

صعوبات الإشراف التربوي لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين قرساس الحسين جامعة المسيلة

Abstract: This study aimed to detect obstacles that prevent the director of a primary school task of the educational supervision as supervisor resident been chosen for this purpose composed a sample of 34 director belonging to the Directorate of Education School Where msila have been distributed a questionnaire composed of 22 paragraph represent the most important difficulties facing the Director in his supervisory .Where results concluded that the associated working conditions difficulties ranked first in terms of importance with a mean of 3.53 followed by difficulties related to relationship manager teachers with a mean of \$ 2.97 and then replaced in the third and final place constraints associated with the school principal of 2.68.

Keywords: difficulties-educational supervision - Director of School

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون قيام مدير المدرسة للابتدائية بمهمة الاشراف التربوي باعتباره مشرف تربوي مقيم ..وقد تم لهذا الغرض اختيار عينة مكونة من 34 مدير مدرسة تابعة لمديرية التربية بالمسيلة أين وزعت عليهم استبانة مكونة من 22 فقرة تمثل أهم الصعوبات التي تواجه المدير في عمله الاشرافي .قد توصلت النتائج إلى أن الصعوبات المرتبطة بظروف العمل جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.53 ثم تلتها الصعوبات المتعلقة بعلاقة المدير بالمعلمين بمتوسط حسابي قدره 2.97 ثم حلت في المرتبة الثالثة والأخيرة المعوقات المرتبطة بمدير المدرسة بمتوسط حسابي قدره 2.68.

الكلمات المفتاحية:الصعوبات- الإشراف التربوي- مدير المدرسة الابتدائية

Résumé: Cette étude tend à détecter les obstacles qui empêchent le directeur de l'école primaire d'accomplir sa tâche de supervision pédagogique en tant que superviseur résident. Pour cet effet, on a choisi un échantillon composé de 34 directeur appartenant à la Direction de l'éducation de M'sila auxquels on a distribué un questionnaire composé de 22 paragraphes représentant les difficultés les plus importantes auxquelles fait face le directeur dans sa mission de supervision. Les résultats obtenus montrent que les conditions de travail viennent au premier rang en termes d'importance avec une moyenne de 3,53, suivi par les difficultés liées à Relationship Manager enseignants avec une moyenne de 2,97 tandis que les contraintes liées à au directeur lui-même viennent au dernier rang avec une moyenne de 2. 68.

Mots-clés: difficultés-supervision pédagogique - Directeur de l'école.

مقدمة:

أجمعت أغلب الكتابات حول الإدارة أن العنصر البشري هو حجر الزاوية في أي منظومة حديثة . وقد أشارت غراند ميزون (Grand-Maison, 1975) بالقول "إن الأنظمة صنعت من أجل الأشخاص وليس الأشخاص من أجل الأنظمة" (1) بالإضافة إلى ذلك، يقول فروم (Vroom, 1983) أن "القيمة العليا من أي تنظيم اجتماعي أو اقتصادي هو الإنسان". (2)

وتعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتأديب وتهذيب الأفراد ، وتتولى رعايتهم وتوجيههم علماً بأن القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها هو مدير المدرسة الذي يعتبر مدرساً متميزاً وموجهاً نافعاً يطي السبيل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة

لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئولياته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم ، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق .

ويلعب مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته ، دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ، ويدعم التغيير الإيجابي وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم بالمسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعليم بتوفير الجو المناسب ، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته ، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم ويتابع ادائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ، ولأن مدير المدرسة هم حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية العملية فهو المحور البناء الذي تبنى عليه نجاح المؤسسة التربوية.

وتؤكد كثير من الدراسات على دور المدير كقائد تربوي ، فقد قدم سلاتي (SLATER ، 1994) (3) نظرية لتطوير المدرسة ، وأظهرت كيفية إمكانية المدير في تطبيقها ، وتوصلت

دراسته هولي (HOYLE)، 1994، (4) إلى أن مدير المدرسة لكي يكون قائداً ديمقراطياً ناجحاً فينبغي أن يتحلى بالصبر والتسامح والاحترام لأنها الأركان الأساسية للديمقراطية ، بينما توصلت دراسة العاجز (1998) إلى أن النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظات غزة يغلب الجانب الوظيفي فيه على الجانب الإنساني. (5)

ويعتبر الإشراف التربوي ركن من أركان النظام التعليمي وأحد أهم عناصره فهو يهدف أساساً إلى تحسين العملية التعليمية وجعلها أكثر فاعلية من خلال التفاعل مع محاورها الأساسية المتمثلة في المعلم والمتعلم والمتماجد.

وتنص الكثير من تعريفات الإشراف التربوي بمفهومه الحديث على أن عملية الإشراف عملية تعاونية . لا تقع مسؤوليتها فقط على المشرف التربوي لوحده بصفته المسؤول الأول على عملية الإشراف بل يتعدى ذلك إلى مدير المدرسة بصفته مشرف مقيم يرافق المعلمين طيلة الدوام الدراسي وله من الوقت ما يكفي لتقديم خدمات إشرافية تتعلق بمساعدة المعلمين وتوجيههم خاصة في مواجهة الصعوبات التي تعترضهم أثناء عملهم ولعل المعلمين الجدد هم أولى الناس بهذه المساعدة وهذا الدعم . لكن رغم ذلك كله فإن الدراسات التي أجريت على واقع الإشراف التربوي تشير إلى أن مدراء المؤسسات التعليمية ونخص بالذكر مدارس التعليم الابتدائي يهيمن على عملهم الجانب الإداري على حساب الجانب الإشرافي التربوي ، فأغلبهم لا يخصص إلا وقتاً يسيراً في القيام ببعض الزيارات إلى الفصول الدراسية التي لا تتعدى بضع دقائق يتم من خلالها تفقد الإجراءات الشكلية ككراس التحضير ومذكرات التدريس ، ودفاتر الغياب ...دون أن يكون هناك إشراف بيداغوجي حقيقي .

وقد أفضت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث من خلال استجواب بعض المدراء إلى وجود صعوبات ومعوقات مختلفة ومتعددة الجوانب تحول دون قيام المدير بعمله الإشرافي على أحسن مايرام . وقد كان ذلك مدعاة لدراسة هذا الموضوع من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى الكشف عن هذه المعوقات وأهمها تأثيراً في العمل الإشرافي لمدير المدرسة.

مشكلة البحث :

إن محدودية العمل الإشرافي لمدير المدرسة مشكلة ميدانية تتضح، كما ذكر في المقدمة ، من دراسات أجريت على واقع عمل مديري المدارس . وقد استنتج الباحث من خلال

الدراسة الاستطلاعية وجود معوقات مختلفة تواجه المديرين وتصبغ من مهمتهم الإشرافية . وحسب علم الباحث لم تتوفر لحد الساعة دراسات محلية تناولت هذا الموضوع وكل ما تم الاطلاع عليه من دراسات عربية تناولت العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف كدراسة بستان وحجاج (1988) عن العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ولهذا أدرك الباحث أهمية إجراء مثل هذه الدراسة لسد الثغرة في هذا المجال (6).

أسئلة الدراسة :

- 1- ما معوقات العمل الإشرافي لمدير المدرسة من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- 2- هل توجد فروق دالة بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى العلمي؟
- 3- هل توجد فروق دالة بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة؟

أهداف البحث :

- التعرف على معوقات العمل الإشرافي لمدير المدرسة .
- التعرف على الفروق في تصورات أفراد العينة لهذه الصعوبات تبعاً للمستوى العلمي.
- التعرف على الفروق بين تصورات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإشراف التربوي ودوره في تطوير العملية التعليمية. وتنبع كذلك من أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تنمية وتطوير المستوى المهني للمعلمين، ولعل أبرز ما يؤكد أهمية هذه الدراسة هو كونها الأولى - على حد علم الباحث - التي تجرى في مجال معوقات العمل الإشرافي لمدير المدرسة.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

المعوقات: ويقصد بها الباحث هنا كل العوامل والأسباب التي تؤثر سلباً على قيام أو استمرارية العمل الإشرافي لمدير المدرسة .

العمل الإشرافي: هو مجموع الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة والهادفة إلى تطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها .

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية... وهذا هو التعريف الإجرائي المقصود في هذه الدراسة.

الإطار النظري

فقد عرف سييرن هارولد في كتابه تحسين الإشراف الفني (1953) "إن الإشراف الفني خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم ، وتهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم". (7)

- ووافق ويليام (1955) في كتابه الإشراف عملية اجتماعية بأنه "خدمة فنية يقوم بها أناس مختصون وتهدف هذه الخدمة أساساً إلى دراسة جميع الظروف التي تؤثر على نمو المعلمين وإلى تحسين هذه الظروف ، كل ذلك بطريقة تعاونية". (8)

. وكان تعريف ا تشارلز بوردمان وآخرين (1963) أكثر شمولاً : " الإشراف التربوي هو المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة ، فرادى وجماعات وذلك ليفهموا وظائف التعليم فهما حسناً ويؤدونها بصورة أكثر فاعلية . حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية والعميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث". (9)

كما عرفه ويلز willes بأنه " نظام من التفاعل بين المشرف التربوي والمعلم بهدف مساعدة المعلم على تطوير ذاته".

كما عرفه الأفندي (1976) : "هو العملية التي من خلالها يتم النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كليهما ،. إن معنى "أن نشرف" هو أن ننسق وأن نحرك وأن نوجه نمو المدرسين ، في إتجاه يستطيعون معه ، باستخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ ، وأن يوجهوه إلى أغنى ، وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع ، وفي العالم الذي يعيشون فيه". (10)

وعرفه تركي رايح : "هو جوهر مسؤولية المفتش في عمله ، والمدير في مدرسته وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية ". (11)

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية. (12)

المسؤوليات الإشرافية لمدير المدرسة:

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره كمشرف تربوي مقيم يتوقع منه أن يتمكن من السيطرة على مجموعة من الكفايات والمهارات التي يفترض أنها تؤدي إلى تحسين في أدائه وممارساته الإدارية والإشرافية. ومن هذه الواجبات:

- 1-1 تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- 2- الإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة.
- 3- حضور حصص صفية بهدف تقويم المدرسين والطلاب لإحداث أثرٍ على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها لممارسة دوره الإشرافي.
- 4- توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب في الأمور الفنية والأخلاقية.
- 5- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور عن نتائج التحصيل الدراسي.
- 6- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية.
- 7- حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة التعليمية.
- 8- التعاون مع المشرفين التربويين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية.
- 9- الإلمام بالمناهج المدرسية، أهدافها وأساليب تدريسها متابعة تطويرها وتطبيقها لكي يتمكن من الإشراف الفني على المعلمين وإرشادهم وتوجيههم والعمل على تطوير المناهج (13).

أهمية دور مدير المدرسة الإشرافي:

إن دور مدير المدرسة القيادي للعمل التربوي التعليمي في المدرسة يؤكد ضرورة مساهمته بفعالية في عملية الإشراف التربوي. إن تمثيل مدير المدرسة للدور القيادي وتبنيه له تجعله يولي اهتماماً كبيراً للمسؤوليات الإشرافية إلى جانب المسؤوليات الأخرى وذلك للارتقاء بالعمل التربوي التعليمي إلى المستوى الذي يجعله محققاً للأهداف. ومن الأمور التي تبرز أهمية دور مدير المدرسة في العمل الإشرافي هو وجوده المستمر في ميدان العمل مما يؤهله لمعرفة واقع المدرسة بكل تفاصيله وكذلك المتابعة المستمرة لجهود التطوير. كما يؤهله الوجود المستمر في ميدان العمل لبناء علاقة مهنية وشخصية مع التلاميذ والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة تساعد على إحداث التأثير المطلوب في

دافعيّتهم وفعاليّتهم. ولعلّ هناك من يشير إلى بعض الصعوبات التي تقف في وجه مدير المدرسة عند ممارسته لعمله الإشرافيّ مثل عدم وجود الوقت الكافي لمدير المدرسة نظراً لكثرة مسؤولياته وعدم توفر المعينات البشرية والمادية بشكل كافٍ. ومن الصعوبات التي تتردد كثيراً في هذا المجال هو عدم إلمام مدير المدرسة بالتخصصات المختلفة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالإشراف على المعلمين في المدرسة.

بالنسبة لعدم توفر الوقت الكافي، فإنه من المعلوم أننا لا نتوقع أن يباشر مدير المدرسة بنفسه تنفيذ كافة المسؤوليات سواء كانت إدارية أو فنية. ذكر Whitaker and Thnrner(2000) أن مما يعين مدير المدرسة على تحقيق التوازن في أدائه لمسؤولياته وترتيبه لأولويات عمله هو تصنيف أعماله حتى يعرف المسؤوليات التي لابد أن يباشرها بنفسه، والمسؤوليات التي يمكن أن يشترك مع الآخرين في تنفيذها. وتلك المسؤوليات التي ينبغي أن يفوضها للآخرين. (14)

ويقول في ذلك بطاح(1991): "إن مدير المدرسة ليس هو المسؤول الوحيد عن العمل في المدرسة، خصوصاً أنه يستطيع أن يفوض بعض سلطاته إلى الآخرين من العاملين في المدرسة". (15). أما بالنسبة لصعوبة عدم إلمام مدير المدرسة بالتخصصات المختلفة التي تدرس في مدرسته وذلك عند إشرافه على المعلمين، فإن حقيقة شمولية عملية الإشراف وتعدد جوانبها تجعلنا ندرك أن هذه الصعوبة تتعلق بجزئية من العمل الإشرافي، هذه الجزئية هي تنمية المعلمين وتقييمهم في مجال تخصصهم. مدير المدرسة هنا له مجال واسع في تنمية المعلمين في جوانب أخرى غير التخصص مثل ضبط الصفوف وإدارتها وإثارة تفاعل التلاميذ. وبناء علاقات إيجابية مؤثرة مع التلاميذ. بالإضافة إلى هذا، المجال أيضاً واسع أمام المدير في العمل الإشرافي في محاور أخرى مثل التلاميذ والمنهج والبيئة المدرسية (16)

2-5- معوقات الإشراف التربوي:

يرى محمد عبد القادر أنه توجد معوقات تعيق عملية الإشراف التربوي وذكر منها (17)

2-5-1 معوقات بيداغوجية:**أ- الإزدواجية في توجهات المشرفين وأرائهم:**

ويخص هذا الأمر المعلمين المتكونين في كليات التربية ، فما يتلقونه في هذه الكليات من تربية عملية لا يطابق ما يجدونه في الميدان ويرجع ذلك إلى اختلاف النظري عن التطبيق .

ب- غياب المعلم المتعاون:

إن المعلم المبتدئ يحتاج إلى من يوجهه ويرشده باستمرار ، ويجب عن أسئلته واستفساراته الكثيرة ، بيد أن المشرف التربوي لا يستطيع أن يستوفي هذه المهمة على أكمل وجه نظرا لوجود أعداد كبيرة مثلا من المعلمين المبتدئين والذين يحتاجون جميعهم للتوجيه المستمر أو نظرا لظروف ينشغل فيها المشرف عن هذه المهمة نتيجة العبء الوظيفي . ففي هذه الحالة يمكن للمعلم المتعاون وهو معلم خبير وذو كفاءة أن يقوم بهذه المهمة وعدم وجود هذا الأخير يعيق عملية الإشراف التربوي .

ج- عدم تفرغ الطالب المعلم:

فالإ جانب التربية العملية يدرس الطالب المعلم مقررات نظرية أخرى يمتحن فيها في آخر السنة مما يجعله يولي لها أهمية أكبر على حساب التكوين التطبيقي أو الميداني . كما أسهب الحبيب في ذكر معوقات الإشراف التربوي وقسمها إلى أربعة أصناف: معوقات إدارية، معوقات فنية ، معوقات اجتماعية وأخيرا معوقات إقتصادية. (18)

2-5-2 المعوقات الإدارية :

- 1- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم.
- 2- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين.
- 3- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:
- 4- قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.
- 5- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- 6- تدريس المعلمين مواد غير تخصصهم.
- 7- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

- 8- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- 9- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- 10- تدمير بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.
- 11- دمج الإشراف التربوي والإداري.
- 12- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.
- 13- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.

2-3-5 معوقات اقتصادية :

1. قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.
2. قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين.
3. قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب) في المدارس وقد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل أن من المعلمين من لا يغير النشرات التربوية أي عناية أو اهتمام مع أنها أفضل الأساليب الإشرافية وأبلغها.

2-4-5 معوقات فنية :

1. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
2. ضعف كفاية المعلم أ المشرف القليل من المشرفين التربويين يوجد عنده ضعف في المعلومات أو الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة أو الخبرة ومثل هذا موجود بين المدرسين بل قيل إن بعض المدرسين دون الكفاية الكيفية وأنهم معلمو ضرورة.
3. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.
4. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية .
5. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعملية التعليم والتعلم .
6. ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة.
7. صعوبة المناهج.
8. عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
9. عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.

10. عدم تنوع أساليب الإشراف التربوي.

2-5-5 معوقات اجتماعية:

البيئة المدرسية غير الملائمة أحيانا ومثلا وجود المباني المستأجرة التي لا توفر أدوات الأمن والسلامة بها وعدم توافر المعامل والمختبرات اللازمة وعدم توافر الساحات الكبيرة للممارسة الأنشطة الرياضية وعدم توفر المساح للأنشطة الثقافية والمسرحية.

2-5-6 معوقات شخصية :

1. عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على اتباع الأساليب القيادية المناسبة.
2. ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين.
3. ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحيانا.

الدراسات السابقة:

قام **حجازي (2006)** بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المدرسين حيث تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة وتوصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية (19)

وأجرت **هايرت (Hibert, 2000)** دراسة بعنوان "مدير المدرسة كمشرف مقيم تهدف إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلاب في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة وتهدف الباحثة أيضاً لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم لمعالجة تلك المشكلات، وأيضاً تنمية روح الدعاية والتشجيع والتعزيز لدى العاملين بالمدرسة للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وكذلك ومن مهامها داخل المدرسة تقديم مصلحة الطلاب على جميع الاعتبارات. درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. (20)

وأجرى آن بيتر سون (ann, Peterson, 1999) دراسة بعنوان " منظور المديرين والمعلمين للتطوير المهني في المدارس، " شارك في هذه الدراسة (16) معلماً مع مديريهم من أربع مدارس أساسية في أمريكا وتوصلت الدراسة إلى أن للمديرين تأثيراً على التطوير المهني للمعلمين، وأن للمديرين تأثيراً مباشراً على الزمالة مع المعلمين ولابد من إشراك المعلمين في عملية صنع القرار. (21)

وقام اليحمدي (1998) بدراسة بعنوان مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين وقد تألفت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة مدرسة إعدادية وثانوية و (584) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوصلت النتائج إلى إن أكثر الممارسات الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي: القيام بالزيارات الصفية للمعلمين: متابعة عملية تحضير المعلمين لدروسهم: متابعة مدى التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس وإن أقل المهام الإشرافية التربوية ممارسة من قبل مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي: توجيه المعلمين إلى مراجع تربوية تساعدهم على النمو المهني: مساعدة المعلمين على تحليل وحدات دراسية مقررّة بغرض تحسين عملية تدريسها: المساهمة في إجراء البحوث التربوية: تدريب المعلمين على كيفية إعداد واستخدام الوسائل التعليمية: هذا وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية لمهام دورهم كمشرفين مقيمين تعزى للمتغيرات التالية" الخبرة الإدارية، حجم المدرسة، مدى اكتمال الهيئة الإدارية بالمدرسة. " (22)

وأجرى الحوراني (1993) دراسة بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرون والمعلمون" وقد تألفت عينة الدراسة من 45 مديراً و 55 مديرة وشكلوا ما نسبته % 95 من مجتمع الدراسة الكلي ومن 400 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ودلت النتائج التي توصل لها الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الإدارية. (23)

وفي الدراسة التي أجراها بيرري (Perry, 1993) بعنوان " مقارنة بين الأساليب التي يمارسها المديرون في الإشراف على المعلمين " تم توضيح الفرق بين المديرين الذكور والمديرات الإناث

من خلال الإشراف على خمس من المعلمات الإناث وخمسة من المعلمين الذكور حيث كان واحد من المديرين يعقد مؤتمراً فردياً بمعدل (20) مرة بعد الزيارات الإشرافية، وأظهرت نتائج التحليل إلى أن أربعة من الإناث ومدير واحد كانوا قادرين على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية مع متابعة العمل الرسمي التعليمي في الوقت نفسه، وركزت المديرات على جو الزمالة خلال الاجتماعات بعيداً عن الفوقية في التعامل وأظهرت النتائج أن المعلمين الذكور ركزوا على التقييم(24).

وفي دراسة كيلي (Kelly, 1992) بعنوان أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس أساليب الإشراف أوصى الخبراء بأن يتم الإشراف على المعلمين طبقاً للفروق الفردية وقد طبقت هذه الدراسة على (122) مديراً تم اختيارهم عشوائياً وتم معالجة النتائج في ضوء متغيرات الجنس ومستوى المدرسة وسنوات الخبرة ومن أهم النتائج مايلي: إن أسلوب الإشراف السائد لما نسبته % 94 من المديرين كان أسلوباً داعماً مساعداً²⁷. إن نسبة % 66 من المديرين كان يجب عليهم زيادة حصيلتهم من الأساليب الإشرافية. وأوصت الدراسة بالاستمرار في برامج التطوير المهني لمديري المدارس من أجل تحسين الأساليب الإشرافية وتقوية أداء المعلمين.(25)

وأجرى الفواعة (1990) دراسة تحت عنوان " دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون" وهدفت إلى معرفة توفر الخدمات الإشرافية التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمعلميه في مدارس لواء عجلون تكون مجتمع الدراسة من (20) مديراً ومديرة و (384) معلماً ومعلمة وقد استخدم الباحث درجة م 466 قائمة الخدمات الإشرافية التي طورها الباحث عبد الله (1982) بعد أن قام بإعادة صياغتها وتأكد من صدق وثبات الدراسة وتوصل لعدة نتائج منها: إن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة ومنخفضة على مستوى المجالات الفرعية وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين تحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة عند ممارسته للقيام بدوره كمشرف.(26)

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 34 مدير مدرسة إبتدائية تم اختيارهم بطريقة مقصودة تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي المستوى العلمي ، والخبرة في الإدارة المدرسية .

توزيع العينة حسب المستوى العلمي:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	العدد	
40.63%	15	مستوى نهائي وأقل
59.37%	19	مستوى جامعي وأعلى
100%	34	المجموع

يبين الجدول (1) توزيع أفراد العين حسب المستوى العلمي ويتضح جليا أن أصحاب الشهادات الجامعية (ليسانس ودراسات عليا) هم الأغلبية بنسبة ناهزت 60% وهو مؤشر يدل على بداية هيمنة هذه الفئة نتيجة فتح المجال لأصحاب المؤهلات الجامعية لتبوء منصب مدير مدرسة مع اشتراط اكتساب 5 سنوات في التعليم مع تراجع لفئة ذوي المستوى العلمي المتدني عكس ما كان معمول به في السابق أين كان هذا المنصب من نصيب ذوي الخبرة الطويلة في التدريس .

توزيع العينة حسب الخبرة:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في الإدارة

النسبة المئوية	العدد	
47.06%	16	أقل من 6 سنوات
38.23%	13	أكبر من 6 سنوات وأقل من 12 سنة
14.70%	05	أكبر من 12 سنة
100%	34	المجموع

يبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في الإدارة المدرسية ، حيث أغلب افراد العينة (47,06%) هم من المدرء الجدد وهو مؤشر على التجديد الواضح لهذه الفئة إذ ان هناك شريحة كبيرة تم إحالتها على التقاعد نتيجة إجبارية التقاعد عند سن 60 سنة المتبنى مؤخرا من طرف الحكومة .وفي المقابل نجد أن فقط 14,70% من لهم أقدمية تتجاوز 12 سنة أقدمية ..
أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك بالاستعانة بعدد من مشرفي الإدارة المدرسية

وقد تكونت الاستبانة في صيغتها الأولى من 38 عبارة تمثل المعوقات التي تعترض العمل الإشرافي لمدير المدرسة حيث تم تقسيمها إلى 4 محاورا سيأتي:

1, محور المعوقات المتعلقة بالمدير: 12 عبارة

2. بعد العلاقة مع المعلمين: 7 عبارات

3, بعد ظروف العمل: 08 عبارات

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لابتداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما أعدت لقياسه وكذلك من حيث الصياغة والوضوح. وبعد استرجاع اللاستبيانات الموزعة تم دراسة الملاحظات بدقة حيث أصبح الاستبيان مكون من 22 عبارة موزعة كما يلي:

1, محور المعوقات المتعلقة بالمدير: 10 عبارات

2. محور المعوقات المتعلقة بالمعلمين : تتكون من 06 عبارات

3. محور المعوقات المتعلقة بظروف العمل: 06 عبارات

صدق وثبات أداة الدراسة :

تم احتساب صدق الاتساق الداخلي اوذلك لمعرفة مدى ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية، بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 14 مدير مدرسة حيث أظهرت النتائج درجة صدق عالية ,و باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بلغت قيمة معامل الثبات 0.87 وهو معامل ثبات عالي نسبيا يسمح بتطبيق الأداة على عينة الدراسة .

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسط الحسابي وتحليل التباين واختبار (ت) ومعامل الارتباط (بيرسون) بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول:

ما هي معوقات العمل الإشرافي لمدير المدرسة؟

جدول رقم (3) يوضح إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور المتعلق بالمدير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
01	ضعف شخصية المدير	2.34	16
02	خوف المدير من النقد.	3.18	13
03	فارق السن بين المدير والمعلمين.	2.64	15
04	وجود نزعة تسلطية لدى المدير.	1.98	22
05	اعتداد مدير المدرسة برأيه وتهميش رأي الآخرين.	2.01	21
06	عدم كفاية إعداد مدير المدرسة	3.24	11
07	عدم تكوين مدير المدرسة على مهارات الإشراف التربوي	3.65	04
08	عدم استيعاب المدير لدوره الإشرافي	3.41	08
09	قلة خبرة المدير في التعليم	2.14	19
10	تباين المستوى العلمي بين المدير والمعلمين	2.21	18
	المجموع	2.68	03

من استعراض الجدول رقم (3) نجد أنه يشتمل على المتوسطات الحسابية وترتيب كل عبارة حسب متوسطها الحسابي بناء على إجابات أفراد العينة المختلفة على كل عبارات المحور الأول من الاستبانة والتي عددها 10 عبارات.

ومما يمكن استنتاجه من استعراض مضمون هذا الجدول أن أغلب عباراته أخذت رتبا متأخرة مما جعل ترتيب المحور يكون في الصف الأخير . فالعبارات (4) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1,98 حيث تمت الموافقة عليه بنسبة 38,62% وكذلك العبارة (5) التي احتلت المرتبة (21) بمتوسط حسابي قدره 2,01 حيث بلغت نسبة الموافقة عليه من طرف أفراد العينة 33,28% أما أحسن ترتيب في هذا المحور فقد احتله العبارة (7) بمتوسط حسابي قدره 3,65 حيث احتلت الرتبة (4) أين بلغت نسبة الموافقة 81,16% .

2- نتائج المحور المتعلق بالمعلمين:

جدول رقم (4) يوضح إجابات أفراد العينة لى أسئلة المحور المتعلق بالمعلمين

الرقم	العبرة	توسط الحسابي	رتيب
11	تقبل المعلمين للدور الإشرافي للمدير	3.65	3
12	ضعف العلاقة بين المعلمين والمدير	3.10	14
13	وجود معلمين أكثر خبرة من المدير	3.34	09
14	تباين المستوى العلمي بين المعلمين والمدير	2.27	17
15	كثرة المعلمين المطالبين بالإشراف	2.01	20
16	عدم تعاون المعلمين مع المدير	3.44	06
	المجموع	2.97	02

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية وترتيب كل عبارة من عبارات المحور التعلق بالمعوقات المتعلقة بالمعلمين والبالغ عددها (6) عبارات حيث تظهر النتائج وجود تباين واضح بين رتب العبارات المكونة لهذا المحور كما يتضح أن هذا المحور عموما يقع في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,97.

وتشير القراءة التفصيلية لهذا الجدول أن العبارة (11) تحتل المرتبة (3) وهي مرتبة جد متقدمة بمتوسط حسابي قدره 3,65 حيث كانت نسبة الموافقة عليها 81,16% كما احتلت العبارة (16) المرتبة (6) وهي مرتبة متقدمة نسبيا بمتوسط حسابي قدره 3,44 أين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 79,55%. وهذا مقارنة بالعبارات التي أخذت رتبا متأخرة نسبيا كالعبارة (15) التي جاءت في الرتبة (20) بمتوسط حسابي قدره 2,01 وكانت نسبة الموافقة عليها 33,28% وكذلك العبارة (14) التي جاءت في الرتبة (17) بمتوسط حسابي قدره 2,27 وكانت نسبة الموافقة عليها 44,89%.

3. نتائج المحور المتعلق بظروف العمل:

جد

جدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد العينة لى أسئلة المحور المتعلق بالمعلمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحزتيب
17	لأعباء الإدارية للمدير	4.14
18	-صعوبة المناهج	3.36
19	كثرة المشكلات داخل المدرسة كالاكتظاظ	3.76
20	- عدم كفاية الوسائل اللازمة للإشراف التربوي	3.27
21	عدم وجود تنسيق بين المدير والمشرف التربوي	3.22
22	عدم وجود محفزات مادية أو معنوية مقابل العمل الإشرافي	3.44
01	المجموع	3,53

يتضمن الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والترتيب لعبارات المحور الثالث المكون من (6) عبارات. حيث تظهر النتائج أن هذا المحور أخذ الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 3,53 من خلال حصول عباراته على مراتب متقدمة. فقد تحصلت العبارة ((17) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,14 أين كانت نسبة الموافقة عليها 92,77% كما تحصلت العبارة (19) على المرتبة الثانية في ترتيب العبارات بمتوسط حسابي قدره 3.76 حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 87,45%. وتعتبر العبارة (21) هي آخر عبارة في هذا المحور حيث أخذت المرتبة (12) بمتوسط حسابي بلغ 3,22 ونسبة موافقة بلغت 69,18%. إلا أن هذه المرتبة هي مرتبة متقدمة نسبيا في الترتيب العام لبنود الاستبانة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال استعراض النتائج السابقة يتبين جليا أن أفراد العينة يؤكدون أن المعوقات المتعلقة بمحور ظروف العمل هي أهم المعوقات التي تعيق عملهم الإشرافي حيث احتلت جميع عبارات هذا المحور رتبا متقدمة مقارنة بالمحاور الأخرى وهو ما تدعمه بعض الدراسات كدراسة الحبيب (2005) وتفسر هذه النتائج على أن المدراء يتحملون أعباء إدارية يخصصون لها جل أوقاتهم على حساب العمل البيداغوجي الذي يبقى عملا ثانويا بالنسبة لهم وقد يفسر ذلك بعدم وجود مساعدين إداريين على مستوى أغلب المدارس

الابتدائية عكس المراحل التعليمية الأخرى إذ يتحمل المدير لوحده مسؤولية تنفيذ المهام الإدارية كما يمرر المديرين حسب آراء أفراد العينة صعوبة العمل الإشرافي بكثرة المشكلات التربوية التي تتخبط فيها أغلب المدارس كظاهرة الاكتظاظ التي باتت تؤرق الكثير من المدراء والمعلمين والمشرفين... كما يمرر المدراء صعوبة الإشراف في مدارسهم بعدم وجودات محفزات سوء مادية أو معنوية نظير الجهود المبذولة في هذا الجانب. حيث لا يستفيد هؤلاء من أي مقابل مادي أو حتى معنوي نظير قيامهم بالمهام الإشرافية مما يجعلهم يعزفون عليها .

ويرى أفراد العينة أن المعوقات المتعلقة بالمعلمين تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية حيث أن بعض العبارات أخذت مراتب جد متقدمة أهمها العبارة (11) التي تتحدث على عدم تقبل المعلمين للدور الإشرافي للمدير فهم يرونه شخصا إداريا لا علاقة له بالجانب التربوي البيداغوجي الذي يبقى حسيهم من اختصاص المشرف التربوي دون غيره ، وهي نظرة تقليدية لا زالت تسيطر على ذهنيات بعض المعلمين في الوقت الراهن وهو نابع ربما من عدم وعيهم وإدراكهم لمهام مدير المدرسة وخاصة دوره التربوي والبيداغوجي في المؤسسة. كما يرى أفراد العينة أن من أهم المعوقات التي تقف حائلا دون قيامهم بمهامهم الإشرافية هي عدم تعاون المعلمين مع المدير في هذا الجانب. حيث أن أغلب هؤلاء المعلمون يبدون تشنجا وعدم الرغبة في الاستفادة من خدمات المدير التي يرون أنهم في غنى عنها باعتبارهم هم الأدرى بشؤون العملية التعليمية ولهم من الخبرة ما يمكنهم من التعامل بكفاءة مع كل المواقف التعليمية بينما يرون أن المدير هو أقل خبرة في مجال التعليم خاصة أن أغلب المدراء هم من المعلمين ذوي الشهادات الجامعية الذين تم تعيينهم عن طريق المسابقة وهو ما تفسره العبارة (13) "وجود معلمين أكثر خبرة من المدير" التي احتلت الرتبة (9) في ترتيب عبارات الاستبان

(2) النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: هل توجد فروق بين المدراء في إجاباتهم على أسئلة الاستبانة حسب المؤهل العلمي؟

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	N= 34		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
معوقات تتعلق بالمدير	26.8	0.65	0.16	ردالة
معوقات تتعلق بالمعلمين	17,82	0.54	70.5	لدة عند 0.01
معوقات تتعلق بظروف العمل	21.18	32.0	53.0	غير دالة

يبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة حسب كل محور من محاورها الثلاث حيث أثبتت النتائج أن الفروق ليس ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمستوياتهم العلمية فيما يتعلق بإجاباتهم على عبارات المحور المتعلق بالمعوقات الخاصة بالمدير (ت=0,16) . أما المحور الثاني المتعلق بالمعوقات الخاصة بالمعلمين فإن الفروق بين إجابات أفراد العينة لها دلالة إحصائية عند المستوى 0,01 حيث بلغت قيمة (ت=5,70) . وأما المحور الثالث المتعلق بالمعوقات الخاصة بظروف العمل فإن الفروق بين إجابات أفراد العينة ليس لها أي دلالة إحصائية سواء عند المستوى 0,01 أو حتى عند مستوى الدلالة 0,05.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمستوياتهم العلمية؟

تمكن تفسير النتائج المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالمعوقات المرتبطة بالمدير بأن عدم دلالة الفروق بين أفراد العينة أن افراد ورغم اختلاف مستوياتهم العلمية يتفقون حول المعوقات المرتبطة بالمدير كعدم تأهيل المدير على مهارات الإشراف التربوي وعدم كفاية

الإعداد والتكوين للمدراء وهو ما يستدل عنه من خلال الالتحاق المباشر للمعلم المتأهل بمنصب مدير دون المرور على تكوين كافٍ على مهارات الإدارة ، حيث تكتفي الوزارة بإقامة أيام تكوينية لصالح هذه الفئة خلال العطل المدرسية وهي غير كافية لتدريب المدراء الجدد بشكل جيد على مهارات التسيير الإداري المختلفة التي تحتاج إلى الوقت الكافي سواء في الجانب النظري أو التطبيقي قبل مباشرة المدير لمنصبه.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني المتعلق بالمعوقات المرتبطة بالمعلمين فإن دلالة الفروق لصالح المدراء ذوي المستوى المتدني (نهائي وقل) مقارنة بزملائهم ذوي الشهادات الجامعية. إن الفئة الأولى لا تجد قبولا من طرف المعلمين فيما يتعلق بالدور الإشرافي حيث يرى المعلمون أنهم أقل مستوى منهم وبالتالي فكيف لهم الإشراف على معلمين من ذوي المستويات العلمية العالية (ليسانس ، ماستر ، ماجستير...) ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المدراء ذوي المستويات العليا يقيمون علاقات مع المعلمين أكثر توازنا نتيجة التقارب في السن وفي المستوى العلمي مما مكّنهم من العمل سوية دون حساسيات عكس المدراء ذوي المستوى العلمي المتدني الذين هم عادة من المدراء القدامى الذين يغلب على عملهم الجانب الرقابي ما أنهم عادة لا يقيمون علاقات مع المعلمين نتيجة فارق السن من جهة ومن جهة أخرى التباين في المستوى .

أم المحور الثالث المتعلق بالمعوقات المرتبطة بظروف العمل فإن عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة تبعا لمستوياتهم العلمية يعود إلى أن المدراء يعملون في نفس الظروف وهي تشكل بالنسبة لهم معوقات تصعب من مهامهم الإشرافية . فهم كان مستوى المدير ودرجة تكوينه لا يمكنه تقديم إشراف تربوي حقيقي في ظل عدم وجود الإمكانيات اللازمة والسائل لبظروية لذلك كما أن تفاقم المشكلات التي تتخبط فيها المدرسة تعوق بلا ريب عمل المدير مهما كانت كفاءته . ويمكن أن نضيف كذلك أن الأعباء الإدارية للمدير تشغله عن العمل البيداغوجي وتجعله رهينة مكتبه لا يفارقه طيلة الدوام الدراسي خاصة في ظل غياب من يساعده في تأدية هذه المهام.

توصيات الدراسة:

بعد النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- أن ينظر إلى عملية الإشراف التربوي من قبل المسؤولين عنها على مستوى الوزارة وإدارات التعليم وعلى مستوى الميدان على أنها عملية شاملة متكاملة في أهدافها ووظائفها وآلياتها وأطرافها.

2- العمل على تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية الإشرافية من مشرفي مواد ومشرفي نشاط ومشرفي إرشاد ومشرفي تقنيات ومشرفي إدارة مدرسية وغيرهم، ومن مديري مدارس ووكلاء مدارس، والعمل على تكريس هذا التعاون وتثبيته بإجراءات عملية مثل:

+ تخفيف الأعباء عن هؤلاء حتى يتوفر لهم الوقت والجهد للأعمال الإشرافية الجوهرية المشتركة.

+ تدريبهم عملياً على القيام بأعمال إشرافية مشتركة بهدف بناء الثقة المتبادلة وتعريفهم بآليات العمل المشترك.

+ أن يتضمن تقييم كل من مديري المدارس ووكلائهم والمشرفين بمختلف فئاتهم أعمالهم الإشرافية المشتركة.

+ العمل على تسهيل العمل التعاوني بإيجاد قواعد معلومات لكل أطراف العملية الإشرافية يتيسر لهم الوصول إليها، وكذلك بإيجاد وسائل اتصال تسهل التواصل فيما بينهم. - ضرورة تدريب المديرين جنباً إلى جنب مع المشرفين على مهارات الإشراف التربوي.

+ توضيح وتحديد المهام الإشرافية لمدير المدرسة .

3- الإعداد والتكوين الكافي قبل الخدمة لكل من يختار من مديري المدارس .

- تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

- العمل على تطوير البيئة المدرسية بمبانيها ومرافقها وتجهيزاتها حتى تكون مشجعة على العمل الإشرافي المشترك.

- الحرص على إيجاد درجة من التقارب في مستويات الخبرة والتأهيل العلمي بين أطراف العملية الإشرافية من مديريين ومشرفين تربويين.

- 1- Grand-Maison, J., Des milieux de travail à réinventer, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal. 1975.
- 2- Vroom, E., De la désobéissance et autres essais, Robert Laffont, Paris, , p. 99. 1983.
- 3- Slater, R. Making Democracy work in our school : From p51-57 Jan. 1994.
- 4- Hoyle, J. R. (1994) Can a Principal run the show and be a p33-39. 1994.
5. العاجز ، فؤاد ، النمط القيادي لمديري مدارس وكالة الغوث دراسات في المناهج وطرق التدريس ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، القاهرة (العدد 48). 1998.
6. العاجز ، فؤاد (1998) المرجع نفسه
7. تشارلز بوردمان وآخرون: الإشراف الفني في التعليم ، ت : وهيب سمعان وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1963.
8. تشارلز بوردمان وآخرون (1963) ، المرجع نفسه ، ص 38.
9. تشارلز بوردمان وآخرون (1963) المرجع نفسه ، ص 38.
10. محمد حامد الأفندي : (الإشراف التربوي ، الطبعة 2 ، عالم الكتب، القاهرة ، 1976.
11. تركي رابع: الاتجاه الحديث في التفتيش ، مجلة همزة وصل ، عدد 8 ، الجزائر ، ص 59. 1974.
12. الطعاني، حسن (2005) الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه . دار الشروق، عمان. 2005.
13. عبد الرحمان الحبيب : معوقات الإشراف التربوي ، www.taqhail.com 2010/05/21.
- 14- Whitaker, Todd and Elizabeth Turner, 'What is Your Priority?' NASSP Bulletin, Vol. 84. No. 617, pp 16-21. 2000.
15. بطاح، أحمد. علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم . مؤتمـة للبحوث والدراسات، المجلد السادس – العدد الثاني: ص ص 281-298. 1991.
16. بطاح، أحمد (1991). المرجع نفسه

- 17..محمد عبد القادر أحمد: الأدوار الرئيسية والمهام الإدارية من مشرف التربية العملية لنضام معلم الفصل في دولة البحرين، مجلة التربية، العدد104، الدوحة، قطر.1993.
- 18.البدرى، طارق عبد الحميد .الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر . ط 1 . عمان.2005.
- 19.حجازي، نوال ..درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية: الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان الأردن.2007.

20. Hibert. K "Mentoring Leadership" phi delta – Kappa. 2000.

21.Aan,peteson.. Principals and teachers perspective. (add dissertation, Oklahoma state university 1988 . dal59/08,p.2814 .1999.

22.اليحمدي، حمد بن هلال،، مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.1998.

23.الحوراني، إبراهيم،، واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية الأولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: الأردن.1993.

25.Kelly, M. P. The Instructional supervisor studies of School principals (Eric Document Reproduction serves NO AAC, 9201932). 1992.

26.الفواعة، سامي، دور مدير المدرسة الثانوية كمشراف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة، اليرموك، إربد:الأردن. 1990.