

# معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة

في محافظة البصرة

م.م سهام حمود صابط

معهد أعداد المعلمات الصباحي

تربية البصرة

## الملخص العربي:

تناولت الباحثة في الباب الأول التعريف بالبحث والمقدمة وأهميته وتمثله بالإشراف التربوي ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي ، ويهدف إلى تطوير وزيادة فاعلية ذلك النظام من خلال العمل على تنمية مداخلته ، وتطوير عملياته لتحقيق المخرجات المرجوة ، وتمثله مشكلة من خلال السؤال الرئيس التالي: ( ماهي معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة)، وكانت أهداف البحث وتتمثل بهدف واحد وهو: التعرف على معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة ومجالات البحث هي المجال البشري : - المشرفين التربويين ومديريات المدارس الابتدائي والمتوسط والإعدادي، والمجال الزمني :- تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام ٢٠١٢-٢٠١٣ والمجال المكاني :- مدارس التعليم العام ومديرية الإشراف التربوي داخل مدينة البصرة

الاستنتاجات والتوصيات

استنتجت الباحثة إن هنالك الكثير من الأعباء ولمهام والإدارية والفنية الملقاة على عاتق كل من مديرة المدرسة والمشرف التربوي، ويجب إن يكون هنالك تنسيق بين المشرف ومديرة المدرسة وكانت التوصيات كما يلي أن العمل على تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية الإشرافية من مشرفي مواد ومشرفي نشاط ومشرفي إرشاد ومشرفي تقنيات ومشرفي إدارة مدرسية وغيرهم

## Find extract

**Obstacles to the joint supervisory action between the educational supervisor and director of the school in the province of Basra**

**Search made by**

**M. Siham Hammoud Sabt**

**Teacher preparation Institute Morning Basra**

## Part I

Dealt a researcher at the door the first definition of research and provided its importance and represented oversee educational mainstay of the pillars of the education system, and aims to develop and increase the effectiveness of the system by working on the development of interventions, and develop its operations to achieve the output desired, and posed a problem through the following main question: (What are the obstacles supervisory work shared between the educational supervisor and director of the school), and the objectives of the research and is one

goal: to identify the obstacles supervisory work shared between the educational supervisor and director of the school and the areas of research is the field of human: - supervisors and school principals primary, intermediate and secondary, and domain temporal: - has been applied study tool in the second semester of the 2012-2013 year and spatial domain: general education schools and the Directorate of Educational Supervision within the city of Basra Conclusions and recommendations

Concluded the researcher that there are a lot of burdens and tasks, administrative and technical Almlqa on responsibility of each of the principal of the school and the educational supervisor., And there should be coordination between the supervisor and the director of Directorate of recommendations were as follows that work to encourage collaborative work between the parties to the process supervisory supervisors materials and moderators of activity and administrators guide and administrators and moderators techniques of school management and others

## ١- التعريف بالبحث:

### ١-١ المقدمة وأهمية البحث:

يعد الإشراف التربوي ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي ، ويهدف الى تطوير وزيادة فاعلية ذلك النظام من خلال العمل على تنمية مداخلته ، وتطوير عملياته لتحقيق المخرجات المرجوة ، وتتفق التعريفات الحديثة لمفهوم الإشراف التربوي على أنه عملية تعاونية تطويرية ، ويسعى من خلالها إلى تقديم المساعدة والعون التربوي لأطراف العملية التعليمية من معلمات ومديريات .

وان الإشراف التربوي يسعى من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته ، كونه من العمليات التربوية الحيوية المصاحبة لعمليتي التعليم والتعلم في المدرسة ، إلى جانب كونه حلقة اتصال فاعلة بين المدرسة والأجهزة الإدارية والفنية في مديريات التربية ووزارة التربية ، وبما أن الإشراف التربوي ركن من أركان النظام التعليمي ، ويقصد به تطوير وتنمية مداخلات هذا النظام وعملياته والعمل على تحقيق فاعلية هذا النظام في تحقيق أهدافه.

ويفترض في هذا السياق أن يكون المشرف التربوي حلقة وصل بين أصحاب القرار في السلطات التعليمية العليا المسند إليها ، رسم السياسات ووضع الخطط والأهداف، والسلطة التنفيذية المتمثلة في مديريات المدارس المناطق بها تنفيذ تلك الخطط عملياً ، ويبقى دور المشرف التربوي مكملاً ومساعداً لمديرة المدرسة في إدارته العمل المدرسي في كل أبعاده ، مستفيداً من خبرة المشرف الفنية والمهنية .

وتنص الكثير من تعريفات الإشراف التربوي بمفهومه الحديث على أن عملية الإشراف عملية تعاونية ، ولعل أهم الأطراف القيادية التي تقع عليها مسؤولية العمل الإشرافي في المدرسة هما المشرف التربوي ومديرة المدرسة. وإن المفاهيم الحديثة في الإشراف تؤكد على أهمية التعاون في العمل الإشرافي، والتأثير الإيجابي لهذا التعاون على تكامل الأدوار، وتوفير الكثير من الوقت والجهد، وتنويع الخبرات والكفاءات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي .

لكن رغم ذلك كله فإن الكثير من الدراسات التي أجريت على واقع الإشراف التربوي تشير إلى وجود بعض السلبيات مثل: عدم كفاية الوقت الذي يقضيه المشرف التربوي في المدرسة سيادة الطابع التقييمي على

عمل المشرف التربوي حيث إن معظم وقته وجهده ينصب في هذا الجانب الجانب الإداري في عمل مديرة المدرسة على حساب الجانب الإشرافي وهذه في الحقيقة ، مؤشرات على أن فرص التعاون في العمل الإشرافي بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة محدودة ، وأن هناك معوقات ساهمت في محدودية هذا التعاون المطلوب بينهما.

لذا تكمن أهمية البحث في أن تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الإشراف التربوي ودوره في تطوير العملية التعليمية كما تتبع أهميتها من أهمية التفكير والعمل الجماعي في العمل الإشرافي وتأكيد المفاهيم الحديثة على ذلك.

#### ١-٢ مشكلة البحث:

إن محدودية العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة مشكلة ميدانية تتضح ، إن من الخطوات المهمة لحل أية مشكلة هي التعرف على العوامل التي تكمن وراء وجودها واستمراريتها ، وعلى حد علم الباحثة لا توجد بحوث وخاصة على مستوى العراق تتعرض لمعوقات العمل المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة ، ولهذا أدركت الباحثة أهمية إجراء مثل هذا البحث لسد الثغرة في هذا المجال .

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي: ( ما هي معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة)

#### ١-٣ أهداف البحث :

١- التعرف على معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.

#### ١-٤ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري:- المشرفين التربويين ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية

١-٤-٢ المجال الزمني:- تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٢-٢٠١٣

١-٤-٣ المجال المكاني : مدارس التعليم العام ( للبنات ) ومديرية الإشراف التربوي داخل مدينة البصرة

#### ١-٥ تحديد المصطلحات

١-٥-١ المشرف التربوي:- ذلك الشخص الذي يتولى مجموعة من المهام الموكلة له والمرتبطة في عملية تنفيذ

برنامج الإشراف التربوي على مستوى المدرسة، والمديرية ، والوزارة . ( ٧ : ٦ )

١-٥-٢ الإشراف التربوي :- عملية قيادية شورية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع

عناصره من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب .. وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها

للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم " ( ٦ : ١٥ )

١-٥-٣ مديرة المدرسة :- وهي المسؤول الأول والرئيسي عن جميع العاملين في المدرسة وتوثيق العلاقات

الإنسانية بينه وبين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين والطلبة من .. تحقيق المدرسة لأهدافها، وبما يعود

ذلك على الفرد والمجتمع بالفائدة (١٢:٤٣).

٢- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

## ١-٢ الدراسات النظرية:

١-٢-١ مفهوم الإشراف التربوي: إن الإشراف التربوي عبر التاريخ له الأثر في المدرسة من حيث التفاعل بين الحركات الفكرية في السياسة والمجتمع والفلسفة وإن المفاهيم النظرية لها نظرة على مفهوم الإشراف التربوي مع التطورات التاريخية ذات الصلة في هذا المجال. (١٦ : ٧١-٩٣)

ويمكن أن تتلخص المفاهيم الحديثة لعملية الإشراف التربوي بأنها تلك العملية الشاملة التعاونية التي تهدف إلى تطوير العمل التربوي التعليمي وزيادة فعاليته ، وصفة الشمول تعني أن الجهود الإشرافية التقييمية والتطويرية يجب أن تشمل كل عناصر العمل التربوي التعليمي من تلاميذ ومعلمين ومناهج وبيئة مدرسية وغيرها. تعدد مجالات عملية الإشراف التربوي يعني تعدد المهام والمسؤوليات الإشرافية وكثرتها وتشعبها كما يعني بالضرورة تعدد الأطراف التي ينبغي أن تشترك وتتعاون في أداء تلك المهام والمسؤوليات، ولعل أبرز أطراف العملية الإشرافية على مستوى المدرسة هما مديرة المدرسة والمشرف التربوي.

١-٢-٣ أهمية دور المشرف التربوي: تتبع الأهمية هنا من كون المهمة الأساسية للمشرف التربوي هي الاضطلاع بالمسؤوليات التي من شأنها تطوير العمل التربوي التعليمي في المدرسة. ويؤكد هذه الأهمية ما تشير إليه الدراسات من تركيز الكثير من مديريات المدارس على المسؤوليات الإدارية أكثر من المسؤوليات الفنية (١١ : ١٨٣) (١٤ : ٨٠) (١٥ : ٦٦)

هذا الواقع للإدارة المدرسية يجعل الحاجة ماسة إلى وجود المشرف التربوي الذي يفترض أن يعالج هذا الخلل ويسد هذا النقص ، ومما يؤكد أهمية دور المشرف التربوي في تحسين وتطوير العمل التربوي التعليمي هو ما يملكه من خبرة فنية متخصصة في المادة العلمية وطرق تدريسها ، وهي خبرة اكتسبها بإعداده المسبق وكذلك - وهذا أهم - اكتسبها بتجواله المستمر بين مختلف المدارس ، ومواجهته لمختلف المواقف وإطلاعه على الكثير من الأفكار والتجارب.

ولعل موقع المشرف التربوي كحلقة وصل بين مستوى التخطيط في إدارة التعليم ومستوى التنفيذ في المدرسة يعطي دوره المزيد من الأهمية. هذه الأهمية تأتي من دوره المفترض في ترشيد صناعة القرار في مستوى التخطيط عن طريق تزويده المخططون هناك بالمعلومات المطلوبة عن ظروف الواقع وإمكاناته، وهي معلومات ضرورية لاتخاذ قرارات قابلة للتطبيق. وانطلاقاً من هذا الموقع يفترض أن يقوم المشرف التربوي في مستوى التنفيذ بتفسير السياسات ووضح أهداف القرارات والخطط وآليات تطبيقها، ويعمل بالتعاون مع العاملين في المدرسة على أن تكون الجهود موجهة لتحقيق الأهداف.

تبين مما سبق ذكره أن أبرز الأطراف المساهمة في عملية الإشراف التربوي هما مدير المدرسة والمشرف التربوي، كما تبين أن لكل دور أهميته وذلك نظراً لما يتميز به كل طرف.

## ٢-٢ الدراسات السابقة:

لعل أهم الدراسات في مجال العمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي هي:

أ - دراسة أحمد عبد الحسين وبستان وعلي حسين حجاج (١٩٨٨م) وعنوانها: العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت. والدراسة لها جانبان نظري وميداني. توصلت الدراسة في جانبها النظري وعن طريق استعراض ما كتب عن الإشراف التربوي والإدارة المدرسية إلى أن معظم الكتابات والدراسات مازالت تنتظر إلى دور الإدارة المدرسية ودور الإشراف التربوي على أنهما دوران منفصلان. أما الجانب الميداني من هذه الدراسة والذي طبق على مديري المدارس والمشرفين والمعلمين لمعرفة وجهات نظرهم فقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المشرف والمدير ولكن يشوبها الكثير من السلبيات مثل:

- تركيز المشرفين على الجوانب الفنية في معظم الأحوال.
- تركيز المديرين على الجوانب الإدارية في معظم الأحوال.
- لا يهتم مدير المدرسة بمناقشة أموره الإدارية مع المشرف.
- لا يهتم مدير المدرسة بالاتصال بمديرين آخرين لتبادل الخبرة معهم.
- عدم مبادرة المدير بالاتصال بالمشرف في غير أيام الزيارة.
- عدم اهتمام المدير إلى حد ما بالتعرف على مشكلات المواد العلمية والمشاركة في أساليب إشرافية كالاتجاهات وزيارات الفصول.
- تركيز الاهتمام من قبل المشرفين على الجوانب الفنية المتعلقة بمادته وعدم المشاركة في جوانب أخرى في العمل التربوي.

من مراجعة هذه الدراسة تبين أنها ركزت على طبيعة هذه العلاقة من حيث إيجابيتها أو سلبيتها عن طريق سؤال كل من المدير والمشرف عن دور الآخر وكذلك سؤال المعلم عن كلا الدورين.

ب - دراسة أحمد بطاح (١٩٩١م) وعنوانها: "علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم" وقد أجريت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بمدينة الكرك في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات العلاقة بين المشرف التربوي المختص ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر كل من المديرين والمديرات والمشرفين التربويين. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، والتأهيل والخبرة في مجال العمل) وكان أبرز نتائج هذه الدراسة هو:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس، تبين أن علاقات المديرين الذكور بالمشرفين التربويين أفضل من علاقات المديرات الإناث بالمشرفين التربويين.
- متغير المؤهل عند المشرفين وكذلك عند المديرين كان له أثر إيجابي في وجود علاقات أفضل بين الطرفين.

- متغير الخبرة أيضاً تبين أنه له أثر إيجابي على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمشرفين، حيث وجد أن الذين تزيد خبرتهم عن ٥ سنوات من كلا الطرفين كانت علاقاتهم ببعضهم أفضل.

### ٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

#### ٣-١ منهج البحث

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي والذي يعرفه بأنه " طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها ، " ( ١ : ٢ ) ، للوصول الى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات بناء على استبانته أعدتها الباحثة وطورتها من اجل الكشف عن (معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة في محافظة البصرة) ٣-٢ مجتمع الدراسة وعينتها:

عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة حيث وزعت الباحثة أداة البحث على جميع مديريات مدارس التعليم العام للبنات التابعة لوزارة التربية داخل مدينة البصرة والذين كان عددهم عند تطبيق الدراسة ٢٣٣ مديرة، منهم ٨٣ مرحلة ابتدائية و ٧٧ مرحلة متوسطة و ٧٣ مرحلة الإعدادي. كما وزعت الاستبانة على المشرفين التربويين في مراكز الإشراف التربوي في مدينة البصرة وكان عددهم عند تطبيق الدراسة ١٦٣ مشرفاً.

والجداول (١) و (٢) و (٣) توضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة ومدة التدريب.

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مديرة مدرسة	٢٣٣	٥٨.٨ %
مشرف تربوي	١٦٣	٤١.٢ %
المجموع	٣٩٦	١٠٠ %

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٤ سنوات	١٥٣	٣٨.٦ %
من ٤ سنوات إلى أقل من ٧ سنوات	١٠٤	٢٦.٣ %
سبع سنوات فأكثر	١٣٣	٣٣.٦ %
لم يحد	٦	١.٥ %
المجموع	٣٩٦	١٠٠ %

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لمدة التدريب

مدة التدريب	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد تدريب	١٦٢	٤٠.٩ %

أقل من فصل دراسي	١٢٠	٣٠.٣ %
فصل دراسي فأكثر	١١٤	٢٨.٨ %
المجموع	٣٩٦	١٠٠ %

### ٣-٣ أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك بالاستعانة بعدد من الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة العلمية

وكانت الخطوة الأولى في إعداد الاستبانة هي وضع قائمة تفصيلية طويلة لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين المديرية والمشرف. تبعثها خطوة تصنيف هذه القائمة إلى أبعاد وتصنيفها بمعالجة العبارات المتكررة والمركبة والطويلة والغامضة والعامية وغير المنتمية. عرضت الاستبانة بعد ذلك على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في المناهج والإدارة التربوية في كلية التربية الرياضية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبانة نظر للملحق رقم (١).

### أسئلة البحث:

١- ما معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة كما في ملحق رقم (٢)؟

### صدق الاتساق الداخلي للأداة:

وذلك لمعرفة مدى ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية، وذلك عندما وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية عددها ٤٣ فرداً (١٣ مديراً و ٣٠ مشرفاً تربوياً) كانت درجة الارتباط عالية ودالة عند مستوى ٠.٠٠١ أو مستوى ٠.٠٠٥.

### ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) حيث بلغت قيمة معامل الثبات ٩٠% وهذا يدل على ثبات مرتفع للأداة.

### المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات في هذه الدراسة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والرتب والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين واختبار (ت) ومعامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) حسب الحقيبة الإحصائية (spss).

### الباب الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

إن عرض النتائج في هذا الباب سوف يسهم في الإجابة على السؤال الاستبانه هي أن كل العبارات ، بالنسبة للمحاور الخمسة في أداة هذا البحث ، فمن الجدول السابق نلاحظ أن ترتيب هذه المحاور اعتماداً على متوسطاتها الحسابية جاء كالتالي:

فالمحور ذو الترتيب الأو (الجوانب الإدارية والتنظيمية) ومع أن هذا المحور قد اشتمل على إحدى عشرة عبارة منها ست عبارات ذات ترتيب متقدم جداً. انظر الجدول (٤) نلاحظ هنا أن من هذه العبارات ما يتعلق بكثرة المهام والأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كل من مديرة المدرسة والمشرف التربوي وكثرة المعلمين الذين يطلبون بالإشراف عليهم، وهذا أمر أكدته بعض الدراسات مثل (٤ : ١٠٥) (١٣:٢٤١)

**جدول رقم (٥) العبارات التي وردت ضمن محور (الجوانب الإدارية والتنظيمية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.**

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	٤.١٠	كثرة المهام المسندة لمديرة المدرسة	٢٨
٤	٣.٨٥	عدم ملائمة بيئة بعض المدارس وإمكاناتها للعمل الإشرافي المشترك.	٣٤
٥	٣.٨٤	عدم تنسيق المشرف التربوي المسبق مع مديرة المدرسة قبل الزيارة.	٣٠
٦	٣.٨٤	كثرة المهام المسندة للمشرف التربوي.	٢٩
٧	٣.٧٧	كثرة المعلمين لدى مديرة المدرسة.	٣٦
٨	٣.٧٧	كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي.	٣٥
١٢	٣.٦٩	قلة زيارات المشرف التربوي للمدرسة.	٣٢
١٣	٣.٦٨	عدم وضوح وتحديد العلاقة المهنية بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٣٧
١٩	٣.٣٩	تكليف المشرف التربوي بمهام تقييمية لعمل مديرة المدرسة.	٣٨
٢١	٣.٣٥	عدم تدوين مديرة المدرسة لأعماله وتوثيقها في السجلات بشكل منتظم.	٣٣
٣٨	٢.٨٣	عدم توثيق بعض المشرفين التربويين لزياراتهم في سجل الزيارات.	٣١

قضية التنسيق قبل الزيارة بين مديرة المدرسة والمشرف التربوي احتلت ترتيباً متقدماً وهذا أمر طبيعي لأن التنسيق سواء في الزيارة أو غيرها مفتاح التعاون بين طرفين مهمين في عملية الإشراف، كما أنه عامل مهم في أن يكون كل منهما قد تهيأ للمشاركة فيما يخصه في هذه العملية.

بيئة المدرسة وإمكاناتها احتلت الترتيب الرابع كمعوق وذلك لأهمية وجود المرافق والتجهيزات المناسبة للتطبيقات الإشرافية (٣ : ٤٧١)

محور (الإعداد والتأهيل والنمو المهني) ذو الترتيب الثاني ، قد اشتمل على عشر عبارات منها ست عبارات ذات ترتيب متقدم نوعاً ما. تقع في النصف الأول في الترتيب من مجمل عبارات الاستبانة وهي (١٠ . ١١ . ١٤ . ١٥ . ١٧ . ١٨). كما أن هذا المحور يشتمل على عبارتين من ذوات الترتيب المتأخر جداً مثل (٣٣ . ٣٤) انظر الجدول رقم (٥).



جدول رقم (٥) العبارات التي وردت ضمن محور (الإعداد والتأهيل والنمو المهني) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١٠	٣.٦٩	ضعف كفاية إعداد مديرة المدرسة وتأهيله للعمل الإداري.	٥
١١	٣.٦٩	الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٩
١٤	٣.٦٥	ضعف كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.	٦
١٥	٣.٦٤	تباين مستوى الخبرة بين مديرة المدرسة والمشرف التربوي.	١٠
١٧	٣.٤١	كثرة المهام المطلوبة من المشرف التربوي غير واضحة.	٧
١٨	٣.٣٩	تباين التخصص بين المشرف التربوي.	٢
٢٥	٣.٢٦	عدم وضوح مهام المشرف التربوي بالنسبة لمديرة المدرسة.	٤
٢٧	٣.٢٠	عدم وضوح مهام مديرة المدرسة بالنسبة للمشرف التربوي.	٣
٣٣	٣.١٠	كثرة المهام المطلوبة من مديرة المدرسة.	٨
٣٤	٣.٠٧	تباين المستوى التعليمي بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	١

- احتل هذا المحور الترتيب الثاني بين المحاور الخمسة وذلك لأهمية هذا المحور وأثر الإعداد والتأهيل للعمل الإشرافي ولذلك نلاحظ أن أول العبارات التي تصدرت في هذا المحور كمعوق هي:
- عدم كفاية إعداد مديرة المدرسة وتأهيله للعمل الإشرافي، وهذه حقيقة ملاحظة في الميدان وأكدتها بعض الدراسات (٢ : ٢٩٥).
  - الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين المشرف والمديرة قد يكون تفسيرها قلة الوقت الذي يقضيه المشرف التربوي مع المعلمة، وذلك بعكس مديرة المدرسة. ومن الدراسات التي أشارت إلى هذا التفاوت. (٣ : ٤٥٩) (٢ : ٢٨٣)
  - عدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي، احتلت الترتيب الرابع عشر من بين ٣٨ عبارة، وهذه نتيجة متوقعة لأن برامج إعداد المشرفين التربويين غير متوفرة إلا على هيئة دورات قصيرة لا تكاد تفي بالحاجة، أما الدورات المكثفة أو الدبلومات لإعداد المشرفين قبل التحاقهم بالمهنة فلا وجود لها.
  - التباين في الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي ورد كمعوق في هذا المحور ولعل أهم أنواع التباين هو في مستوى الخبرة في العمل القيادي الإشرافي في الميدان التربوي، والخبرة إما تكون في عدد السنوات بحيث يكون في الغالب مديرة المدرسة أكثر، وقد يكون التباين في الخبرة في العمل الإشرافي الفني فيكون المشرف بحكم تركيزه على هذا الجانب ويحكم مروره على مدارس متعددة أكثر خبرة من مديرة المدرسة، وهذا قد يوجد تبايناً في وجهات النظر وخاصة في مجال التقييم الذي يستأثر بالكثير من الجهود، حيث إن هذا التباين قد يحد من فرص التعاون وخاصة بالأمور الفنية البحتة في الإشراف على المعلمين.

- أما تباين المؤهل العلمي فقد احتل ترتيباً متأخراً كعمق وذلك لتقارب المؤهلات العلمية في الوقت الحاضر بين مديريات المدارس والمشرفين.

- عبارات عدم وضوح مهام مديرة المدرسة للمشرف والعكس نالت ترتيباً متأخراً كعمق، وكذلك وضوح مهام مديرة المدرسة بالنسبة له، أما وضوح مهام المشرف التربوية بالنسبة له نفسه فقد نالت ترتيباً متقدماً نسبياً وذلك لأن المهام المطلوبة منه واسعة ومتعددة والوقت المتوفر له قصير مما يجعله في حيرة عن حقيقة المطلوب منه ( ٤ : ٦٢ ) ( ٣ : ٤٤٩ ) .

محور (طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة) ذو الترتيب ، وعبارات هذا المحور يقع ترتيبها في النصف الثاني من مجمل عبارات الاستبانة ماعدا العبارة رقم (٢٣) التي حصلت على الترتيب السادس عشر. من بين عبارات الاستبانة، انظر الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) العبارات التي وردت ضمن محور (طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة)

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
٢٣	معاملة مديرة المدرسة للمشرف التربوي.	٣.٥٠	١٦
٢١	تكليف المشرف بالتحقيق في قضايا قد يكون مديرة المدرسة طرفاً فيها.	٣.٣٦	٢٠
٢٤	عدم اهتمام المشرف بإنجازات مديرة المدرسة.	٣.٣٤	٢٢
٢٢	ضعف العلاقة بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٣.٢٧	٢٤
٢٥	عدم اقتناع المشرف التربوي بقدرات مديرة المدرسة الإشرافية.	٣.٢٢	٢٦
٢٦	عدم اقتناع مديرة المدرسة بقدرات المشرف التربوي.	٣.١٠	٣١
٢٧	قيام المديرية بالتقليل من قيمة توجيهات المشرف عند المعلم.	٢.٨٥	٣٧

أن يجيء محور العلاقة في الترتيب الثالث له دلالة على التحسن النسبي في العلاقة بين المشرف التربوي والعاملين في المدرسة وخاصة مديرة المدرسة والمعلمة ولعل مرد هذا في المقام الأول إلى التقارب في مستوى المؤهلات ، محافظة البصرة بينهم. العبارات (٢٤ . ٢٥ . ٢٦ . ٢٧) نالت ترتيبات متأخرة نوعاً ما وترتيبات متأخرة جداً وهذا مما يدعم التعليل السابق.

والعبارة (٢٢) والتي حصلت على الترتيب (٢٤) بين عبارات الاستبانة كعمق تعكس التحسن النسبي في العلاقة بين مديرة المدرسة والمشرف التربوي ، ولكن لا بد من الإشارة هنا الى أن مستوى ونوعية العلاقة لا تزال تشكل عائقاً أمام العمل الإشرافي المشترك، حيث بلغت نسبة الموافقة على كونها من معوقات العمل المشترك ٧٦.٨% ويؤيد ذلك نتائج ( ٨ : ٢٦ ) .

تكليف المشرف التربوي بالتحقيق في قضايا قد تكون المديرية طرفاً فيها نالت الترتيب (٢٠) كعمق بين عبارات الاستبانة، كونها تحتل الترتيب المتوسط يدل على أثر هذا الإجراء على العلاقة المهنية بين المديرية والمشرف.

معاملة مديرة المدرسة للمشرف التربوي في تقييمه أو توجيهاته على حساب المعلمين نالت ترتيباً شبيه متقدم (١٦)، وهذه نتيجة قد تفسر بعوامل نفسية تخص شخصية مديرة المدرسة أو المشرف التربوي وقد تفسر بعوامل فنية وذلك تسليماً من مديرة المدرسة لمن يرى أنه أكثر منه إماماً بالجوانب الفنية في أداء المعلمين وهذه المعاملة تعيق العمل الإشرافي المشترك لأنها تلغي المشاركة الجادة الإيجابية من قبل مديرة المدرسة. أما محور (الأداء الفني) فقد تضمن ثلاث عبارات احتلت رتباً متقدمة جداً هي (٢) (٣) (٩)، إلا أن هذا المحور ذو الترتيب الرابع بين المحاور ،انظر الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) العبارات التي وردت ضمن محور (الأداء الفني) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٢	٣.٩٤	التفاوت بين المشرفين في توجيهاتهم للمعلمين.	١٢
٣	٣.٨٩	عدم تعرف المشرف مسبقاً على أوضاع المدرسة وظروفها قبل الزيارة.	١٣
٩	٣.٧٣	سيادة الطابع التفتيشي على عمل بعض المشرفين.	١٤
٢٣	٣.٣٠	كثرة طلبات المشرف التربوي من مديرة المدرسة خلال الزيارة.	١٥
٣٢	٣.١٠	عدم تحديد المشرف التربوي للهدف من زيارته للمدرسة.	١١

التفاوت بين المشرفين في توجيهاتهم للمعلمين احتل الترتيب الثاني بين عبارات الاستبانة مما يدل على عدم قدرة المشرفين التربويين حتى الآن على التنسيق فيما بينهم وتقريب وجهات النظر فيما يخص توجيهاتهم للمعلمين ، هذا التفاوت قد يقلل من ثقة المديرة والمعلمة على حد سواء في توجيهات المشرفين إذا لم يكن وراء ذلك التفاوت مبرر واضح ومقنع لهما.

أما عدم التعرف على أوضاع المدرسة من قبل المشرف قبل الزيارة فقد احتل الترتيب الثالث كمعوق للعمل الإشرافي المشترك وتأتي أهمية هذا الأمر من أن المشرف في هذه الحالة قد يتوقع من المدرسة مستويات من العطاء وهي غير مهيأة بإمكاناتها المادية لذلك، وقد تأتي أهمية هذا المعوق من أن مديرة المدرسة قد يكون مرتبطاً بأمور أو قضايا أكثر إلحاحاً من الالتقاء بالمشرف التربوي والتنسيق والعمل معه.

سيادة الطابع التفتيشي في ممارسات المشرفين نالت ترتيباً متقدماً. والممارسة ذات الطابع التفتيشي تعنى بشكل أساسي بالتقييم وتصوير الواقع مع استخدام عنصر المفاجأة ، كون هذا المعوق ينال هذا الترتيب المتقدم يدل دلالة واضحة على أن هذه الممارسة مازالت قائمة. حينئذ سيتأثر العمل التعاوني سلباً بمثل هذه الممارسات.(١٠ : ٢٠-٢١) (٩ : ٤٣) (٤ : ٥٩). العبارتان ( ) أعطيتا رتباً متأخرة من قبل أفراد العينة كمعوقات للعمل المشترك عبارة (١٥) والتي نالت الترتيب (٢٣) تدل أن المشرف لا يكثر الطلبات من مديرة المدرسة فيما يخص ما جاء من أجله وقد يفسر هذا بشعور المشرف باستقلالية عمله الفني، وأنه هو وحده المعني به (٩ : ٢٦)

أما العبارة (١١) والتي نالت الترتيب (٣٢) كما يدل على أن هناك نسبة لا بأس بها من المشرفين تأتي للمدرسة بأهداف محددة للزيادة.

محور (الصفات الشخصية) ذو الترتيب الخامس والأخير بين محاور الاستبانة، وكل عباراته احتلت رتباً متأخرة جداً بين عبارات الاستبانة، انظر الجدول رقم (٨).

**جدول رقم (٨) العبارات التي وردت ضمن محور (الصفات الشخصية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.**

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٢٨	٣.١٨	خوف مديرة المدرسة من نقد المشرف التربوي .	٢٠
٢٩	٣.١٤	وجود فارق السن بين المديرية والمشرف التربوي.	٢١
٣٠	٣.١٢	اعتداد المشرف التربوي برأيه وتهميش رأي الآخرين.	١٨
٣٥	٣.٠١	وجود نزعة التسلط والتعالي عند المشرف التربوي.	١٧
٣٦	٢.٩٦	اعتداد مديرة المدرسة برأيه وتهميش رأي المشرف التربوي.	١٩

ولعل تفسير هذه النتائج هو تقارب المؤهلات العلمية لكل من المشرفين التربويين ومديريات المدارس والمعلمات ، وهذا التفسير يصدق بشكل أكبر على العبارات (١٧ ١٨ ١٩) والتي تتعلق بنزعات التسلط والاعتداد بالرأي وتهميش رأي الآخرين.

أما عبارة (٢١) عن فارق السن بين المشرف والمديرة والتي نالت الترتيب (٢٩) فهي تدل على تقارب السن بين نسبة لا بأس بها من المديريات والمشرفين، ولعل تفسير تأخرها في الترتيب كعمق للعمل المشترك هو أن تقارب السن يرتبط بتقارب الخبرة في المجال التربوي التعليمي.

#### ٥- الاستنتاجات والتوصيات

##### ١-٥ الاستنتاجات

١- استنتجت الباحثة إن هنالك الكثير من الأعباء ولمهام والإدارية والفنية الملقاة على عاتق كل من مديرة المدرسة والمشرف التربوي.

٢- يجب إن يكون هنالك تنسيق بين المشرف ومديرة المدرسة لان التنسيق سواء في الزيارة أو غيرها مفتاح التعاون بين طرفين مهمين في عملية الإشراف

٣- عدم كفاية أعداد وتأهيلة مدير المدرسة والمشرف التربوي للعمل الإشرافي ، وذلك لان البرامج أعداد المشرفين التربويين غير متوفرة ألا على هيئة دورات قصيرة لا تكاد تفي بالحاجة أما الدورات المكثفة أو الدبلومات لإعداد المشرفين قبل التحاقهم بالمهنة فلا وجود لها.

٤- عدم قدرة المشرفين التربويين حتى الآن على تنسيق فيما بينهم وتقريب وجهات النظر فيما يخص توجيهاتهم للمعلمين وهذا مما يقلل من ثقة المديرية والمعلمة على حد سواء في توجيهات المشرفين .

##### ٥-٢ التوصيات

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

٢- الإعداد قبل الخدمة لكل من يختار من مديريات المدارس ووكلائها والمشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية.

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

٤- العمل على التخفيف من التفاوت في وجهات النظر بين المديريات والمشرفين التربويين، وبين المشرفين أنفسهم وذلك بعقد اللقاءات والدورات المشتركة.

#### المصادر العربية والأجنبية

١. إحسان الاغا ، و ماجد الديب ؛ دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مناهج التعلم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس القاهرة، (٢٠٠٠) .

٢. احمد بطاح ؛ علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد ٦ ، العدد ٢ ١٩٩١ .

٣. راتب السعود ؛ "معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون" مجلة دراسات " الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، مجلد ٢١ ، العدد ٤ ، ١٩٩٤ .

٤. راشد بن حسين العبد الكريم ؛ "الإشراف التربوي: معوقات ونموذج مقترح " ورقة عمل مقدمة للقاء الحادي عشر لقيادة العمل التربوي ، جازان ١-٣ محرم ، ١٤٢٤ هـ ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان ، ١٤٢٤ .

٥. زينب علي الجبر ؛ "إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة" (دراسة ميدانية) المجلة التربوية ، جامعة الكويت، مجلد ١٢ ، عدد ٤٧ ، ١٩٩٨ .

٦. سعيد جاسم الأسدي ، مروان عبد ا مجيد إبراهيم ؛ الإشراف التربوي ، ط ١ (الأردن، الدار العلمية الدولية، ٢٠٠٣م).

٧. صالحه عبد الله عيسان ، وجيهة ثابت العاني ؛ دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (١٠٦)، بدون تاريخ .

٨. عبد الرحمن حمد محمد الحبيب ؛ "العلاقة بين الموجه التربوي ومدير المدرسة " ورقة عمل قدمت للقاء السنوي الثاني في مجال الإدارة التربوية ( مدير المدرسة : مسؤولياته وواجباته) المنعقد في جامعة الملك سعود في ١٠-١٢/٦/١٤١٢ هـ.

٩. عبد الرحمن حمد محمد الداود " العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين ، الواقع و المامول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الامام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض " جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية (٢٠٦) " ١٤٢٤هـ.

١٠. عبد الرحمن عبد الله العويرضي ؛ العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، العدد ٧٣ ١٤١٨هـ.

١١. عبد الله بن علي الهليل ؛ دور مدير المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيما ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٥١ ١٤١٥هـ.

١٢. علي أحمد عبد الله نحيلي ؛ دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين ، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 26 العدد (٢+١) ٢٠١٠.

١٣. فهد إبراهيم الحبيب ؛ مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية ، دراسات تربوية ، مصر ، عدد ٥٦ ١٩٩٣.

14. smith,j,"educational leadership and staff development: stop the train(ing), I want to get off, nassp, bulletin, vol, 45, no444,1983.

15. whitaker,todd and Elizabeth turner, what is your priority" nassp bulletin, vol, 84,no6617, sept 2000.

16. Rethinking Educational Supervision Authors: Kadir BEYÇİOĞ U --- Burhanettin DÖNMEZ Journal: Inonu University Journal of the Faculty of Education ISSN: 13002899 Year: 2009Volume: 10 Issue: 2 Pages: 71-93 Provider: DOAJ Publisher: Inonu University

### الملاحق

#### ملحق رقم (١)

#### أسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
١-	أ.د.	منال عبود العنكي	مناهج	كلية التربية الرياضية/ جامعة بغداد
٢-	أ.د.	فاطمة عبد مالح	تدريب	كلية التربية الرياضية/

جامعة بغداد				
كلية التربية / جامعة البصرة	علم النفس والإرشاد النفسي	عامر عبد النبي العبادي	أ.م.د.	٣-

## ملحق رقم (٢)

### استبيان

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان ( معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة في محافظة البصرة) لذا نأمل من سيادتكم التفضل بالاطلاع على ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات وأبد رأيكم حول ماترونه مناسباً وذلك لما تتمتعون به من خبرة وعلمية كبيرة في مجال التخصص ، لذلك يرجى التفضل بالإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (✓) إمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري

### الاستبانة في صورتها الاولية

الرقم	المحاور و العبارات	يصلح	لايصلح	تعديل
	الإعداد والتأهيل والنمو المهني			
١	تباين المستوى التعليمي بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
٢	تباين التخصص بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
٣	عدم وضوح مهام مديرة المدرسة بالنسبة للمشرف التربوي.			
٤	عدم وضوح مهام المشرف التربوي بالنسبة لمديرة المدرسة.			
٥	عدم كفاية إعداد مديرة المدرسة وتأهيله للعمل الإشرافي.			
٦	عدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.			
٧	المهام الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي غير واضحة.			
٨	المهام الإشرافية المطلوبة من مديرة المدرسة غير واضحة.			
٩	الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
١٠	تباين مستوى الخبرة بين مديرة المدرسة والمشرف التربوي.			
	الأداء الفني			
١١	عدم تحديد المشرف التربوي للهدف من زيارته للمدرسة.			
١٢	التفاوت بين المشرفين في توجيهاتهم للمعلمين.			
١٣	عدم تعرف المشرف مسبقاً على أوضاع المدرسة وظروفها قبل الزيارة.			
١٤	سيادة الطابع التقني على عمل بعض المشرفين.			
١٥	كثرة طلبات المشرف التربوي من مديرة المدرسة خلال الزيارة.			
	الصفات الشخصية			
١٦	وجود فارق السن بين المديرة والمشرف التربوي			
١٧	وجود نزعة التسلط والتعالي عند المشرف التربوي.			

		اعتداد المشرف التربوي برأيه وتهميش رأي الآخرين.	١٨
		اعتداد مدير ة المدرسة برأيه وتهميش رأي الآخرين .	١٩
		خوف المشرف التربوي من النقد.	٢٠
		طبيعة العلاقة بين المشرف ومدير المدرسة	المحور الرابع
		تكليف المشرف بالتحقيق في قضايا قد يكون مديرة المدرسة طرفاً فيها.	٢١
		ضعف العلاقة بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٢٢
		مجاملة مديرة المدرسة للمشرف التربوي.	٢٣
		عدم اهتمام المشرف بإنجازات مديرة المدرسة.	٢٤
		عدم اقتناع المشرف التربوي بقدرات مديرة المدرسة الإشرافية.	٢٥
		عدم اقتناع مديرة المدرسة بقدرات المشرف التربوي.	٢٦
		قيام المدير ة بالتقليل من قيمة توجيهات المشرف عند المعلم.	٢٧
		الجوانب الادارية والتنظيمية	المحور الخامس
		كثرة المهام المسندة لمدير المدرسة	٢٨
		كثرة المهام المسندة للمشرف التربوي.	٢٩
		عدم تنسيق المشرف التربوي المسبق مع مديرة المدرسة قبل الزيارة.	٣٠
		عدم توثيق بعض المشرفين التربويين لزياراتهم في سجل الزيارات.	٣١
		قلة زيارات المشرف التربوي للمدرسة.	٣٢
		عدم تدوين مديرة المدرسة لأعماله وتوثيقها في السجلات بشكل منظم.	٣٣
		عدم ملاءمة بيئة بعض المدارس وإمكاناتها للعمل الإشرافي المشترك.	٣٤
		زيادة العبء الإشرافي بالنسبة للمشرف التربوي.	٣٥
		كثرة المعلمين لدى مديرة المدرسة.	٣٦
		عدم وضوح وتحديد العلاقة المهنية بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٣٧
		تكليف المشرف التربوي بمهام تقييميه لعمل مديرة المدرسة.	٣٨

### ملحق رقم (٣)

#### الاستبانة في صورتها النهائية

#### الاستبانة

#### تحية طيبة

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث ميدانية وهذا البحث بعنوان: ( معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة في محافظة البصرة ) ويتكون هذا الاستبيان من (٣٨) فقرة.



لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذا الاستبيان ، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقرة بوضع علامة (✓) إمام الإجابة في العمود المناسب إمامه والتي تعبر عن وجهة نظركم وذلك لما تتمتعون به من خبرة وعلمية

الرقم	المحاور و العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق
المحور الأول	الإعداد والتأهيل والنمو المهني			
١	تباين المستوى التعليمي بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
٢	تباين التخصص بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
٣	عدم وضوح مهام مديرة المدرسة بالنسبة للمشرف التربوي.			
٤	عدم وضوح مهام المشرف التربوي بالنسبة لمديرة المدرسة.			
٥	ضعف كفاية إعداد مديرة المدرسة وتأهيله للعمل الإداري.			
٦	ضعف كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.			
٧	كثرة المهام الإشرافية المطلوبة من المشرف التربوي .			
٨	كثرة المهام الإشرافية المطلوبة من مديرة المدرسة .			
٩	الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
١٠	تباين مستوى الخبرة بين مديرة المدرسة والمشرف التربوي.			
المحور الثاني	الأداء الفني			
١١	عدم تحديد المشرف التربوي للهدف من زيارته للمدرسة.			
١٢	التفاوت بين المشرفين في توجيهاتهم للمعلمين .			
١٣	عدم تعرف المشرف مسبقاً على أوضاع المدرسة وظروفها قبل الزيارة.			
١٤	سيادة الطابع التقني على عمل بعض المشرفين .			
١٥	كثرة طلبات المشرف التربوي من مديرة المدرسة خلال الزيارة.			
المحور الثالث	الصفات الشخصية			
١٦	وجود فارق السن بين المديرة والمشرف التربوي			
١٧	وجود نزعة التسلط والتعالي عند المشرف التربوي.			
١٨	اعتداد المشرف التربوي برأيه وتهميش رأي المشرف التربوي.			
١٩	اعتداد مديرة المدرسة برأيه وتهميش رأي الآخرين .			
٢٠	خوف مديرة المدرسة من نقد المشرف .			
المحور الرابع	طبيعة العلاقة بين المشرف ومدير المدرسة			
٢١	تكليف المشرف بالتحقيق في قضايا قد يكون مديرة المدرسة طرفاً فيها.			
٢٢	ضعف العلاقة بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.			
٢٣	مجاملة مديرة المدرسة للمشرف التربوي.			
٢٤	عدم اهتمام المشرف بإنجازات مديرة المدرسة.			

		عدم اقتناع المشرف التربوي بقدرات مديرة المدرسة الإشرافية.	٢٥
		عدم اقتناع مديرة المدرسة بقدرات المشرف التربوي.	٢٦
		قيام المديرية بالتقليل من قيمة توجيهات المشرف عند المعلم.	٢٧
		الجوانب الإدارية والتنظيمية	المحور الخامس
		كثرة المهام المسندة لمدير المدرسة	٢٨
		كثرة المهام المسندة للمشرف التربوي.	٢٩
		عدم تنسيق المشرف التربوي المسبق مع مديرة المدرسة قبل الزيارة.	٣٠
		عدم توثيق بعض المشرفين التربويين لزياراتهم في سجل الزيارات.	٣١
		قلة زيارات المشرف التربوي للمدرسة.	٣٢
		عدم تدوين مديرة المدرسة لأعماله وتوثيقها في السجلات بشكل منتظم.	٣٣
		عدم ملاءمة بيئة بعض المدارس وإمكانياتها للعمل الإشرافي المشترك.	٣٤
		كثرة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي .	٣٥
		كثرة المعلمين لدى مديرة المدرسة.	٣٦
		عدم وضوح وتحديد العلاقة المهنية بين المشرف التربوي ومديرة المدرسة.	٣٧
		تكاليف المشرف التربوي بمهام تقييميه لعمل مديرة المدرسة.	٣٨