثر على أداء المشرف بشكل كبير؛ حيث إن الزيادة فيها قد تكون معوقاً لأدائه، أما صغر السن وحادثة العمر يمنح المشرف فرصة التعامل مع الآخرين بديناميكية وسلاسة أكبر. ويندرج تحت مسمى الكفايات الشخصية أيضاً اتزان المشرف وقدرته على ضبط نفسه عند الغضب والقدرة على تحمل المسؤولية. وبالانتقال للكفايات الفنية، تظهر قدرة المشرف على التواصل مع الآخرين بالطريقة المناسبة، وتحليل العملية التعليمية والتخطيط لها، وتحليل العوامل التي تؤثر بهذه العملية ومعالجتها بالطريقة السليمة من أهم الكفايات الفنية التي يجب على المشرف أن يتمتع بها.

من جانب آخر، يتميز المشرف التربوي الناجح بامتلاكه الكفايات الإنسانية والتي تمكنه من التعامل مع الآخرين بطابع يسوده الثقة والأمان، وإمدادهم بالنصح والإرشاد اللازمين لتحسين أدائهم. كما يمتلك المشرف الإداري القدرة على خلق علاقات إنسانية جديدة وتنمية روح العمل الجماعي بين أفراد العملية التربوية، وإعطاء العاملين في المجال التعليمي الفرصة للتعبير عن آرائهم وطرح قضاياهم بحرية. علاوة على ذلك، يتميز المشرف الإداري بامتلاكه للعديد من الكفايات الأكاديمية والثقافية والتي تمكنه من المساعدة في تطوير العمل الإداري والاطلاع بشكل كبير على المواد العلمية المستحدثة وآخر الانجازات في مجال الإشراف التربوي. وأخيراً، تبرز أهمية الكفايات الإدارية التي يمتلكها المشرف التربوي والتي تمكنه من تطبيق الواجبات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق، بالإضافة إلى تمكينه من تطوير الأساليب الإدارية المختلفة وإدارة الجماعات والأفراد بأسلوب حضاري وطرق علمية عملية سليمة. ولذلك يعتبر Evans (2009، 2-4) إن مهمة المشرف الإداري تتبع من كونه قادراً على التعامل مع الظروف الطارئة والمواقف المستجدة التي تظهر في العملية التعليمية العلمية.

وفي سبيل امتلاك المشرف الإداري للكفايات والمهارات التي تعينه على أداء مهامه الوظيفية، كان لا بد من إدراج التدريب كأحدى أهم الاحتياجات المهنية للمشرف الإداري. ذلك أن الاهتمام بتدريبه وتنمية مهاراته وتعليمه تعليماً مناسباً لقدراته، يساعده على تقديم الأفضل للمجال التعليمي، كما يقود التدريب على أساس وضع الجدول الزمني المناسب للتدريب.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن تعدد أنواع الكفايات ترجع لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون، والمنتبج لأنواع الكفايات وتصنيفاتها يجد عدداً لا محدود من هذه الأنواع، وهذا يرجع لتعدد مصادر اشتقاق الكفايات كالبحوث العلمية وأسلوب تحليل الأدوار وصياغتها على شكل كفايات واختلاف وجهات نظر الباحثين واجتهاداتهم في تصنيفها. ومما لا يختلف عليه اثنان أن المشرف الإداري لابد له من امتلاك مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات التي تسعده على أداء عمله بكفاءة عالية.

٨- الأساليب الإشرافية للمشرف الإداري:

تهدف عملية الإشراف الإداري إلى خلق بيئة تعليمية تعليمية مناسبة لكل المنتميين للمجتمع المدرسي، كما تسعى هذه العملية جاهدة إلى تطوير النظام التعليمي بشتى الأساليب ، وخلق الطرق الإشرافية التي تساعد في تحقيق هذا الهدف السامي، حيث إن الأساليب التي يستعين بها المشرف ليقوم بأداء مهمته بالشكل الأمثل والطريقة الأفضل متعددة الأوجه متكاملة المقاصد، وتتضح معالم هذه الأساليب من خلال القسمين الآتيين:

- الأساليب الفردية: وتتنحصر هذه الأساليب على التعاون بين المشرف الإداري ومدير المدرسة. ويقوم المشرف الإداري من خلال هذه العملية بزيارة المدرسة وتبادل الزيارات والنشرات التربوية والقراءات الموجهة. ويهدف المشرف من خلال قيامه بزيارة المدرسة كما أوردته وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥، ٢٠-٢١) إلى مساعدة مديري المدارس والكادر الإداري على تحسين ممارساتهم الإدارية والفنية ورفع مستواها كما تهدف إلى تقويم عملهم والكشف عن مدى التقدم الذي يحققونه في مجال عملهم . من جانب آخر، يهدف المشرف الإداري من خلال عملية تبادل الزيارات إلى تبادل الخبرات في مجال العمل وبالتالي تطوير وتحسين الأداء. وتهدف القراءات الموجهة إلى تعزيز القدرات الأكاديمية والمهنية للإداريين وتنمية خبراته العملية والتربوية.

- الأساليب الجماعية: وتقوم هذه الأساليب على أساس تعزيز التعاون بين المشرف الإداري ومجموعة من الإداريين من خلال الدورات التدريبية والورش التربوية والاجتماعات واللقاءات الدورية واللجان التربوية والبحوث التربوية والدروس العامة. فيهدف تدريب الكادر الإداري إلى تنمية كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم الأكاديمية والعملية. كما يسعى المشرف الإداري من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية إلى إعطاء الفرصة للإداريين ليستفيدوا من تجارب الآخرين في المجال التربوي الأمر الذي يتيح لهم المجال الأكبر لتحسين أدائهم المهني. من جانب آخر، يعمل أسلوب الورش التدريبية على تقديم الحلول المفيدة للمشاكل والقضايا التي يواجهها الإداريون بأسلوب علمي مخطط. ويهتم أسلوب البحوث التربوية والدروس العامة بتطوير بعض المفاهيم الخاصة بالعملية التعليمية ودعم الإداريين بآخر ما تم التوصل إليه في المجال التربوي (زكري، ٢٠٠٨، ٤٢-٤٣).

إن أساليب الإشراف التربوي المتعددة تتطور بالتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الوقت الراهن الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الأساليب التي تناسب طبيعة هذا العصر ومتطلباته. كما أنه لا يمكن الجزم بفعالية إحدى هذه الأساليب أكثر من غيرها، حيث إن هذه الأساليب تختلف طبقاً لاختلاف طبيعة المعلم والإدارة المدرسية والأهداف التربوية والأحوال الاجتماعية والمواقف التربوية التي تلف العملية التعليمية التعليمية. ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الأسلوب الإشرافي الصحيح، ومن هذه المؤثرات:

- مناسبة الأسلوب الإشرافي مع أهداف وطموحات العملية التربوية.
 - أن يتوافق الأسلوب الإشرافي مع حاجات العاملين في المجال التعليمي وطموحاتهم التربوية.
 - كفايات المشرف التربوي المهنية والعملية.
 - حجم الإمكانيات المادية والخبرات البشرية والأكاديمية المتوفرة لدى المدرسة.
 - موافقة الأسلوب الإشرافي لطبيعة العاملين في المجال التعليمي وصفاتهم الشخصية الخاصة.
 - مرونة الأسلوب الإشرافي من حيث قابليته للتعديل والتقييم والملاحظة.
- (أبي شملة، ٢٠٠٩، ٢٩)

وتؤكد الباحثة أن تطور أساليب الإشراف الإداري يؤدي بدوره إلى النهوض بالعمل الإداري والذي ينعكس بدوره على تحسن عمليتي التعليم والتعلم، ولذا لابد للمشرف من اختيار الأسلوب الإشرافي الأنسب حسب ظروف المدرسة التي يشرف عليها والعاملين بها، ولابد له من التنويع في الأساليب الإشرافية المتبعة وعدم الاكتصار على أسلوب واحد والذي غالباً ما يكون الزيارة المدرسية، وربما يكون أكثر ما يفتقده الميدان هو أسلوب الورش التدريبية والبحوث التربوية . كما تؤكد الباحثة على ضرورة وجود تعاون حقيقي بين المشرف الإداري ومدير المدرسة في تطبيق الأساليب الإشرافية وأن يكون هذا التعاون إيجابياً بهدف رفع كفاءة ومهارات مدير المدرسة.

٩- معايير اختيار المشرف الإداري:

ذكر الشهري (٢٠٠٨، ٦٣-٦٥)، إن المعايير التي قد تم وضعها لاختيار المشرفين التربويين تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

- المعايير الشخصية: ويقصد بها مجموعة الصفات التي يتحلى بها المشرف التربوي والتي تمكنه من حمل مسؤولية هذه العملية على عاتقيه. ومن هذه الصفات: تحليه بالأخلاق الرفيعة والمستمدة من تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف ، وكونه حكيماً قادراً على إعطاء التوجيهات التي تتميز بإدراك النتائج، وتميزه بعلاقاته الإنسانية الواسعة ومقدرته على التعامل مع مختلف فئات البشر. بالإضافة إلى قدرته على الاطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين ونقلها إلى البيئة التعليمية التي يعمل بها، وبسلامة صحته الجسدية، وحرصه على روح العمل الجماعي والمبادرة لتحقيق الأفضلية، وقدرته على إقناع من حوله من خلال أسلوب الحوار الشيق الذي يتبعه، وأخيراً تمتعه بالشخصية القوية والتي تمكنه من مواجهة كافة الصعوبات التي تعترض العملية التربوية والقدرة على إعطاء الحلول المناسبة والمنطقية لها.

- المعايير الوظيفية: وهي عبارة عن مجموعة المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية التي تجعل منه منافساً قوياً لشغل هذا المنصب وتحمل مهام المشرف التربوي بشكل كامل. ومن أبرز هذه المعايير أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية، وأن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي. بالإضافة إلى ذلك، ينظر إلى الخبرة العملية للمتقدم في المجال الإداري المدرسي عند اختياره كمشرف تربوي ، وأن يكون مشهوداً له بحسن أدائه.

وتقول مصلح (٢٠١١، ٤٣-٥١) أنه يجب اختيار المشرفين التربويين بناء على العديد من المعايير التي تتميز بها كل دولة عن غيرها، وتساعد هذه المعايير على اختيار المشرفين الأكفاء القادرين على تحقيق أهداف العملية التربوية. إلا أن هذه المعايير تتباين من دولة إلى أخرى طبقاً للسياسات التعليمية المتبعة كل دولة على حدة.

١. معايير اختيار المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية: تتميز الولايات المتحدة الأمريكية باهتمام حكومتها البالغ باختيار القادة الأكفاء في جميع المجالات بغض النظر عن عمر المتقدم للمناصب القيادية، بل ينظر إلى خبراته العملية ومؤهلاته الأكاديمية. لذلك يعتبر هذا النظام في أمريكا نظاماً مرناً لا يقتصر على فئة معينة من فئات الشعب بل يقوم على اختيار الأكفاء. ويتم اختيار المشرفين التربويين وفقاً لنموهم العلمي والكفايات المهنية التي يتمتعون بها وخبرتهم في التدريس بالإضافة إلى قدرتهم الجسدية.

- المعايير المهنية: وتتمثل في حصول المتقدم على درجة الماجستير أو الدكتوراه في التربية، بالإضافة إلى قيامه بعمل الدراسات العليا تخصص إدارة وإشراف، كذلك خبرة تمتد لست سنوات وأكثر في مجال التدريس بالإضافة إلى ثلاث سنوات في مجال الإدارة والإشراف.

- المعايير الشخصية: وتظهر هذه المعايير من خلال قدرته على الاطلاع على المشاكل التي تهم القطاع التربوي وحلها بأسلوب السليم، وكونه ذكياً قادراً على التأثير على الآخرين بأسلوبه اللبق ونشاطه الدائم. كما يتميز المشرف التربوي بحبه الكبير للاستطلاع على آخر ما تم التوصل إليه في المجال التربوي وقدرته الكبيرة على تكوين العلاقات الإنسانية التي تجعل منه شخصاً مؤثراً في العملية التربوية، كما يجب عليه أن يتمتع بالصحة الجسدية والنفسية والاستقرار العاطفي والقدرة على ضبط النفس في حال واجهته المواقف الصعبة.

٢. معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة المتحدة (بريطانيا): يتميز النظام التعليمي البريطاني بمركزيته، إلا أن هذه المركزية لا تخضعه بالكامل للسياسات الحكومية؛ حيث تقوم الحكومة برسم السياسات التعليمية وتقوم السلطات المحلية بتكليف هذه السياسات بما يتلاءم مع احتياجاتها وتطلعاتها. ويتميز نظام الإشراف التربوي في المملكة المتحدة البريطانية بكونه خاضعاً لمكتب المعايير

التربوية والذي يعد إحدى الجهات المسؤولة عن التفتيش على أداء المعلمين وتطوير أدائهم بشكل خاص وتطوير العمليتين التعليمية والتعليمية بشكل عام. وقد وضع هذا المكتب العديد من الأسس والمعايير لاختيار المشرفين التربويين ومن أهمها:

- الأقدمية: حيث يتم اختيار من يكون له خبرة في المجال التربوي كمعلم أو مدير مدرسة.
- مقارنة أداء الفرد بغيره: ويتم ذلك من خلال اختيار من كان لديه الخبرة في أسس العمل التربوي كالخطيط والتنظيم، بالإضافة إلى قدرته على العمل بروح الجماعة والتعاون.
- اجتياز الامتحان: حيث يقوم مكتب المعايير التربوية بعقد امتحان يتم من خلاله تحديد قدرات المتقدمين مما يتيح للمكتب اختيار المشرفين الأكفاء.

المحور الثاني: الإشراف الإداري في سلطنة عمان:

لقد بذل القائمون على النظام التربوي في السلطنة في السنوات الأخيرة جهداً واضحاً وكبيراً في سبيل تطوير النظام التربوي ورفع كفايته؛ بهدف تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه، ونتيجة لهذه الجهود تطورت العديد من المفاهيم التربوية ومن بينها مفهوم الإشراف الإداري.

وقد تم استحداث وظيفة المشرف الإداري بموجب القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) لكي يسهم في متابعة وتقييم أداء الإدارة المدرسية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

وتتركز مهام الإشراف الإداري في الإشراف على الإدارة المدرسية، وإعداد قيادات إدارية تتحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف التربوية للمدارس، كما وتعد أداة اتصال بين الوزارة والإدارة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٤).

وقد عرف دليل التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٦) الإشراف الإداري بأنه " الجهود التربوية والفنية والإدارية المنظمة التي يبذلها جهاز الإشراف الإداري بهدف متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء

بمستوى أداء المدرسة كوحدة إدارية وفنية لتطوير العملية التعليمية، ومعالجة الضعف وتعزيز الإيجابيات إلى أفضل مستويات الأداء المدرسي".

(١) نشأة و تطور الإشراف الإداري في سلطنة عمان:

نتيجة للجهود التي بذلت لتطوير النظام التربوي ورفع كفايته بشكل يؤدي إلى تطوير نوعية التعلم والتعليم ورفع مستواه، تطور مفهوم الإشراف التربوي وتطورت فلسفته وأساليبه تطوراً واضحاً وكبيراً في السنوات الأخيرة، حيث كان الإشراف عبارة عن تفتيش يتم من خلاله متابعة الأخطاء متابعة دقيقة والحث على تصويبها والمحاسبة على ذلك ومتابعة التقيد بالأساليب والأنظمة المحددة سلفاً؛ وفي إطار هذا المفهوم للإشراف غيبت العلاقات الإنسانية وفقدت تماماً، حيث كان التفتيش يخلق نوعاً من الرهبة والخوف، بل والتوتر النفسي (علي، ٢٠٠٦، ١٠١؛ زايد، ٢٠٠٨، ١٤؛ الراعي، ٢٠٠٦، ١٦).

ثم تطور مفهوم الإشراف الإداري ليصل إلى مرحلة التوجيه الذي لم يكن تفتيشاً وتصيداً للأخطاء بل هو عمل تعاوني متواصل ذي اتجاهين من الرئيس إلى المرؤوس وبالعكس، وهو يهدف إلى متابعة وتوجيه إدارات المدارس للارتقاء بمستوى الأداء كوحدة إدارية وفنية لتطوير العملية التعليمية ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز الإيجابيات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء المدرسي (الحضرمي، ٢٠٠٣، ١٣-١٤؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٤).

وقد تزامن تبني وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لنظام التوجيه الإداري مع بدء الإعداد لتطبيق التعليم الأساسي عام ١٩٩٧/١٩٩٨م، والذي استدعى تطويراً شاملاً للبيئة المدرسية والمناهج واستراتيجيات وأساليب التدريس وتأهيل الكادر التعليمي والإداري والفني بمدارس السلطنة (الحاتمي والهادي، ٢٠١٠، ١٠٠).

وأشار العويسي (٢٠٠٦، ١٦٣) إلى أن الوزارة هدفت من تبني نظام التوجيه الإداري والذي استحدث وظيفة الموجه الإداري وفق القرار الوزاري رقم (٩٨/٢١٩) بتاريخ ١٩٩٨/١٢/٢٨م، إلى تنمية وتطوير العمل المدرسي وتحقيق التنمية اللازمة لإيجاد قيادات إدارية متميزة وقادرة على استيعاب دورها في النواحي الإدارية والفنية.

ثم تم تغيير مسمى أقسام التوجيه الإداري بالمناطق التعليمية (المحافظات حالياً) في الهيكل الوزاري الجديد لتصبح تحت مسمى أقسام التوجيه الإداري وتطوير الأداء المدرسي، ومن تجربة العام الأول تم تحديد احتياجات المناطق التعليمية (المحافظات حالياً)

من الموجهين الإداريين بواقع مشرف واحد لكل (٣٠) مدرسة، بالإضافة إلى موجه إداري أول للمديريات والإدارات التعليمية، وتم شغل تلك الدرجات بموجهين إداريين أوائل وموجهين إداريين وجميعهم عمانيون (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ٤ - ٥).

بعد ذلك استبدل مصطلح التوجيه الإداري بمصطلح الإشراف الإداري وذلك بعد إعلان الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق (آنذاك) ، بتاريخ ٢٩/٣/٢٠٠٨م حيث تم تغيير مسمى قسم التوجيه الإداري وتقييم الأداء إلى قسم تطوير الأداء المدرسي، وهو يتبع دائرة تنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة بالمناطق (المحافظات حالياً) والتي بدورها تتبع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة.

وقد جاء استبدال التوجيه الإداري بالإشراف الإداري، لأن الإشراف أهم وأشمل والتوجيه جزء منه، ذلك أن التوجيه يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، أما الإشراف فهو أشمل وأوسع وترتقي الممارسات فيه إلى مستوى كونه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش وتشمل جميع عناصر العملية التعليمية وتستعين بوسائل ونشاطات متنوعة بدلاً من الاقتصار على الزيارة والتقرير، وتقوم على التخطيط والتقييم التعاوني العلمي بدلاً من التركيز على الجهد الفردي (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ٢٨).

٢) أهداف الإشراف الإداري في سلطنة عمان:

صنفت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥، ٧ - ٨) أهداف الإشراف الإداري وفق المحاور التالية:

١. أهداف متعلقة بالعاملين بالمدرسة من الناحية الإدارية:

- مساعدة العاملين بالمدرسة على إبراز ما عندهم من قدرات ومواهب إدارية وفنية كامنة يتيح لها التطور في مجالات عمل الإدارة المدرسية.
- مساعدة العاملين بالمدرسة على إيجاد الحلول لبعض المشكلات الإدارية والفنية التي تقع في مهام ومجالات عملهم الإدارية والفنية.
- مساعدة العاملين بالمدرسة على أن يقوموا بعملهم الإداري والفني تقييماً ذاتياً، بحيث يكونون قادرين على تطوير أدائهم باستمرار.

- مساعدة العاملين بالمدرسة على رؤية بعض من السلبيات التي يمكن أن يقعوا فيها، وبيان كيفية علاجها.

١. أهداف متعلقة بإحداث التغيير والتطوير:

- تهيئة أذهان العاملين بالمدرسة لتقبل التغيير وذلك من خلال إشعارهم بمختلف الطرق والوسائل الإدارية والفنية الحديثة بالحاجة إلى ذلك.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على تجريب الأفكار والأساليب الإدارية والفنية الجديدة مثل طريقة الإدارة بالأهداف في عملهم الإداري والفني.

٢. أهداف متعلقة بتحسين الظروف المدرسية:

- تحسين علاقة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على اتخاذ القرارات الإدارية والفنية الصحيحة.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على استخدام أساليب علمية وتربوية في التعامل مع مشكلات الطلاب السلوكية لإشعار الطالب بقيمة الحياة المدرسية .
- تشجيع العاملين بالمدرسة على تخطيط برامج ثقافية واجتماعية متعددة تجعل الجو المدرسي مليئاً بالنشاط والحيوية.
- إشعار العاملين بالمدرسة بأهمية العمل المناط بهم لرفع درجة الرضا لديهم.

٣. أهداف متعلقة بتطوير علاقة المدرسة بالبيئة المحلية:

- تشجيع إقامة الروابط والصلات بين أولياء الأمور، والعاملين بالمدرسة.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على الاتصال ببعض مؤسسات المجتمع للاستفادة منها فيما يتعلق بتطوير العمل المدرسي الفني والإداري.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على إجراء البحوث الإجرائية التي تخدم البيئة المحلية، والمدرسة معاً.

- تشجيع العاملين بالمدرسة على حث الطلاب للمساهمة في الحفاظ على نظافة بيئةهم المدرسية والمحلية.

٣) معايير اختيار المشرف الإداري في سلطنة عمان:

- حسب استمارة الترشيح لوظيفة مشرف إداري (ملحق ٦)، يتم التنافس على هذه الوظيفة بين المترشحين حسب النقاط التالية :
- الحصول على ماجستير في مجال التخصص، أو مؤهل جامعي تخصص مناسب بالإضافة خبرة لا تقل عن سنتين بعد المؤهل في مجال الإدارة المدرسية، وترصد ٣ درجات للمترشح في حال حصوله على مؤهل جامعي، و ٤ درجات للماجستير في التربية، و ٥ درجات للدكتوراه.
- يقتصر الترشيح لهذه الوظيفة على مديري ومديرات المدارس فقط، ويراعى التدرج الوظيفي للمترشح كالتالي: ترصد درجة واحدة كمعلم أول، ودرجتان كمساعد مدير ، ودرجتان كمدير مدرسة، ودرجتان للوظائف الأخرى.
- الخبرة العملية (ترصد درجتان لسنوات الخبرة من ٦-٧، و ٣ درجات من ٨-٩، و ٤ درجات من ١٠-١٢، ومن ١٢ سنة فأكثر ترصد ٥ درجات)
- الدورات والبرامج التدريبية التي حضرها المترشح للوظيفة حيث ترصد درجة لكل برنامج أو دورة.
- المشاركة في الفعاليات والأنشطة التربوية ورئاسة لجان الامتحانات والمشاركة في لجان تأليف المناهج وفرق التدريب والملتقيات السنوية والأندية الصيفية على مستوى المحافظة التعليمية أو الوزارة، وترصد درجة لكل مشاركة.
- البحوث والدراسات والمقالات المنشورة التي شارك فيها، وترصد درجة كذلك لكل مشاركة.
- التكريم والمكافآت وشهادات التقدير التي حصل عليها في المجال التربوي، ولكل شهادة درجة.
- حصول المترشح على نسبة ٨٠% فأكثر في متوسط تقرير الأداء لآخر سنتين ، ويحسب متوسط تقرير تقييم الأداء الوظيفي من ٥ درجات.
- حصول المترشح على نسبة ٦٠% فأكثر من درجة الامتحان التحريري والبالغة ٣٥ درجة كأساس لدخول المقابلة الفنية والتي تشمل المظهر العام ويرصد له ٤ درجات، والقدرة على التعبير ويرصد له ١٠ درجات، والمعرفة المهنية ويرصد لها ١٦ درجة.
- كما ترصد ١٠ درجات لرأي قسم تطوير الأداء المدرسي في المترشح.

٤) جوانب المتابعة في الإشراف الإداري في سلطنة عمان:

يقوم المشرف الإداري بتزويد الكادر الإداري بكل ما يحتاج له من نصح وإرشاد يلزمه للنهوض بالعملية التعليمية. كما يبذل كل الجهد لضمان سير العملية التربوية في طريقها السليم. واعتبر السلمي (٢٠٠٨، ١٧) أن عملية المتابعة من أهم العمليات التي تساهم في تطوير العملية التربوية (التعليمية والتعلمية)؛ حيث تساعد هذه العملية المشرف على اتخاذ قرارات التصحيح في الوقت المناسب. من جانب آخر، توفر التقارير التي يكتبها المشرفون من خلال زيارتهم المتكررة للمدارس المعلومات اللازمة حول سير العملية التعليمية لتصبح بذلك عملية الإشراف التربوي نهر لا ينضب دائم الجريان يرفد كل ما يخص العملية التربوية بفوائده الجمة. ومن الجدير بالذكر أن عملية المتابعة تفسح المجال أمام المشرف الإداري لتلمس احتياجات المدرسة المادية (مثل الأجهزة والأدوات) أو المعنوية (مثل الكوادر التدريسية والخبرات البشرية).

ويطلع المشرف الإداري من خلال عملية المتابعة على آخر المستجدات والقضايا التي تهم القطاع التربوي، مما يمكنه من علاجها والحد من نتائجها السلبية. كما يمكن للمشرف التربوي أن يتابع أثر نصائحه وإرشاداته التي زود بها الكوادر الإدارية على أرض الواقع مما يعطيه الفرصة الكافية لتعديلها وتنقيحها أو لطرحها في مؤسسات تعليمية أخرى.

ويقوم المشرف الإداري بمتابعة مجموعة من العناصر المختلفة والتي من خلالها يستطيع الوقوف على سير العمل المدرسي والتعرف على مستوى أداء الإدارة المدرسية وتطويره ومن هذه الجوانب:

- البيانات والإحصاءات: وتشمل بيانات الهيئة الإدارية والتدريسية والخدمية والتجهيزات وعدد الطلاب وتوزيعهم على الفصول.
- أداء مدير المدرسة الذي يمثل القيادة الإدارية والفنية لمدرسته: فيتابع المشرف الإداري الخطة المدرسية وما تشمله من مجالات ثلاثة تعليم وتعلم وإدارة مدرسية ، وما تشمله من عناصر عديدة والمتمثلة في خطة الإنماء المهني ومدى تفعيلها ، والزيارات الصفية، والاجتماعات المدرسية، وتنظيم المجالس المدرسية، ومدى الالتزام باللوائح والنظم التشغيلية، ومدى توفر النظام والانضباط المدرسي، ومدى الإسهام في تحقيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- مساعد المدير: ويشمل خطته الإدارية ومشاريعه وسجلاته وما يقوم به من أعمال تساعد مدير المدرسة.
 - منسق المدرسة: أداؤه وسجلاته.
 - السجلات المدرسية ومدى اكتمالها وتفعيلها.
 - الاجتماعات المدرسية: وتشمل التخطيط لها ومدى ملاءمتها وكتابة المحاضر وتوضيح القرارات الصادرة.
 - شؤون الطلاب: ويشمل التزام الطلاب بالزي المدرسي والانتظام في طابور الصباح والإذاعة المدرسية والتزامهم بالدوام والأنظمة المدرسية، ومتابعة تنفيذ العقوبات المدرسية وأساليب النهوض بالمستويات التحصيلية، وعلاج الطلاب المتأخرين دراسياً ورعاية الطلاب الموهوبين واكتمال بيانات سجلات وملفات الطلاب.
 - المبنى المدرسي: ويشتمل اكتمال المبنى والمرافق، وصيانتها، والعناية بالساحات والممرات والنظافة العامة وتوظيف المبنى المدرسي ومرافقه.
 - النواحي المالية: ويشمل متابعة عمل الجمعية التعاونية، وخطة الصرف على الأنشطة المدرسية، واستيفاء السجل المالي وتبعاته من تقارير عن حاجيات المدرسة المالية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥، ١٩-٢٠).
- وفي ضوء ما سبق؛ ونظراً لاتصال المشرف الإداري بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية وللتطور الكبير الذي طرأ على الإشراف التربوي بشكل عام، ترى الباحثة ضرورة أن يكون المشرف الإداري قادراً على تقديم المساعدة للإدارة المدرسية من خلال مد يد العون لتوفير ما يلزم وحل المشكلات التي تعترضها بهدف المساعدة على تهيئة بيئة تعليمية تعليمية مناسبة.
- ومن وجهة نظر الباحثة أنه حتى يستطيع المشرف الإداري القيام بأدواره ومهامه فإنه لابد أن لا يقتصر دوره فقط على علاج القصور واكتشاف الجوانب السلبية، بل ينبغي أن يحرص على الاطلاع الواسع والمستمر على كل ما هو مستجد لمواكبة التجديد والتغييرات التطويرية الطارئة وعلى أحدث النظم والأساليب المطبقة في الإشراف الإداري سواء على المستوى المحلي أو العربي أو العالمي.
- كما أن عليه العمل باستمرار على التطوير في نقاط القوة مع الاهتمام بالتحفيز لرفع وزيادة الإنتاجية والمشاركة الفعلية والبناءة من قبلهم لتحسين وتطوير ما يمكن تطويره في العمل المدرسي مجارة للمستحدثات والمستجدات العصرية.

المحور الثالث: التنمية المهنية :

يعتبر إعداد مدير المدرسة و تدريبه من أهم وسائل تنمية القطاع التعليمي؛ حيث إن المدير يعد المسؤول المباشر عن تصرفات المعلم و الطلاب داخل المدرسة بالإضافة لمسؤوليته عن نتائجهم و سلوكياتهم. فالمدير هو الشخص الوحيد الذي يكون على تماس مباشر مع كلاً من المعلم و الطالب و المشرف التربوي و هذا يبين مدى أهمية دوره في إدارة الجودة و التحكم بمخرجات مدرسته أو المؤسسة التعليمية المسؤول عنها (الشلبي، ٢٠١٠، ٤٣٩).

١- تعريف التنمية المهنية:

تعد التنمية المهنية أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تطوير العاملين بالقطاع التعليمي و رفع مستواهم التدريسي و التي تهدف على المدى البعيد للنهوض بالعملية التعليمية ككل. وقد قام العديد من الباحثين و الدارسين بالاجتهاد للحصول على تعريف مناسب يغطي مفهوم التنمية المهنية بشكل مناسب؛ و لكن في الواقع كان كل تعريف يركز على جانب معين أكثر من الآخر حسب الموضوع أو الجوانب التي يركز عليها الباحث في دراسته. و بهدف تغطية جميع هذه الجوانب، سيتم فيما يلي طرح عدد من التعريفات التي أوردها الدارسون كلا حسب وجهة نظره، ثم سيتم وضع ملخص نهائي يجمع جميع الجوانب التي تم تغطيتها في الآراء المختلفة.

وعرف بحلوس (٢٠٠٧، ٧) التنمية المهنية على أنها عملية تدريبية تهدف إلى تمكين العاملين بالقطاع التعليمي من معارف جديدة لها علاقة بشكل أو بآخر بعملهم المهني.

بينما عرفت الشخشير (٢٠١٠، ٨-٩) من وجهة نظر أخرى حيث لخصت المقصود بالتنمية المهنية بأنه عملية تزويد العاملين بالقطاع التعليمي بالمهارات و القيم المهنية الداعمة لعملهم ككل بغض النظر عن التخصص. في الواقع، فإن تعريف الشخشير يعد أشمل من ناحية تدريب العاملين بالقطاع التعليمي و تزويدهم بالمهارات و القيم المهنية المطلوبة و خصوصاً عند مقارنته بتعريف بحلوس (٢٠٠٧، ٧) الذي ركز على أن التنمية المهنية هي مجرد تزويد كل عامل في القطاع التعليمي بالمهارات المطلوبة في مجاله. بمعنى آخر فقد ركزت الشخشير من خلال تعريفها للتنمية المهنية على أن أي عامل بالقطاع

التعليمي من حقه كسب جميع المهارات و القيم المهنية التي يتطلبها عمله بغض النظر عن تخصصه أو طبيعة المواد التي يعمل في مجالها (الشخشير، ٢٠٠٧، ٧).

وعرف الجعفري (٢٠٠٦، ٣٠) التنمية المهنية بأنها " التجديد والتحديث لمعارف ومهارات واتجاهات المستفيد، حتى يصل إلى درجة عالية من الكفاءة المهنية والوظيفية بمجاله تحقيقاً لمبدأ التعلم مدى الحياة ".

وعرف رفاعي (٢٠٠٩) كما جاء في (الأخزمي، ٢٠١٠، ١٠) التنمية المهنية كذلك بأنها " عملية مخططة ومستمرة ومنظمة وهادفة إلى تجديد مهارات وخبرات العاملين أكاديمياً ومهنياً لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ولتحقيق الجودة في الأداء وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والحياتي".

كما عرفت التنمية المهنية بأنها " مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف، والمهارات، والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة (علي، ٢٠٠٨، ٢٠٢).

وترى الباحثة أنه من تعريف كل من الجعفري(٢٠٠٦)، ورفاعي(٢٠٠٩)، وعلي (٢٠٠٨) يمكن القول أن مفهوم التنمية المهنية يتبلور في عدة اتجاهات متمثلة في التالي:

- أنها عملية مخططة ومنظمة.

- تجديد وتطوير وتغيير لمهارات وخبرات العاملين الأكاديمية والمهنية.

- تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتشير العديد من الأدبيات التربوية المعاصرة إلى وجود العديد من المصطلحات التي تتداخل وتتكامل مع التنمية المهنية وهي التدريب والنمو المهني والتعليم المستمر، ويمكن الإشارة هنا إلى أن التدريب يعبر عن: عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد يمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة. وهو يختلف حسب الحاجة إليه فقد يكون قبل الخدمة أو أثناء الخدمة، أما بالنسبة للنمو المهني فهو عملية تلقائية تتحقق لدى الفرد عندما يجدد ويطور أساليب عمله في ضوء ما يحصل عليه من معلومات ومهارات واتجاهات من خلال التنمية المهنية والتدريب المنتظم. وبالتطرق لمفهوم التعليم المستمر يمكن القول بأنه العملية التعليمية التي لا تنتهي بالتخرج من التعليم العالي والحصول على الدرجات العلمية

مثل الماجستير والدكتوراه بل تمتد للاستزادة من المعارف والمهارات من خلال التدريب والالتحاق بالدورات المنظمة والدراسات التي تؤهل لتحسين الأداء في مهن معينة أو ممارسة مهن جديدة وغير ذلك من خلال الحضور المباشر أو عن بعد (المسهلي، ٢٠٠٩، ٦٨).

وبالتالي نجد أن التدريب يعد جزءاً أساسياً ورئيساً في التنمية المهنية، أما النمو المهني فيمكن اعتباره ناتجاً من نواتج التنمية المهنية ذلك أنه كما اتضح سابقاً يحصل من خلال التنمية المهنية، والارتباط كبير وواضح بين مفهوم التنمية المهنية والتعليم المستمر.

٢- أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس:

في الواقع، فإن أهمية التنمية المهنية لدى القطاع التعليمي و أهمية تطبيق ابرز مضموناتها على العاملين في هذا القطاع تكمن في تحسين و تطوير المهارات و القيم المهنية لدى كافة العاملين في القطاع عدا عن دعوتهم لتطبيقها و ممارستها في نطاق عملهم و مهنتهم اليومية للنهوض بالمستوى المهني الخاص بهم كأشخاص مما يسمح لهم بالتطور المهني و الوظيفي و من جهة أخرى يساعد في تنمية مبادئ التعاون بين كافة أفراد و أقسام القطاع التعليمي بهدف تطوير القطاع مما يعزز مفاهيم العمل الجماعي لدى كافة المشاركين و يعزز أيضاً معاني و قيم احترام روح الفريق على مبدأ مصلحة الجماعة الذي يؤكد أن تطوير القطاع التعليمي يبدأ من تطوير مهارات الأفراد و من ثم تطوير العلاقات على مستوى العمل لتعزيز روح التعاون و بالتالي ينتج في النهاية تطوير القطاع ككل و نجاحه (السريحي، ٢٠١٢، ٣-٢).

بالتركيز أكثر على أهمية التنمية المهنية بالنسبة لمديري المدارس فهم كغيرهم من العاملين تحت سقف القطاع التعليمي و يعدون جزءاً لا يتجزأ منه ولذلك فهم أيضاً متأثرون بالتنمية المهنية بشكل كبير. عدا عن ذلك فإن مديري المدارس لهم أيضاً دور كبير في التنمية المهنية لمن هم مسؤولون عنهم من معلمين و مرشدين وموظفين في المدارس؛ حيث أن المدير يكون مسؤولاً عن تنمية جميع الموظفين داخل المدرسة مهنيًا بما في ذلك المعلمين. لذا فإن أهمية التنمية المهنية لدى مديري المدارس تكمن في أن التنمية المهنية تساعد بالنهوض في مستوى مؤسستهم التعليمية و بالتالي رفع التحصيل الأكاديمي لجميع الطلاب الموجودين داخل المدرسة (التيمي، ٢٠١٠، ٣-٢).

من جهة أخرى فإن مديري المدارس ينظرون للتنمية المهنية بأنها تساهم بشكل كبير في تحسين القطاع التعليمي في الدولة ككل؛ حيث أنه تبين لديهم أن رفع المستوى المهني

للمعلمين عن طريق تنميتهم مهنيًا يساعد في رفع المستوى التحصيلي والأكاديمي لدى طلابهم مما يؤدي إلى ترك أثر إيجابي في المدرسة حيث إنه يرفع المستوى الأكاديمي لها كمؤسسة تعليمية. كل هذا يؤثر إيجابياً في القطاع التعليمي ككل إذا حدث في غالبية المدارس الموجودة في الدولة مما يشير إلى تنمية شاملة في جميع أقسام القطاع التعليمي و التربوي داخل الدولة. لذا فإن أهمية التنمية المهنية لدى مديري المدارس تكمن في كونها تساهم في تحسين القطاع التعليمي داخل و خارج مؤسساتهم التعليمية و بالتالي يتحسن الوضع العام للقطاع التعليمي من خلال عدة عوامل احدها هو "التنمية المهنية" (الشقيفي، ٢٠٠٦، ٩-١١؛ فلاح، ٢٠١٢، ٢٤).

وقد أشار (مصطفى وعبد النبي، ٢٠٠٨، ٦٠) ، إلى أن أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس ترجع في أنها تعود عليهم بعدد من الفوائد والمزايا حيث إنها تساعدهم على ما يلي:

- تبني رؤية تعليمية معينة وتقاسم هذه الرؤية مع المجتمع المدرسي.
- قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
- القيام بعملية الاتصالات والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
- تغيير البيئة المحيطة.
- تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة.
- اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.
- أن يكون متعاوناً وقادراً على العمل من خلال الآخرين وليس ديكتاتورياً، وظيفته إصدار الأوامر والتعليمات.
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة.
- القيام بقيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريس، مما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.

- تحسين عمليات المحاسبة والاتصال بتقديم تقرير لأولياء الأمور والإدارة التعليمية ويطلع عليه كذلك جميع العاملين في المدرسة (عن إدارة الطلاب ، تقييم العاملين ... الخ).

- إحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربطه بالمدرسين والإداريين وأعضاء المجتمع وأولياء الأمور حيث إنها تساعد على تكوين إطار عمل قادر على إحداث هذه التغييرات والذي يعمل على تحسين أداء الطلاب.

- تساعد على تحسين عمليات تعلّم التلاميذ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب واشتراكه مع المعلمين لتوضيح الطرق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ إلى الوصول لهذه المعايير مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن أهمية التنمية المهنية بالنسبة لمديري المدارس تتمثل في المساعدة على الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها ، والتي نتجت من الثورة العلمية التكنولوجية التي يشهدها العالم، والتي فرضت أدوارا ومسؤوليات جديدة على العاملين في المجال التربوي شأنهم في ذلك شأن غيرهم في باقي المجالات. لذا تعتبر التنمية المهنية أحد الوسائل العلمية والعملية التي تساعد على تنمية وتطوير قدرات مديري المدارس حتى يتمكنوا من متابعة المستجدات والمستحدثات المهنية والتعامل معها؛ وحتى يكونوا قادرين بدورهم على تطوير قدرات المعلمين وتحقيق الفاعلية التنظيمية للمدرسة بصورة عامة.

٣- أهداف التنمية المهنية :

لكون التنمية المهنية تساهم بشكل أساسي في تطوير القطاع التعليمي كأداة تطويرية للسلوكيات و القيم المهنية لدى جميع العاملين بالقطاع التعليمي؛ جعل لها أهدافاً لتحقيقها في القطاع التعليمي، و التي ستدل بشكل أو بآخر على نجاح عملية التنمية المهنية في حال تحقيقها بنجاح. ومن هذه الأهداف ما يلي (الشتيحي، ٢٠١٠، ١٠):

- مساعدة ودعم العاملين بالقطاع التعليمي بغية إعطائهم القدرة على الوصول إلى درجة مرتفعة وعالية من الأداء الذي يتميز بموافقته لمعايير الجودة العامة

للتعليم و الأساليب التدريسية: هذا الهدف يساهم بدعم العاملين بالقطاع التعليمي و يزيد من قدرتهم على تحقيق المعايير القومية و الوصول لها في العمل التعليمي من خلال تطبيقهم للأساليب المهنية الصحيحة و التي يجنونها من خلال تطوير و تنمية أساليبهم و قيمهم المهنية.

- المساهمة في نشر مفاهيم و مبادئ التعلم التعاوني و التعلم طول الحياة و التعلم المستمر بين المعلمين و غيرهم من العاملين بالقطاع التعليمي و هذا الهدف يعتمد عليه لأنه لديه الدور الأكبر في تحقيق أهداف البرامج المنشأة للتنمية المهنية: هذا الهدف يقتضي من المعلمين و غيرهم من العاملين بالقطاع التعليمي أن يتمتعوا بروح المشاركة بالمعلومات حيث يجعلهم يتشاركون بخبراتهم مما يعزز مبادئ التعاون بهدف تحقيق أفضل النتائج للتنمية المهنية بشكل عام.

- رفع المشاعر الإيجابية لدى العاملين بالقطاع التعليمي من خلال جعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم الذي ينجزونه و بالإضافة لذلك فإن هذا الهدف يقتضي أيضاً تطوير الشعور بالمسؤولية من العاملين بالقطاع التعليمي اتجاه أعمالهم و بالتالي فإن وفاءهم لمهنتهم سيزداد، هذا الهدف يقتضي رفع روح الواجب و المسؤولية لدى العاملين بالقطاع التعليمي لجعلهم يشعرون بالرضا عما يقدمونه في أعمالهم. بالإضافة لذلك، فإن هذا الهدف يجعل من العاملين بالقطاع التعليمي أشخاصاً ذوي ضمير متيقظ يسعون لنيل أفضل المعلومات حتى يشعرون بالرضا عن أعمالهم مما يمنحهم الشعور الايجابي بأنه لديهم القدرة على تحقيق الأفضل من خلال مهنتهم.

وحدد البديري (٢٠٠٢، ١٢٠) أهداف التنمية المهنية في الآتي:

- اكتساب الفرد المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

وأضاف (نصر، ٢٠٠٧، ٣٨) بعض الأهداف الأخرى التي قد تحققها التنمية المهنية وهي:

- نشر و تعزيز مفاهيم الجودة التعليمية.
- توليد وجهات نظر إيجابية باتجاه جودة التعليم.
- تنمية ثقة العاملين بالقطاع التعليمي بقدراتهم.
- التأكيد على أهمية التنمية المهنية للعاملين بالقطاع التعليمي ودورها في رفع مستوى التعليم بشكل عام.
- تطوير مهارات العاملين بالقطاع التعليمي وخبراتهم المهنية.
- تعزيز معاني المسؤولية و الوفاء و الانتماء للمهنة لدى العاملين في القطاع التعليمي.
- نشر مفاهيم التعاون و العمل الجماعي في القطاع التعليمي .
- تحسين المستوى الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي و تطوير قدراتهم.
- تطوير كفايات العاملين بالقطاع التعليمي لمواكبة التطور في باقي قطاعات الدولة و بنفس الوقت المحافظة على تحقيق معايير الجودة التعليمية.

وخلاصة القول لما سبق عرضه، فإن تعزيز المهارات القيادية لمديري المدارس وتوظيفها في المجتمع المدرسي، سيكون له دور بلا شك من وجهة نظر الباحثة في تقديم المساعدة اللازمة للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة، وتمكينهم من اكتساب المعارف اللازمة وتطبيقها في كافة المناحي الدراسية، كما يعزز وجود مخرجات تعليمية تمتلك من المعارف والمهارات ما يمكنها من القيام بأدوارها بكل كفاءة في مرحلة ما بعد المدرسة.

٤- معايير التنمية المهنية:

ترتكز التنمية المهنية لأي شخص على الدافع الداخلي له الذي يرغب بالتطور و التحسن لذا تعد أهم نقطة في سبيل تحقيق تنمية مهنية ناجحة هو تحفيز هذه الرغبة الداخلية لدى الشخص ليقوم بتطوير و تحسين نفسه مهنيًا و وظيفيًا. حيث يوفر القطاع التعليمي عادة ظروفًا مشجعة للعاملين فيه حتى يسعون لتنمية أنفسهم مهنيًا. لذا فإن العاملين في القطاع التعليمي يتميزون بأنهم لديهم دوافع داخلية ترغبهم بتطوير أنفسهم مهنيًا سواء أكان ذلك بالاعتماد على غيرهم من عاملين في نفس المجال و مختصين أو بالاعتماد على تنمية

أنفسهم ذاتياً من الناحية المهنية و هذا يكون عن طريق التعلم من الأخطاء و زيادة الخبرة و البحث في سبيل التنقيف الذاتي مهنيّاً سواء أكان هذا التنقيف حول المعلومات و المعارف في نفس المجال أو عن القيم و المهارات المهنية المختلفة (سمور، ٢٠٠٦، ٤٦٦).

من هذا المنطلق كان على القطاع التعليمي وضع بعض المعايير الخاصة بضبط جودة برامج التنمية المهنية أياً كان أسلوبها أو هدفها، و بالتركيز على معايير ضبط جودة برامج التنمية المهنية الخاصة بمديري المدارس فإن القطاع التعليمي يعتبر مدير المدرسة هو رأس الهرم الذي يرأس كل أجزاء المؤسسة التعليمية. و من هنا كان هناك اهتمام خاص بتطويره مهنيّاً وخاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتقييم والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال بالإضافة لتطوير قدرته على تنمية أفراد مؤسسته مهنيّاً (فلاح، ٢٠١٢، ٢١-٢٢؛ أبو شاويش، ٢٠١٠، ٣٠-٣١).

ويمكن تلخيص المعايير التي يجب أن يحققها أي برنامج تنمية مهنية للعاملين بالقطاع التربوي فيما يلي (لهبت، ٢٠١٠، ٢٥؛ عساف، ٢٠٠٥، ٤٨؛ شحادة، ٢٠٠٨، ٣٥):

- يجب أن يكون نتاج برنامج التنمية المهنية أفضل من مدخلاته حيث إنه يجب أن يظهر تطوراً و تنمية على أداء العامل في القطاع التعليمي الذي خضع للبرنامج.
- من الممكن أن يساعد المشرف التربوي العاملين بالقطاع التعليمي في برامج التنمية المهنية الخاصة بهم لتوجيههم للطرق التي من الممكن أن يحققوا بها تنمية مهنية في نطاق عملهم.
- دور المشرف التربوي يجب أيضاً أن يكون تشجيعياً في برامج التنمية المهنية.
- بخصوص برامج التنمية المهنية التي تخص كلا من المشرفين التربويين و مديري المدارس فإن مستوى القدرة على اتخاذ القرارات يجب أن يتحسن لديهم في كل المجالات الخاصة بالتفكير الإبداعي والخبرة و تطوير القدرات الخلاقة.
- يجب على البرامج أن تطور أيضاً معاني المسؤولية الكاملة في العمل و القدرة على التوجيه الذاتي و ضبط النفس أثناء ممارسة المهنة كنوع من تحقيق التنمية للقيم المهنية.
- يجب على البرنامج الخاص بالتنمية المهنية أن يؤكد لدى العاملين في التنمية المهنية القيم و المهارات الواجب عليهم عملها أثناء ممارستهم لمهنتهم.
- يجب على برامج التنمية المهنية أن تثير لدى العاملين بالتنمية المهنية الرغبة بالتعلم و التطور على المستوى المهني.

- يجب أن تقوم برامج التنمية المهنية بخلق نزعة الواجب لدى العاملين في القطاع التربوي لجعلهم يطبقون القيم و المهارات المهنية المتعلقة بموقعهم الوظيفي من تلقاء أنفسهم قبل أن يكون الهدف هو إرضاء الأشخاص الأعلى منهم وظيفياً.

وترى الباحثة أن وضوح هذه المعايير لجميع المعنيين بالتنمية المهنية من الأهمية بما كان، ذلك أنها تحقق مبدأ المشاركة بين جميع الأطراف المشاركين فيها، مما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها ، وهي تمثل تحدياً للمستهدفين الباحثين عن التميز مما يدفعهم إلى المناقشة وبذل أقصى جهد للوصول إلى تحقيقها.

٥- مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس :

تدور محاور برامج التنمية المهنية عادة حول تطوير المهارات و القيم المهنية للعاملين في قطاع التعليم كلاً حسب مجاله و طبيعة عمله. و بالتركيز أكثر على مديري المدارس فإن التنمية المهنية لهم تتركز على جانبين رئيسيين (سكيك، ٢٠٠٨، ١٠١-١٠٢؛ Shetland Island Council Education Service، ٢٠٠٤، ٣):

- تنمية مهارات و قيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية (وخاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتقييم والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال واستخدام التقنيات).
- تنمية قدرات المدير المهنية على تطوير و تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا.

إن تنمية مهارات و قيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية تتركز على مهاراته التي يجب أن يتحلى بها ليستطيع إنجاز مهامه الإدارية، وغالباً ما تتركز هذه في القدرة على التخطيط و التنظيم و صنع القرار و غيرها. حيث إن هذه المهارات مهمة لأي مدير سواء أكان مدير مؤسسة تعليمية أو شركة؛ فعلى سبيل المثال لا الحصر، فإن مهارة التخطيط و التنظيم الإداري يجب أن يتحلى بها أي مدير ليستطيع ممارسة تنظيم مؤسسته التي هو مسؤول عنها و ليستطيع التخطيط لكافة أعمال المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو فيما يتعلق بالخطط المستقبلية للمؤسسة. لذا كان لزاماً على القطاع التعليمي أن يقوم بتطوير

المهارات الإدارية لدى مديري المدارس لتطوير قدراتهم و توجيههم نحو سبل الإدارة الصحيحة (نحيلي، ٢٠٠٧، ٥٧؛ سكيك، ٢٠٠٨، ١٠١).

أ- التخطيط:

حيث يعتبر التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة، وهو الأساس والمبدأ الأول الذي تقوم عليه العملية التعليمية، والذي يعتبر أهم العوامل في نجاح الإدارة من عدمه ، والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وفي ظل الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة وأقصر وقت (الطيب، ١٩٩٩، ٦٩).

ولكي يستطيع مدير المدرسة القيام بمهامه الأساسية باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته لابد أن يكون عمله هذا في إطار واضح يبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية، الأمر الذي يتطلب منه التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من الوصول إلى غاياتها، فالخطة المدرسية برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم (سلامة، ٢٠٠٣، ١٤٣).

فالتخطيط هو ترجمة عملية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج ووضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً ورصد الواقع والحقائق والمتغيرات والمواد المتاحة. ومن خلال هذه الوظيفة يهتم مدير المدرسة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية المعلنة (عايش، ٢٠٠٩، ٨١).

وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أن التنمية المهنية لمديري المدارس في مجال التخطيط تجعلهم قادرين على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحليلها، ومعرفة نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجهها، الأمر الذي يساعده على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووضع الحلول لتحقيق أهداف المدرسة ومن أجل الوصول بها إلى أحداث التغيير المناسب لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

ب- التنظيم الإداري:

التنظيم هو ثاني وظيفة من وظائف الإدارة يتضمن مجموعة من العمليات تتمثل في تحديد المهمات والواجبات والأعمال وتقسيمها إلى وظائف

، وإسناد كل وظيفة للشخص أو الموظف المناسب، مع منحه وإعطائه سلطات ومسؤوليات تتناسب مع حجم وأهمية مركزه الوظيفي، مع بيان طرق الاتصال بين المديرية والأقسام والأفراد في المؤسسة (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ٥٩).

ولقد حظي مفهوم التنظيم بالعديد من الاجتهادات من قبل المشتغلين بعلوم الإدارة بهدف تحديد مفهوم واضح له، وبالتركيز على التنظيم داخل المدرسة يمكن تعريفه بأنه " تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المدرسة عن طريق تبسيط الإجراءات، واستغلال الموارد استغلالاً أمثل، ويتم ذلك عن طريق تحليل العلاقات ، وطرق العمل وإجراءاته المرتبطة بالخدمات المقدمة" (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠، ٩١).

- وأوضح الطبيب (١٩٩٩ ، ٨١) أن جريفت وضع عدة مبادئ للتنظيم منها:
- أن يقوم التنظيم على أساس فاعلية عملية اتخاذ القرار وذلك يعني أن يتخذ القرار الأمثل في التنظيم.
 - أن يسمح التنظيم بحرية العمل والمبادرة الذاتية وأن تنظم المؤسسات بحيث يكون وجودها يفرض نوعاً من الرقابة.
 - تنظيم الوظائف الإدارية بما في ذلك عملية اتخاذ القرار بحيث تؤدي الأعمال بصورة ديمقراطية لا مركزية.
 - أن يعمل التنظيم في إطار مهمته والتي تتمثل في توزيع السلطة والمسؤوليات بصورة منظمة وعادلة تتمشى وهدف المنظمة.
 - أن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة في عمل القرار.
 - يجب أن يسمح التنظيم الإداري بحكم طبيعته بالتقويم المستمر المتعاون.

ومن هنا ترى الباحثة إن تمكن مدير المدرسة من مهارة التنظيم الإداري يساعد على تنسيق جهود جميع العاملين بالمدرسة، واستثمار إمكانياتهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم في إطار من التواصل الفعال والرقابة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما أن هذا الأمر يساعد على خلق بيئة عمل قائمة على التعاون بين أفرادها دون أن يكون هناك تنازع في الاختصاصات أو المهام، كما أنه يساعد في الحصول على أقصى إنتاجية من قبلهم.

ج- التوجيه:

التوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، ذلك أنه يمثل حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، ويقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، وهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء، ويجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه وأن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتل أكثر من معنى (عطوي، ٢٠٠٨، ٢٣).

ويقوم مدير المدرسة ومساعدته ولجنة تطوير الأداء المدرسي في المدرسة بالإشراف على تحقيق الخطة التطويرية المرسومة للمدرسة، والتي تم إعدادها بناء على حاجات المدرسة وتشارك فيها الجميع فعلاً وواقعاً، ثم يتم إصدار التوجيهات اللازمة عبر كافة قنوات الاتصال المفتوحة، ويحرص مدير المدرسة على المكانة المرتفعة للروح المعنوية (لهذا الفريق المتكامل المتناغم) في مدرسته، وذلك بغية الحصول على نوعية ممتازة من المخرجات التربوية من حيث الكم والنوع معاً (الخواجا، ٢٠٠٤، ٦٣).

وترى الباحثة أن مقدرة المدير على توجيه العاملين في مدرسته تبرهن على مدى فعاليته، ذلك أن التوجيه يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، والتوجيه الفعال يستلزم من المدير اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة الأفراد الذين يتولى توجيههم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم، ولا بد للمدير من أن يدرك إن الإشراف المباشر من قبله أمر ضروري وهام في عملية التوجيه وأنه يكون أكثر فاعلية عندما يكون الاتصال شخصي بينه وبين من يوجههم، لأن تلقي الأفراد التوجيه من أكثر من مصدر يفقده فاعليته.

د- العلاقات الإنسانية:

لقد بين حامد (٢٠٠٨، ٥٩) إن مفهوم التعامل مع الآخرين يعني التعامل مع الأفراد في المؤسسة التربوية بطريقة تعتمد على العلاقات الإنسانية

من خلال المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية والقرارات والأنظمة الوظيفية والاتجاهات التربوية كما تعتمد على أصول التعاون والإخلاص والمحبة في العمل.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها : مجال من مجالات الإدارة يعني اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا تتمثل في:

- تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد.
- زيادة الإنتاجية وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون.
- إشباع حاجة الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أولاً أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٧٣).

وترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية ؛ ذلك أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، لذا لابد للمدير من أن يعمل على بناء علاقات طيبة مع العاملين بالمدرسة على اختلاف مسمياتهم ومسؤولياتهم ، وهذا يتطلب منه معرفة آراءهم وميولهم واتجاهاتهم، والثقة بأنهم قادرون على الابتكار والإبداع إذا ما أتيحت لهم الفرصة، والعمل بمبدأ أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وبالتالي تقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وخلق بيئة عمل قائمة على الاطمئنان وتلبية الطلبات وإشباع الحاجات.

هـ - التقويم :

التقويم وسيلة لا غاية، فهو وسيلة يتمكن بها مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها، ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها، كما يتطلب منه إشراك العاملين معه والتلاميذ في عملية التقويم، بل وإلى إشراك ممثلي الآباء والبيئة أيضاً، هذا فضلاً عن اهتمامه بأن التقويم عملية تبدأ من بداية العمل وتستمر معه

حتى نهايته، والاعتماد عليه لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات أولاً بأول. وهو في تقويمه ينبغي أن يهتم بالأثر الطيب، منطلقاً من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة والضعف، بل علاج مواطن الضعف دون الإساءة لأحد، وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء الجيد وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية (المعسري ، ٢٠٠٣ ، ١٩١).

وترى الباحثة أن التقويم يعطي المدير فرصة للتأمل وإعادة النظر في كثير من جوانب العمل داخل المدرسة مما يمكنه من وضع رؤية مستقبلية لشكل العمل القادم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية سواء من خلال استغلال الإمكانيات البشرية أو المادية المتوفرة ، أو طريقة العمل المتبعة ومدى نجاحها في توظيف هذه الموارد والإمكانيات بالطريقة المثلى التي تساعد في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

و- الاتصال الإداري الفعال:

تتطلب أساليب القيادة المختلفة مستويات مختلفة من الاتصال، فالقادة الذين يعتمدون على آرائهم في أداء العمل ولا يهتمون بآراء موظفيهم، لا يهتمون اهتماماً كبيراً بوسائل الاتصال التي يستطيعون من خلالها التعبير عن خططهم وقراراتهم لموظفيهم، ولكن القادة الذين يشجعون موظفيهم على مشاركتهم في القرارات يحققون النجاح لو أن وسائل الاتصال بين الأفراد كانت تسير بصورة جيدة وفعالة، فهم يحتاجون إلى الاهتمام بالمعلومات الهامة ، فلا بد من الاهتمام بنتائج الاتصال بين الأفراد سواء الاتصال اللفظي أو غير اللفظي حتى يستطيع الفرد تقييم ما إذا كانت مجهوداته تتقدم أم لا. (ميدني وشافيز، ٢٠٠٥ ، ١٠٢).

وقد بين أبو ناصر (٢٠٠٨ ، ٧٣) بأن الاتصالات تلعب دوراً هاماً داخل الإدارات ، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وقد حدد عدد من أهداف الاتصال وهي:

- تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم البعض لزيادة كفاءة العمل.
- توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين.
- زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المؤسسات والجمهير المتعاملة معها.
- اكتساب احترام وتقدير وثقة الرأي العام في التعامل مع المؤسسة.

- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة وإيضاح العلاقات التبادلية بينها وبين الجمهور لإحداث نوع من الجاذبية المتبادلة تعود بالنفع والفائدة على الجميع.

ويُمكن الاتصال الإداري الفعال من وجهة نظر الباحثة مدير المدرسة من التأثير في كافة أعضاء المجتمع المدرسي، ويساعده في القيام بوظيفته في التوجيه والإشراف بأفضل صورة ممكنة، كما أنه يساهم في العمل بشفافية وجعل العاملين بالمدرسة على اطلاع بكافة الأمور التي تحدث داخل المدرسة الأمر الذي يساهم في تقوية العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة العاملين وبالتالي إثارة دوافعهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل التعاوني المحقق لأهداف المدرسة.

كما أن قدرة المدير على الاتصال الإداري الفعال تمكنه من إرسال البيانات والأفكار والمقترحات للمسؤولين في المديرية بشكل يسمح بفهمها واستيعابها من قبلهم وبالتالي الاستجابة لها والتحرك في الاتجاه المحدد والمرغوب فيه من قبلهم وإحداث ردة الفعل المطلوبة التي يريدها المدير.

ز - التنمية المهنية:

تمثل التنمية المهنية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. (نوري وكورتيل، ٢٠١١، ٣١٠-٣١١).

من ناحية أخرى فإن برامج التنمية المهنية تهتم بشكل كبير بقدرة المدير على تنمية و تطوير المهارات لدى العاملين في مدرسته و خصوصاً المعلمين. فتقوم هذه البرامج بتطوير مهارات الإشراف التربوي و المهارات التدريسية لدى المديرين ليتمكنوا من تدريب العاملين لديهم على المهارات التي يعرفونها و بهذا يصبحون مساهمين في تنمية العاملين لديهم مهنيًا.

بالإضافة لذلك، فإن إكساب مديري المدارس مثل تلك المهارات يجعلهم يقدرّون الوضع العام للمدارس بشكل أكبر و بالتالي هذا سيفيدهم إدارياً و يمكنهم من بناء خطط و استراتيجيات صحيحة ومناسبة لتطوير قطاعهم التعليمي ككل. على العموم، فإن تطوير المهارات و القيم المهنية ككل لدى المدير يعد وسيلة هامة في التنمية المهنية للقطاع التعليمي و خصوصاً لأن المدير يعد مسؤولاً أول عن تطور مؤسسته التعليمية باعتباره المسؤول الأعلى في مؤسسته ؛ لذا كان من الواجب على القطاع التعليمي الاهتمام بتنمية جميع الجوانب المهنية لدى مديري المدارس (نحيلي، ٢٠٠٧، ٥٨؛ سكيك، ٢٠٠٨، ١٠٢).

وتؤكد الباحثة أن التنمية المهنية إن أريد لها تحقيق أهدافها لابد من توفير الخبرات المتخصصة القادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية للبرنامج التدريبي ، والقادرة على تنفيذ برامج التنمية المهنية ومتابعتها وتقييمها؛ ومن هنا تظهر أهمية صقل مهارة المدير في التدريب والتنمية المهنية لكي يكون قادراً على مشاركة العاملين بالمدرسة في المعلومات التي لديه ويعمل على تدريبهم كي يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المدرسة ، وكما قيل قديماً ليس هناك وصف للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفاعلية والتأثير.

ح- استخدام التقنيات:

لقد برز مفهوم الحوسبة الإدارية أو ما يعرف بالتقنية الإدارية بعد التطور الهائل الذي شهده القطاع الإداري بشكل عام، ويمكن القول بأن هذا المفهوم الإداري الجديد لا يعني الاستغناء عن وجود الكائن الحي، الذي بالطبع يقبع على رأس الهرم الإداري، وإنما أصبح يستخدم الآلات، ومعدات تعينه على أداء أعماله، التي لولاها لفضى وقتاً أطول في عمله.

ويقف الحاسوب على رأس وسائل التقنية الحديثة الأكثر تأثيراً في مجال الإدارة عموماً، والإدارة المدرسية خصوصاً، لقاء ما يقدمه من خدمات كبيرة، ومذهلة يصعب لغيره تنفيذها، ويصعب معها الاستغناء عنه، وخاصة في جانب المعلومات، واتخاذ القرار، ومن تلك الخدمات التي يقدمها الحاسوب للإدارة المدرسية:

- تحويل البيانات في الإدارة إلى معلومات منظمة و مترابطة، فالحاسوب أداة لتحويل الإحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تساعد المدير في التفكير وعمل المقارنات والتحليل والتقييم للموضوعات، التي سوف يتم اتخاذ القرارات بشأنها من قبل المدير والعاملين بالمؤسسة بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

- يساعد الحاسوب في تخفيف الضغط على المدير وتوفير الوقت من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة لكي يقوم الموظف المختص بتنفيذها دون الرجوع إلى المدير في كل إجراء يقوم به الموظف.

- التخلص من النظام اليدوي والحصول على المعلومات التي تكون غالباً ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار، كما أنها تتأثر وبدرجة كبيرة بآراء الأشخاص الذين يعدونها ويقدمونها للإدارة.

- سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت اللازم في البحث عنها.

- يهيئ الحاسوب المرتبط بالشبكة العنكبوتية (الانترنت) الفرصة المهمة لمدير المدرسة لتكوين ما يعرف بسطح المكتب الإلكتروني الذي يوفر للمدير وسائل الاتصال والارتباط مع الآخرين دون الحاجة للقائهم (الصرايرة و المجالي وصلاح و اللصاصمة ، ٢٠١٠ ، ٢١١ - ٢١٢).

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم باستخدام التقنيات في العمل الإداري وذلك من خلال تدشين برنامج الإدارة المدرسية في مدارس السلطنة، والذي استطاع تحقيق الكثير من الأهداف المرجوة منه، ولكنه افتقد في نفس الوقت إلى نظام اتصال فعال يربط المدرسة بالمحافظة التعليمية والوزارة، وكذلك الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي من جهة أخرى. وهذا بدوره قلل من إمكانية توظيف قواعد بيانات للمدارس من أجل خدمة التخطيط التربوي. وللتغلب على هذه المشكلة وغيرها من المشاكل الفنية، ظهرت الحاجة إلى تطبيق فكرة مشروع البوابة التعليمية والتي تعد ملتقى يربط عناصر العملية التعليمية إلكترونياً عن طريق مجموعة من البرامج والخدمات المتعددة التي تحتويها باستخدام الانترنت وتهدف إلى تسهيل العملية التعليمية وتقديمها في شكل أكثر فاعلية وتشويقاً للطالب والمعلم وولي الأمر على حد سواء، وتسهيل عملية المتابعة والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية. كما تساعد على تنظيم ومتابعة الأعمال الإدارية بجعلها أكثر إحكاماً وتنظيماً من خلال عدد من الأنظمة منها نظام متابعة وتداول الطلبات إلكترونياً ونظام الأرشفة الإلكترونية (العمرى، ٢٠١٠ ، ١١٣ - ١١٤).

ومع التقدم التكنولوجي السريع في السنوات الأخيرة والذي من المتوقع أن يستمر، ترى الباحثة أنه أصبح لازماً على مدير المدرسة مواكبة التطورات الحاصلة

، وتوظيفها في مجال العمل المدرسي بمختلف مستوياته سواء في التعامل مع بيانات ومعلومات الموارد البشرية من هيئة تدريسية وفنية وإدارية وطلبة أو بيانات الموارد المادية من عهد ووسائل تعليمية وغيرها داخل المدرسة، أو في علاقات المدرسة مع المستويات الإدارية الأعلى على مستوى المديرية أو الوزارة، لما لهذه التكنولوجيا من أثر واضح وملحوس في التغلب على مشاكل تداول المعلومات وتجهيزها . وحتى يستطيع المدير القيام بدوره في هذا المجال لابد من أن تتوفر له التنمية المهنية التي تساعده على اكتساب مهارات وقدرات تجعله قادراً على التعامل مع التكنولوجيا بمختلف أنواعها و مواكبتها والاستفادة منها في المجال التربوي وعلى مختلف المستويات.

٦- أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس:

القيادة كغيرها من المهارات المعقدة، بعض الناس يبدأون ولديهم قدرات قيادية أكبر وأكثر اكتمالاً عن الآخرين، ولكن المهارات المناسبة يمكن تعلمها، وتنميتها وتحسينها. فالقيادة مهارة يمكن لأي شخص أن يتعلمها، ويمكن أن تدرس للجميع، ولا يحرم منها أحد (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٢١٥).

وأساليب التنمية المهنية لمديري المدارس متعددة ، وليس هناك أسلوب ما يمكن ترجيحه عن الآخر ، فالأساليب تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة، ذلك أن اختلاف المستوى الإداري للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب للإداريين في كل مستوى، كما أن الغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطريقة التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء عمله بكفاءة، تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير (المعسري، ٢٠٠٣، ٢٤٢) .

وفيما يلي بعض أبرز الأساليب المستخدمة في تحقيق التنمية المهنية لمديري

المدارس كما عرضها البدري (٢٠٠٢، ١٢٣-١٢٤):

١- دراسة الحالة:

وهي تقوم كما يبدو من اسمها على عرض حالة أو موقف من الحالات أو المواقف الفعلية التي تواجه الأفراد عادة أثناء قيامهم بالعمل. ويقوم المتدربون تحت توجيه المشرف أو القائم بالتدريب بدراسة هذه الحالة من واقع البيانات والمعلومات التي تقدم لهم أو توزع عليهم عن طبيعة الحالة. والهدف الرئيسي من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حلول

وإنما تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على التحليل والدراسة الموضوعية والوصول إلى الأحكام والقرارات الصحيحة .

٢- تمثيل الأدوار:

ويقصد بتمثيل الدور إيجاد موقف واقعي يقوم المتدربون بلعب الأدوار المختلفة فيه ، ويكون هذا الموقف عادة موقفاً مشكلاً أو فيه اختلاف وصراع بين الأفراد وعلى المتدربين أن يقوموا بتمثيل أدوارهم بصورة ينبغي أن تكون أقرب ما تكون إلى الواقع. والهدف الأساسي من تمثيل الدور هو تنمية فهم المتدربين للطبيعة الإنسانية والعلاقات التي تحكمها وتوجه سلوكها. وهي أيضاً تدريب على الدراسة والتحليل والتفكير من خلال ما يقوم به المتدربون بعد تمثيل الدور بتحليل الأسباب التي دفعت كل فرد إلى هذا السلوك في دوره وتحليل ما يتصل بذلك من اتجاهات ومشاعر وأحاسيس وانفعالات إنسانية أيضاً.

وترى الباحثة أن هذين الأسلوبين من الأساليب التي لا بد من استخدامهما في التنمية المهنية لمديري المدارس كونهما يساعدان المديرين على تطبيق المعرفة النظرية التي يتلقونها أثناء التدريب على موقف معين، كما أنهما يساعدان في اكتسابهم للمهارات بشكل أو بآخر كونهما يتطلبان موقفاً تفاعلياً جماعياً وهو ما توفره اجتماعات دراسة الحالة، وهما أسلوبان يقربان المديرين أثناء التدريب من أرض الواقع، وهما أسلوبان من أساليب التدريب الديمقراطية- إن صح التعبير- إذا ما قورنا بأسلوب المحاضرة مثلاً والذي يعتبر أسلوباً دكتاتورياً كونه يعتمد على طرف واحد فقط وهو المحاضر.

وذكر دليل التوجيه الإداري الصادر عن وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥ ، ٢١-٢٢) بعض

الأساليب الأخرى ومنها:

١- النشرات التوجيهية:

وهي وسيلة اتصال مكتوبة تتضمن مقالات أو مختصرات من مقالات أو دراسات صادرة في نشرات أو دوريات تربوية ذات صلة بالإدارة المدرسية، بهدف إطلاع الإداريين على بعض الأفكار والممارسات التربوية أو الإدارية، أو التعرف على بعض المشكلات التربوية وكيفية معالجتها. كما أنها وسيلة للإعلام عن الموضوعات التي يمكن أن تبحث في اللقاءات بين المشرف الإداري ومديري المدارس أو لتلخيص بعض نتائج لقاءات سابقة بغرض معرفتها أو تعميمها.

٢- الحلقات الدراسية:

وهي لقاء يجمع مديري المدارس والكادر الإداري المساعد لمناقشة موضوع تربوي إداري أو فني محدد بصحبة مشرف إداري أو خبير تربوي، ومن أمثلتها: المناظرة، النقاش التربوي، العرض التوضيحي، الندوة، المحاضرة، المشغل.

٣- المداولات التوضيحية:

وتستهدف حفز التقدم المهني للمدير والكادر الإداري المساعد، وتطوير كفاياتهم الإدارية عن طريق توضيح بعض المهارات، أو الطرائق التربوية التي تستخدم في تسيير العمل الإداري والفني بالمدرسة.

ويفتقر الميدان التربوي من وجهة نظر الباحثة إلى النشرات التوجيهية بالمعنى الذي عرض في دليل التوجيه الإداري، فلو مارس المشرف الإداري هذا الأسلوب لساعد في جعل مديري المدارس على اطلاع بجميع المستجدات ذات الصلة بالإدارة المدرسية لا سيما فيما يتعلق بالمقالات التربوية والدراسات ذات الصلة، وبالتالي الاستفادة من تجارب الآخرين في تطوير العمل الإداري داخل المدرسة.

وترى الباحثة كذلك أن النقاش التربوي من الأساليب التي تحظى باهتمام واستجابة المتدربين كونه يسمح بمناقشة المدرب ويشجعهم على طرح الأسئلة ، وكذلك بين المتدربين أنفسهم ، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات، عكس أسلوب المحاضرة والتي يعاب عليها الخلو من المشاركة الفعالة من جانب المتدربين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة، وبالتالي ترى الباحثة أن استبدال المحاضرة بندوة تضم عدداً من المختصين لمعالجة موضوع محدد ولكن من جوانب مختلفة وفي ذات الوقت يشاركون المتدربون النقاش أجدى؛ كون الندوة تشتمل على خصائص المحاضرة من خلال عرض كل متحدث لوجهة نظره ولكن تختلف عنها في تمتعها بصفات جلسات النقاش.

كما أن المشغل التدريبي يعتبر أيضاً من الأساليب التدريبية المهمة من وجهة نظر الباحثة في حال أنه تم التخطيط له بالصورة الصحيحة ؛ كونه يجمع بين عدة أساليب تعرض في وقت واحد منها: المحاضرة والمناقشة والتجريب والتطبيق والاستنتاج وبالتالي تتم خلاله الإحاطة بموضوع المشغل من جميع جوانبه، وهو أحد الأساليب التي توفر للمتدربين

التعلم التعاوني وتتيح لهم الفرصة لتبادل الخبرات والآراء وتجريب الخبرات المكتسبة وفحصها.

أما ما يخص المناظرات فهي مغيبة من الميدان كأسلوب من أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس وهي في الأساس تقوم على طرح مجموعة من الحجج تمثل وجهتي نظر مختلفتين في قضية أو موضوع معين يتبعه نقاشات عديدة وأخذ ورد لحين الوصول إلى اتفاقات معينة تقارب بين وجهتي النظر.

وتسهم المداولات التي تتم بين المدير والمشرف الإداري سواء كانت قبل الزيارة المدرسية أو بعدها في تنمية المدير مهنيًا لما تتناوله من مناقشة بعض الأمور التربوية الهامة إلا أنها تعتمد وإلى حد كبير على إمام كلا الطرفين بالموضوع محل النقاش وإثرائه.

وأورد مصطفى وعبد النبي (٢٠٠٨، ٧٤ - ٩١) أساليب أخرى للتنمية المهنية من أهمها:

١- العصف الذهني:

وهو أسلوب يتم فيه تجميع مجموعة من الأفراد لتوليد أفكار جديدة باستخدام قواعد وأساليب يمكن من خلالها تحرر الأفراد من القيود وإطلاق التفكير الحر عن العمل الجديد مما ينتج عنه تخليق عديد من الأفكار والحلول الجديدة، وتعتمد هذه الطريقة على العرض السريع للآراء والأفكار الذي يستطيع أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جميع جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل عليه عرض الموضوع وبث الثقة في نفوس الدارسين وتحسيسهم على التدريب.

٢- تدريب الحساسية:

ويستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية لدى الرؤساء على وجه الخصوص، حيث يكون الهدف منه هو ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين، وفهم ديناميكية التفاعل داخل المجموعة ونقل مهارات الاتصال من أفراد المجموعة إليهم مما يجعلهم أكثر فعالية في فريق العمل، فتدريب الحساسية يساعد على تنمية كفايات التعامل مع الآخرين لدى المدير، وهي إحدى الكفايات الهامة التي تساعد المدير على القيام بأدواره المستقبلية.

٣- المباريات الإدارية:

وتعد من الأساليب الفعالة في التدريب وتقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من المديرين حيث تعكس هذه الأدوار موقفاً إدارياً معيناً وتوضح التصرف الذي يتم اتخاذه في هذا المجال، حيث إن محاولة المديرين حل واتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب والتي يكون لها تأثير على الجوانب الأخرى (مثل الغياب المتكرر لأحد العاملين والذي يؤثر على باقي العاملين)، تساعد على اكتساب المديرين مهارة حل المشكلات من خلال النظر إلى الأمور بطريقة شمولية، ويساعد هذا الأسلوب المدير على العمل في فرق وتبادل أدوار القيادة داخل هذه الفرق مما يكسبه العديد من الكفايات، والتي من أهمها كفايات العمل في فريق و كفايات اتخاذ القرارات السريعة التي توفر له كثيراً من الوقت والتي يقوم بالتدريب عليها أثناء المباريات أو من خلال التغذية الراجعة في الجلسة النقاشية الانتقادية.

وهنا ترى الباحثة أن الأساليب الثلاثة السابقة من الأهمية بما كان في تدريب مديري المدارس كونها تستهدف جوانب هامة في العمل الإداري ولكن لابد من اختيار الأسلوب الأنسب حسب الهدف المحدد المرغوب في تحقيقه وحسب نوع الاحتياج التدريبي للمديرين ذلك أن العصف الذهني يستخدم في التدريب على حل المشكلات وبناء فرق العمل. وبالرغم من أن أسلوب تدريب الحساسية يهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين إلا أنه يعاب عليه أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها وأن الكثير من المتدربين لا يتحملون الكشف عن قسوتهم الحقيقية، في حين تهدف المباريات الإدارية إلى تنمية قدرة المديرين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المدرسة.

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة التي تحقق التنمية المهنية العاملين بالقطاع التعليمي، أبرزها فيما يلي:

١. تبادل الزيارات:

و هذا الأسلوب يكون بين العاملين بالقطاع التعليمي أنفسهم داخل القسم نفسه و الهدف منه إنشاء علاقات متبادلة فعالة بينهم تتيح لهم التعلم من بعضهم بعضاً و تبادل الخبرات المكتسبة في جو تربوي بعيد كل البعد عن النقد الهدام. بل ينتمي إلى النقد البناء الذي يساهم في تطوير مهارات و أساليب العاملين بالقطاع التعليمي ويساعدهم على اكتساب المهارات و

الخبرات المفيدة و تطبيقها، كما أنه يعزز مفاهيم عدة بين العاملين بالقطاع التعليمي أبرزها تبادل المعلومات بالإضافة لأنه يجعل العامل بالقطاع التعليمي يشعر بأنه ما زال يتعلم مما يعطيه الحافز على أن يطور نفسه و أسلوبه نحو الأفضل (احمد، ٢٠٠٩، ٨-٩).

ويمكن لهذا الأسلوب أن يوسع دائرة معارف وقدرات وخبرات المدير وتنوعها حيث إن تبادل الزيارات بين المديرين على مستوى المديرية أو المديریات الأخرى خارج المحافظة تتيح الفرصة للتعرف على الأساليب المختلفة المتبعة في العمل، وتبادل الخبرات فيما بينهم، والاطلاع على بعض المشاريع التربوية المنفذة التي تستهدف المستوى التحصيلي للطلاب أو الأنشطة التربوية أو المجتمع المحلي.

٢. حلقات النقاش وورش العمل:

هو أسلوب ينص على أن العاملين بالقطاع التعليمي في نفس المجال يقومون بإعداد الحلقات النقاشية، حيث يقوم كلٌ منهم بطرح بعض الأساليب المقترحة التي قد تساهم في تحسين و تطوير القطاع التعليمي مهنيًا من ناحيتهم و بهذا يتبادلون الآراء المختلفة للوصول إلى أفضل الطرق الممكن تطبيقها لتحقيق هذا الهدف. بالإضافة لذلك، فأثناء عقد هذه الجلسات سيتم تنمية و تطوير مستوى العاملين بالقطاع التعليمي حيث إنهم سيساهمون بتنمية و تطوير مهارات بعضهم بعضاً عدا أنهم قد يقوموا بتعريف أساليب مهنية جديدة و بهذا يكونون قد تبادلوا المعارف أيضاً و نموا أنفسهم مهنيًا (العمرى، ٢٠٠٩، ٥٤٥-٥٤٦).

٣. الدورات التدريبية:

بهذه الطريقة يتم تنمية العاملين بالقطاع التعليمي مهنيًا من قبل مختصين ، وتكاد هذه الطريقة تكون أكثر فعالية مع العاملين الجدد بالقطاع التعليمي عندما تكون تتحدث عن المبادئ الأساسية في مهنتهم. بالطبع هذا لا يعني أن هذا الأسلوب غير مناسب العاملين المتمرسين بالقطاع التعليمي و ذوي الخبرات بل أنه أيضا مفيد لهم حيث يبقوهم على اطلاع بكل جديد في الأساليب و الطرق المهنية الحديثة حتى يتمكنوا من استخدامها في تطوير أسلوبهم و أدائهم المهني (المفرج وآخرون، ٢٠٠٧، ٦٣).

وهنا تؤكد الباحثة أن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة، كما لا يمكن توافرهم عن طريق النمو التلقائي، وإنما لابد من الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتطوير قدراتهم التي تمكنهم من القيام بمهامهم وتحقيق الأهداف المرسومة بالشكل الصحيح، وهذا لن يتحقق إلا بوجود التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وعدم اقتصارها على إلقاء المعلومات بل لابد من ربطها بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة المكتسبة من هذا التدريب، لأن الهدف من هذه البرامج هو إحداث التغيير في المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات والمهارات والقدرات، وبالتالي تكون المحصلة تطوير في الأداء وتحقيق نتائج ملموسة للمدرسة سواء في المستوى التحصيلي أو المنافسة على المراكز المتقدمة في المسابقات العلمية أو الأدبية، وخلق بيئة عمل محفزة ودافعة للعمل بكل تقان وإخلاص.

الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين هما:

١- الدراسات التي تناولت الإشراف الإداري.

٢- الدراسات التي تناولت التنمية المهنية لمديري المدارس.

أولاً: الدراسات التي تناولت الإشراف الإداري:

الدراسات العربية:

١. دراسة الحارثي (٢٠٠٢) بعنوان: معايير اختيار مشرفي الإدارة المدرسية وبرامج تأهيلهم. هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير المستخدمة لاختيار مشرفي الإدارة المدرسية في منطقتي مكة المكرمة وعسير، وتحديد المعايير العلمية الصحيحة التي ينبغي الاعتماد عليها عند اختيار مشرفي الإدارة المدرسية ، والتعرف على واقع تأهيل مشرفي الإدارة المدرسية في منطقتي مكة المكرمة وعسير، وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة في برامج تأهيل مشرفي الإدارة المدرسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن جميع المعايير وعددها (١٩) معياراً على درجة كبيرة من الأهمية، وأن درجة مراعاة بعض المعايير في الواقع متوسطة على الرغم من تأكيد مجتمع

الدراسة على أهميتها بدرجة كبيرة، وأن مشرفي الإدارة المدرسية بحاجة للتأهيل حيث كان تدريبهم على البرامج التدريبية يتراوح بين منخفض ومتوسط.

٢. دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) بعنوان: درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات المهنية للموجه الإداري من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف جنس المدير، والمؤهل، وسنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (١١١) مديراً ومديرة من الذين تم تعيينهم رسمياً في محافظة مسقط والمنطقة الداخلية في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة والمتمثلة في الكفايات التالية: كفايات التخطيط ، والإشراف، والتقييم، والتدريب، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد درجة توافر الكفايات المهنية للموجه الإداري في المجالات الأربعة كانت بدرجة متوسطة ، وكان ترتيبها من حيث درجة التوافر مجال الكفايات التقييمية، ثم مجال الكفاية الإشرافية، ثم مجال الكفاية التدريبية ، ثم مجال الكفاية التخطيطية.

٣. دراسة البكر (٢٠٠٤) بعنوان: تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض في ضوء حاجاتهن المهنية. وقد هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية وفق حاجاتهن المهنية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة التي تم تطبيقها على جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض والبالغ عددهن (١١٢) مشرفة إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن معظم الحاجات الواردة في الاستبانة اعتبرت حاجات تدريبية هامة لمشرفات الإدارة المدرسية وهي مرتبة حسب أهميتها على النحو التالي: (التقنيات التربوية الحديثة، الإشراف الفني، التنمية المهنية للإداريات، الإشراف الإداري، الأنشطة التربوية غير الصفية، العلاقة بين المدرسة والمجتمع). ما عدا ثلاث فقرات جاءت في مدى الاحتياج إلى التدريب بدرجة قليلة وهي: تنظيم استخدام وحفظ سجلات وملفات العمل المكتبي ، والمهارة في إقامة علاقات طيبة مع العاملات في الميدان التربوي، ومتابعة انظام الموظفين في العمل وفق ضوابط التنظيم الإداري المدرسي.

٤. دراسة الصقري (٢٠٠٥) بعنوان: أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الموجه الإداري ومدى أهميته وممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس والوظيفة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ووضع إجراءات مقترحة لتفعيل دور الموجه الإداري في سلطنة عمان. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور الموجه الإداري عالي الأهمية ومتوسط الممارسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان، وقد قدمت الدراسة مجموعة مقترحات من أهمها إلحاق الموجهين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم والإشراف والتدريب والتقييم، وتعريفهم بدورهم هذه المجالات.

٥. دراسة الراعي (٢٠٠٦) بعنوان: تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي، ومدى اختلاف وجهات النظر باختلاف الوظيفة، والمنطقة التعليمية، والجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين على مستوى أداة الدراسة، ومجالاتها من وجهة نظرهم لأنفسهم، قد كانت كبيرة، في حين أنها كانت كبيرة على الأداة ومجالاتها، باستثناء مجال أهداف التوجيه الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي.

٦. دراسة العبري (٢٠٠٨) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان. وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان، ومن ثم التعرف على مستوى الرضا لدى المشرفين الإداريين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة أبعاد هي: طبيعة العمل، الترقية، والتدرج الوظيفي، والراتب والمكافآت، علاقات العمل، الإشراف والتقييم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك رضا وظيفياً مرتفعاً عند

المشرفين الإداريين، وبالنسبة للأبعاد الفرعية للأداة فقد حققت الأبعاد : طبيعة العمل وعلاقات العمل رضاً وظيفياً مرتفعاً، بينما الأبعاد: الترقية والتدرج الوظيفي، والراتب والمكافآت، والإشراف والتقييم رضاً وظيفياً متوسطاً، وأن الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور .

٧. دراسة الشهري (٢٠٠٨) بعنوان: واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. وهدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية أنفسهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء ممارساتهم لكفاياتهم المهنية وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد كان من أبرز نتائج الدراسة ، أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة عالية جداً، وحصلت (٧١) كفاية على درجة أهمية عالية جداً و (١٠) كفايات على درجة أهمية عالية، وجاءت كل من كفايات مجال الكفايات الشخصية وكفايات مجال الإشراف التربوي في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية بينما جاءت كفايات مجال التنظيم والتنسيق في الترتيب الأخير من وجهة نظر مجتمع الدراسة، ولا توجد فروق إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية، وأن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون الكفايات المهنية لهم بدرجة متوسطة، جاءت كفايات مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة بينما جاءت كفايات مجال التقنية في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وأن ثلاثاً وأربعين (٤٣) كفاية يحتاج مشرفو الإدارة المدرسية للتدريب عليها حيث جاءت درجة ممارستهم لها بدرجة متوسطة فأقل وهذه الكفايات جاءت موزعة على مجالات الدراسة.

٨. دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) بعنوان: تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية. وقد استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في ضوء احتياجاتهم التدريبية في سلطنة عمان. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة

للدراصة وقد أظهرت النتائج أن (٣٧) فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة والتي وزعت على محاورها الثمانية تمثل احتياجاً تدريبياً للمشرفين الإداريين بين الكبيرة والمتوسطة، وقد أوصت الدراصة بأن تتبنى المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم التصور المقترح وتعمل على تنبيهه في خططها الخاصة بالإنماء المهني للمشرفين الإداريين.

١. دراصة الرقمي (٢٠١١) بعنوان: مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين

الإداريين بسلطنة عمان. هدفت الدراصة إلى الكشف عن مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراصة استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراصة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراصة أن المشرفين الإداريين بسلطنة عمان يعانون من ضغوط عمل بدرجات تتفاوت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن عبء الدور والمشاركة في صنع القرارات تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل، يليه "غموض الدور"، ثم "الترقى الوظيفي"، يليه "الاتصال"، ثم "عوامل متعلقة بشخصية المشرف"، في حين جاء مجال "طبيعة العلاقات في العمل" من أضعف مصادر الضغوط أثراً على عينة الدراصة.

١٠. دراصة اليبماني (٢٠١١) بعنوان: دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام

تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان. هدفت هذه الدراصة إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة ببناء استبانة مكون من (٥١) عبارة وزعت على ستة مجالات وهي : التخطيط، وحل المشكلات، ونشر الثقافة التنظيمية للنظام، والإنماء المهني والتدريب، والإشراف والمتابعة، والتقويم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراصة أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة وودورد (Woodward, 2002) بعنوان: المعوقات التي تواجه الإشراف الإداري في التربية الرياضية كما يراها مشرفو التربية الرياضية في إنجلترا ومعلموها. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف الإداري في التربية الرياضية كما يراها مشرفو التربية الرياضية ومعلموها في إنجلترا ، والتعرف على الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف الإداري في إنجلترا ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٩) فرداً ، حيث بلغ عدد المشرفين (٣٩) مشرفاً ومشرفة اختيروا بالكامل . وبلغ عدد المعلمين (٢٩٠) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية . وقد استخدم الباحث استبانتين : الأولى لقياس معوقات الإشراف الإداري في ثمانية مجالات ، شملت كلاً من : التخطيط الإداري ، المناهج ، التعليم ، النمو المهني ، التقويم ، الإدارة التربوية ، إدارة الصفوف ، العلاقة مع الزملاء والمجتمع ، والثانية لقياس الحلول والتطلعات المستقبلية للإشراف الإداري ، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود معوقات تواجه الإشراف الإداري في التربية الرياضية ذات مستوى عال ومتوسط وقليل ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ في درجة الإحساس بالمعوقات الإشرافية ، تعزى إلى متغيرات طبيعية ؛ مثل : العمل والخبرة والمؤهل العلمي والجنس . وأوصت الدراسة بوضع خطة لتطوير الإشراف الإداري للتربية الرياضية .
٢. دراسة تير (Tir, 2002) بعنوان: قصور الإشراف الإداري في المدارس الواقع والعلاج. حيث درس الباحث أهم مظاهر القصور الإداري بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومقترحاتهم لعلاج ذلك ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبق دراسة استطلاعية ثم وزع استبياناً على عينة عشوائية من مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في ولايتي أواهيو، تكساس، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها : تدني مستوى الرضا المهني ، تهاون إدارة المدرسة مع المقصر ، عدم انضباط المعلمين ، تدني الأخلاقيات والسلوكيات لدى المعلمين. قيادات مدرسية على غير المستوى المطلوب من حيث الصلاحية والأحقية مما يشعر الآخرين بالإحباط.
٣. دراسة يونغ (Young ، 2004) بعنوان: معوقات العمل الإشرافي في سويسرا كما يراها المشرفون الإداريون. وهدفت الدراسة إلى تحديد معوقات العمل

الإشرافي في سويسرا كما يراها المشرفون الإداريون ، وبيان أثر متغيرات السن والمؤهل العلمي والخبرة الإشرافية والتفاعل بينها على المعوقات الإشرافية التي يواجهها المشرفون . وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مشرفاً ومشرفة ، اختيروا بالطريقة العشوائية ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد حلت نتائج الدراسة باستخدام التحليل العاملي ، وتحليل التباين الثلاثي والمتوسطات الحسابية . وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات العمل الإشرافي في سويسرا - كما يراها المشرفون الإداريون - تصنف في خمسة مجالات رئيسة ، مرتبة حسب أهميته إلى المعوقات الاقتصادية المؤسسية، والمعوقات الإدارية / المؤسسية، والمعوقات التربوية / المهنية، الفنية، و المعوقات الاجتماعية البيئية، و المعوقات الشخصية / الذاتية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استمارة المعوقات الإشرافية التي يواجهها المشرفون الإداريون، تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإشرافية والتفاعل بينها.

٤. دراسة أنتون وآخرون (Anton & others ، 2005) بعنوان: المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإدارية كما يراها المشرفون الإداريون بمدينة نيويورك. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الأكثر شيوعاً التي تواجه المشرفين الإداريين بمدينة نيويورك وتحديد المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية والمادية التي تحد من فعالية الممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين ، واتباع الباحث المنهج الوصفي الذي يصف واقع المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية في ميدان التعليم عن طريق إجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة. استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين الإداريين الذين يعملون في مراكز الإشراف الإداري بمدينة نيويورك . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً وتأكيداً من قبل المشرفين الإداريين أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم ، وتدريبهم وخبراتهم وعدد أنصبتهم من المعلمين على أن المعوقات واقعية وموجودة في ميدان التعليم ، وأنها تؤثر سلباً على فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين الإداريين . وبناء على النتائج قدمت الدراسة توصيات أهمها : أن تقوم إدارة التربية بتنمية الكفاءة المهنية لدى المعلمين عن طريق الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستواهم المهني لكي يصل المشرف الإداري والمعلم إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

٥. دراسة تشيزهيك (Chizhik، 2005) بعنوان: متطلبات الإشراف الإداري لتحقيق

الجودة التعليمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف الإداري، وبلغت عينة الدراسة (٣٦) مشرفاً و(٢٠٠) معلماً وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود بعض التقارب في وجهات نظر المشرفين والمعلمين حول واقع الإشراف الإداري، إلا أن هناك اختلاف في وجهات النظر الأخرى. وأظهرت النتائج أيضاً أن عدد المشرفين لا يتناسب مع عدد المعلمين المكلفين بالإشراف عليهم ، وعدم وجود مشرف متخصص لكل مرحلة تعليمية ، وعدم استخدام المشرف لأساليب إشرافية متنوعة ، واقتصاره على الزيارات الصفية المفاجئة.

٦. دراسة سنيدير (Snyder، 2005) بعنوان: متطلبات الإشراف الإداري لتحقيق

الجودة التعليمية. وناقشت الدراسة استخدام الجودة الإدارية كمدخل لتطوير هيكل الإشراف الإداري وأهدافه وتقويم محتواه ، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات الخطط التنموية ، كما أن تطبيق أدوات الجودة الإدارية بحاجة إلى دعم الدولة ، وزيادة التمويل ، وتحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح ، والاهتمام بتحسين نوع التدريب ، واقترحت الدراسة عدداً من محاور تحقيق الجودة الإدارية في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي ، الإدارة الواعية ، التركيز على مخرجات التعليم ، التركيز على المناخ التعليمي المناسب ، ولقد تم تطبيق البحث على الولايات المتحدة الأمريكية.

٧. دراسة كوك (Cook، 2005) بعنوان: دراسة استطلاعية لآراء المشرفين ومديري

المدارس والمعلمين حول نظام الإشراف الإداري المطبق حديثاً في دولة اسكتلندا. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آراء المشرفين الإداريين ومديري المدارس ومعلمي التعليم العام حول نظام الإشراف الإداري في دولة اسكتلندا، وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف فيه ومعرفة مقترحاتهم لزيادة فاعليته. ولقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من قسمين : القسم الأول خاص بنقاط القوة والضعف في نظام الإشراف الإداري، والآخر خاص بمقترحاتهم لزيادة فعالية النظام. وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) مشرفاً ومشرفة ، و(٨١) مديراً ومديرة مدرسة ، و(١١٣٧) معلماً ومعلمة في مختلف المراحل التعليمية والمواد الدراسية. ولقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات ترجع إلى الوظيفة لصالح المشرفين الحاصلين على مؤهل أعلى من البكالوريوس، والمرحلة التعليمية لصالح

الذين ينتمون إلى المجموعات الأكثر إيجابية نحو نظام الإشراف الإداري من وجهة نظر أفراد العينة في جميع المجموعات فيما يتعلق بالمقترحات لزيادة فعالية النظام، وقد أوصت الدراسة بتحسين وتطوير نظام الإشراف الإداري بدولة اسكتلندا .

٨. دراسة ألبير و تشيزهيك (Alger & Chizhik، 2006) بعنوان: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس مدينة ميتشجان من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في مدارس ولاية ميتشجان الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلماً ، موزعين على النحو التالي (١٤١) معلماً في المرحلة الابتدائية، و (٥٣) معلماً في المرحلة المتوسطة ، و (٨١) معلماً في المرحلة الثانوية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته. وأظهرت الدراسة مجموعة نتائج أهمها : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريون في ولاية ميتشجان ، كما أكدت على أن أعلى الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون الإداريين وبدرجة متوسطة هي: يزود المشرف الإداري المعلمين بالنشرات الإدارية، ويساعد المشرف الإداري المعلمين على استخدام أساليب تدريس جديدة، ويحث المشرف الإداري المعلمين على تجريب أفكار جديدة، ويتابع المشرف الإداري تنفيذ المناهج. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين الإداري في الإشراف الإداري، وضرورة تأهيل المشرفين الإداري للحصول على درجات علمية كالمجستير والدكتوراه، وتحفيز المشرفين الإداريين والمعلمين وتدريبهم على إجراء بحوث ميدانية .

٩. دراسة ناني ويندول (Nany & Yendol، 2007) بعنوان: معوقات الإشراف الإداري كما يراها المشرفون والمشرفات في مدينة تورنتو بكندا. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإشراف كما يراها المشرفون الإداريون في مدينة تورنتو بكندا في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهم، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستطلاع آراء المشرفين والمشرفات في معوقات الإشراف الإداري من خلال استبانته صممت لهذا الغرض. وتلخصت نتائج الدراسة في تأكيد معظم أفراد العينة على وجود معوقات للإشراف الإداري في مدينة تورنتو في المجالات : الاقتصادي ، والإداري ، والفني، والاجتماعي بنسب تراوحت من

(٥٧%) كحد أدنى إلى (٩٦%) كحد أعلى في جميع المجالات ما عدا المجال الشخصي. ووجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول معوقات الإشراف في المجال الاقتصادي لصالح المشرفات ، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة تم وضع توصيات منها :ضرورة إنشاء مركز تدريب للمشرفين والمعلمين على حد سواء في كل منطقة تعليمية وضرورة التركيز على تحقيق أهداف التعليم وأهداف المشرفين والمعلمين على حد سواء لخلق روح الانتماء لمؤسساتهم التعليمية. وأن يكون هناك جهاز تناط به هذه المهمة لسد فجوة الانتماء المهني.

١٠. دراسة أوكيندو (Okendu, 2012) بعنوان: تأثير الإشراف التربويين على الأداء الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية، في ولاية ريفرز، نيجيريا. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان للعملية التربوية والإشراف التربوي أي تأثير على الأداء الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية في منطقة الحكومة المحلية، ولاية ريفرز في نيجيريا. وللوصول إلى أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ حيث قام ببناء استبانة وتوزيعها على ٧٧ معلماً من أصل ٨٣ من معلمي المرحلة الثانوية في ولاية ريفرز في نيجيريا. وتمخضت نتائج هذه الدراسة عن أن هناك تأثيراً كبيراً للإشراف التربوي على النتائج الأكاديمية للطلاب. كما يعمل الإشراف التربوي على الإدارة المدرسية والمعلمين داخل الغرف الصفية على صقل مهاراتهم وقدراتهم التدريسية والرقابية والإدارية والتنفيذية والتقييمية مما ينعكس إيجابياً على أداء الطلاب الأكاديمي. ويبدل المشرف التربوي أيضاً قصارى جهده للنهوض بالعملية التربوية بشكل عام وبأداء الطلاب الأكاديمي بشكل خاص، لذلك كان لا بد من رعاية المعلمين والنهوض بمستوياتهم المهنية من خلال عقد الدورات التدريبية والزيارات الصفية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التنمية المهنية لمديري المدارس:

الدراسات العربية:

١. دراسة أبو سنيّة (١٩٩٨) بعنوان: تقويم دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين. هدفت هذه الدراسة إلى تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس المنعقدة عام ١٩٩٦م في مدينة الزرقاء ، والتعرف على مدى تحقيقه لأهدافه في تنمية مديري المدارس وذلك من وجهة نظر الفئة المستهدفة في التدريب ، وقد اقتصرَت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية ومساعدتهم ممن حضروا دورة الإدارة المدرسية " تنمية

مديري المدارس" خلال الفصلين الدراسيين الأول والثاني عام ١٩٩٦/١٩٩٧م من المدارس التابعة لقصبة الزرقاء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن برنامج الدورة مفيد ومهم بالنسبة لهم إلا أن أهداف الدورة لم تتحقق كاملة وكان من أسباب ذلك التركيز على الجانب النظري وعدم كفاية مدة التدريب، وخرجت الدراسة بتوصية بضرورة تطوير برنامج دورة تنمية مديري المدارس.

٢. دراسة الحديدي (١٩٩٨) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ، وقد تألفت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومديرة موزعين على خمس مناطق تعليمية هي (مسقط، الداخلية، الشرقية جنوب، الباطنة جنوب ، الباطنة شمال) من عشر مناطق تعليمية في السلطنة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع المهارات التدريبية الواردة باستبانة الدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية هامة لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية، ورتبت مجالات الدراسة وفق أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: التقنيات التربوية الحديثة، شئون الطلاب والأنشطة التربوية، تطوير المناهج، التنمية المهنية للمعلمين، الإشراف الفني ، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، التطوير الإداري.

٣. دراسة الفاضلي(١٩٩٩) بعنوان: دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رؤية مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته طبقت على عينة شملت (٦) مشرفين و(١٥٤) مديراً من منطقة تبوك التعليمية، وقد دلت نتائج الدراسة أن رؤية مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري المدارس تتحدد في سبع كفاءات شملت الدراسة، وأن رؤية مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية بدور مشرفي الإدارة التعليمية لرفع كفاءة أدائهم تتحدد بسبع كفاءات شملت الدراسة وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مشرفي الإدارة المدرسية ورؤية

مديري المدارس لدور مشرفي الإدارة المدرسية لرفع كفاءة أداء مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية فيما يتعلق ببعض الكفاءات التي شملتها الدراسة.

٤. دراسة الغامدي والغامدي (٢٠٠٠) بعنوان: تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات. استهدفت هذه الدراسة التعرف على تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة في كل من (كلية المعلمين، جامعة الملك سعود ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) بالرياض، من وجهة نظر المتدربين، ولتحقيق ذلك تم استطلاع آراء المتدربين (مديري المدارس) أثناء الخدمة، وقد بينت نتائج الدراسة أن برامج الدورات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة تحقق أهدافها إلى حد كبير، وقد أوصى الباحثان بتكثيف البرامج التدريبية أثناء الخدمة- سواء كانت من الدورات القصيرة أو الطويلة نسبياً - وتوزيعها على السنة الدراسية، ويربط الترقية الوظيفية بالحصول على الدورات التدريبية أثناء الخدمة كحافز لرفع مستوى الأداء، وتجديد الأفكار ، وتغيير بعض السلوكيات الخاطئة، وجعل برامج التدريب أثناء الخدمة مستمرة ومفتوحة للجميع.

٥. دراسة عوض (٢٠٠٢) بعنوان: تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض. وهدفت الدراسة إلى تقويم البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية أثناء الخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج ، وقد اقتصرَت الدراسة على آراء مديرات ومساعدات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات والبالغ عددهن (٢٠) مديرة ومساعدة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك اتجاه إيجابي بصفة عامة لدى أفراد العينة نحو فاعلية إعداد البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية المقام بكلية التربية للبنات بالرياض ونجاحه في الإشراف والتخطيط والتنظيم، وأن معظم المتدربات يشعرن بالرضا عما تحقق من أهداف البرنامج، وأن البرنامج قد نجح في تطوير مهارات المتدربات الإدارية والتربوية والتعليمية، وفي إحداث تغييرات سلوكية في العلاقات الإنسانية، كما أسهم في تزويد المتدربات بمفاهيم حديثة تجاه المهنة، إلا أن البرنامج لم يحقق أهدافاً مرضية في تنمية قدرة المتدربات على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال المدرسية.

٦. دراسة الجعيد (٢٠٠٣) بعنوان: فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير كفايات مديري المدارس الابتدائية في محافظة الطائف من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري تلك المدارس. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (١٦) مشرف إدارة مدرسية و (١٠٤) مدير مدرسة ابتدائية بمحافظة الطائف دون قراها أو هجرها. وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيب الكفايات الإدارية من حيث الفاعلية قد جاءت على النحو التالي: التنظيم، التخطيط، الاتصال، التقويم. بينما ترتيب الكفايات الفنية من حيث درجة الفاعلية فقد جاء على النحو التالي: تنمية العلاقات الإنسانية، تنمية المعلمين مهنيًا، توجيه الطلاب وإرشادهم، تفعيل النشاط المدرسي. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس تجاه فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية ما عدا في كفايات التقويم.

٧. دراسة المحروقي (٢٠٠٣) بعنوان: واقع التطور الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان من حيث استراتيجيات التطوير الوظيفي المتبعة ومدى فاعليتها، وكذلك حاجات التطوير الوظيفي كما يراها المديرون أنفسهم، ومعوقات هذا التطوير. وقد استخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة استبانة شملت أربعة أبعاد هي: استخدام استراتيجيات التطوير الوظيفي، فعالية الاستراتيجيات، حاجات التطوير الوظيفي، ومعوقات التطوير الوظيفي. وقد شملت عينة الدراسة (١٤٥) مدير مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع الاحتياجات الواردة في الاستبانة تعتبر احتياجات تطوير وظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان بدرجات متفاوتة، وأن التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان يعاني من معوقات عديدة بدرجات متفاوتة.

٨. دراسة العويسي (٢٠٠٦) بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في

كيفية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، وذلك من خلال دراسة جوانب القوة والقصور في ممارسات إدارة المدرسة الثانوية. وقد استخدم الباحث الاستبانة للتعرف على جوانب القوة والقصور في ممارسات إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، وتألفت عينة الدراسة من (٣٦٠) فرداً موزعين على فئتين اختيرتا بطريقة عشوائية طبقية من ثلاث مناطق تعليمية هي: محافظة مسقط، والمنطقة الشرقية، ومنطقة الظاهرة، حيث بلغ مجموع عينة الفئة الأولى وهم مديرو المدارس (٦٠) مديراً ومديرة، وبلغ مجموع عينة الفئة الثانية من المعلمين (٣٠٠) معلماً ومعلمة. وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها تزويد مديري المدارس الثانوية بمصادر المعرفة العلمية المتخصصة، ونتائج الأبحاث والدراسات المختلفة، لتمكينهم من متابعة التطورات والمستجدات التي تظهر في ميدان التربية والتعليم والإدارة.

٩. دراسة الشقيفي (٢٠٠٦) بعنوان: " دور مدير المدرسة في تنمية النمو

المهني للمعلم بمحافظة القنفذة. هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدير المدرسة في تنمية معلمي مدرسته مهنيّاً من عدة أبعاد كالانتمية من ناحية المادة العلمية التخصصية للمعلم و الأساليب المستخدمة في التدريس. بالإضافة لذلك، فقد هدف الباحث من خلال دراسته أيضاً لإيجاد فيما لو كانت بعض العوامل الديموغرافية في مدير المدرسة كالخبرة و المؤهل قد تؤثر في دوره في تنمية المعلمين مهنيّاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لمناسبتها لموضوعها و استخدم الاستبيانات كأداة للدراسة، و بعد عملية جمع البيانات تم تحليلها إحصائياً للحصول على النتائج التالية: لمدير المدرسة دور كبير من ناحية أثره على تنمية المعلمين مهنيّاً فيما يتعلق بجانب المادة العلمية التخصصية للمعلم من وجهة نظر كلا من المديرين و المعلمين، ولمدير المدرسة دور كبير من ناحية أثره على تنمية المعلمين مهنيّاً فيما يتعلق بجانب الأساليب و الاستراتيجيات المستخدمة في التدريس من وجهة نظر كل من المديرين و المعلمين، وظهر أن زيادة خبرة مدير المدرسة تتناسب إيجابياً مع دوره في تنمية المعلمين مهنيّاً حسب ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي للعوامل الديموغرافية، وأن تخصص مدير المدرسة أيضاً له أثر ظاهر بخصوص دور المدير في تنمية المعلمين مهنيّاً حيث أظهرت النتائج أن

للتخصص أثراً إيجابياً عندما يجمع المدير بين التخصصات التربوية و الإدارية.

١٠. دراسة نصر (٢٠٠٧) بعنوان: دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة. وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الفعلي و العلاقة بين المدرسة باعتبارها وحدة تطوير و التنمية المهنية و أثر هذه العلاقة على مستوى معلمي المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. ولتحقيق الاهداف جميعها قامت الباحثة باختيار المنهج الوصفي لتحقيق أهداف دراستها و قامت باختيار "الاستبانة" كأداة لدراستها. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: حقق مستوى مساهمة البرنامج المدرسي في تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية لمدارس وكالة الغوث أكثر من ٦٠% و هو حد الكفاية المطلوب حسب رأي و وجهات نظر المعلمين. وبالنسبة لوجود فروق في الآراء فقد تبين وجود فرق بين آراء المعلمين عند اختلاف الجنس و التخصص أما عند اختلاف سنوات الخدمة و المنطقة التعليمية لم يتم العثور على فروق دالة إحصائياً بين آراء المعلمين. كما وجدت الباحثة أن على قطاع غزة أن يستمر في تطوير نظام البرنامج المدرسي في سبيل تنمية المعلمين مهنيّاً عن طريق إعطاء المعلمين دورات تدريبية تتعلق بمستواهم المهنية و زيادة عدد الورش و الندوات العلمية بخصوص التنمية المهنية.

١١. دراسة العلياني (٢٠٠٩) بعنوان: تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان، والتي من أهمها التأكيد على أهمية تطوير وتجديد العمل الإداري لمديري المدارس، والعمل على رفع المستوى التأهيلي والتدريبي لمدراء المدارس من خلال برامج ودورات تدريبية مختلفة.

١٢. دراسة المسهلي (٢٠٠٩) بعنوان: استراتيجيات مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. وقد هدفت

الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، وقد استخدم الباحث استبانة موزعة على ثلاثة مجالات في جمع بيانات الدراسة هي العنصر البشري، والعنصر المادي، والعنصر المعنوي ، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها تصميم برامج متطورة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم تتواءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتطوير وتنويع الأساليب المستخدمة في التنمية المهنية للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، واستقطاب كوادر تدريبية مؤهلة يمكنها القيام بدور التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، وتوفير موارد تمويل كافية ومتنوعة لبرامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، وتبني نظم تقنية المعلومات في مجال التنمية المهنية، والاهتمام بتطوير التنمية المهنية الذاتية.

١٣. دراسة الحارثي (٢٠١٠) بعنوان: خبرات وممارسات التنمية المهنية

الذاتية لبعض مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى وصف خبرات وممارسات عينة الدراسة في التنمية المهنية الذاتية والتعرف على العوامل التي تمكنهم من القيام بتنمية أنفسهم ذاتياً، وذلك من أجل فهم أعمق للتنمية المهنية الذاتية لدى مديري المدارس والعوامل المؤثرة بها، وتألقت عينة الدراسة من سبعة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي من منطقة الشرقية شمال، منهم أربعة مديرين وثلاث مديرات مدارس، تم اختيارهم بطريقة قصدية ممن لديهم ممارسات وخبرات ناجحة في إدارة مدارسهم وفي مجال التنمية المهنية الذاتية، وقد استخدمت الباحثة المقابلات لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، واشتملت أسئلة المقابلات على ثلاثة محاور أساسية هي: الخلفية الثقافية والأكاديمية والوظيفية للمشاركين ، وممارسات وخبرات المشاركين في التنمية المهنية الذاتية ، وممارسات وخبرات المشاركين في التنمية المهنية الذاتية، وممارسات التفكير التأملي لديهم، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج محوسب مختص بتحليل البحوث الكيفية يسمى Nvivo. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن التنمية المهنية الذاتية تمثل إستراتيجية للنجاح لدى المشاركين في هذه الدراسة تتضح من خلال وجود مجموعة من الأبعاد المرتبطة بها على المستويين الشخصي

والمهني وهي: الطموح والرؤية والأهداف والأساليب والالتزام، كما أجمع المشاركون في الدراسة على أن عددا من العوامل ساهمت في جعلهم يمارسون التنمية المهنية الذاتية وهي: الدافعية، وتأثير المشاركين في الآخرين من خلال توفير المناخ المناسب والثقافة التنظيمية المناسبة بمدارسهم، واستخدامهم للتفكير التأملي، والإيجابية في التفكير فيما يتعلق بأساليب التنمية المهنية الذاتية والتعامل مع الذات ونحو العمل، وفي التعامل مع الآخرين ومع المجتمع.

١٤. دراسة العمري (٢٠١٠) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تطوير الأداء الإداري لمديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي من خلال استخدامهم لنوع جديد من أنواع الإدارة وهي الإدارة الإلكترونية، وذلك في إدارتهم لمدارسهم ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة مسقط ومحافظة البريمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أفضل الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية لإدارة المدرسة هي استخدام البريد الإلكتروني وخدمة الحفظ الإلكتروني للبيانات، واختصار الوقت والجهد في إنجاز المعاملات الإدارية، وتوفير المرونة في إنجاز الأعمال دون الارتباط بمكان أو زمان معينين. كذلك أشارت النتائج إلى أن أكثر الصعوبات تكراراً والتي تواجه تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية هي: تكرار تعطل أجهزة الحاسبات الآلية بالمدرسية، وتأخر الصيانة الدورية للأجهزة، وعدم توفر فني صيانة بكل مدرسة، وضعف التدريب، وقلة الإمكانيات المادية المخصصة.

١٥. دراسة العبري (٢٠١٠) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت أسلوب دلفاي في بناء البرنامج التدريبي المقترح، وأوصت الباحثة بتبني البرنامج التدريبي المقترح من قبل المديرية

العامة للموارد البشرية التابعة لوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى استهداف مهارة تفويض السلطة ضمن البرامج التدريبية المقترحة لمديري المدارس ، وإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة من المساعدين والمعلمين والذين يمكن تفويض السلطة إليهم، والعمل على تذليل معوقات التفويض عن طريق زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بتعميم مشروع الإدارة الذاتية.

١٦. دراسة الرواحي (٢٠١٠) بعنوان: برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية. هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم المهنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة موزعة على ستة مجالات رئيسة وهي : التنظيم، والتخطيط، والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار ، والاتصال، والتقييم على (٣٢٥) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية بدرجة كبيرة في المجالات التالية: التنظيم، والتخطيط، والقيادة والتوجيه، واتخاذ القرار ، والاتصال، والتقييم. وقد أوصت الباحثة باعتماد البرنامج المقترح الذي تم بناؤه من خلال هذه الدراسة، وذلك في الدورات التدريبية التي تقام لغاية تطوير أداء مديري المدارس.

١٧. دراسة التميمي (٢٠١٠) بعنوان: دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة. هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رأس تنورة. وأيضاً هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على واقع التنمية المهنية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة رأس تنورة. بالإضافة لذلك، فقد هدف الباحث أيضاً إلى إيجاد المعوقات التي تحد من تطوير مديري المدارس الحكومية في محافظة رأس تنورة للتنمية المهنية للمعلمين. بناء على ذلك، قام الباحث باختيار المنهج الوصفي و استخدم الاستبيانات كأداة للدراسة. و كان مجتمع الدراسة يشمل جميع مديري المدارس الحكومية و المعلمين في محافظة رأس تنورة و البالغ عددهم (١٣ مدير و ٢٦٥ معلم).

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائياً من المجتمع حتى وصل عددها ل (١٣ مديراً و ٢٠٠ معلماً). و بعد جمع البيانات و تحليل النتائج ظهر لدى الباحث أن أهم دور لمدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا هو قدرة المدير على مناقشة المعلم بنقاط ضعفه بطريقة ودية بهدف محاولة إيجاد الحلول المناسبة مما يساعد على تطوير المعلم مهنيًا بمساعدة كبيرة من مدير المدرسة، وتبين أن أبرز المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن تفعيل دورهم في تنمية المعلمين مهنيًا هو التغير المستمر للمشرفين الإداريين الزائرين للمدرسة حيث إن هذا التغير يمنع المشرف من فرصة ملاحظة و متابعة تغير المعلم مما يقلل من دور الإدارة في ملاحظة ذلك، وتبين من النتائج أيضاً أن أهم الأساليب التي يساهم بها مديرو المدارس في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارسهم كانت ورش العمل من وجهة نظر المديرين و الدورات التدريبية من وجهة نظر المعلمين.

١٨. دراسة الموسى (٢٠١١) بعنوان: تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية . وهدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الحكومية والتي تؤثر في قدرة القيادات الإدارية على الإبداع الإداري، وذلك بالإضافة إلى بناء وصياغة رؤية استراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع لدى القيادات المدرسية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل الاستراتيجي لتحديد أهم عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، والفرص والتهديدات المؤثرة على الإبداع في بيئتها الخارجية. كما اعتمدت الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والذي اشتمل على جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالأحساء، حيث وصل عدد الاستبيانات الصحيحة إلى (١٠١) للمديرات والمساعدات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية والتعليمية.

١٩. دراسة السريحي (٢٠١٢) بعنوان: درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة و الصعوبات التي

تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة وفرة الآليات المستخدمة في عمليات التنمية المستدامة لمديري المدارس التابعة للحكومة في داخل حدود محافظة جدة. و هدفت أيضاً إلى إيجاد أبرز الصعوبات التي تعيق التنمية المهنية لمديري المدارس التابعة للحكومة في داخل حدود محافظة جدة. لذا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و استخدم الاستبيانات كأداة للدراسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد كانت عبارة عن ٢٠٠ مديراً من مديري المدارس الحكومية في محافظة جدة و قد تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. و بعد عملية جمع البيانات من العينة تم إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة ليتبين لدى الباحث النتائج التالية: تبين أن هنالك آلية اتصال و تواصل كبير بسبب توفر آلية للإدارة و بناء فريق العمل و أيضاً توفر آليات للتدريب و التطوير و إدارة الجماعات بدرجة عالية داخل المدارس الحكومية في محافظة جدة، وأن مستوى الصعوبات التي تواجه التنمية المهنية من وجهة نظر مديري المدارس في جدة كان متوسطاً بسبب عدم وفرة المواد التي تلزم في تنفيذ معاني التنمية المهنية للمديرين، وأن آلية العمل الجماعي قد تطورت بشكل كبير و هي الأكثر تأثيراً من ضمن جميع الآليات المتوفرة في التنمية المهنية للمديرين حسب وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جدة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة كومبا وناكومي (Nkumbi & Komba ، 2008) بعنوان : التنمية

المهنية للمعلمين في تنزانيا: التصورات و الممارسات. قام الباحثان بالتركيز في هذه الدراسة على هدف رئيس يتلخص بتحليل التصورات و الممارسات المتعلقة بتنمية المعلمين مهنيّاً بإشراف من مديري المدارس الابتدائية و المشرفين التربويين في ٦ مدارس مختلفة في تنزانيا. لغاية تحقيق هذا الهدف فقد قام الباحثان بتحديد عينة الدراسة لتتكون من ١٨٦ شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتطبق عليهم أدوات البحث. حيث إن البحث كان خليطاً بين المنهجين النوعي و الكمي و قد تم اختيار ٣ أدوات للبحث: الاستبيانات، المقابلات، و قوائم الملاحظات. البيانات النوعية و الكمية التي تم جمعها حلت باستخدام طرق التحليل المناسبة لاستخراج النتائج. وأظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة اعتبروا أن التنمية المهنية للمعلم لها أهمية كبيرة حيث أنها تطور المعلم أكاديمياً واستراتيجياً، وأظهر أفراد العينة

المشاركين أن لمديري المدارس و المشرفين التربويين دوراً كبيراً في دعم تنمية المعلمين مهنيّاً حيث أن المعلم يحتاج لمن يوجهه و يدلّه على الطرق التدريسية الصحيحة و أكثر الأشخاص الذين من الممكن أن يثق بهم المعلم لتطويره و تنميته مهنيّاً هم المديرون و المشرفون التربويون حيث إنهم يعدّون أشخاصاً أكثر خبرة و أكثر دراية من غيرهم في المجالات التدريسية.

٢. دراسة بيورانت (Burant ، 2009) بعنوان: العلاقة بين الإشراف التعليمي ومجتمعات التعلم المهني كحافز للنمو المهني: دراسة في مدرسة ذات شعبة واحدة. وتهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الروابط بين مجتمعات التعلم المهنية والممارسة الإشرافية التعليمية كحافز أصلي للنمو المهني. وللوصول إلى أهداف الدراسة، قام الباحث بإجراء مسح على ثلاثة عشرة مدرسة مختارة من أصل خمسين مدرسة أساسية وثمانية مدارس ثانوية وثلاثة عشرة مدرسة تحتوي الصفوف من الأول إلى الثاني عشر. وتمخضت نتائج هذه الدراسة حول أهمية وجود دعم للعملية الإشرافية التربوية والعمل بجد على استثمار الوقت لصالح تحسين القطاع التربوي بشتى السبل. كما خلصت الدراسة إلى أهمية تحسين أداء المدرسة المهني، وذلك بالتعاون بين كل من المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس للنهوض بالعملية التربوية بشتى السبل. كما وجد أن الملكية والقيادة المشتركة ضرورية لخلق بيئة ثقافة تعاونية لازمة لنجاح مجتمعات التعلم المهنية وعملية الإشراف التعليمية الفعالة. وأخيراً لاحظ الباحث أن مجتمعات التعلم المهنية يمكن أن تحتوي على الصفات المحددة التي تدعم عملية الإشراف التربوي الفعالة.

٣. دراسة ستيبان (Stepan ، 2009) بعنوان: دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في الإشراف الإداري في المدرسة. قام الباحث بتطبيق دراسته على مدينة لندن في المملكة المتحدة ، وولاية فلوريدا الأمريكية، اتبع المنهج المقارن ، وطبق استبانته على مديري المدارس ، وتوصل إلى مجموعة نتائج منها ما يلي: تصميم دليل لأهم الأعمال المميزة للمديرين الأكفاء ، وضع دليل أسباب نجاح مدير المدرسة ، الاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس ، عدم امتلاك مديري المدارس السلطة المطلقة في إدارتهم ، أهمية تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة.

٤. دراسة مانزو وآخرون (Manzo & others، 2012) بعنوان: التنمية المهنية لمعلمي العلوم في المدارس الثانوية باللغة الانجليزية للطلاب المهاجرين. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية التنمية المهنية لمعلمي العلوم في المدارس الثانوية باللغة الانجليزية للطلاب المهاجرين في كاليفورنيا. و قد كان مجتمع الدراسة متكوناً من ٣٠ معلماً لمادة العلوم شاركوا بسلسلة من الدورات التدريبية حول طرق و استراتيجيات التعليم باللغة الانجليزية للطلاب المهاجرين. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد كانت عبارة عن ٦ معلمي علوم من أصل ال ٣٠ معلماً تم اختيارهم عشوائياً. و كان منهج الدراسة نوعي لصغر العينة. و لجمع بيانات الدراسة فقد تم إخضاع المعلمين المختارين لدورة تدريبية حول الطرق و الأساليب التعليمية و تم اختيار أسلوب الملاحظة النوعي لأداء المعلمين كأداة للدراسة. و بعد تحليل النتائج تبين أن الدورات التدريبية لتنمية المعلمين مهنيّاً لها دور كبير في تطوير أسلوبهم التدريسي لمادة العلوم حيث لوحظ على أفراد العينة أنهم طوروا من أساليبهم و حسنوا من أدائهم عما سبق. بالإضافة لذلك فقد قام الباحثون بملاحظة أداء الطلاب لدى المعلمين الستة الذين شاركوا بالدراسة و قد لوحظ أن مستوى هؤلاء الطلاب قد ارتفع عدا أنهم أصبحوا يشاركون بشكل أكبر و ملحوظ في النشاطات المتعلقة بالمادة. مما يشير إلى أن مستوى المعلمين قد تحسن و تغير للأفضل و هذا قد أثر على طلابهم بشكل ملحوظ.

تعليق على الدراسات السابقة:

- إن معظم الدراسات السابقة وعلى الرغم من اختلاف أهدافها ومناهجها والأزمنة التي أجريت فيها، إلا أنها اتفقت في القضايا التالية :
- أهمية الدور الذي يقوم به المشرف الإداري.
- أن نقص المهارات الإشرافية قد تعيق من قيام المشرف الإداري بمهامه على الوجه الأكمل.
- للمشرف الإداري دور في تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة لصقل مهاراتهم القيادية.
- أهمية امتلاك المشرف لمهارات الإدارة والإشراف بالإضافة إلى القدرة على تقويم الممارسات الأساسية لمديري المدارس.

- ضرورة تنمية الكفايات المهنية لدى المشرف الإداري عن طريق الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستواه المهني لكي يصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

١. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

أظهر تحليل الدراسات السابقة أن جميعها ركزت على الإشراف الإداري و التنمية المهنية كلاً على حدة؛ حيث إن بعض الدراسات السابقة الخاصة بالإشراف الإداري تشابهت كثيراً مع الدراسة الحالية في دراسة الدور الذي يؤديه المشرف الإداري في التنمية المهنية لمديري المدارس كدراسة الفاضلي (١٩٩٩) ودراسة الجعيد (٢٠٠٣) ودراسة Alger & Chizhik (2006)، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة آثار الإشراف الإداري على تطوير أداء مديري المدارس والتطوير المدرسي بشكل عام و قاست مدى فاعلية الإشراف الإداري كأداة تطويرية لسلوك مديري المدارس و المعلمين والطلاب و القطاع التعليمي بشكل عام كدراسة الحارثي (٢٠٠٢) ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣) ودراسة البكر (٢٠٠٤) ودراسة الراعي (٢٠٠٦) ودراسة البيماني (٢٠١١) ودراسة الرقيمي (٢٠١١) ودراسة Tir (2002) ودراسة Chizhik (2005) ودراسة Okendu (2012).

بينما في دراسات التنمية المهنية فإن بعض الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في التركيز على التنمية المهنية لمديري المدارس كدراسة أبو سنيّة (١٩٩٨) ودراسة الحديدي (١٩٩٨) ودراسة الغامدي والغامدي (٢٠٠٠) ودراسة العويسي (٢٠٠٦) ودراسة Ware & Bright (2003)، بينما بعض الدراسات السابقة تركّزت حول دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين كدراسة الشقيفي (٢٠٠٦) ودراسة نصر (٢٠٠٧) ودراسة التميمي (٢٠١٠) ودراسة Manzo & others (2012) وبعض الدراسات تناولت أثر التنمية المهنية على تطور القطاع التعليمي بشكل عام كدراسة Burant (2009)، وفي الدراسة الحالية تكمن نقطة الاختلاف عن الدراسات السابقة في عدم وجود أي دراسة سابقة تربط بين الإشراف الإداري والتنمية المهنية لمديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان وفي تركيزها على محافظة الظاهرة. و لأن عنوان الدراسة يعدّ جديداً مقارنة بالدراسات السابقة من حيث تناوله للعلاقة بين الإشراف الإداري والتنمية المهنية لمديري المدارس وكذلك في البيئة التي طبقت فيها الدراسة وهي بالتركيز على محافظة الظاهرة في سلطنة عمان فإن الباحثة

تأمل بأن تضيف هذه الدراسة نتائج جديدة لعالم القطاع التعليمي بهدف تطوير هذا القطاع في سلطنة عمان ككل.

- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات كدراسة الحارثي (٢٠٠٢) ودراسة الحضرمي (٢٠٠٣) ودراسة الصقري (٢٠٠٥) ودراسة العبري (٢٠٠٨) ودراسة الشعيلي (٢٠٠٩) ودراسة Okendu (٢٠١٢) ودراسة Ware & Bright (٢٠٠٣) .

واختلفت هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم مع دراسة Stepan (٢٠٠٩) والتي استخدمت المنهج المقارن.

- من حيث أداة الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة العويسي (٢٠٠٦) ودراسة المسهلي (٢٠٠٩) ودراسة الموسى (٢٠١١) ودراسة السريحي (٢٠١٢) ودراسة Woodward (٢٠٠٢) ودراسة Stepan (٢٠٠٩) .

واختلفت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة في أداة الدراسة ، حيث أن هناك دراسات استخدمت المقابلة كأداة كما في دراسة الحارثي (٢٠١٠) واتخذت دراسة Nkumbi & Komba (٢٠٠٨) المقابلة وقوائم الملاحظات والاستبانة كأدوات للدراسة .

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس مثل دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) ، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) ودراسة الحديدي (١٩٩٨) ودراسة الغامدي والغامدي (٢٠٠٠) ودراسة العبري (٢٠١٠) ودراسة Stepan (٢٠٠٩) .

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي كانت فيها عينة ومجتمع الدراسة من المشرفين الإداريين أو المعلمين مثل دراسة الحارثي (٢٠٠٢) ودراسة البكر (٢٠٠٤) ودراسة الشعيلي (٢٠٠٩) ودراسة الرقمي (٢٠١١) ودراسة Okendu (2012) ودراسة Nkumbi & Komba (2008) ودراسة Yong (2004).

أما في دراسة الصقري (٢٠٠٥) ودراسة أبو سنيّة (١٩٩٨) ودراسة عوض (٢٠٠٢) ودراسة الموسى (٢٠١١) فقد كانت عينة الدراسة ومجتمعها من مديري المدارس ومساعدتهم.

وبعض الدراسات كانت عينة الدراسة ومجتمعها من المشرفين الإداريين ومديري المدارس كدراسة الراعي (٢٠٠٦) ودراسة الشهري (٢٠٠٨) ودراسة البيمانى (٢٠١١) ودراسة Cook (2005) .

بينما كانت عينة الدراسة ومجتمعها في دراسة العويسي (٢٠٠٦) من مديري المدارس والمعلمين وكذلك دراسة التميمي (٢٠١٠) ودراسة الشقيفي (٢٠٠٦) ودراسة Tir (2002).

أما في دراسة الغامدي (٢٠١٢) فقد كانت عينة الدراسة ومجتمعها من خبراء الإدارة والتربية والتخطيط التربوي والاعتماد الأكاديمي والجودة في كليات التربية.

٢. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في الواقع، فإن فصل الأدب النظري و الدراسات السابقة في هذه الدراسة قد تم بناؤه كلياً على أساس جهود الباحثين السابقين. لذا كان من أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة هو :

- تكوين الفكرة العامة لدى الباحثة حول المحاور الرئيسية في دراستها وهي الإشراف الإداري والتنمية المهنية .
- اختيار منهج الدراسة ، وهو المنهج الوصفي.
- اختيار أداة الدراسة الملائمة ، وهي الاستبانة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

- الإجراءات المناسبة للدراسة.
- التوجيه إلى بعض المراجع للاستفادة منها في الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تتألف هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، البالغ عددهم (٧٣) مديراً ومديرة، حسب البيانات المستقاة من قسم المؤشرات والإحصاء التابع لدائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية وضبط الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

أ- العينة الاستطلاعية:

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (١٠) من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ب- عينة الدراسة الأصلية:

اشتملت عينة الدراسة على (٦٣) مديراً ومديرةً من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، بعد استثناء العينة الاستطلاعية من أفراد المجتمع الأصلي، إلا أن الباحثة استردت (٥١) استبيان صالح للتحليل الإحصائي أي ما يمثل (٨١%) من مجتمع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

الجدولان (١، ٢) يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة

(النوع ، سنوات الخبرة).

الجدول (١)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٨	٣٥,٣%
أنثى	٣٣	٦٤,٧%
المجموع	٥١	١٠٠%

ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع، حيث يلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة النوع (أنثى) حيث بلغ عددهن (٣٣) مديرة مدرسة بما نسبته (٦٤,٧%) بينما بلغ عدد أفراد العينة من الذكور (١٨) مديراً ، بما نسبته (٣٥,٣%) وتعزى الزيادة في أعداد الإناث في عينة الدراسة إلى أن مدارس التعليم الأساسي للصفوف (١ - ٤) في سلطنة عمان تكون إدارتها من الإناث.

الجدول (٢)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥	٩,٨%
من ٥ - ١٠ سنوات	١٢	٢٣,٥%
أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	٦٦,٧%
المجموع	٥١	١٠٠%

ويتضح من الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، وقد تم تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة إلى ثلاث مجموعات، حيث يوضح الجدول أن النسبة الأكبر في حجم عينة الدراسة هم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث شكلوا ما نسبته (٦٦,٧ %) ، ثم الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (٥ - ١٠) سنوات حيث بلغ عددهم (١٢) مديراً ومديرة بنسبة (٢٣,٥ %)، وأخيراً الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح أقل من ٥ سنوات حيث بلغ عددهم خمسة فقط بنسبة (٩,٨ %).

أداة الدراسة: بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأى عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي ملحق (٤) قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (٦٥) عبارة والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على عشرة من المحكمين التربويين والملحق رقم (٢) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

* وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف عبارة واحدة من عبارات الاستبيان، كذلك تم تعديل وصياغة بعض العبارات وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان بعد صياغتها النهائية (٦٤) عبارة موزعة على ثماني مجالات، حيث أعطى لكل عبارة وزناً مدرجاً وفق سلم متدرج خماسي على مقياس (ليكرت) (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لمعرفة درجة دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (٦٤، ٣٢٠) درجة والملحق رقم (٣) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

* إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب.

* توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (٦٤) فقرة موزعة على ثمان مجالات تتناول "دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان"

كالتالي:

المجال الأول: التخطيط، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط من وجهة نظر مديري المدارس ، ويتكون من (١١) فقرة .

المجال الثاني: التنظيم الإداري، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التنظيم الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الثالث: التوجيه الإداري، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التوجيه الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الرابع : العلاقات الإنسانية، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الخامس: التقويم، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التقويم من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (١١) فقرة.

المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال الاتصال الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٦) فقرات.

المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في تنمية مديري مدارس التعليم الأساسي مهنيًا في مجال التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٩) فقرات.

المجال الثامن: استخدام التقنيات، وقد هدف إلى التعرف على دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال استخدام التقنيات من وجهة نظر مديري المدارس ويتكون من (٦) فقرات.

١- **صدق الاستبانة:** قامت الباحثة بتقنين عبارات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من ذوي الخبرة والاختصاص في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وكلية العلوم التطبيقية بالمرستاق، وجامعة البلقاء التطبيقية بالملكة الأردنية الهاشمية، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة ملحق (٢) ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان، ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من المحاور الثمانية

للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٦٤) فقرة في صورتها النهائية ملحق (٣) موزعة كما في الجدول رقم (٣):

الجدول (٣)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل محور من محاورها

المجال	عدد الفقرات
المجال الأول: التخطيط	١١
المجال الثاني: التنظيم الإداري	٧
المجال الثالث: التوجيه الإداري	٧
المجال الرابع : العلاقات الإنسانية	٧
المجال الخامس: التقييم	١١
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	٦
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين	٩
المجال الثامن: استخدام التقنيات	٦
المجموع	٦٤

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من عشرة من المديرين والمديرات من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى

وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال	المجموع	المجال الأول: التخطيط	المجال الثاني: التنظيم الإداري	المجال الثالث: التوجيه الإداري	المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	المجال الخامس: التقويم	المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين	المجال الثامن: استخدام التقنيات
المجال الأول : التخطيط	٠.٨٧٧	١							
المجال الثاني: التنظيم الإداري	٠.٩١٤	٠.٨٢٤	١						
المجال الثالث: التوجيه الإداري	٠.٨٣٢	٠.٥١٠	٠.٦١٣	١					
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	٠.٨٧٧	٠.٥١٦	٠.٦٠٨	٠.٦٠١	١				
المجال الخامس: التقويم	٠.٩٦٣	٠.٥٢٨	٠.٦١٢	٠.٦٠٣	٠.٦٣٣	١			
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	٠.٨٧٦	٠.٥١٤	٠.٦٢٣	٠.٦٠٧	٠.٦٢٥	٠.٦١١	١		
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين	٠.٩٢٣	٠.٥٠٢	٠.٦٣٩	٠.٦١٨	٠.٦٤٣	٠.٦٨١	٠.٦٢١	١	
المجال الثامن: استخدام التقنيات	٠.٩١٨	٠.٥١٩	٠.٦٢٩	٠.٦٨٢	٠.٦٠٨	٠.٦٧٨	٠.٦٥١	٠.٦٧٧	١

ويتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد للباحثة أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

٢- ثبات الاستبانة Reliability:

لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ.

وباستخدام هذه الطريقة، حصلت الباحثة على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المجال الأول: التخطيط	١١	٠.٩٣٦
المجال الثاني: التنظيم الإداري	٧	٠.٩٠١
المجال الثالث: التوجيه الإداري	٧	٠.٩٣٩
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	٧	٠.٩٣٣
المجال الخامس: التقويم	١١	٠.٩٠٧
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	٦	٠.٩٣٤
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين	٩	٠.٩٠٨
المجال الثامن: استخدام التقنيات	٦	٠.٩٣٨
المجموع	٦٤	٠.٩٦٤

يتضح من الجدول السابق أن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (٠,٩٦٤) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لقد قامت الباحثة بنفسها بتوزيع الاستبانة على عينة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة الميدانية، حيث اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على عشرة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م، من خارج عينة الدراسة الأصلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم من خلالها التحقق من صدق وثبات الاستبانة.

بعدها تم مخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم لمخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة لتسهيل مهمة الباحثة، والتي قامت بدورها بمخاطبة مديري المدارس للتعاون مع الباحثة، وتم توزيع الاستبانات عن طريق البريد الإلكتروني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ ، واسترجع منها (٥١) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة والبالغ (٦٣) مديراً ومديرة أي بنسبة (٨١ %) من العينة. وبعد جمع البيانات لجأت الباحثة لاستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها للتوصل لنتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون "Person" لقياس صدق الفقرات.
- ٢- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.
- ٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتحليل نتائج الاستبانة.
- ٤- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- ٥- تحليل التباين الأحادي one way anova للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، وكذلك التوصل إلى سبل تفعيله لهذا الدور، مما يسهم في تحسين العملية التربوية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في (٨١%) من مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

وسوف تقوم الباحثة بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها.

وقد تم جمع البيانات وتفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات. واعتمدت الباحثة في تصنيفها لدرجة ممارسة المشرف الإداري لدوره على السلم التصنيفي الذي يوضحه الجدول (٦):

الجدول (٦)

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

مدى المتوسط الحسابي	درجة القيام بالدور
5 - 4.21	كبيرة جداً
4.20 - 3.41	كبيرة
3.40 - 2.61	متوسطة
2.60 - 1.81	منخفضة
1.80 - 1.00	منخفضة جداً

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري هذه المدارس؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة ككل، والجداول التالية توضح ذلك:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المجالات الثمانية المتعلقة حول رأيهم في دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الرئيسية لأدوار المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
المجال الأول: التخطيط	3.28	1.57	4	متوسطة
المجال الثاني: التنظيم	3.22	0.98	7	متوسطة
المجال الثالث: التوجيه الإداري	3.13	0.95	8	متوسطة
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	3.38	0.92	2	متوسطة
المجال الخامس: التقويم	3.25	0.94	6	متوسطة
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	3.29	0.93	3	متوسطة
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين	3.27	0.91	5	متوسطة
المجال الثامن: استخدام التقنيات	3.47	0.93	1	كبيرة
الدرجة الكلية	3.33	1.02		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للمجالات الثمانية المتعلقة بتقديرات أفراد العينة حول دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس قد تراوحت بين (٣,٤٧ - ٣,١٣) أي بين الكبيرة والمتوسطة، حيث جاء مجال استخدام التقنيات في المرتبة الأولى ضمن درجة الممارسة الكبيرة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة ، يليه مجال العلاقات الإنسانية، فمجال الاتصال الإداري الفعال، فمجال التخطيط، فمجال التنمية المهنية، فمجال التقويم، ثم التنظيم وأخيرا مجال التوجيه الإداري وجميعها جاءت ضمن درجة الممارسة المتوسطة حسب ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية.

وبشكل عام فإن أفراد العينة يرون أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في تنمية مديري المدارس مهنيا بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات (٣,٣٣) .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل
فقرة من فقرات المجالات الثمانية بشكل مستقل كما هو موضح فيما يأتي:

المجال الأول: التخطيط :

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال
الأول: التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتدارس المشرف الإداري مع مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها.	3.48	1.02	1	كبيرة
2	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على إعداد خطة شاملة للمدرسة من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.22	0.94	5	متوسطة
3	يعمل المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة لوضع الخطط العلاجية لرفع مستوى تحصيل الطلبة ومهاراتهم.	3.48	1.03	3	كبيرة
4	يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية.	1.04	0.14	11	منخفضة جدا
5	يحرص المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطة لمواجهة الأزمات والطوارئ بالمدرسة.	3.02	1.01	8	متوسطة
6	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على وضع خطة عملية وإجرائية لمجلس الآباء / الأمهات.	2.99	1.13	9	متوسطة
7	يقوم المشرف الإداري بالخطط التربوية المدرسية المختلفة.	3.12	1.01	6	متوسطة
8	يقدم المشرف الإداري التغذية الراجعة المناسبة فيما يتعلق بالخطط التربوية المدرسية.	3.48	1.02	2	كبيرة
9	يوفر المشرف الإداري لمدير المدرسة نماذج لخطط مدرسية يمكن الاستفادة منها.	2.95	1.02	10	متوسطة
10	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على الاطلاع على ما هو جديد في مجال التخطيط المدرسي.	3.39	1.05	4	متوسطة
11	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على وضع خطة لخدمة المجتمع المحلي.	3.02	1.01	7	متوسطة

يتضح من الجدول (٨):

أن جميع فقرات المجال الأول المتعلقة بمجال التخطيط تراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٨ - ١,٠٤)، وهذا يعني أن فقرات المجال تراوحت متوسطاتها بين الكبيرة والمنخفضة جدا، حيث جاءت الفقرات ذات الرتب (٣ - ١) في المتوسط الحسابي الكبير، بينما الفقرات ذات الرتب (٤ - ١٠) حصلت على متوسطات حسابية متوسطة، وحصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية" على المرتبة الحادية عشر بمتوسط قدره (١,٠٤) تكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري فيها منخفضة جدا.

المجال الثاني: التنظيم الإداري:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: التنظيم الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يتدارس المشرف الإداري مع مدير المدرسة القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل.	3.45	1.19	3	كبيرة
2	يَقُومُ المشرف الإداري كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة.	1.04	0.14	7	منخفضة جدا
3	يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على توزيع المسؤوليات بين كوادر المدرسة بصورة منظمة وعادلة.	3.22	0.93	5	متوسطة
4	يَقْدِمُ المشرف الإداري لمدير المدرسة تغذية راجعة مناسبة لنتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس واللجان المدرسية.	3.47	1.02	2	كبيرة
5	يُؤمِّي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والإشرافية المختلفة.	3.12	1.81	6	متوسطة
6	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على طرق تحديث المعلومات وفق المستجدات.	3.49	1.02	1	كبيرة
7	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على إيجاد أساليب جديدة وفاعلة في التنظيم الإداري.	3.39	1.25	4	متوسطة

يتضح من الجدول (٩):

أن جميع فقرات المجال الأول المتعلقة بمجال التنظيم الإداري تراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٩ - ١,٠٤)، وهذا يعني أن فقرات المجال تراوحت متوسطاتها بين الكبيرة والمنخفضة جداً، وأن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (٦) والتي نصت على " يدرّب المشرف الإداري مدير المدرسة على طرق تحديث المعلومات وفق المستجدات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط كبير قدره (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٠٢)، وحصلت الفقرات ذات الرتب (٢) و(٣) على متوسط حسابي كبير كذلك،

وجاءت الفقرات (٧) و(٣) و(٥) في الرتب (٤) و(٥) و(٦) على التوالي وكانت متوسطاتها الحسابية متوسطة ، أما أدنى عبارة في هذا المجال كانت الفقرة والتي نصت على " يقوم المشرف الإداري كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة" حيث احتلت المرتبة السابعة بمتوسط قدره (١,٠٤) وانحراف معياري (٠,١٤) وهي درجة ممارسة منخفضة جداً.

المجال الثالث: التوجيه الإداري:

ويتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين الكبيرة والضعيفة جداً، حيث تراوحت بين (٣,٨٣ - ١,٠٤) حيث جاءت الفقرة (٢) والتي نصت على " يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على توجيه الكوادر المختلفة بالمدرسة للأساليب المؤدية للتقدم الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط كبير قدره (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٢٥) ، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف الإداري لدوره في العبارات (٤) و(٥) كانت كبيرة كذلك بمتوسطات (٣,٤٤ و ٣,٨٢) على التوالي، أما أدنى فقرة في هذا المجال فكانت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يعمل المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تقديم تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة" حيث احتلت المرتبة السابعة بمتوسط قدره (١,٠٤) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها ضعيفة جداً .

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

المجال الثالث: التوجيه الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على أساليب تساعده على تشجيع الهيئة التدريسية على الانتماء لمهنة التدريس.	3.24	1.02	4	متوسطة
2	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع الكوادر المختلفة بالمدرسة للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.	3.83	1.25	1	كبيرة
3	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تمكنه من مساعدة المعلم المبتدئ على التأقلم مع بيئة العمل.	3.22	0.03	5	متوسطة
4	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة نحو تفويض بعض الصلاحيات لبعض العناصر العاملة بالمدرسة.	3.44	1.19	3	كبيرة
5	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على توجيه الكوادر المختلفة بالمدرسة للأساليب المؤدية للتقدم الوظيفي.	3.82	1.81	2	كبيرة
6	يعمل المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تقديم تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة.	1.04	0.11	7	منخفضة جدا
7	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تساعد العاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.	3.08	1.69	6	متوسطة

المجال الرابع : العلاقات الإنسانية :

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يساهم المشرف الإداري في تعريف مدير المدرسة بالأساليب المختلفة لمراعاة الجانب الإنساني دون إخلال بالعمل.	3.02	0.13	7	متوسطة
2	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على تقبل الآراء والمقترحات بأسلوب ديمقراطي.	3.24	1.12	4	متوسطة
3	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى إتباع الأساليب التي تسهم في توثيق صلته بالكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة.	3.48	1.03	1	كبيرة
4	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على تنمية قدرة المعلمين في توفير جو من الألفة والمحبة بينهم وبين التلاميذ.	3.41	1.03	2	كبيرة
5	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على حسن استقبال أولياء الأمور والاهتمام بأرائهم.	3.39	1.20	3	متوسطة
6	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف.	3.22	1.55	5	متوسطة
7	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بكل ما هو جديد في مجال إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل.	3.19	1.40	6	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (٣) والتي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى اتباع الأساليب التي تسهم في توثيق صلته بالكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة" حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٠٣) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة ، وجاءت الفقرة (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي كبير كذلك بلغ (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٠٣)، بينما تراوحت متوسطات باقي الفقرات بين (٣,٣٩ - ٣,٠٢) وهي درجة متوسطة، حيث أن أدنى عبارة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يساهم

المشرف الإداري في تعريف مدير المدرسة بالأساليب المختلفة لمراعاة الجانب الإنساني دون إخلال بالعمل" حيث احتلت المرتبة السابعة بمتوسط قدره (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,١٣) .

المجال الخامس: التقويم :

يوضح الجدول (١٢) والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: التقويم.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس: التقويم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يعمل المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة على تطبيق أدوات التقويم المعدة لكل فئة من العاملين بالمدرسة.	3.47	1.31	3	كبيرة
2	يدير المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام أنواع التقويم (التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة.	3.48	1.04	1	كبيرة
3	ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.	3.42	1.16	6	كبيرة
4	يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة أهمية التقويم في تطوير العملية التعليمية.	3.44	1.03	4	كبيرة
5	يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى استخدام أساليب متنوعة في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة .	3.41	1.03	8	كبيرة
6	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إحاطة آرائه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة.	3.23	1.06	11	متوسطة
7	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تحري الدقة والموضوعية في التقويم .	3.43	1.02	5	كبيرة
8	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إطلاع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم.	3.37	1.03	10	متوسطة
9	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالأساليب الحديثة في التقويم.	3.48	1.41	2	كبيرة
10	يقدم المشرف الإداري تغذية راجعة موضوعية حول نتائج التقويم الذاتي للمدرسة للاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.	3.41	1.58	9	كبيرة
11	ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تقويم التنظيم المدرسي وأثرها في تحقيق رسالة المدرسة.	3.42	1.97	7	كبيرة

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس تراوحت بين (٣,٤٨ - ٣,٢٣) أي بين الكبيرة والمتوسطة وأن أعلى فقرة في المجال كانت العبارة رقم (٩) والتي نصت على " يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالأساليب الحديثة في التقويم " حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٠٤) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة ، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات ذات الرتب (٢ - ٩) كبيرة كذلك، بينما كانت أدنى فقرتين في هذا المجال الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على اطلاع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم" حيث احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط قدره (٣,٣٧) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري فيها متوسطة. والفقرة رقم (٦) والتي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إحاطة آرائه وأحكامه التقييمية بالسرية التامة" احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط قدره (٣,٢٣) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري فيها متوسطة كذلك.

المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	ينمي المشرف الإداري مهارات الإصغاء لدى مدير المدرسة.	3.21	1.23	4	متوسطة
2	يعزز المشرف الإداري مهارات التحدث مع الآخرين لدى مدير المدرسة.	3.41	1.03	2	كبيرة
3	يناقش المشرف الإداري أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة.	3.12	1.02	6	متوسطة
4	يساعد المشرف الإداري على تنمية مهاراته في التعبير الشفوي والتحريري.	3.24	1.18	3	متوسطة
5	ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع.	3.47	1.24	1	كبيرة
6	بحث المشرف الإداري مدير المدرسة على احترام آراء الآخرين والإقناع بالمنطق والدليل.	3.13	1.33	5	متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (٥) والتي نصت على " ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع" حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٢٤) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة، وجاءت الفقرة (٢) في المرتبة الثانية بمتوسط كبير بلغ (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٠٣)، كما أظهرت النتائج أن أدنى عبارة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " يناقش المشرف الإداري أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة" حيث احتلت المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٣,١٢) وانحراف معياري (١,٠٢) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها متوسطة.

المجال السابع : التنمية المهنية للمعلمين:

يتضح من الجدول (١٤) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " يقدم المشرف الإداري لمدير المدرسة ملاحظات بناءً عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته" حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٠٢) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة، والعبارة رقم (٤) والتي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه" حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٣٣) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة، كما أظهرت النتائج متوسطات كبيرة لدرجة قيام المشرف الإداري بدوره في الفقرات (٧) و(٥) و(٦) حيث كانت هذه المتوسطات تتراوح بين (٣,٤٧ - ٣,٤٢)، بترتيب من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الخامسة، وجاءت النتائج متوسطة في درجة قيام المشرف الإداري بدوره في العبارات (١) و(٢) و(٩) حيث كانت متوسطاتها تتراوح بين (٣,٤٠ - ٣,٢٨) ، بترتيب من المرتبة السادسة إلى المرتبة الثامنة، أما أدنى فقرة في هذا المجال فكانت الفقرة (٨) والتي نصت على " يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لحضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات العلاقة بمهامه الوظيفية" حيث احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,٠١) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها متوسطة كذلك .

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على متابعة أثر التدريب للدورات والمشغل التي يشارك فيها العاملين بالمدرسة.	3.40	1.04	6	متوسطة
2	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للنمو المهني في مجال عملهم.	3.37	1.03	7	متوسطة
3	يقدم المشرف الإداري لمدير المدرسة ملاحظات بناءً عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته.	3.50	1.02	1	كبيرة
4	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه.	3.48	1.33	2	كبيرة
5	يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة.	3.43	1.03	4	كبيرة
6	يشارك المشرف الإداري مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.	3.42	1.03	5	كبيرة
7	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالبحوث والدراسات التربوية المختلفة للاستفادة من نتائجها في تطوير العمل المدرسي.	3.47	1.24	3	كبيرة
8	يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لحضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات العلاقة بمهامه الوظيفية.	3.12	1.01	9	متوسطة
9	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة ويحثه على مواصلة دراسته العليا.	3.28	1.02	8	متوسطة

المجال الثامن: استخدام التقنيات:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

المجال الثامن: استخدام التقنيات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لدورات في مجال استخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في العمل الإداري .	3.48	1.33	2	كبيرة
2	يساهم المشرف الإداري في تدريب مدير المدرسة على استخدام البوابة التعليمية وتوظيفها في العمل الإداري .	3.23	1.29	6	متوسطة
3	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على التواصل مع الجهات المختلفة عن طريق البريد الإلكتروني.	3.47	1.03	3	كبيرة
4	يحرص المشرف الإداري على توفير المواد الإثرائية والمهارية والمعرفية للمدير بواسطة الحاسب الآلي.	3.48	1.03	1	كبيرة
5	يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بعض المواقع على الإنترنت والتي تقيد في مجال التخصص.	3.43	1.70	4	كبيرة
6	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على الاطلاع على آخر الأبحاث المنشورة إلكترونياً في مجال تنمية العمل الإداري.	3.41	1.20	5	كبيرة

يتضح من الجدول (١٥) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (٤) والتي نصت على " يحرص المشرف الإداري على توفير المواد الإثرائية والمهارية والمعرفية للمدير بواسطة الحاسب الآلي " حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,٠٣) فتكون درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها كبيرة، وجاءت الفقرة (١) والتي نصت على " يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لدورات في مجال استخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في العمل الإداري " في المرتبة الثانية بنفس المتوسط (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,٣٣)، كما أظهرت النتائج أن الفقرات (٣) و (٥) و (٦) جاءت متوسطاتها كبيرة تراوحت بين (٣,٤٧ - ٣,٤١)، كما أظهرت النتائج أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " يساهم المشرف الإداري في تدريب مدير المدرسة

على استخدام البوابة التعليمية وتوظيفها في العمل الإداري" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط قدره (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,٢٩) فتكون بذلك درجة قيام المشرف الإداري بدوره فيها متوسطة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

للإجابة عن السؤال الثاني:

هل تختلف التقديرات حول دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لأفراد عينة الدراسة باختلاف كل من : النوع والخبرة ؟

تم استخدام اختبار (ت) T-Test للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، والتي تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) ، أما للكشف عن أثر الخبرة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) و فيما يلي عرض لهذه النتائج:

أ) متغير النوع:

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول رأيهم في دور المشرفين الإداريين في تنمية مديري المدارس مهنيًا وفقًا لمتغير النوع.

جدول (١٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وفقًا لمتغير

النوع (ذكور، إناث)

المجالات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة " ت "	مستوى الدلالة
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث		
التخطيط	3.79	4.17	0.68	0.51	4.81-	* 0.000
التنظيم الإداري	3.89	3.91	0.64	0.60	1.93-	0.055
التوجيه الإداري	4.12	4.20	0.61	0.55	1.30-	0.193
العلاقات الإنسانية	3.17	3.08	0.89	0.96	0.97	0.333
التقويم	4.08	4.28	0.73	0.53	3.30-	*0.001
الاتصال الإداري الفعال	3.47	3.62	0.87	0.78	1.87-	1.063
التنمية المهنية للمعلمين	3.96	4.19	0.69	0.62	3.53-	*0.000
استخدام التقنيات	3.64	3.85	0.87	0.71	2.56-	*0.008
الدرجة الكلية	30.12	31.31	4.79	3.98	2.63-	* 0.019

* دال احصائيا عند مستوى $\alpha \geq 0.05$

أشارت نتائج اختبار (ت) T-Test المبينة في الجدول (١٦) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة من الذكور والإناث حول رأيهم في دور المشرفين الإداريين في تنميتهم مهنيًا لصالح الإناث وذلك في مجالات : التخطيط والتقويم والتنمية المهنية للمعلمين واستخدام التقنيات والدرجة الكلية والتي جاءت بمتوسطات حسابية مقدارها (٤,١٧ و ٤,٢٨ و ٤,١٩ و ٤,٨٥ و ٣١,٣١) على التوالي.

مما يشير إلى أن مديرات المدارس يرين أن المشرفين الإداريين يفعلون أدوارهم في مجالات التخطيط والتقويم والتنمية المهنية للمعلمين واستخدام التقنيات أكثر من نظرائهن من الذكور ، أما بقية المجالات فلم تكن الفروق في متوسطات تقديرات العينة ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) أي أن النوعين اتفقا على أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم بنفس الدرجة.

ب) متغير الخبرة:

الجدول (١٧) يوضح تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور المشرفين الإداريين في تنمية مديري المدارس مهنيًا وفقًا لمتغير الخبرة.

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة وفقًا

لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	بين المجموعات	625.007	2	312.503	1.794	0.167	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	106954.892	587	174.199			
	المجموع	102879.898	589				
المجال الثاني: التنظيم الإداري	بين المجموعات	525.007	2	632.503	0.358	0.699	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	102254.892	587	174.133			
	المجموع	102879.898	589				
المجال الثالث: التوجيه الإداري	بين المجموعات	625.007	2	282.503	0.226	0.798	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	102254.390	587	194.188			
	المجموع	102879.898	589				
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	425.035	2	312.503	0.398	0.658	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	109254.811	587	205.109			
	المجموع	152879.898	589				

المجال الخامس: التقويم	بين المجموعات	625.069	2	542.511	0.347	0.665	غير دالة إحصائياً
		102254.892	587	174.199			
		102879.898	589				
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال	بين المجموعات	625.028	2	312.103	0.269	0.785	غير دالة إحصائياً
		102254.852	587	154.259			
		102879.898	589				
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين:	بين المجموعات	625.007	2	456.222	0.297	0.725	غير دالة إحصائياً
		102254.842	587	174.187			
		102879.890	589				
المجال الثامن: استخدام التقنيات	بين المجموعات	625.007	2	352.247	0.294	0.711	غير دالة إحصائياً
		105254.823	587	124.369			
		109379.898	589				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2002.749	2	1001.374	0.608	0.545	غير دالة إحصائياً
		967316.268	587	1647.255			
		969319.017	589				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢.٥٨٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٦٦

ف الجدولية عند درجة حرية (٢.٥٨٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في متوسط تقدير دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان لمتغير الخبرة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظر هؤلاء المديرين.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها في ضوء ما سعت إليه الدراسة من أهداف، وفي ضوء محتوى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول " ما دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديرو هذه المدارس؟"

١ - مناقشة النتائج العامة:

من خلال استقراء الجدول رقم (٨) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وفقاً لمجالات الدراسة الثمانية يلاحظ أن هناك ممارسة للدور بدرجة متوسطة من قبل المشرفين الإداريين على مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة البيماني (٢٠١١)، ودراسة الشهري (٢٠٠٨)، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) ودراسة الجير وتشيزهيك (2006,Alger & Chizhik) والتي توصلت إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم بدرجة متوسطة، وتعزي الباحثة ذلك إلى اعتماد المشرف الإداري على الزيارة المدرسية للمدرسة والتي قد لا تتعدى زيارتين في الفصل الدراسي الواحد مما لا يسمح له بتلمس الاحتياجات التدريبية للمديرين، كذلك قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الكفايات التدريبية لدى المشرف الإداري بحاجة إلى تنمية وتطوير من قبل المشرفين وهذا ما أشارت إليه دراسة البكر (٢٠٠٤) ودراسة الشعيلي (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن التنمية المهنية للإداريين تعتبر من الحاجات التدريبية الهامة التي يحتاجها المشرفون الإداريون، والتي أوصت أن يحرص المشرفون الإداريون على تنمية أنفسهم ذاتياً وأن يشاركوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية واختيار نوعية البرامج الفاعلة لهم وفق هذه الاحتياجات، وهذا يؤكد ما توصلت إليه دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى أن درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرف الإداري كانت متوسطة، ودراسة الحارثي (٢٠٠٢) والتي كشفت أن مشرفي الإدارة المدرسية بحاجة للتأهيل ، ودراسة العبري (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى

ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين الإداريين من قبل خبراء وأصحاب الاختصاص، كما تعزي الباحثة هذه النتيجة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي لا تتيح للمشرف الإداري القيام بمهامه بالشكل المطلوب، ومنها أن كثرة المدارس التي يشرف عليها المشرف الإداري والتي قد تصل إلى (٣٠) مدرسة حسب دليل التوجيه الإداري الصادر من وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٥، والذي قد يشكل عائقاً من العوائق التي قد لا تتيح للمشرف الإداري الوقت الكافي للقيام بمهامه من أجل تنمية المديرين مهنيّاً، وهو ما تؤكد دراسة البيمانى (٢٠١١) ودراسة الجعيد (٢٠٠٣) ودراسة الراعي (٢٠٠٦) والتي أوصت بتقليل نصاب مشرف الإدارة المدرسية من المدارس التي يشرف عليها، كما يمكن أن نضيف لهذه المعوقات، إشراك المشرفين الإداريين في بعض اللجان الفنية التي قد تأخذ من وقت المشرف وجهده، وهو ما أشارت إليه دراسة الرقمي (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن المشرفين الإداريين بسلطنة عمان يعانون من ضغوط عمل بدرجات متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة، ويؤكد هذا التفسير ما توصلت إليه دراسة المحروقي (٢٠٠٣) والتي أظهرت أن التطوير الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان تعاني من معوقات عديدة بدرجات متفاوتة ، ودراسة ناني ويندول (Nany & Yendol، 2007) والتي تلخصت نتائجها في تأكيد معظم أفراد العينة على وجود معوقات للإشراف الإداري في المجالات : الاقتصادي ، والإداري ، والفني، والاجتماعي ، ودراسة وودورد (Woodward، 2002) والتي أشارت إلى وجود معوقات تواجه الإشراف الإداري بدرجات متفاوتة، ودراسة يونغ (Young، 2004) والتي أظهرت نتائجها أن معوقات العمل الإشرافي تصنف في خمسة مجالات رئيسية هي : اقتصادية، وإدارية، وتربوية، واجتماعية، وشخصية، وهذا يتفق كذلك مع دراسة أنتون وآخرون (Anton & others، 2005) والتي أكدت أن المعوقات واقعية وموجودة في ميدان التعليم، وأنها تؤثر سلباً على فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين الإداريين، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة سنيدير (Snyder، 2005) والتي توصلت إلى ضرورة الاهتمام بتحسين نوع التدريب، ودراسة بيورانت (Burant، 2009) والتي خلصت إلى أهمية تحسين أداء المدرسة المهني، ودراسة تير (Tir، 2002) والتي بينت وجود قيادات مدرسية على غير المستوى المطلوب من الصلاحية والأحقية مما يشعر الآخرين بالإحباط، و مع دراسة الموسى (٢٠١١) والتي أشارت إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية والتعليمية، ودراسة العلياني (٢٠٠٩) والتي أكدت على أهمية تطوير وتجديد العمل الإداري لمديري المدارس، وتتفق كذلك مع دراسة كوك (Cook، 2005) والتي أوصت بتحسين وتطوير نظام الإشراف الإداري.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الراعي (٢٠٠٦) والتي بينت أن درجة فاعلية أداء المشرفين الإداريين كبيرة، وقد يرجع السبب إلى أن دراسته تناولت مجالات أهداف التوجيه الإداري، وأهميته، وإجراءاته، ومهاراته ولم يركز على جانب معين من مهام الإشراف الإداري كما فعلت الدراسة الحالية، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن هذه النتيجة جاءت من وجهة نظر المشرفين الإداريين أنفسهم وقد اختلف معهم المدراء في مجال أهداف الإشراف الإداري.

٢- مناقشة النتائج التفصيلية للمحاور:

بينت نتائج الدراسة أن أكثر المجالات ممارسة من قبل المشرفين الإداريين في القيام بدورهم في التنمية المهنية لمديري المدارس كان مجال (استخدام التقنيات) حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٤٧) وجاء في المرتبة الأولى من بين المجالات الثمانية المتعلقة بدور المشرف الإداري في التنمية المهنية لمديري المدارس وهي درجة كبيرة بحسب تقديرات عينة الدراسة، وقد يعزى هذا إلى التوجه الذي انتهجته وزارة التربية والتعليم من بداية الألفية الجديدة والقائم على مواكبة المستجدات التكنولوجية بالاعتماد على تقنيات المعلومات في سبيل تطوير العمل الإداري المدرسي، الأمر الذي دفع المشرف الإداري إلى التركيز على تنمية قدرة مديري المدارس على استخدام التقنيات بدءاً من تطبيق برنامج الإدارة المدرسية ومن ثم الانتقال بعد ذلك إلى تطبيق البوابة التعليمية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات وسهولة المتابعة، والقضاء على الروتين، تماشياً مع التوجه العام نحو ربط مختلف الوزارات مع الحكومة الإلكترونية أو ما يسمى بمجتمع عمان الرقمي، وهذا الاهتمام من قبل المشرف الإداري يؤكد حصول العبارة التي نصت على " يحرص المشرف الإداري على توفير المواد الإثرائية والمهارية والمعرفية للمدير بواسطة الحاسب الآلي " وعبارة " يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لدورات في مجال استخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في العمل الإداري " على أعلى المتوسطات في هذا المجال بمتوسط (٣,٤٨) وهي درجة ممارسة كبيرة حسب تقديرات عينة الدراسة ، وكذلك الحال بالنسبة للفقرة التي نصت على " يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على التواصل مع الجهات المختلفة عن طريق البريد الإلكتروني " بمتوسط (٣,٤٧) بينما باقي فقرات المجال تراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٣ – ٣,٢٣) وهي درجة ممارسة متوسطة، وربما يعزى هذا إلى عدم تأهيل المشرفين الإداريين بالشكل الكافي في مجال استخدام التقنيات ، الأمر الذي أثر بدوره في نقل الخبرة وتدريب مديري المدارس على هذه المهارة بالشكل المناسب وبالدرجة الكبيرة، وهذا يؤكد أن أقل الفقرات ممارسة في هذا المجال هي " يساهم

المشرف الإداري في تدريب مدير المدرسة على استخدام البوابة التعليمية وتوظيفها في العمل الإداري " بمتوسط حسابي (٣,٢٣).

وتتفق هذه النتيجة من حيث درجة ممارستها من قبل المشرفين الإداريين مع دراسة الحديدي (١٩٩٨) ، ودراسة البكر (٢٠٠٤) وللتين أشارتا إلى أن التدريب على التقنيات التربوية الحديثة تحتل المرتبة الأولى في الأهمية ضمن الحاجات التدريبية الهامة التي يحتاجها المشرفون الإداريون ، ودراسة العلياني (٢٠٠٩) والتي أوصت بالاستفادة من استخدام التكنولوجيا الحديثة والانتفاع بها في الإدارة المدرسية ، ودراسة عوض (٢٠٠٢) والتي أشارت إلى ضرورة تطوير مهارة الإداريين على استخدام الحاسب الآلي ، ودراسة العمري (٢٠١٠) والتي توصلت إلى ضعف التدريب المقدم لمديري ومديرات المدارس في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي أوصت كذلك بالتصدي للصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس ومديراتها أثناء تطبيقهم لمشروع الإدارة الإلكترونية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدرسة لمهارة تدريب المعلمين على أساليب الاستفادة من أجهزة وتقنيات المعلومات والاتصال جاءت منخفضة؛ مما يشير إلى أن تدريب المديرين على هذه المهارة من قبل المشرفين الإداريين كانت منخفضة كذلك.

وجاء في المرتبة الثانية المجال الرابع (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) أي بدرجة متوسطة ، وقد يعزى قلة اهتمام المشرفين الإداريين بتنمية المديراء مهنيًا في مجال العلاقات الإنسانية إلى حد ما؛ لحاجتهم للتدريب في هذا الجانب والذي بلا شك سيساعدهم على إدراك أن القدرة على التعامل مع الأفراد هي أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وعلى أن المدير الناجح هو من يستطيع بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين معه من هيئة إدارية أو تدريسية أو فنية ، وإن سلوكه الجيد في التعامل معهم يدفعهم إلى حب العمل ويحقق الرضا الوظيفي الذي يجعلهم يتفانون ويبدعون في أداء مهامهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وهي أحد الأهداف المتعلقة بتحسين الظروف المدرسية والمدرجة بدليل التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان والصادر من وزارة التربية والتعليم في يناير ٢٠٠٥ وهو ما يتفق مع دراسة عوض (٢٠٠٢) والتي أشارت إلى أن البرنامج التدريبي أحدث تغيرات سلوكية في العلاقات الإنسانية لدى مديرات المدارس.

وقد أوضحت النتائج أن جميع عبارات هذا المجال قد تراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٨ - ٣,٠٢) أي بدرجة بين الكبيرة والمتوسطة ، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "

يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى اتباع الأساليب التي تسهم في توثيق صلته بالكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٤٨) أي بدرجة كبيرة وهذا يعزى إلى حرص المشرف الإداري على أن يعمل مدير المدرسة على بناء علاقات طيبة مع جميع العاملين، ويتفهم مشاعرهم ويثق فيهم، ويفسح لهم المجال لإظهار روح الابتكار لديهم، وهو ما يتفق مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن إدارات المدارس تحرص على المشاركة الفاعلة في المناسبات المختلفة للعاملين والبيئة المحلية ، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتوظيفها في خدمة أهداف المدرسة ، وتوفير المناخ الاجتماعي المناسب لزيادة الألفة والانسجام ورفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة وهو ما يتفق كذلك مع العبارة التي جاءت في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال والتي تنص على " يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على تنمية قدرة المعلمين في توفير جو من الألفة والمحبة بينهم وبين التلاميذ" بمتوسط حسابي (٣,٤١) أي بدرجة كبيرة كذلك.وهو يتفق كذلك مع دراسة سنيدير (Snyder،2005) والتي أشارت إلى أن من متطلبات الإشراف الإداري لتحقيق الجودة التعليمية الاهتمام بالمناخ التعليمي، ودراسة بيورانت (Burant، 2009) والتي أشارت إلى ضرورة العمل لخلق بيئة ثقافية تعاونية لازمة لنجاح مجتمعات التعلم المهنية وعملية الإشراف التعليمية الفعالة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تير (Tir، 2002) والتي أشار فيها إلى أن قصور الإشراف الإداري نتج عنه تدني مستوى الرضا المهني داخل المدارس، وهذا بالتأكيد يعود إلى ممارسة مهارة العلاقات الإنسانية بدرجة منخفضة، وهو ما يتفق مع حلول الفقرة التي نصت على " يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بكل ما هو جديد في مجال إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل " في المرتبة قبل الأخيرة مما يدل على انخفاض ممارستها من قبل المشرفين الإداريين وإن جاءت بدرجة متوسطة في تقديرات عينة الدراسة بين فقرات هذا المجال بمتوسط (٣,١٩) ، كما أن المشرف الإداري قد يفتقر إلى المهارة التي تجعله يستطيع تنمية قدرة المدير في الحرص على عدم الانخراط في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بدرجة كبيرة، حتى يستطيع المحافظة على المسافة الاجتماعية التي تفصل بينه وبينهم ، وحتى يستطيع الموازنة في هذه العلاقة بحيث لا يتشتت بعيدا عن أهداف المدرسة ويوازن بحيث لا تؤثر مراعاته للجوانب الإنسانية مع القيام بمهام العمل بالشكل المطلوب من قبل العاملين ولذا جاءت الفقرة التي تنص على " يساهم المشرف الإداري في تعريف مدير المدرسة بالأساليب المختلفة لمراعاة الجانب الإنساني دون إخلال بالعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٠٢).

كما بينت النتائج أن المجال السادس (الاتصال الإداري الفعال) جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩) وهي درجة ممارسة متوسطة بحسب تقديرات عينة الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣) حيث جاء مجال الاتصال في المرتبة الثالثة بين الكفايات الإدارية من حيث درجة فاعلية المشرف الإداري في تطويرها، وقد يرجع ذلك إلى حاجة المشرفين الإداريين إلى التأهيل والتدريب على بعض الكفايات المهمة التي يحتاجها مديري المدارس حتى يستطيعوا نقل أثر التدريب إليهم والقيام بدورهم في تأهيلهم وتمييزهم مهنيًا وهو ما يتفق مع دراسة الحارثي (٢٠٠٢) والتي كشفت أن مشرفي الإدارة المدرسية بحاجة للتأهيل حيث كان تدريبهم على البرامج التدريبية يتراوح بين منخفض ومتوسط، ودراسة الرواحي (٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان بحاجة إلى تطوير كفاياتهم الأساسية بدرجة كبيرة وجاء مجال (الاتصال) بين هذه المجالات، ويمكن أن يعزى كذلك حسب إحدى الدورات التي حضرتها الباحثة لتنمية مهارات مديري المدارس ومساعدتهم في أحد الأعوام الدراسية إلى أن أسلوب التدريب الذي قدم للمديرين في هذا المجال لم يساعد على تحقيق أهدافه في تنميتهم مهنيًا في مجال الاتصال الإداري الفعال كون أكثر أساليب التدريب اتباعًا في مثل هذه الدورات هو أسلوب المحاضرة أو لعدم كفاية وقت عرض الدورة وعدم كفاية الأنشطة المقدمة فيها حيث يكتفي بساعة واحدة لعرض شرائح بالباوربوينت مع تغيب الحوار والنقاش أو الأنشطة العملية وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو سنيينة (١٩٩٨)، ودراسة عوض (٢٠٠٢) .

وقد جاءت العبارة التي نصت على " ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع " في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال حسب تقديرات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٤٧) أي بدرجة كبيرة ، وقد يرجع ذلك إلى تدريب مديري المدارس على تطبيق مشروع (تواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع) لمدة ثلاثة أيام والذي بدأ تطبيقه في العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م من قبل الوزارة في بعض المدارس ومن ثم تم زيادة عدد المدارس تدريجيًا في كل عام دراسي ، وقد كان للأساليب التدريبية والأنشطة العملية المتبعة وخبرة المدرب الأثر في تحقيق الدورة لأهدافها وبالتالي استفادة المديرين منها في هذا الجانب، وتراوحت متوسطات باقي عبارات المجال بين (٣,٤١ - ٣,١٣) حيث إن أدنى العبارات من حيث المتوسط الحسابي في هذا المجال كانت " يناقش المشرف الإداري أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة " وقد يعزى ذلك أيضًا إلى ضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي للمشرفين الإداريين للقيام بمهامهم في هذا المجال وهو ما يتفق مع دراسة الرقمي (٢٠١١) والتي

أشارت إلى أن المشرفين الإداريين بسلطنة عمان يعانون من ضغوط عمل بدرجات متفاوتة تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة.

وجاء في المرتبة الرابعة المجال الأول (التخطيط) بمتوسط حسابي (٣,٢٨) أي بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) والتي بينت أن توفر الكفايات المهنية للمشرف الإداري في المجالات الأربعة التي تناولتها الدراسة ومن بينها الكفايات التخطيطية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الشعيلي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن محور التخطيط من المحاور التي مثلت احتياجاً تدريبياً للمشرفين الإداريين بدرجة تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، ودراسة الصقري (٢٠٠٥) والتي أوصت بإلحاق المشرفين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التخطيط، ودراسة الرواحي (٢٠١٠) والتي بينت أن التخطيط من الكفايات الأساسية التي يحتاج مديرو المدارس إلى تطويرها بدرجة كبيرة، وقد يعزى هذا إلى عدم إلمام المشرفين الإداريين بمبادئ وأساليب وأسس التخطيط التربوي وبالأهداف التربوية بشكل كافٍ وهو ما يتعارض مع ما ورد في دليل التوجيه الإداري بسلطنة عمان الصادر عام ٢٠٠٥ من أن الكفايات التخطيطية من الكفايات اللازمة للمشرف الإداري .

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا المجال بين (٣,٤٨ - ١,٠٤) وهذا يعني أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لدورهم في تنمية مديري المدارس في هذا المجال تراوحت بين الكبيرة والمنخفضة جداً، وحصلت العبارة التي نصت على " يتدارس المشرف الإداري مع مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها" وعبارة " يقدم المشرف الإداري التغذية الراجعة المناسبة فيما يتعلق بالخطط التربوية المدرسية" على أعلى متوسط في المجال بمتوسط (٣,٤٨) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المشرفين الإداريين بمراجعة ومتابعة الخطة السنوية للمدرسة وتقديم التغذية الراجعة حسب الرؤية التي يتفقون عليها مع مديري المدارس بعد مناقشتهم فيها خلال الزيارة الاستطلاعية التي يقومون بها في بداية كل عام دراسي، وقد يعزى كذلك إلى إدراك المشرفين الإداريين لأهمية التخطيط باعتباره الوظيفة الأساسية الأولى لمديري المدارس ويسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى حيث يمثل التخطيط الأساس لهذه الوظائف، كما أنه يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ، ويجنب المدرسة التخبط والعشوائية في العمل، كما أنه يساعد مديري المدارس على الإحساس بالمسؤولية تجاه رسالة المدرسة وإحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق هذه الرسالة ، وهو ما يتوافق مع دراسة سنيدير (Snyder, 2005) والتي أوضحت أنه من متطلبات الإشراف الإداري لتحقيق الجودة التعليمية ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير الخطط التنموية.

وقد حصلت الفقرة " يوفر المشرف الإداري لمدير المدرسة نماذج لخطط مدرسية يمكن الاستفادة منها" على المرتبة قبل الأخيرة بين فقرات المجال بمتوسط (٢٠٩٥) وهي درجة متوسطة من حيث تقديرات أفراد عينة الدراسة وقد يعزى هذا إلى عدم إلمام المشرفين الإداريين بشكل كافٍ بمهامهم وبأساليب واستراتيجيات التطوير الوظيفي حيث إنهم غالباً ما يعتمدون على النشرات التوجيهية وهو ما أشارت إليه دراسة المحروقي (٢٠٠٣) حيث بينت أن النشرات التوجيهية هي من أكثر استراتيجيات التطوير الوظيفي استخداماً، كما يمكن أن يعزى هذا إلى ضيق الوقت بالنسبة للمشرفين الإداريين وضغوط العمل التي يواجهونها وهو ما يتوافق مع دراسة الرقمي (٢٠١١) والتي بينت أن المشرفين الإداريين يعانون من ضغوط عمل بدرجات متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت الفقرة " يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية" في المرتبة الأخيرة بين عناصر المجال بمتوسط (١٠٠٤) أي بدرجة منخفضة جداً وهو ما يتوافق مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) الذي أوضح أن مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية جاءت ممارسته من قبل مديري المدارس بدرجة منخفضة، وهذا إن دل فإنما يدل على عدم قدرة مديري المدارس على التخطيط الجيد لتنمية العاملين بالمدرسة مهنيًا.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المجال السابع (التنمية المهنية) جاء في المرتبة الخامسة بين مجالات الدراسة من حيث درجة ممارسة المشرفين الإداريين لدورهم في تنمية مديري المدارس في هذه المجالات بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وهي درجة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لقصور في المتابعة من قبل المشرفين الإداريين لهذا الجانب سواء في متابعة سجلات الإنماء المهني لجميع العاملين بالمدرسة أثناء الزيارات للمدرسة ، أو من خلال البوابة التعليمية ، الأمر الذي ترتب عليه ضعف في قدرة المشرفين الإداريين في تحديد جوانب القصور في أداء مديري المدارس في هذا الجانب وبالتالي ضعف في تنمية مدراء المدارس مهنيًا في مجال القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة ، ووضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانيات المتوفرة سواء في الجانب المعرفي أو الجانب السلوكي، وهذا يتفق مع دراسة الحديدي (١٩٩٨) والتي أشارت إلى أن التنمية المهنية للمعلمين جاءت في المرتبة الرابعة بين سبع مجالات تناولتها الدراسة من حيث اعتبارها من الاحتياجات التدريبية الهامة لمديري المدارس، ودراسة العلياني (٢٠٠٩) والتي أوصت بالحرص على تنظيم برامج للتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في المدرسة من قبل إدارة المدرسة ودراسة الفاضلي (١٩٩٩) والتي أوصت بأن

يقوم مشرفي الإدارة المدرسية بحثاً مديري المدارس على الوقوف على نواحي ضعف المعلم والسعي إلى مساعدته في التغلب عليها.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال بين (٣,٥٠ - ٣,١٢) أي أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لعناصر هذا المجال قد تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة ، حيث كان تقدير أفراد العينة للعبارة التي نصت على " يقدم المشرف الإداري لمدير المدرسة ملاحظات بناءة عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته " بدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٥٠) وقد يعود ذلك إلى إدراك المشرفين الإداريين لأهمية التنمية المهنية في تجويد أساليب التعليم والتعلم وبالتالي تجويد مخرجات العملية التعليمية ، وهذا يتفق مع دراسة نكومبي وكومبا (Nkumbi & Komba ، 2008) والتي توصلت إلى أن التنمية المهنية للمعلم لها أهمية كبيرة حيث أنها تطور المعلم أكاديمياً واستراتيجياً، وإن لمديري المدارس دوراً كبيراً في دعم تنمية المعلمين مهنيّاً، ومع دراسة أوكيندو (Okendu ، 2012) والتي توصلت إلى أن الإشراف على الإدارة المدرسية يعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم التدريسية والرقابية والإدارية والتنفيذية والتقييمية مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلاب الأكاديمي، وهو ما يؤكد حصول العبارة التي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه " على المرتبة الثانية بين عناصر المجال بمتوسط (٣,٤٨) أي بدرجة كبيرة، ويتفق كذلك مع دراسة الحارثي (٢٠١٠) والتي اقترحت دعم مبادرات مديري المدارس في التنمية المهنية الذاتية لما له من أثر إيجابي على دافعيتهم واستمرارهم في تنمية أنفسهم ذاتياً، وتوفير الموارد المادية اللازمة للتنمية المهنية بالمدارس بصورة أكبر .

في حين كانت أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي في هذا المجال هي العبارة التي نصت على " يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لحضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات العلاقة بمهامه الوظيفية " بمتوسط (٣,١٢) أي بدرجة متوسطة ، ويرجع هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى تغييب هذا الدور من قبل المشرفين الإداريين، ذلك أنهم يكتفون بالدورات والمشاغل التي تقام في مركز التدريب التربوي داخل المحافظة وقد يبتعث القلة القليلة بما لا يتعدى مديراً أو اثنين لحضور بعض الدورات التي تقام في محافظة مسقط وفي فترات متباعدة ، عدا ذلك لا يوجد دور ملموس للمشرفين الإداريين في ترشيح المدراء لحضور الندوات والمؤتمرات التربوية المحلية أو العربية أو العالمية سواء داخل السلطنة أو خارجها وقد يعود السبب في ذلك إلى الصلاحيات المحدودة الممنوحة للمشرفين الإداريين وهو ما يتفق مع دراسة الرقمي (٢٠١١) والتي أشارت إلى أن

غموض الدور يعتبر من مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها المشرفون الإداريون في سلطنة عمان.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) والتي خلصت نتائجها إلى أن تنمية وتطوير الموارد البشرية جاءت ممارستها من قبل إدارات المدارس في سلطنة عمان بدرجة منخفضة .

وجاء المجال الخامس (التقويم) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٥) أي بدرجة متوسطة ،وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى أن درجة توفر الكفاية التقييمية للمشرف الإداري كانت متوسطة ولكن تختلف معها من حيث الترتيب بين المجالات ففي دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) احتلت الكفايات التقييمية المرتبة الأولى، ودراسة الشعلي (٢٠٠٩) والتي توصلت كذلك إلى أن التقويم يمثل احتياجاً تدريبياً للمشرفين الإداريين بدرجة تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة ودراسة الصقري (٢٠٠٥) التي أوصت بضرورة إلحاق المشرفين الإداريين بدورات تدريبية في مجال التقويم لأن درجة ممارستهم لهذا الدور كانت متوسطة، وتراوحت متوسطات عبارة المجال بين (٣,٤٨-٣,٢٣) أي بين الكبيرة والمتوسطة، حيث حصلت العبارة التي نصت على " يدرّب المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام أنواع التقويم (التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٤٨) وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة ينظرون بشكل إيجابي لهذا الجانب لأنهم يركزون عليه أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، وقد يعزى لأن لديهم قناعة بأن مشرفيهم يحثونهم على العمل في هذا الاتجاه إلى حد ما، وقد يرجع السبب كذلك لإدراك المشرفين الإداريين لأهمية عملية التقويم في تحسين وتطوير أداء المدرسة، وبالتالي فهم يعملون على تنمية قدرة مديري المدارس على تقويم العاملين لديهم وفق أسس مقننة تتسم بالموضوعية والصدق والشمول والاستمرار، لأن التقويم يعطي المدير الفرصة للوقوف على الأخطاء التي وقع فيها العاملون في المدرسة، ويعطيه الفرصة لمتابعة بعض الجوانب وتطويرها وتوجيهها بالشكل المناسب في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة، ولكن قلة تأهيلهم في هذا الجانب هو ما يشكل عائقاً في أدائهم لمهامهم في هذا الجانب بالشكل المطلوب وهو ما يتفق مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣) والتي أوصت بضرورة العمل على تأهيل المشرفين الإداريين في مجال التقويم .

وحصلت العبارة التي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على اطلاع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) أي بدرجة متوسطة وهو ما يتفق مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) والتي توصلت إلى أن استخدام عملية التقويم المستمر كوسيلة لتحسين الممارسات اليومية للمعلمين والطلاب في المدرسة يمثل جانب قصور في ممارسة إدارة المدرسة ، وقد يعزى ذلك إلى عدم إلمام المشرفين الإداريين بأن هذا الجانب يعتبر من الجوانب المهمة في عملية التقويم لأن جوهر عملية التقويم يتمثل في التغذية الراجعة التي يقدمها المديرون للعاملين من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة أولويات التطوير الأمر الذي سيكون له مردود إيجابي على العاملين وعلى المدرسة.

وحصلت العبارة التي نصت على " يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إحاطة آرائه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى ثقة المشرفين الإداريين بأن المدير الناجح لابد له من إحاطة نتائج التقويم للعاملين بالمدرسة بالسرية لاسيما في حال كانت نتيجة التقويم سلبية في بعض الحالات لبعض العاملين لإدراكهم التام بأن هذه النتيجة قد تؤثر سلباً على الروح المعنوية لهم وبالتالي على عطائهم في العمل، لشعورهم بالإحراج أمام زملائهم، وبالتالي قد يعزى ذلك أيضاً إلى أن المدير الناجح من وجهة نظر المشرفين الإداريين لابد من أن يكون حريصاً على أن يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمدرسة، ولذا فهو يهتم بحل مشكلاتهم وتقديم العون لمن يحتاج بطريقة سليمة تحفظ للعاملين احترامهم في المدرسة.

كما بينت نتائج الدراسة أن المجال الثاني (التنظيم) جاء في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٢) أي بدرجة متوسطة في تقديرات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين لم يتلقوا التأهيل المناسب في هذا الجانب مما نتج عنه افتقارهم للمهارات اللازمة التي يمكن أن ينقلوها لمديري المدارس، وهو ما يتفق مع دراسة الصقري (٢٠٠٥) والتي أوصت بإلحاق المشرفين الإداريين بدورات في مجال التنظيم، ودراسة الرواحي (٢٠١٠) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى تطوير كفاياتهم في التنظيم بدرجة كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعناصر هذا المجال بين (٣,٤٩ – ١,٠٤) أي بين الكبيرة والمنخفضة جداً حسب تقديرات عينة أفراد الدراسة ، وقد حصلت الفقرة التي نصت على " يدرّب المشرف الإداري مدير المدرسة على طرق تحديث المعلومات وفق المستجدات" على المرتبة الأولى بين عناصر المجال بمتوسط (٣,٤٩) ، وقد يعزى هذا إلى متابعة المشرفين الإداريين لمدى إحاطة مديري المدارس ومتابعتهم

للمستجدات بما تتضمنه اللوائح والأنظمة والنشرات والقرارات الإدارية سواء على مستوى المحافظة أو القرارات الوزارية والخاصة بالتعليم بصورة عامة وبالإدارة المدرسية بصورة خاصة والحرص على أن تكون متوفرة بالمدرسة سواء على شكل ورقي أو إلكتروني من خلال حفظها في أقراص مدمجة، وهو ما يتفق مع دراسة العويبي (٢٠٠٦) والتي توصلت إلى أن الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي يشكل جانب قوة في ممارسات مديري المدارس.

وحصلت الفقرة التي نصت على " ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والإشرافية المختلفة " على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وقد يعزى هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يشكون دائماً بأنهم لا يستطيعون إنجاز أعمالهم داخل المدرسة، لأن الوقت قصير والأعمال والمهام كثيرة ومتعددة، وهذا يعود إلى عدم إدراكهم للأسباب التي تؤدي إلى هدر وضياح الوقت، وهو كذلك حال المشرفين الإداريين فعدم تمكنهم من مهارة إدارة الوقت تجعلهم غير قادرين على تدريب مديري المدارس عليها، الأمر الذي يشكل ضغط عمل بالنسبة إليهم وقد يعيق تحقيق بعض الأهداف في الفترة الزمنية المحددة لذلك وهو ما يتفق مع دراسة بيورانت (Burant، 2009) والتي توصلت إلى ضرورة العمل على استثمار الوقت لصالح تحسين القطاع التربوي بشتى السبل، ودراسة ستيبان (Stepan، 2009) والتي أكدت على أهمية تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى عدم امتلاك مديري المدارس لمهارة تفويض السلطة ، والذي من شأنه أن يقلل من ضغط العمل على المديرين ويوفر لهم بعض الوقت الذي بالإمكان استغلاله في القيام بمهام أخرى، وهو ما يتفق مع دراسة العبري (٢٠١٠) والتي أوصت باستهداف مهارة تفويض السلطة ضمن البرامج التدريبية المقترحة لمديري المدارس.

وجاءت الفقرة التي نصت على " يقوم المشرف الإداري كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١,٠٤) أي بدرجة منخفضة جداً مما يشير إلى تغيب هذا الجانب من قبل المشرفين الإداريين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى هذا إلى أنه بالرغم من أهمية الجانب المالي ودوره الكبير في تسيير أعمال المدرسة وتوفير مستلزماتها في سبيل تحقيق أهدافها، إلى أن المشرفين الإداريين يهملون هذا الجانب أو يتجاهلونه بشكل واضح ولملموس داخل المدارس وبالرغم من حرص إدارة المدرسة على توفير السجلات والملفات اللازمة لتبيان أوجه الصرف و المستندات التي تبين أرصدة المدرسة وأوجه الصرف حسب النسب المحددة لكل جانب

من الجوانب المعتمدة للصرف إلا أن مديري المدارس لا يجدون أي اهتمام من قبل المشرفين الإداريين على متابعة هذه السجلات أو تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة المناسبة لهم ولا يجدون أي تدريب في هذا الجانب وخاصة بالنسبة للمدراء الجدد الذين لم يمارسوا هذا الجانب سابقاً، كما أن ترشيح مديري المدارس لحضور دورات تدريبية في الإدارة المالية مغيب من قبل المشرفين الإداريين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجعيد (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى أن التنظيم الإداري جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس.

وجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة المجال الثالث (التوجيه الإداري) بمتوسط حسابي (٣,١٣) أي بتقدير متوسط حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة وقد يعزى هذا إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأن هذا الجانب لا يمارس بالشكل الملموس من قبل المشرفين الإداريين، وعدم تدريبهم لمديري المدارس على أساليب التوجيه المناسبة وكيف يتم الاختيار بين البدائل المتاحة للتوجيه والأسلوب الأنسب حسب الموقف الذي يتطلب فيه التوجيه، وهذا يتضح في عدم قدرة بعض مديري المدارس على اختيار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للعاملين الذين يتولى توجيههم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه، وهو ما يتفق مع دراسة الراعي (٢٠٠٦) والتي أوصت بعقد دورات تدريبية للمشرفين الإداريين في أساليب التوجيه.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٨٣ - ١,٠٤) أي بين الكبيرة والمنخفضة جداً ، حيث حصلت الفقرة التي نصت على " يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع الكوادر المختلفة بالمدرسة للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية" على متوسط حسابي (٣,٨٣) أي بدرجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين الإداريين إلى أن مشاركة مختلف الكوادر العاملة بالمدرسة في إعداد الخطط المدرسية فيه نوع من التوجيه غير المباشر نحو العمل الجماعي في جو يسوده الارتياح والتماسك بين جميع العاملين، وبأن إشراكهم في إعداد الخطط بمثابة توجيه لهم نحو ضرورة تنمية قدراتهم الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي من شأنه أن يحقق نوعاً من الرضا لديهم، لذا فهم يولون هذا الجانب أهمية من المتابعة خلال زيارتهم للمدرسة وتوجيههم للمديرين للاهتمام بهذا الجانب بشكل كبير، وهو ما يتوافق مع دراسة العويسي (٢٠٠٦) والتي أوصت بتشجيع المعلمين والعاملين على المشاركة في صنع القرارات.

وحصلت العبارة التي نصت على " يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على توجيه الكوادر المختلفة بالمدرسة للأساليب المؤدية للتقدم الوظيفي " على متوسط (٣,٨٢) أي بدرجة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين الإداريين إلى أن ممارسة مديري المدارس لهذا الأسلوب فيه من التوجيه للعاملين بضرورة تحمل مسؤوليات عملهم والاهتمام بنموهم المهني وسد النقص في تدريبهم والاهتمام باستكمال دراساتهم العليا، والاهتمام بمتابعة المستجندات التربوية لأن هذا هو السبيل الذي سيساعدهم على الترقى والتقدم في وظائفهم.وهو ما يتفق مع دراسة أجير وتشيزهيك (Alger & Chizhik , 2006) والتي توصلت إلى أن المشرفين الإداريين يساعدون المعلمين على استخدام أساليب تدريس جديدة وتجريب أفكار جديدة ، وأوصت بتحفيز المعلمين وتدريبهم على إجراء بحوث ميدانية.

وحصلت العبارة التي نصت على " يعمل المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تقديم تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط (١,٠٤) أي بدرجة منخفضة جداً، وقد يعزى هذا إلى افتقاد مدير المدرسة لأسلوب التوجيه الذي يستطيع من خلاله توجيه العاملين نحو تحسين أداء عملهم وتطويره دون أن يمسهم أو يجرحهم أو يثبط من عزيمتهم، وطريقة مناقشتهم في الجوانب الإيجابية والسلبية ، وتوجيههم للحلول المناسبة للمشاكل والأخطاء التي قد يقعون فيها، وقد يعود ذلك إلى أن المشرفين الإداريين لم يتم تدريبهم على هذا الجانب أو أن الوقت وضغوط العمل لم تتح لهم الفرصة لتقديم خلاصة خبراتهم وتجاربهم التي حصلوا عليها خلال عملهم وما وجدوه من أساليب مفيدة في هذا الجانب لمديري المدارس، كما أنهم لم يقدموا لهم نماذج لمواقف حصلت في مدارس أخرى، وكيف تم التعامل مع مثل تلك المواقف، بهدف استفادة العاملين منها.

ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني:

حيث نص السؤال الثاني على:

"هل تختلف التقديرات حول دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لأفراد عينة الدراسة باختلاف كل من : النوع والخبرة؟"

١. متغير النوع:

أشارت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (١٦) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في تقدير دور المشرفين

الإداريين في التنمية المهنية لمديري المدارس في مجالات التخطيط والتقييم والتنمية المهنية للمعلمين واستخدام التقنيات والدرجة الكلية للمجالات تعزى لمتغير نوع أفراد عينة الدراسة وذلك لصالح الإناث، وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى أن المشرفات الإداريات أكثر حرصاً على تنمية قدرة مديرات المدارس في هذه المجالات عكس ما يقدم لمديري المدارس من الذكور في هذا الجانب، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرفات الإداريات في القيام بأدوارهن في هذه المجالات يركزن على نقل الخبرة وتقديم الدعم والمساندة لمديرات المدارس في هذه المجالات بصورة أدت بحسب تقدير عينة الدراسة من الإناث إلى رفع مستوى أدائهن وزيادة كفاءتهن.

وقد يعود السبب إلى اعتقاد المشرفات الإداريات بأن هذه المجالات تعتبر مجالات محورية وأساسية في عمل القيادات المدرسية، وكلما تم تطوير أدائهم فيها كانوا أكثر قدرة على أداء مهامهم بصورة أفضل في باقي المجالات وعلى مختلف الأصعدة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصقري (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في مجالي التخطيط والتقييم لصالح الإناث ، وتختلف مع نتيجة دراسة الشعيلي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في مجال التخطيط لصالح الذكور، ومع دراسة البيماني (٢٠١١) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في مجال التخطيط والتقييم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة الممارسة تبعاً لمتغير النوع في جميع المجالات، ودراسة المحروقي (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد التطوير الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع ، ودراسة العمري (٢٠١٠) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة لأي محور من محاور الدراسة يمكن إرجاعها لمتغير النوع.

٢. متغير الخبرة:

بالنسبة لمتغير الخبرة، أشارت نتائج تحليل التباين (One Way Anova) للمقارنة بين مجموعات الخبرات الثلاثة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

الموضحة بالجدول (١٨) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعزى هذا إلى اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية على درجة الدور الذي يمارسه المشرفون الإداريون في تسميتهم مهنيًا وذلك لأن الدورات التدريبية التي تقدم لهم لا يتم فيها التفريق بين المستهدفين بها من المديرين حسب سنوات الخبرة بل تشمل الجميع ، ذلك أنه حتى المديرين الجدد من الذين تم ترقيتهم من وظيفة مساعد مدير إلى وظيفة مدير مدرسة لا تقدم له دورة خاصة تتعلق بالوظيفة الجديدة بل يشمل ما يشمل الآخرين ممن سبقوه في هذه الوظيفة في حال إقامة الدورات، كما يمكن أن يعزى السبب أنه بسبب المستجذبات المستمرة والمتواصلة في الميدان فإن جميع مديري المدارس على اختلاف خبراتهم بحاجة إلى تأهيل وإنماء مهني حتى يستطيعوا مواكبة هذه المستجذبات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي والغامدي (٢٠٠٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحقيق برامج ودورات تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة لأهدافها وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ودراسة الحديدي (١٩٩٨) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة في استجابات عينة الدراسة نحو تحديدهم لأهمية احتياجاتهم التدريبية، ودراسة العمري (٢٠١٠) والتي لم تشر إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة لأي محور من محاور الدراسة يمكن إرجاعها لمتغير الخبرة الإدارية، ودراسة دراسة الحضرمي (٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس على جميع الكفايات تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البيماني (٢٠١١) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة القصيرة، ودراسة المحروقي (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد التطوير الوظيفي لدى مديري المدارس عدا فعالية استراتيجيات التطوير الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أوصت الباحثة بالآتي:

- تكثيف الدورات التدريبية للمشرفين الإداريين في المجالات التي تناولتها الدراسة وهي التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه الإداري والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري والتنمية المهنية والتقويم واستخدام التقنيات.
- حصر الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإداريين من قِبَل المشرف الإداري الأول سنوياً، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات بدورات تدريبية مناسبة قدر الإمكان.
- الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة لتطوير الكفايات الأساسية لمديري المدارس في السلطنة التي تم بناؤها في مختلف دراسات الماجستير من مختلف الجامعات سواء داخل السلطنة أو خارجها في التنمية المهنية لمديري المدارس.
- تبادل الزيارات بين المشرفين الإداريين في المحافظات المختلفة لتعزيز التواصل والإطلاع على أساليب عمل الآخرين.
- زيادة عدد المشرفين الإداريين وتخفيف نصاب المشرفين من المدارس التي يتابعونها حتى يكونون قادرين على القيام بأدوارهم بصورة أفضل.
- تشجيع المشرفين الإداريين وإتاحة الفرصة لهم نحو استكمال دراساتهم العليا.
- حضور المشرفين الإداريين للندوات والمؤتمرات ذات الصلة بمهام عملهم.
- الاستفادة من تقارير الأداء الوظيفي في حصر الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس سنوياً، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات بدورات تدريبية مناسبة قدر الإمكان.
- تفعيل التواصل الإلكتروني بمختلف أنواعه ، من أجل جعل مديرو المدارس على اطلاع دائم بالمستجدات التربوية في الميدان.
- غرس ثقافة قراءة الأبحاث والدراسات المختلفة لدى مديري المدارس، لتمكينهم من متابعة التطورات والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تجويد العمل داخل المدرسة.

- استفادة المشرفون الإداريون من الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) في الاطلاع والتعرف على كل ما هو جديد في مجال الإنماء المهني لمديري المدارس .
- أن يعمل المشرفون الإداريون على نشر ثقافة التنمية المهنية الذاتية لدى مديري المدارس.
- الاستعانة بأحدث الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب.
- **البحوث المقترحة :**
- توصي الباحثة بإجراء دراسات وبحوث ميدانية في موضوعات أخرى مثل:
- تقييم برامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظرهم.
- برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان.
- فاعلية دور المشرفين الإداريين في حل مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
- معايير اختيار المشرفين الإداريين في سلطنة عمان وبرامج تأهيلهم.

المراجع

أولا : المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان. (٢٠١٠ م). العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن). مجلة جامعة دمشق، (٢٦)، ٢٥١ - ٢٨٣.
- أبو حصيرة، نيفين. (٢٠٠٨ م). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو سنيينة، عوينه طالب. (أغسطس ١٩٩٨). تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين. مجلة التربية المعاصرة، ٤٩، ١٧٥-٢٠٦.
- أبو شاهين، دلال. (٢٠١١). دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الأولى من مرحلة التعليم الأساسي (دراسة ميدانية لآراء المعلمين في محافظة القنيطرة. مجلة جامعة دمشق، ٢٧، ٢٧٩ - ٣٢٦.
- أبو شاويش، بشير. (٢٠١٠). دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأنروا بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو شملة، كامل. (٢٠٠٩). فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو الكشك، محمد نايف. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). قادة المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- أحمد، شاكراً. (٦-٩ ديسمبر، ٢٠٠٩) الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صيغ التنمية المهنية نموذجاً). ورقة

عمل في المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت.

أحمد، فاطمة. (٢٠٠٨). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأخزمي، عصرية بنت ناصر بن علي. (٢٠١٠). المدرسة كوحدة للتنمية المهنية. دورية الإنماء المهني وتطوير الأداء، ١، ١٠-١٤.

الأسدي، سعيد جاسم. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بحلوس، بهاء. (٢٠٠٧). النمو المهني للمعلمين. مجلة الأنوار، ١٧، ٤-٢٠.

البدر، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البكر، جواهر بنت راشد بن عامر. (٢٠٠٤). تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض في ضوء حاجاتهن المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

البيمان، كاذية بنت علي بن سليمان. (٢٠١١). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

التميمي، عبد العزيز. (٢٠١٠). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين، دراسة ميدانية على محافظة رأس التنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الجابر، نائلة. (٢٠٠٤). الرقابة الإدارية. بريطانيا: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الجعفري، ممدوح عبد الرحيم. (٢٠٠٦). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال. مجلة عالم التربية، ٢٠، ٣٠ - ٤٥.

الجعيد، أحمد بن محمد بن سيف. (٢٠٠٣). فاعلية دور مشرفي الإدارة، في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة

الطائف.رسالة ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الحاثي، حمد بن حميد بن طوير، والهادي، أمينة بنت سيف بن علي. (سبتمبر، ٢٠١٠).التكامل بين الإشراف الإداري والإشراف التربوي في تطوير الأداء المدرسي. رسالة التربية، ٢٨، ٩٩-١٠٧.

الحارثي، وحيدة بنت سعيد بن سالم. (٢٠١٠). خبرات وممارسات التنمية المهنية الذاتية لبعض مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحارثي، محمد بن هنيدي محمد. (٢٠٠٢). معايير اختيار مشرفي الإدارة المدرسية وبرامج تأهيلهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

حامد، سليمان هاشم. (٢٠٠٨). الإدارة التربوية المعاصرة. الأردن: دار أسامة للنشر.

الحديدي، محمد بن راشد بن سعيد. (١٩٩٨). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحسين، قرساس. (٢٠٠٨). تقييم عملية الإشراف التربوي المطبقة في مرحلة التعليم الابتدائي من خلال آراء المدرسين دراسة ميدانية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، فلسطين.

الحضرمي، سيف بن أحمد بن سيف. (٢٠٠٣). درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.

الحلاق، دينا. (٢٠٠٨). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الخوaja، محمد سعيد. (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية.الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الراعي، كامل أحمد عوض. (٢٠٠٦). تقدير درجة فاعلية أداء الموجهين الإداريين من وجهة نظر الموجهين الإداريين ومديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

ربان، محمد هاشم، وبلقيس، أحمد محمد، والأفطش، يحيى سالم. (٢٠١٠). الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

رفاعي، عقيل محمود. (٢٠٠٩). إدارة التنمية المهنية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة. الرقمي، عزاء بنت علي بن عمير. (٢٠١١). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الرواحي، سميرة بنت راشد بن نصيب. (٢٠١٠). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لاحتياجاتهم المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

زايد، عطايف علي. (٢٠٠٨). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوية. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.

زكري، عبد الله. (٢٠٠٨). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السريحي، منصور. (٢٠١٢). درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة جدة و الصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعود، راتب. (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٣، ٢٦٢ - ٢٤٩.

- سكيك، سامية. (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سلامة، ياسر خالد. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- السلمي، نايف. (٢٠٠٨). درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- سمور، رياض. (٢٠٠٦). دور برنامج المدرسة وحدة تدريب في النمو المهني للمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٤ (٢)، ٤٦٣-٥٠٣.
- الشتيحي، إيناس. (١٢-١٤ نيسان، ٢٠١٠). التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الانترنت. ورقة عمل في الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات و الاتصال في التعليم و التدريب، السعودية.
- شحادة، حاتم. (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية و سبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشخشير، حلا. (٢٠١٠). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شديفات، يحيى. والقادري، سليمان. (٢٠٠٥). أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ١٧ (١)، ١٢٧-١٧٠.
- الشعيلي، خلفان حمد خلفان. (٢٠٠٩). تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الشقيفي، حمد. (٢٠٠٦). دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظه قنفذة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشلبي، الهام. (٢٠١٠). أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن). *مجلة جامعة دمشق*، ٢٦ (٤)، ٤٣٧-٤٨٤.

الشهري، عوض. (٢٠٠٨). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصباري، سليمان بن محمد بن سليمان. (٢٠٠٩). دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

صبح، باسم. (٢٠٠٥). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الصرايرة، خالد أحمد، والمجالي، محمد داود، وصلاح، موسى إبراهيم، والصلصامة، عبد الكريم. (٢٠١٠). الحاسوب في الإدارة المدرسية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الصقري، خليفة خلفان خليفة. (٢٠٠٥). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

طافش، محمد. (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطبيب، أحمد محمد. (١٩٩٩). الإدارة العلمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث.

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٥). الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأأسسه، وأساليبه. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العاجز، علي، وحلس، داود. (٢٠٠٩). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة محمد شاكر، والشريف، عمر أحمد أبو هاشم. (٢٠١٠). **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، جودت عزت. (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه**. الأردن: الدار العلمية الدولية.

العبري، إيمان بنت سلطان. (٢٠١٠). **برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

العبري، حمد بن راشد بن سالم. (٢٠٠٨). **الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين في سلطنة عمان**. بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، جامعة نزوى ، سلطنة عمان.

عساف، محمود. (٢٠٠٥). **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الثالثة**. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن.

عفونة، بسام عبد الهادي. (٢٠١١). **الإدارة التعليمية نظريات وتطبيقات**. الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.

علي، سكيئة. (٢٠٠٨). **التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية**. وزارة التربية في الكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج.

علي، كريم ناصر. (٢٠٠٦). **الإدارة والإشراف التربوي**. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العلواني، منى راشد. (٢٠٠٩). **تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة**. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

العلواني، سعيد. (٢٠٠٨). **ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .

العمرى، أحمد بن حسن بن مسلم. (٢٠١٠). **تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة**

- الإلكترونية.رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العمرى، جمال. (٢٠٠٩). أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٦(٤+٣)، ٥٣٣-٥٧٣.
- عوض، سامية محمد. (يناير ٢٠٠٢). تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٨(٢٤)، ٢٤٣-٢٧١.
- العويسي، رجب بن علي بن عبيد. (٢٠٠٦). تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العياصرة، معن محمود أحمد. (٢٠٠٨). الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي. دار الحامد للنشر والتوزيع: الأردن.
- الغامدي، حافظ. (٢٠٠٨). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، منى. (٢٠٠٧). الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير _ دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبدالله مغرم، والغامدي، حمدان أحمد. (٢٠٠٠). تقويم برامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة رسالة الخليج العربي*، (٧٦)، ٥٧-٨١.
- العشيان، نادية. (٢٠٠٤). تلخيص كتاب الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية للدكتور محمود طافش الشقيرات. وزارة التعليم العالي: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الفاضلي، خلف عايد سعيد. (١٩٩٩). دور الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- فلاح، عبد الرحمن. (٢٠١٢). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية

الحكومية في دولة الكويت و علاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.

قاسم، بوسعدة. (٢٠١٠). الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً). دراسات نفسية وتربوية، ٤، ٩٤ - ١٢٥

لهبنت، فراس. (٢٠١٠). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المحروقي، زينة بنت سعود بن حمد. (٢٠٠٣). واقع التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

مرتجى، ذكريات. (٢٠٠٩). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و سبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المسهي، مسلم بن علي العبد. (٢٠٠٩). إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية. مصطفى، عزة جلال، وعبد النبي، سعاد بسيوني. (٢٠٠٨). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصلح، ايمان. (٢٠١١). تطوير معايير إختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين. المعسري، زاهر بن علي. (٢٠٠٣). فن الإدارة المدرسية. الدمام، المملكة العربية السعودية: مكتبة المتنبى.

معهد اليونيسكو للإحصاء. (٢٠٠٩). دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التعليم. معهد اليونسكو للإحصاء، كندا.

المفرج، بدرية، والمطيري، عفاف، وحمادة، محمد. (٢٠٠٧). الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا. وزارة التربية في الكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج.

المقيد، عاهد.(٢٠٠٦). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة
الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره.رسالة غير
منشورة ، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

الموسى، ناهد عبدالله.(٢٠١١). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية
الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة
الخليج العربي،(١٢٢)، ١٥.

ميدان، تيسفا جبير، وشافيز، بيدر.(٢٠٠٥). تحديات القيادة للإدارة الفعالة
(سلامة عبد العظيم حسين، مترجم).الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

نحيلي، علي. (٢٠٠٧). دور كليات المعلمين في رفع كفاية مديري المدارس
ووكلائهم. مجلة جامعة دمشق، ٢٣(١)، ٥٥-٨١.

نصر، سميحة. (٢٠٠٧). دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية
لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.
رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

نوري، منير، وكورتل، فريد.(٢٠١١). إدارة الموارد البشرية.الأردن: مكتبة المجتمع
العربي للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم.(٢٠٠٥). التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان. مسقط.

اليافعي، أماني بنت صالح بن حسين. (سبتمبر ٢٠١١). المهارات الإدارية
والإشرافية لدى مدير المدرسة. دورية التطوير التربوي، ٣٠-٣٣.

- Alger, C., & Chizhik, A. (2006). The reality of supervisory practices exercised by supervisors in the schools administrators Michigan State from the viewpoint of teachers. **Research in Science Education**, 22(1).
- American Board of Examiners in Clinical Social Work. (2004). **Clinical Supervision: A Practice Specialty of Clinical Social Work _ A Position Statement of the American Board of Examiners in Clinical Social Work**. United States of America
- Anton George & others .(2005). Constraints that limit the effectiveness of management practices as seen by supervisors administrators in New York City. **Educational Psychologist**, 21(1-2).
- Assaf, S. (2000). **Educational disruption and recovery in Palestine**. Palestine: Ministry of Education
- Batarseh, I. (2011). **Quality of Higher Educational in Jordan**. Retrieved August,25,2012 from:
<http://www.intconfhighered.org/FINALBatarseh.pdf>
- Burant, S. E. (2009). **The Relationship of Instructional Supervision and Professional Learning Communities as Catalysts for Authentic Professional Growth: A Study of One School Division**. Unpublished master thesis, University of Saskatchewan.
- Chizhik. (2005). The reality of the administrative supervision as he sees all of the supervisor and the secondary school teacher. **International Journal of Educational Research**, 33.

- Cook, P. F. (2005). A survey of the views of mentors and school administrators and teachers about the administrative guidance system applied in the newly Scotland. **International Journal of Science Education**, 25(9).
- Evans, C. S. (2009). **How to be an educational supervisor**. In N. Cooper and K. Forrest (ED.), Essential Guide to Educational Supervision in Postgraduate Medical Education (pp. 1-11). UK: Blackwell Publishing.
- Glass, S, Marrow, C. (2004). **Promoting Excellence in European Nursing Practice through Thematic Collaboration**. Retrieved August,25,2012 from http://www.juntadeandalucia.es/averroes/educacion_permanente/nuevo_portal/documentos/europa/socios/tenn.pdf
- Govinda, R, Tapan. S. (1999). **Quality education through school- based supervision and support_ the case of GSS primary schools in Bangladesh**. Paris: International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Komba, W. Nkumbi, E. (2008). Teacher Professional Development in Tanzania: Perceptions and Practices. **Journal of International Cooperation in Education**, 11 (3), pp. 67-83
- Manzo, R., Cruz, L., Faltis, C., and Torre, A. (2011). **Professional Development of Secondary Science Teachers of English Learners in Immigrant Communities**. University of California, USA.
- Nany, D. ,Yendol, S. D.(2007). Obstacles administrative supervision as perceived by supervisors and supervisors in the city of Toronto, Canada. **Journal of Research in Science Teaching**, 45(3).
- Okendu, J. N. (2012). The Influence Of Instructional Process And Supervision On Academic Performance Of Secondary School Students Of Rivers State, Nigeria. **Academic Research International**, 2(3),pp 490- 496.

- Shetland Island Council Education Service.(2004). **Continuing Professional Development Guidelines for Head Teachers**. Shetland Island Council Education Service, Scotland.
- Snyder, Jack. (2005). Administrative supervision requirements to achieve educational quality. **Educational Psychologist**, 30(4).
- Stepan, Alfred.(2009). **A comparative study of approaches and methods used by managers in the administrative supervision in the school**. Theory into Practice, 41.
- Tir, Jaroslav. (January 2002). Lack of administrative supervision in schools actually and treatment. **Information on Education**, 37(1).
- Woodward, Susan L.(January 2002). Constraints faced by the administrative supervision in physical education as seen by supervisors Physical Education teachers in England. **Information on Studies in Science Education**, 38(1).
- Young, Robert. (2004). Obstacles supervisory work in Switzerland as seen by supervisors administrators. **Science Education**, 82(5).

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية

الفاضل الدكتور/ الدكتورة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى تحت عنوان " دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان".

وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

ونظراً لما تتمتعون به من معرفة وخبرة، وموضوعيه، وما نأمله فيكم من تعاون،

فإنني أضع بين أيديكم دور المشرفين الإداريين وأتأمل من سيادتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية

حول المقياس بكل دقة وموضوعية.

الباحثة

.....

الجزء الأول: معلومات عامة:

الجنس : () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير أو دكتوراه

الخبرة العملية: () أقل من ٥ سنوات () ٥-١١ سنة

() ١٢-١٧ سنة () ١٨ سنة

فأكثر

الجزء الثاني: دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدرء المدارس

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	
		صياغة صحيحة	صياغة غير صحيحة	فقرة واضحة	فقرة غير واضحة	الفقرة منتمية	الفقرة غير منتمية
المجال الأول: التخطيط							
١	يناقش المشرف الإداري مع مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها.						
٢	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع الكوادر التدريسية والإدارية والفنية بالمدرسة للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.						
٣	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على إعداد خطة شاملة للمدرسة من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.						
٤	يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط لرفع مستوى تحصيل الطلبة.						
٥	يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية.						
٦	يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على وضع خطة لمواجهة الأزمات بالمدرسة.						
٧	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على وضع خطة عملية وإجرائية لمجلس الآباء / الأمهات						
٨	يقيم المشرف الإداري الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة ويقدم التغذية الراجعة المناسبة.						
٩	يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على نماذج لخطط مدرسية يمكن الاستفادة منها.						
١٠	يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على ما هو جديد في مجال التخطيط المدرسي.						

المجال الثاني: التنظيم الإداري						
١						يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل.
٢						يتابع المشرف الإداري كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة.
٣						يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على توزيع المسؤوليات بين الكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة بصورة منظمة وعادلة وتتماشى وأهداف المدرسة مع مراعاة التخصصات المختلفة.
٤						يتابع المشرف الإداري نتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس واللجان المدرسية ويقدم تغذية راجعة مناسبة.
٥						يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والإشرافية المختلفة.
٦						يعمل المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة على تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.
٧						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تحديث المعلومات وفق المستجدات.
٨						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري.
المجال الثالث: التوجيه						
١						يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على أساليب تساعد على تشجيع الهيئة التدريسية على الانتماء لمهنة التدريس.
٢						يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على إزالة عوامل التوتر والقلق التي قد يعيشها بعض الكوادر المختلفة العاملة في المدرسة.

						يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تمكنه من مساعدة المعلم المبتدئ على التأقلم مع بيئة العمل.	٣
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على حل الخلافات التي قد تحدث بين الفئات المختلفة بالمدرسة.	٤
						يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على التعرف بالطرق والأساليب المختلفة التي تمكنه من مساعدة الكوادر المختلفة في التغلب على مشاكل العمل.	٥
						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على توجيه الكوادر المختلفة بالمدرسة للأساليب المؤدية للتقدم الوظيفي.	٦
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية							
						يساهم المشرف الإداري في تعريف مدير المدرسة بالأساليب المختلفة لمراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع الآخرين بطريقة لا تؤثر على مصلحة العمل	١
						يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تقديم تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة.	٢
						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على تقبل الآراء والمقترحات بأسلوب ديمقراطي.	٣
						يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة في التعرف على الأساليب التي تساهم في توثيق صلته بالكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة وبناء جو ودي معهم.	٤
						يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على تنمية قدرة المعلمين في توفير جو من الألفة والمحبة بينهم وبين التلاميذ.	٥
						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على حسن الاستقبال	٦

						لأولياء الأمور والاهتمام بآرائهم.	
						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف.	٧
						يزود المشرف الإداري مدير لمدرسة بكل ما هو جديد في مجال إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل.	٨
						يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تساعد في تعزيز علاقة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.	٩
المجال الخامس: التقويم							
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تطبيق أدوات التقويم المعدة لكل فئة من العاملين بالمدرسة.	١
						يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام أنواع التقويم التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة.	٢
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.	٣
						يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة أهمية التقويم في تطوير العملية التعليمية.	٤
						يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى استخدام أساليب متنوعة في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة .	٥
						يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على إحاطة آراءه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة.	٦
						يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تحري الدقة والموضوعية في التقويم .	٧
						يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إطلاع العاملين على	٨

						الجوانب الايجابية والسلبية في أداءهم.	
						يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالأساليب الحديثة في التقويم.	٩
						يتابع المشرف الإداري نتائج التقويم الذاتي للمدرسة ويقدم تغذية راجعة موضوعية لمدير المدرسة للاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.	١٠
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تقويم التنظيم المدرسي وأثره في تحقيق رسالة المدرسة.	١١
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال							
						ينمي المشرف الإداري مهارات الإصغاء لدى مدير المدرسة.	١
						يعزز المشرف الإداري مهارات التحدث مع الآخرين لدى مدير المدرسة.	٢
						يناقش المشرف الإداري أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة.	٣
						ينمي المشرف الإداري مهارات التعبير الشفوي والتحريري لأفكار مدير المدرسة.	٤
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع للاستفادة من الخدمات التي تقدمها لخدمة العملية التعليمية.	٥
						ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تقبل الآراء والإقناع بالمنطق والدليل.	٦
المجال السابع: التنمية المهنية							
						يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على متابعة أثر التدريب للدورات والمشغل التي يشارك فيها العاملين بالمدرسة.	١

						٢	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للنمو المهني في مجال عملهم.
						٣	يقدم المشرف الإداري لمدير المدرسة ملاحظات بناءه عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته.
						٤	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه.
						٥	يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة.
						٦	يشارك المشرف الإداري مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
						٧	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالبحوث والدراسات التربوية المختلفة للاستفادة من نتائجها في تطوير العمل المدرسي.
						٨	يشرح المشرف الإداري مدير المدرسة لحضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات العلاقة بمهامه الوظيفية.
						٩	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة ويحثه على مواصلة دراسته العليا.
							المجال الثامن: استخدام التقنيات
						١	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في العمل الإداري .
						٢	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام البوابة التعليمية في العمل الإداري .
						٣	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على التواصل مع الجهات المختلفة عن طريق البريد الإلكتروني.
						٤	يحرص المشرف الإداري على توفير المواد الإثرائية والمهارية

						والمعرفية للمدير بواسطة الحاسب الآلي.	
						يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بعض المواقع على الانترنت والتي تفيد في مجال التخصص	٥
						يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على الاطلاع على آخر الأبحاث المنشورة الكترونيا في مجال تنمية العمل الإداري.	٦

ملحق رقم (٢)

الأساتذة المحكمون الذين عرضت عليهم الاستبانة

م	الاسم	مركز العمل	الوظيفة
١	د. زهرة الراسبي	جامعة السلطان قابوس	أستاذ مساعد
٢	د. ريا سالم المنذري	جامعة السلطان قابوس	أستاذ مساعد
٣	د. حارث ناصر الهنائي	كلية العلوم التطبيقية بالمرستاق	أستاذ مساعد
٤	د. ناصر علي محمد الجهوري	كلية العلوم التطبيقية بالمرستاق	أستاذ مساعد
٥	د. عبد العزيز المعاينة	جامعة نزوى	أستاذ مساعد
٦	د. محمد الجرايدة	جامعة نزوى	أستاذ مساعد
٧	د. عبد العزيز داوود	جامعة نزوى	أستاذ مساعد
٨	د. محارب علي محمود الصمادي	جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مساعد
٩	د. عمر عبد الرحيم رباحه	جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مساعد
١٠	د. سالم بن حمود الجابري	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة	خبير تربوي

ملحق (٣)

الإستبانة في صورتها النهائية

المحترمون

أخي المدير / أختي المديرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان " دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية.

ولما كانت الإدارة المدرسية القلب النابض والمحرك الأساسي الذي يتم عن طريقه ترجمة الأهداف التعليمية إلى سلوك، وتنفيذ من خلاله السياسة التعليمية، وجب أن يتمتع مدير المدرسة بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلاً عن الكفاءة العلمية والمهنية.

وحتى يستطيع مدير المدرسة اكتساب الخبرات والكفاءات العلمية والمهنية، كان لابد من وجود مشرف إداري يعمل على إعداد ومساعدة القيادات الإدارية لتكون قادرة على القيام بأدوارها بكفاءة وفعالية وتحمل تبعات المستقبل ومواجهة التحديات بشتى أنواعها والتي كان لها تأثير كبير على النظام التربوي.

وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن واقع دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدرء مدارس التعليم الأساسي ومديراتها بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، سعياً للوصول إلى مجموعة من التوصيات لتفعيل دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدرء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان.

وتتكون الاستبانة من جزأين الأول يشتمل على البيانات الأساسية، والثاني يشتمل على ثمانية محاور هي : التخطيط، التنظيم الإداري، التوجيه، العلاقات الإنسانية، التقويم، الاتصال الإداري الفعال، التنمية المهنية للمعلمين، استخدام التقنيات.

ونظراً لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية، فإنني على ثقة بأنكم ستعبرون بكل دقة وموضوعية عن آرائكم على ما تتضمنه فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن استجاباتكم سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: / وضحاء بنت علي بن سلطان الغافري

الجزء الأول: معلومات عامة:

يرجى تعبئة البيانات التالية حسب الحالة التي تنطبق عليك مع خالص الشكر والتقدير

الجنس : () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

الخبرة العملية في الإدارة: () أقل من ٥ سنوات

() ٥ - ١٠ سنوات

() أكثر من عشر سنوات

ثانيا : فقرات الاستبانة :

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن دور المشرف الإداري في تنمية مهارات ورفع كفاءة مدير المدرسة في بعض الوظائف الإدارية التي يحتاجها في أداء عمله بمهارة وفاعلية، يرجى وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرف الإداري لها كما هو موضح في جدول البدائل التالي:

مثال:

م	العبارات	درجة ممارسة الدور				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	يحفز المشرف الإداري مدير المدرسة على التنمية المهنية الذاتية		✓			

الجزء الثاني: دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمدرء المدارس

م	العبارات	درجة ممارسة الدور			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
المجال الأول: التخطيط					
١	يتدارس المشرف الإداري مع مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها.				
٢	يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على إعداد خطة شاملة للمدرسة من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.				
٣	يعمل المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة لوضع الخطط العلاجية لرفع مستوى تحصيل الطلبة ومهاراتهم.				
٤	يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطط التنمية المهنية للكوادر التدريسية والفنية والإدارية.				
٥	يحرص المشرف الإداري على تنمية قدرة مدير المدرسة في وضع خطة لمواجهة الأزمات والطوارئ بالمدرسة.				
٦	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على وضع خطة عملية وإجرائية لمجلس الآباء / الأمهات.				
٧	يقوم المشرف الإداري الخطط التربوية				

					المدرسية المختلفة.	
					يقدم المشرف الإداري التغذية الراجعة المناسبة فيما يتعلق بالخطط التربوية المدرسية.	٨
					يوفر المشرف الإداري لمدير المدرسة نماذج لخطط مدرسية يمكن الاستفادة منها.	٩
درجة ممارسة الدور					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على الاطلاع على ما هو جديد في مجال التخطيط المدرسي.	١٠
					يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على وضع خطة لخدمة المجتمع المحلي.	١١
المجال الثاني: التنظيم الإداري						
					يتدارس المشرف الإداري مع مدير المدرسة القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل.	١٢
					يُفَوِّم المشرف الإداري كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة ويقدم تغذية راجعة مناسبة.	١٣
					يساعد المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على توزيع المسؤوليات	١٤

					بين كوادر المدرسة بصورة منظمة وعادلة.	
					يُقدِّم المشرف الإداري لمدير المدرسة تغذية راجعة مناسبة لنتائج الاجتماعات الخاصة بالمجالس واللجان المدرسية.	١٥
					يُثمِّم المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والإشرافية المختلفة.	١٦
					يدرب المشرف الإداري مدير المدرسة على طرق تحديث المعلومات وفق المستجدات.	١٧
					يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على إيجاد أساليب جديدة وفاعلة في التنظيم الإداري.	١٨
درجة ممارسة الدور					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الثالث: التوجيه						
					يطلع المشرف الإداري مدير المدرسة على أساليب تساعد على تشجيع الهيئة التدريسية على الانتماء لمهنة التدريس.	١٩

					٢٠	يحث المشرف الإداري مدير المدرسة مديرية الكوادر المختلفة بالمدرسة للمشاركة في إعداد الخطط المدرسية.
					٢١	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تمكنه من مساعدة المعلم المبتدئ على التأقلم مع بيئة العمل.
					٢٢	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة نحو تفويض بعض الصلاحيات لبعض العناصر العاملة بالمدرسة.
					٢٣	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على توجيه الكوادر المختلفة بالمدرسة للأساليب المؤدية للتقدم الوظيفي.
					٢٤	يعمل المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على تقديم تغذية راجعة بأسلوب موضوعي يحقق الفائدة.
					٢٥	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى الأساليب التي تساعد العاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.
المجال الرابع : العلاقات الإنسانية						
					٢٦	يساهم المشرف الإداري في تعريف مدير المدرسة بالأساليب المختلفة لمراعاة الجانب الإنساني دون إخلال بالعمل.

م	العبارات	درجة ممارسة الدور				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٧	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على تقبل الآراء والمقترحات بأسلوب ديمقراطي.					
٢٨	يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى إتباع الأساليب التي تسهم في توثيق صلته بالكوادر المختلفة العاملة بالمدرسة.					
٢٩	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على تنمية قدرة المعلمين في توفير جو من الألفة والمحبة بينهم وبين التلاميذ.					
٣٠	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على حسن استقبال أولياء الأمور والاهتمام بأرائهم.					
٣١	يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف.					
٣٢	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بكل ما هو جديد في مجال إثارة الدافعية وتحفيز العاملين للعمل.					
المجال الخامس: التقويم						
٣٣	يعمل المشرف الإداري على تنمية قدرة					

					مدير المدرسة على تطبيق أدوات التقويم المعدة لكل فئة من العاملين بالمدرسة.	
					يُدرّب المشرف الإداري مدير المدرسة على استخدام أنواع التقويم) التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة.	٣٤
					ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة للإفادة من نتائج التقويم في تحسين العملية التعليمية.	٣٥
درجة ممارسة الدور					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة أهمية التقويم في تطوير العملية التعليمية.	٣٦
					يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى استخدام أساليب متنوعة في تقويم مستوى الكوادر البشرية العاملة بالمدرسة .	٣٧
					يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إحاطة آرائه وأحكامه التقويمية بالسرية التامة.	٣٨
					يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تحري الدقة والموضوعية في	٣٩

					التقويم .	
					يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة على إطلاع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم.	٤٠
					يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالأساليب الحديثة في التقويم.	٤١
					يقدم المشرف الإداري تغذية راجعة موضوعية حول نتائج التقويم الذاتي للمدرسة للاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.	٤٢
					ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على تقويم التنظيم المدرسي وأثره في تحقيق رسالة المدرسة.	٤٣
المجال السادس: الاتصال الإداري الفعال						
					ينمي المشرف الإداري مهارات الإصغاء لدى مدير المدرسة.	٤٤
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	العبارات	م
					يعزز المشرف الإداري مهارات التحدث مع الآخرين لدى مدير المدرسة.	٤٥
					يناقش المشرف الإداري أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي مع مدير المدرسة.	٤٦

					يساعد المشرف الإداري على تنمية مهاراته في التعبير الشفوي والتحريري.	٤٧
					ينمي المشرف الإداري قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في المجتمع.	٤٨
					يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على احترام آراء الآخرين والإقناع بالمنطق والدليل.	٤٩
المجال السابع: التنمية المهنية للمعلمين						
					يساهم المشرف الإداري في تنمية قدرة مدير المدرسة على متابعة أثر التدريب للدورات والمشغل التي يشارك فيها العاملين بالمدرسة.	٥٠
					يحث المشرف الإداري مدير المدرسة على تشجيع المعلمين للنمو المهني في مجال عملهم.	٥١
					يقدم المشرف الإداري لمدير المدرسة ملاحظات بناءة عن سير عملية التنمية المهنية في مدرسته.	٥٢
					يوجه المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بذل الجهود الذاتية لمواصلة النمو المهني لديه.	٥٣

م	العبارات	درجة ممارسة الدور				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥٤	يوضح المشرف الإداري لمدير المدرسة كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة.					
٥٥	يشارك المشرف الإداري مدير المدرسة في تصميم برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.					
٥٦	يزود المشرف الإداري مدير المدرسة بالبحوث والدراسات التربوية المختلفة للاستفادة من نتائجها في تطوير العمل المدرسي.					
٥٧	يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لحضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية ذات العلاقة بمهامه الوظيفية.					
٥٨	يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة ويحثه على مواصلة دراسته العليا.					
المجال الثامن: استخدام التقنيات						
٥٩	يرشح المشرف الإداري مدير المدرسة لدورات في مجال استخدام الحاسب الآلي وتوظيفه في العمل الإداري .					
٦٠	يساهم المشرف الإداري في تدريب مدير المدرسة على استخدام البوابة					

					التعليمية وتوظيفها في العمل الإداري.	
					يساعد المشرف الإداري مدير المدرسة على التواصل مع الجهات المختلفة عن طريق البريد الإلكتروني.	٦١
					يحرص المشرف الإداري على توفير المواد الإثرائية والمهارية والمعرفية للمدير بواسطة الحاسب الآلي.	٦٢
درجة ممارسة الدور					العبارات	م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					يرشد المشرف الإداري مدير المدرسة إلى بعض المواقع على الإنترنت والتي تفيد في مجال التخصص.	٦٣
					يشجع المشرف الإداري مدير المدرسة على الاطلاع على آخر الأبحاث المنشورة إلكترونيا في مجال تنمية العمل الإداري.	٦٤

شاكراً لكم ما أبديتموه من تجاوب وتعاون ، وجزاكم الله كل خير

الملحق رقم (٤)

استطلاع آراء مديري ومديرات المدارس

المحترمين

الأفاضل /مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استطلاع لآراء مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي في دور المشرف الإداري في
نموهم مهنيًا وتحسين وتطوير أدائهم

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، ونظرا لما تحظى به التنمية المهنية في الوقت الراهن من اهتمام متزايد لكونها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق وتطوير شامل لأداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية ؛ فهي أحد العوامل الهامة في تحقيق وتنفيذ السياسات التنموية الحديثة والمتطورة، والتي تسهم في مواجهة التحديات، وما يحدث بالمجتمع من تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية واقتصادية وتربوية.

وفي إطار رغبتني في دراسة " دور المشرف الإداري في التنمية المهنية لمدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى ، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستطلاع لأخذ آراءكم في الدور الذي يقوم به المشرف الإداري / المشرفة الإدارية في نموكم مهنيًا، وذلك بهدف الوقوف على مدى فعالية هذا الدور.

راجية منكم أن ينال هذا الاستطلاع اهتمامكم وأن تمنحوني بعضا من وقتكم الثمين في الإجابة عليه، شاكرة لكم جهودكم ووفقنا الله جميعا لما فيه صالح العملية التعليمية التعليمية.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

استطلاع لآراء مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي في الدور الذي يقوم به المشرف الإداري في نموهم مهنيًا وتحسين وتطوير أدائهم

القسم الأول :

أرجو الإجابة على هذا القسم بوضع علامة (*) على الإجابة التي ترغب فيها:

مثال :

العنصر	نعم	لا	أحياناً
	*		

م	العنصر	نعم	لا	أحياناً
١	يحرص المشرف الإداري على زيارة المدرسة بشكل دوري			
٢	تعتبر زيارات المشرف الإداري للمدرسة كافية			
٣	يحرص المشرف الإداري على تحليل المعلومات والمعارف لديك وقدراتك الابتكارية والإبداعية ومؤهلاتك وخبراتك (مثال على ذلك : تزويدك باستمرار تحديد الاحتياجات التدريبية)			
٤	يحرص المشرف الإداري على تزويدك بالتطور المعرفي والتكنولوجي في تقنيات العمل والوظيفة (على سبيل المثال :المستجدات في مجال اللوائح والوثائق والقوانين المنظمة للعمل ، وتطبيق التكنولوجيا في مجال العمل الإداري لاسيما ما يخص مدير المدرسة في البوابة التعليمية)			
٥	يحرص المشرف الإداري على إكسابك المهارات اللازمة لمواجهة المتغيرات الوظيفية المستجدة، وتحمل الأعباء الجديدة (على سبيل المثال المهام الوظيفية للوظائف المستحدثة في المدارس وآلية تقييمها ومتابعتها ،.... الخ)			
٦	يحرص المشرف الإداري على تطوير قدراتك في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية والمادية داخل المدرسة لتحقيق أهدافها بفعالية.			

لقسم الثاني : (أرجو طباعة الإجابة تحت السؤال):

- على ماذا يركز المشرف الإداري / المشرفة الإدارية في زيارته/ها؟

الملحق رقم (٥)

البريد الإلكتروني المرسل من المكتب الفني للدراسات والتطوير لتسهيل مهمة الباحثة

الرقم 12123015 :

الدائرة : المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم المسلسل 1 :

من :

الاسم : المكتب الفني للدراسات والتطوير

تاريخ الإرسال 13/10/2012 11:36:41 AM :

إلى :م.ع للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة

نسخة للاطلاع إلى :حفصة بنت سيف بن حمدان السبئية

الموضوع :تسهيل مهمة/وضحي الغافري

الملفات الملحقة :

الصورة النهائية للاستبيان[وضحاء.doc.

المرسل :بشرى بنت بدر بن ناصر الدوحاني

محتوى المراسلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

الموضوع:تسهيل مهمة باحثة

أود إفادتكم بأن الفاضلة / وضحاء بنت علي بن سلطان الغافرية طالبة دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوى، تخصص إدارة تعليمية، تقوم بإجراء دراسة حول (دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان)، وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بالمدارس التابعة لمديريتكم. عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (99321665).

شاكرين لكم تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الملحق رقم (٦)

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم

استمارة الترشيح لوظيفة مشرف إداري

تعبأ البيانات من أولا إلى عاشر من قبل المرشح:

* أولا : البيانات العامة:

الاسم: رقم الملف:
تاريخ التعيين: المحافظة التعليمية:
الولاية: المدرسة:
تاريخ الميلاد: رقم الهاتف:
الوظيفة الحالية: الدرجة المالية:
الوظيفة المرشح لها:

* ثانيا : المؤهلات الدراسية (يسجل أعلى مؤهل دراسي تم الحصول عليه) "مرفق ما يثبت ذلك":

مسمى المؤهل الدراسي	التخصص	تاريخ الحصول عليه	مكان الحصول عليه

تمنح الدرجة لأعلى مؤهل دراسي تم الحصول عليه وفق الآتي: مؤهل جامعي (ثلاث درجات)، وماجستير في التربية (أربع درجات) ، ودكتوراه خمس درجات) .

٥	
---	--

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* ثالثاً: التدرج الوظيفي (ترصد درجة واحدة كمعلم أول ودرجتان كمساعد مدير ودرجتان كمدير مدرسة ودرجتان لوظائف أخرى) "مرفق ما يثبت ذلك":

م	الوظيفة	تاريخ شغلها	مكان شغلها
١	معلم أول		
٢	مساعد مدير مدرسة		
٣	مدير مدرسة		
٤	وظائف أخرى		

٧	
---	--

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* رابعاً : الخبرة العملية (ترصد الدرجة للسنوات من ٦-٧ درجتان ، ومن ٨-٩ ثلاث درجات ، ومن ١٠-١٢ أربع درجات ، ومن ١٢ سنة فأكثر خمس درجات) "مرفق ما يثبت ذلك":

تاريخ التعيين	عدد سنوات الخبرة

٥	
---	--

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* خامساً : الدورات والبرامج التدريبية التي حضرها أو شارك في تقديمها والتي لا تقل مدتها عن ثلاثة أيام (ترصد آخر خمس دورات حضرها أو شارك في تنفيذها على مستوى المحافظة التعليمية أو الوزارة) "مرفق ما يثبت ذلك":

م	مسمى البرنامج / الدورة	مدة الدورة / البرنامج		مكان الانعقاد
		من	إلى	
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

٥	
---	--

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* سادسا : المشاركة في الفعاليات كالأنشطة التربوية ورئاسة لجان الامتحانات والمشاركة في لجان تأليف المناهج وفرق التدريب والملتقيات السنوية والأندية الصيفية على مستوى المحافظة التعليمية أو الوزارة (ترصد آخر ست فعاليات ولكل فعالية درجة) "مرفق ما يثبت ذلك":

م	مسمى المشاركة	تاريخها		مكانها
		من	إلى	
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

٦

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* سابعاً : البحوث والدراسات والمقالات المنشورة التي شارك فيها (ترصد آخر سبعة بحوث أو دراسات أو مقالات أعدها المرشح وشارك بها في إحدى إصدارات المحافظة التعليمية أو الوزارة أو الدوريات الخارجية) "مرفق ما يثبت ذلك":

م	اسم البحث / الدراسة / المقال	تاريخه	الجهة التي قدم لها
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			

٧

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* ثامناً : التكريم والمكافآت وشهادات التقدير التي حصل عليها في المجال التربوي
(ترصد آخر خمس شهادات حصل عليها المرشح على مستوى المحافظة التعليمية أو
الوزارة ولكل شهادة درجة) "مرفق ما يثبت ذلك":

م	مسمى الشهادة	التاريخ	الجهة	المناسبة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

٥	
---	--

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

*تاسعاً: هل سبق لك أن تقدمت لشغل هذه الوظيفة؟

.....

إذا كانت الاجابة بنعم حدد المرات التي تقدمت فيها مقرونة بتاريخ التقديم.

م	الوظيفة	تاريخ التقديم

*عاشراً: أقر أنا الموقع أدناه بأن البيانات المدونة آنفا صحيحة، وأنني قد اطلعت على
شروط شغل الوظيفة وآليات الاختيار الواردة بالدليل، كما أتعهد أنه في حالة
اختياري لشغل الوظيفة أن أعمل في أي مكان تراه المنطقة التعليمية.

الاسم :

التوقيع : التاريخ:

* حادي عشر: رأي قسم تطوير الأداء المدرسي بالمحافظة التعليمية (ترصد درجة لكل عنصر):

م	جوانب التميز في العمل	الدرجة
١	الالتزام بالأنظمة واللوائح والقوانين.	
٢	القدرة على تحمل المسؤولية.	
٣	القدرة على الإدارة المدرسية.	
٤	القدرة على التغيير والتجديد في أساليب العمل.	
٥	القدرة على التخطيط والتنظيم.	
٦	دوره في رفع المستويات التحصيلية للطلاب.	
٧	القدرة على تفعيل الأنشطة.	
٨	القدرة على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع وتفعيل مجالس الآباء والأمهات.	
٩	الإطلاع على المستجدات التربوية وتوظيفها في عمله.	
١٠	القدرة على إعداد المشاريع والبحوث والدراسات.	

١٠

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

() نوافق على ترشيح المذكور.

() لا نوافق على ترشيح المذكور.

أسباب الموافقة / الرفض هي :

١-

٢-

٣-

اسم رئيس قسم تطوير الأداء المدرسي:

التوقيع:

*ثاني عشر: متوسط تقرير الأداء الوظيفي لآخر عامين (يعبأ من قسم شؤون الموظفين بالمحافظة التعليمية):

م	العام الدراسي	التقدير	المتوسط
١			
٢			

يقسم متوسط الدرجة الحاصل عليها المرشح في تقرير الكفاءة على (٢٠).

٥

الدرجة الحاصل عليها المرشح:

* ثالث عشر : الاختبار التحريري (٣٥ درجة):

تاريخ تقديم الاختبار	الدرجة التي حصل عليها	الدرجة النهائية للاختبار
		٣٥

* رابع عشر : المقابلة الفنية (٣٠ درجة):

تاريخ المقابلة الفنية	الدرجة التي حصل عليها	الدرجة النهائية للمقابلة
		٣٠

وتعطى الدرجة وفقا للآتي:

م	جوانب المقابلة	الدرجة	التقدير
١	المظهر	٢	٢
	العام	٢	
٢	القدرة على التعبير	٢	٢
	سلامة النطق واستخدام اللغة السليمة.	٢	
	ترتيب الأفكار والقدرة على ربط جوانب الموضوع.	٢	
	الثقة بالنفس والتروي والاتزان والمرونة.	٢	
	القدرة على الإقناع واتخاذ القرار .	٢	
	حسن الاستدراك أثناء تناول الموضوعات.	٢	
	القدرة على التخطيط الإستراتيجي ومتابعته وتقويمه.	٢	
	القدرة على توظيف التقانات في العمل.	٢	٢
	القدرة على إدارة الموارد البشرية.	٢	

٣	المعرفة	القدرة على إدارة التغيير واستغلال الوقت.	٢
	المهنية	القدرة على تقويم الذات.	٢
		القدرة على إدارة الأزمات.	٢
		الإلمام بالمهام الوظيفية.	٢
		الإلمام بالمستجدات التربوية.	٢
		المجموع	٣٠

اعتماد لجنة المقابلة الفنية:

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع

* خامس عشر : المجموع العام للدرجات التي حصل عليها المرشح:

م	العنصر	التقدير الحاصل عليه	الدرجة النهائية
١	السيرة الذاتية		$20 = 2 \div 40$
٢	رأي قسم تطوير الأداء المدرسي		١٠
٣	متوسط تقرير تقويم الأداء الوظيفي		٥
٤	الاختبار التحريري		٣٥
٥	المقابلة الفنية		٣٠
	المجموع		١٠٠

رأي مدير دائرة تنمية الموارد البشرية:

.....

يعتمد مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

رأي مدير عام / مدير إدارة المحافظة التعليمية:

() أوافق

() لا أوافق

يعتمد مدير عام / مدير إدارة المحافظة التعليمية

* سادس عشر: رأي المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية:

.....
.....
.....

* سابع عشر: رأي المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة:

.....
.....
.....

* ثامن عشر: رأي المديرية العامة للشؤون المالية:

.....
.....
.....

* تاسع عشر: رأي المديرية العامة للشؤون الإدارية:

.....
.....
.....

- انتهى -

Abstract

The Role of Administrative Supervisors in Developing Professional Development of School Principals in Basic Education Schools in Al-Dhahira Governorate in the Sultanate of Oman

Done by: Wadhha bint Ali bin Sultan Al-Ghafri

Master in Educational Administration, University of Nizwa

Supervised by:

Dr. Hossam El Din Sayed - Dr. Mohamed Mohamed AL- Asi - Dr .Abd Majeed Benjlali

This study aims to discover the role of administrative supervisors Developing Professional Development of School Principals in Basic Education Schools in Al-Dhahira Governorate in the Sultanate of Oman, from the view of those principals of basic education school and also to obtain proposals to improve this role . To achieve the aim of this study, the researcher analysed the literary which are related to the administrative supervision, and professional development of school principals, beside field survey to discover the role practiced by the administrator supervisor in professional development of basic education schools principals in Al-Dhahira governorate.

The study contains a list established by the researcher which is component of (64) paragraph distributed in the eight following fields:: planning, administrative organizing, guiding, human relations, evaluation, reactive communication administration, professional development, and technical usage, and after extracting the evidence of stability and honestly which is related to these instruments, the study was distributed on sample of (63) basic school principals of males and females in Al-Dhahira governorate in sultanate of Oman, (51) list has been returned, and after tackling the informations statically, the researcher reached to following results:

- Administrators supervisor practice their role in professional development of basic education schools principals in Al-Dhahira governorate in the Sultanate of Oman in an average level.
- There are statistic differentials evidence at the level evidence of ($\alpha=0.05$) between average samples of males and females in the fields of planning, evaluation, professional development and technical usage for females.
- There are no statistic differential evidence at the level evidence of ($\alpha=0.05$) in samples of individual study estimations about the role of professional development for basic education schools principals in Al-Dhahira Governorate due to experience variation in all study stages

In the light of field study and literary analysis, the study leaded to many proposals to react the role of Administrators supervisors in professional development for school principals in Sultanate of Oman, and also to propose another studies about administrative supervision.

