

معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة دراسة ميدانية في مدينة حمص

الباحثة: روز أحمد عيسى
جامعة البعث / كلية التربية حمص / سوريا

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة التعرف على معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة ، من منظور مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص والكشف عن الفروق بين إجابات أفراد العينة في تقديراتهم لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي و مدير المدرسة من منظور الموجهين التربويين والمديرين تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة (موجه/مدير) ، الخبرة، التدريب. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على (38) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة الجوانب الإدارية والتنظيمية، الإعداد والتأهيل والنمو المهني ، طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي والمدير، الأداء الفني، الصفات الشخصية.

وتكونت عينة الدراسة من جميع الموجهين التربويين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤. وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل الرتب والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين واختبار (ت) ومعامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ). وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير المدرسة - موجه تربوي) لصالح مديري المدارس. عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وهناك فروقاً بين متوسط درجات من لم

يتبعوا دورات تدريبية وبين من اتبعوا دورات تدريبية فصل دراسي فأكثر، وذلك لصالح الذين اتبعوا دورات تدريبية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات منها:

الإعداد قبل الخدمة لكل من يختار من مديري المدارس والموجهين التربويين لمهامهم الإشرافية، و أن ينظر إلى عملية التوجيه التربوي من قبل المسؤولين عنها على مستوى الوزارة ومديريات التربية وعلى مستوى الميدان على أنها عملية شاملة متكاملة في أهدافها ووظائفها وأطرافها.

معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة

- دراسة ميدانية في مدينة حمص -

مقدمة:

يؤدي التوجيه التربوي دوراً في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وقد أضحت ضرورة ملحة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة.

وإذ إن الموجه التربوي هو المخطط والمنفذ لعملية التوجيه التربوي والموجه لنتائج المدرسة، فقد تطور دوره لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنتظر إلى الموجه التربوي على أنه " قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية ويعمل على تطويرها . (الخطيب: ٢٠٠٣، ٣١).

وتؤكد دراسة (مصلح، ٢٠١١) على أهمية الموجه التربوي بتعدد الوظائف المكلف بأدائها. يقع على عاتق الموجه التربوي ومدير المدرسة كثير من المسؤوليات والمهام القيادية التربوية التعليمية والإدارة التدبيرية، لذا فأنهما بحاجة إلى كثير من الكفايات والأساليب الإشرافية حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح وفاعلية. (أوجيني، برزة: ٢٠٠٢، ٥٤).

إن المفاهيم الحديثة في التوجيه تؤكد على أهمية التعاون في العمل الإشرافي، والتأثير الإيجابي لهذا التعاون في تكامل الأدوار، وتوفير الكثير من الوقت والجهد،

وتنوع الخبرات والكفايات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي. وهذا ما أكدت الكثير من البحوث والدراسات التربوية كدراسة (حمدان، ٢٠٠٥)، (المقيد، ٢٠٠٦). ويبين (Sullivan & Glanz, 2000) أن التوجيه التربوي في القرن الحادي والعشرين يجب أن يؤكد على التعاون و المشاركة في اتخاذ القرارات وعلى التطوير الذاتي لجميع العاملين، ويتطلب ذلك قادة يستشرفون المستقبل ويعملون على تحسين التعليم. (Sullivan & Glanz, 2000, 212)

وقد زاد الاهتمام بين الأوساط التربوية لدور المدير ، ومقومات نجاح هذا الدور وأصبح من واجب المسؤولين عن التربية والتعليم ، أن يوفرُوا لهؤلاء المديرين الوسائل والآليات المناسبة لحصولهم على الإمكانيات اللازمة لقيامهم بدورهم المتطور والمتغير في ميدان الإدارة المدرسية. وقد أكدت كثير من البحوث والدراسات التربوية على ضرورة وعي وإدراك مديري المدارس بمهامهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم (سعد ، ٢٠٠٨)، (Abdullah, Huq, Ismail, 2008). وحتى يقوم مدير المدرسة بجميع أعماله الإدارية والتربوية على أكمل وجه، فهو بحاجة إلى مساعدة الموجهين التربويين من كافة التخصصات له، لكون التوجيه التربوي هو حلقة الوصل بين الميدان والسياسة التعليمية، وعليه تقوم عملية التقويم والتطوير، فأصبح من ضروريات العملية التعليمية للوصول بها إلى أفضل النتائج التعليمية والتربوية (خالد: ٢٠٠٦، ٤٥).

وتشير دراسة (لهبت، ٢٠١٠) إلى أهمية دور الموجه التربوي في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، ويرى (Reeves, 2009) أن الموجه التربوي قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القدرات ومساعدته على حل المشكلات. وانطلاقاً من دور الموجه التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية أكدت دراسة (القرشي، ٢٠٠٨) الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والبنى التنظيمية والهيكلية للتوجيه التربوي وتطويره؛ ليتمكن من أداء رسالته في تطوير

بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية. وأوصت دراسة (فلمبان، ٢٠٠٩) إلى ضرورة تكليف الموجهين التربويين ومديري المدارس بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق والاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الموجهين التربويين و مدراء المدارس لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموجهين التربويين ومديري المدارس . على الرغم من ذلك كله فإن الدراسات التي أجريت على واقع التوجيه التربوي كدراسة (أبو شاهين، ٢٠١١)، (الحلاق، ٢٠٠٨) تشير إلى وجود بعض السلبيات مثل: عدم كفاية الوقت الذي يقضيه الموجه التربوي في المدرسة، سيادة الطابع التقيمي على عمل الموجه التربوي إذ إن معظم وقته وجهده ينصب في هذا الجانب، غلبة الجانب الإداري في عمل مدير المدرسة على حساب الجانب الإشرافي. وأظهرت نتائج دراسة (الجرجاوي و النخالة، ٢٠٠٨) أن واقع التوجيه التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة. وهذه في الحقيقة، مؤشرات على أن فرص التعاون في العمل الإشرافي بين الموجه التربوي ومدير المدرسة محدودة، وأن هناك معوقات ساهمت في محدودية هذا التعاون المطلوب بينهما. كما أكدت دراسة (ستراك والخصاونة، ٢٠٠٤) أن ممارسات الموجهين التربويين لا زالت دون مستوى الطموح المعهود ، ومتواضعة وفي قواعدها الأولية، ومن ثم لابد من تسليط الضوء على معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة والعمل على تجاوزها.

مشكلة البحث:

يعد التوجيه التربوي واحداً من أهم مدخلات النظام التعليمي، يؤدي دوراً مهماً في تحسين العملية التعليمية، ويعد المدير عنصر من عناصر العملية التربوية، وعلى كفاءته وفاعليته تعتمد اعتماداً كبيراً مخرجات النظام التربوي، ونظراً لكون الأهداف التي يسعى الموجه التربوي ومدير المدرسة لتحقيقها واحدة، وهي السعي لتطوير

البيئة التعليمية بجميع جوانبها، فإن ذلك يتطلب وجود تنسيق وتكامل في العمل الإشرافي بين ممارسات مدير المدرسة و الموجه التربوي، وهذا لن يتحقق ما لم يكن هناك تخطيط مشترك يتم فيه تحديد الاحتياجات ، والإمكانات، والأهداف ، و تحديد الأدوار و المهام المطلوبة من كل منهما، حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض بينهما ، وحتى يكون دور أحدهما مكملًا لدور الآخر. وتكمن مشكلة البحث الحالي في عدم قدرة المدير على متابعة التغيرات المتسارعة في متطلبات مهنته، مع أن عمله يتطلب متابعة مستمرة لما يستجد من أبحاث ودراسات ونظريات في الحقل التربوي ، لذلك كان لزاماً أن يكون هناك عمل تعاوني مشترك بين المدير و الموجه التربوي.

وقد أظهرت عدة دراسات بعضاً من جوانب القصور و الخلل في العلاقة بين الموجه التربوي و مدير المدرسة مثل دراسة (العنزي، ٢٠٠٩) و (Smith,2000) التي بينت أن هناك عوائق وصعوبات تحد من دور مدير المدرسة في قيامه بمهامه الإشرافية في متابعة ملاحظات الموجهين التربويين، و أظهرت دراسة (السلمي، ٢٠٠٨) أن الموجه التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية و التعليم، وتشير دراسة (حبايب، ٢٠٠٨) أن الموجه التربوي يقدم خدمته لمدير المدرسة من منظور مادته، وما يراه هو دون معرفة حاجة مدير المدرسة ، وتقديم الخدمة من واقع الاحتياج، وهنا يمكن استنتاج أن هناك تخطيط مشترك لما ظهرت هذه النتيجة.

ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة التي تضمنت إجراء مقابلة مع عينة من مديري المدارس، تضمنت مجموعة من الاسئلة وأظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة لا يكاد يعلم بزيارة الموجه التربوي إلا عند حضور الأخير للمدرسة ، أضف إلى ذلك أن زيارات الموجه التربوي لا تكاد تتعدى الزيارة او الزيارتين في الفصل الدراسي فأى نمو مهني يستطيع إحداثه الموجه التربوي لدى المديرين . إن من الخطوات المهمة لحل أية مشكلة هي تعرف العوامل التي تكمن

وراء وجودها واستمراريتها وعلى ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :
ما معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- تسهم نتائج هذه الدراسة في سد النقص الحاصل من ندرة الدراسات ،
التي تسعى إلى تحقيق ما هدفت إليه هذه الدراسة.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في اطلاع المسؤولين في وزارة التربية على
واقع العمل الإشرافي بين الموجه التربوي و مدير المدرسة .
- تساعد هذه الدراسة الموجهين التربويين ومديري المدارس على معرفة
معوقات العمل المشترك بين الطرفين .
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين والمهتمين بالتوجيه
التربوي وتوجه إلى مزيد من الدراسات اللاحقة.

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف على :

- ١- معوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.
- ٢- الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً للوظيفة.
- ٣- الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة.
- ٤- الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التدريب.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي،
وكذلك الموجهين التربويين.
الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص
، مديرية التربية في حمص.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معوقات العمل الإشرافي

المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات : ورد في لسان العرب لابن منظور في المجلد العاشر ص ٢٧٩: (عاقه عن الشيء يعوقه عوقا : صرفه وحبسه ، ومنه التعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف). وتقصد بها الباحثة هنا كل ما يؤثر سلباً على قيام أو استمرارية العمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي.

العمل الإشرافي: هو مجموعة من أوجه النشاط الذي يقوم به الموجه التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف التوجيه التربوي. فهو نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغير اتجاه أهداف التربية المنشودة. (الطعاني، ٢٠٠٥، ٥٥).

الموجه التربوي هو: فرد ذو رؤية ناقدة، يستطيع بكفائته العلمية والوظيفية كشف مواطن القوة والضعف في عملية التربية المدرسية، ولا سيما ما يرتبط بها بالتعليم، ثم توجيهها لمزيد من الإيجابية والعطاء. (مرتضى، أبو النور، ٢٠٠٩، ٦٠)..

مدير المدرسة:: هو المسؤول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف المقيم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيه أعمالهم وتقويمها من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (الخلاوي، ٢٠٠٨، ١٣)

الخلفية النظرية:

مفهوم التوجيه التربوي: يمكن أن نتلخص المفاهيم الحديثة لعملية التوجيه التربوي بأنها تلك العملية الشاملة التعاونية التي تهدف إلى تطوير العمل التربوي التعليمي وزيادة فعاليته. صفة 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 التوجيه 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 مدير المدرسة والموجه التربوي. (المغدي، ١٩٩٧، ٦٤)

أهمية دور مدير المدرسة الإشرافي: إن دور مدير المدرسة القيادي للعمل التربوي التعليمي في المدرسة يؤكد ضرورة مساهمته بفعالية في عملية التوجيه التربوي. 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 تساعده على إحداث التأثير المطلوب في دافعيتهم وفعاليتهم. ولعل هناك من يشير إلى بعض الصعوبات التي تقف في وجه مدير المدرسة عند ممارسته لعمله الإشرافي ومن الصعوبات التي تتردد كثيراً في هذا المجال هو عدم إلمام مدير المدرسة بالتخصصات المختلفة ولا سيما 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 Thrner, 2000 أن مما يعين مدير المدرسة على تحقيق التوازن في أدائه لمسؤولياته وترتيبه لأولويات عمله هو تصنيف أعماله حتى يعرف المسؤوليات التي لا بد أن يباشرها بنفسه، والمسؤوليات التي يمكن أن يشترك مع الآخرين في تنفيذها. وتلك المسؤوليات التي ينبغي أن يفوضها للآخرين.

(Whitaker and Thrner, 2000, 20)

أما بالنسبة لصعوبة عدم إلمام مدير المدرسة بالتخصصات المختلفة التي تدرس في مدرسته وذلك عند إشرافه على المعلمين، فإن حقيقة شمولية عملية التوجيه 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. فضلا عن هذا، المجال واسع أمام المدير في العمل الإشرافي في محاور أخرى مثل التلاميذ والمنهج والبيئة المدرسية. (بطاح، ١٩٩١، ٢٨٣).

أهمية دور الموجه التربوي:

تتبع الأهمية هنا من كون المهمة الأساسية للموجه التربوي هي الاضطلاع بالمسؤوليات التي من شأنها تطوير العمل التربوي التعليمي في المدرسة. ويؤكد هذه الأهمية ما تشير إليه الدراسات من تركيز الكثير من مديري المدارس على المسؤوليات الإدارية أكثر من المسؤوليات الفنية. هذا الواقع للإدارة المدرسية يجعل الحاجة ماسة إلى وجود الموجه التربوي الذي يفترض أن يعالج هذا الخلل ويسد هذا النقص. ولعل موقع الموجه 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 الموجه التربوي في مستوى التنفيذ بتفسير السياسات ويوضح أهداف القرارات والخطط وآليات تطبيقها، ويعمل بالتعاون مع العاملين في المدرسة على أن تكون الجهود موجهة لتحقيق الأهداف. (العاجز و حلس، ٢٠٠٩، ١٦).

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

تكامُل الأدوار بين التربويين:

في عملية شاملة كعملية التوجيه التربوي، لا يمكن أن نتوقع أن تحقق الأدوار المستقلة المنفصلة عن بعضها، مهما كان مقدار الجهد ونوعيته، نتائج إيجابية. لذلك فإن سمة التعاونية لا بد أن تكون سمة لازمة لعملية التوجيه التربوي. غير أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، العوامل التي تقف وراء هذا الواقع في مجال التعاون متعددة، ومن هذه العوامل واقع الإدارة المدرسية من حيث ضعف الإعداد والتدريب وقلة الدعم المادي والبشري لها من قبل الوزارة ومديريات التربية (العويرضي، ١٩٩٩، ٣٨).

ومن العوامل واقع التوجيه التربوي من حيث قلة الوقت الذي يقضيه الموجه التربوي في المدرسة، وتركز الجهد على أعمال يغلب عليها الطابع التقييمي. (الحبيب، ١٩٩٥، ٤).

وهذا مرتبط بسياسات اختيار الموجهين التربويين وإعدادهم لأدوارهم وتدريبهم عليها في أثناء الخدمة، وكذلك مرتبط بقلة عدد الموجهين التربويين مقارنة بعدد المدارس والمعلمين.

هناك عامل آخر لا يقل عن العوامل السابقة أهمية وهو أن الوزارة وإدارات التعليم، على الرغم من أنهما تحثان على التعاون بين مدير المدرسة والموجه التربوي، لم تتبعا ذلك بتوضيح وتحديد آليات هذا التعاون المطلوب. المفاهيم الحديثة تؤكد على ضرورة تكامل العملية التربوية التعليمية وضرورة النظر إليها كمنظومة تتكون من أجزاء مترابطة متفاعلة ومن ثم ضرورة التكامل في الأدوار والتنسيق بينها.

مستويات التخطيط في الوزارة وإدارات التعليم تتبنى هذه المفاهيم نظرياً إذ نلاحظ ذلك فيما يصدر عنهما من تعاميم وأدلة، لكن واقع الإدارة المدرسية وواقع التوجيه التربوي الذي تمت الإشارة إليه سابقاً يعطي صورة أخرى. استمرارياً هذا الواقع تقريباً على نفس الوتيرة تثير التساؤل عن حقيقة المفاهيم المتبناة في مستوى التخطيط عن عملية التوجيه التربوي.

إن تبني المفهوم الحديث يتطلب تطوير الإدارة المدرسية وجهاز التوجيه التربوي تأهيلاً وتدريباً ودعمًا ماديًا ومعنويًا لتمكينهما من المشاركة بعمل تكاملي لتطوير العملية التربوية التعليمية.

أمور تساعد على تحقيق الدور التكاملي:

يمكن تحديد بعض الأمور التي تساعد على تحسين الدور التكاملي للتربويين.

- تطوير الإدارة المدرسية بالاختيار السليم للشخصيات القيادية وإعدادهم وتدريبهم لمهمة تطوير العمل التربوي والتعليمي، وكذلك توفير الدعم المادي من مبانٍ وأجهزة والدعم البشري الإداري والفني.

- تطوير التوجيه التربوي بالاختيار السليم لأصحاب التخصص من ذوي الشخصيات القيادية وإعدادهم وتدريبهم للعمل التطويري الشامل المتكامل ودعمهم ماديًا بتوفير ما يحتاجونه من تجهيزات وتقنية حديثة تسهل لهم التخطيط والتنسيق والتواصل مع الآخرين، ودعمهم معنويًا بالتخفيف من أعبائهم الإدارية والتقييمية وإعطائهم المزيد من الثقة والصلاحيات وإيداء المزيد من الاحترام والتقدير لأرائهم وأفكارهم التطويرية. (راتب، ١٩٩٤، ٤٤٥).

ولعل من أبرز مظاهر الدعم هنا هو زيادة عدد الموجهين التربويين حتى يقل نصابهم من المدارس والمعلمين ليتوفر لهم الوقت الكافي ويستطيعوا البقاء في الميدان وقتاً أكبر يساعدهم على تعميق معرفتهم بالميدان وعلى بناء علاقة إيجابية مهنية مع العاملين في المدرسة وعلى توسيع جهودهم لتشمل محاور العملية التربوية التعليمية الأخرى مثل التلاميذ والمنهج بمفهومه الواسع والبيئة المدرسية وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

- توضيح العلاقة المهنية بين مدير المدرسة والموجه التربوي، وهذا يتم عن طريق توضيح دور كل منهما، بحيث تكون طبيعة هذا الدور واضحة لصاحب الدور نفسه وللطرف الأخر. ومما ينبغي أن يتضمن التوضيح، صلاحيات كل منهما .

- أن يدخل النشاط المشترك بين مدير المدرسة والموجه التربوي في عملية تقييم أداء كل منهما، وأن يكون من الجوانب الأساسية في عملية التقييم هذه. (ريان، ٢٠٠٢، ٤٧).

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وإجراءاته. ويتمثل المنهج الوصفي في هذه الدراسة في عملية الوقوف على المحاور النظرية التي تناولت معوقات العمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة والموجه التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع . في حين يتمثل المنهج التحليلي في عملية القراءة التحليلية لأدلة مديري التعليم الأساسي واللوائح التوجيهية للموجهين التربويين ، كما يتمثل المنهج التحليلي في عملية التحليل لإجابات أفراد العينة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

عينة مديري المدارس:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص والبالغ عددهم (٧٣) مديراً ومديرة ، وذلك بحسب آخر إحصائية قامت بها مديرية التربية بحمص. شملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل وبلغت نسبة الاسترجاع 87.4 % بعدد 58 مديراً ومديرة.

عينة الموجهين التربويين:

تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي للموجهين التربويين المشرفين على مدارس مدينة حمص ٣٥ موجهاً وموجهة، وتم إعادة ٣٠ استبانة منها.

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	العدد	النسبة المئوية
مدير مدرسة	٥٨	٢١.٦٧ %
موجه تربوي	٣٠	١١.٦٧ %
المجموع	٨٨	٣٥ %

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة المديرين وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٤ سنوات	٢٨	١٦.١٩ %
من ٤ سنوات إلى أقل من ٧ سنوات	١٢	٧.١٨ %
سبع سنوات فأكثر	١٨	١٣.٢٥ %
المجموع	٥٨	١٩.٦٧ %

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة المديرين وفقاً لمدة التدريب

مدة التدريب	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد تدريب	٤٨	١٢.٨٤ %
أقل من فصل دراسي	١٠	٥.١٧ %
فصل دراسي فأكثر	٠	٠ %
المجموع	٥٨	١٩.٦٧ %

أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك بالاستعانة بعدد من الموجهين التربويين، ومديري المدارس . كانت الخطوة الأولى في إعداد الاستبانة هي وضع قائمة تفصيلية طويلة لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين المدير والموجه. تبعتها 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 قسم المناهج وطرائق التدريس في كلية التربية، جامعة البعث بحمص، وإذ تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعد إجراء التعديلات المناسبة بعرضها على لجنة من المحكمين في مجال المناهج وطرائق التدريس في كلية التربية في جامعة البعث ، وطلب من هؤلاء المحكمين البالغ عددهم (١٥) محكم إيداء الرأي حول الأداة من حيث الوضوح والصيغة اللغوية وانتماء الفقرات إلى المجال. وبناءً على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم المتمثلة في مجملها بتحويل المعوقات المركبة أينما وجدت إلى معوقات بسيطة. وتعديل الصياغة اللغوية لبعض المعوقات ، واختصار القائمة ، وحذف بعض المعوقات غير الضرورية. تم الأخذ بآراء المحكمين وملحوظاتهم التي أجمع عليها أكثر من 75 % من المحكمين، وقامت الباحثة بحساب صدق القائمة عن طريق صدق الاتساق الداخلي .

ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.83) وهذا يدل على ثبات مرتفع ، والنتيجة مقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة .

والجدول الآتي رقم (١) يبين ثبات الاستبانة بالاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ.

المجال	قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الجوانب الإدارية والتنظيمية.	٠,٧٦٥
الإعداد والتأهيل والنمو المهني.	٠,٨٨٥
طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي والمدير.	٠,٩١٦
الأداء الفني.	٠,٧٦٥
الصفات الشخصية.	٠,٨١٧
الاستبانة ككل	٠,٨٣١

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).

نتائج الدراسة:

الإجابة السؤال الأول:

ما معوقات العمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة والموجه التربوي من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول الآتي توضح ذلك:

١-المجال الأول: (الجوانب الإدارية و التنظيمية) حسب المتوسطات الحسابية و الترتيب للأراء أفراد عينة مديري المدارس بهدف تحديد ترتيب كل عبارة كمعوق للعمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة و الموجه التربوي في مجال الجوانب الإدارية و التنظيمية والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) العبارات التي وردت ضمن محور (الجوانب الإدارية والتنظيمية) مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٩	٣.٣٩	تكليف الموجه التربوي بمهام تقييميه لعمل مدير المدرسة.	١
٧	٣.٦٩	قلة زيارات الموجه التربوي للمدرسة.	٢
٢	٣.٨٥	عدم ملائمة بيئة بعض المدارس وإمكاناتها للعمل الإشرافي المشترك.	٣
١٠	٣.٣٥	عدم تدوين مدير المدرسة لأعماله وتوثيقها في السجلات بشكل منظم.	٤
٣	٣.٨٤	عدم تنسيق الموجه التربوي المسبق مع مدير المدرسة قبل الزيارة.	٥
٦	٣.٧١	كثرة المعلمين لدى مدير المدرسة.	٦
٥	٣.٧٧	زيادة العبء الإشرافي بالنسبة للموجه التربوي.	٧
٨	٣.٦٨	عدم وضوح وتحديد العلاقة المهنية بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.	٨
٤	٣.٨٣	كثرة المهام المسندة للموجه التربوي.	٩
١	٤.١٠	كثرة المهام المسندة لمدير المدرسة	١٠
١١	٢.٨٣	عدم توثيق بعض الموجهين التربويين لزياراتهم في سجل الزيارات.	١١
	٣,٦٤	المحور ككل	

— كثرة المهام المسندة لمدير المدرسة احتلت المرتبة الأولى كمعوق وهذا أمر طبيعي لأن ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير المدرسة ولا سيما في حال عدم

تواجد معاونين الكفاء تحول دون قدرة المدير على إيجاد الوقت الكافي للتواصل مع الموجه التربوي .

— بيئة المدرسة وإمكاناتها احتلت المرتبة الثانية كمعوق وذلك لأهمية وجود المرافق والتجهيزات المناسبة للتطبيقات الإشرافية .

٢-المجال الثاني (الإعداد والتأهيل والنمو المهني) : تم حساب المتوسطات الحسابية و الترتيب للآراء أفراد عينة مديري المدارس بهدف تحديد ترتيب كل عبارة كمعوق للعمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة و الموجه التربوي في مجال الإعداد والتأهيل والنمو المهني والجدول (٥) يوضح ذلك.

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

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم
١	٣.٦٩	عدم كفاية إعداد مدير المدرسة وتأهيله للعمل الإشرافي.	١
٤	٣.٦١	الاختلاف حول معايير تقييم المعلمين بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.	٢
٢	٣.٦٥	عدم كفاية إعداد الموجه التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.	٣
١٠	٣.٠٧	تباين المستوى التعليمي بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.	٤
٣	٣.٦٤	تباين مستوى الخبرة بين مدير المدرسة والموجه التربوي.	٥
٥	٣.٤١	المهام الإشرافية المطلوبة من الموجه التربوي غير واضحة.	٦
٨	٣.٢٠	عدم وضوح مهام مدير المدرسة بالنسبة للموجه التربوي.	٧
٦	٣.٣٩	تباين التخصص بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.	٨
٩	٣.١٠	المهام الإشرافية المطلوبة من مدير المدرسة غير واضحة.	٩
٧	٣.٢٦	عدم وضوح مهام الموجه التربوي بالنسبة لمدير المدرسة.	١٠
	٣,٤٠	المحور ككل	

- نلاحظ أن أول العبارات التي تصدرت في هذا المحور كمعوق هي:
- عدم كفاية إعداد مدير المدرسة وتأهيله للعمل الإشرافي، وهذه حقيقة ملاحظة في الميدان وأكدها بعض الدراسات كدراسة (كساب، ٢٠٠٣).
 - عدم كفاية إعداد الموجه التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي، احتلت الترتيب الثاني وهذه نتيجة متوقعة لأن برامج إعداد الموجهين التربويين غير متوفرة إلا على هيئة دورات قصيرة لا تكاد تفي بالحاجة، أما الدورات المكثفة لإعداد الموجهين قبل التحاقهم بالمهنة فلا وجود لها.
 - التباين في الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي احتل المرتبة الثالثة 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 مدير المدرسة أكثر، وقد يكون التباين في الخبرة في العمل الإشرافي الفني فيكون الموجه بحكم تركيزه على هذا الجانب وبحكم مروره على مدارس متعددة أكثر خبرة من مدير المدرسة، وهذا قد يوجد تبايناً في وجهات النظر ولا سيما في مجال التقييم الذي يستأثر بالكثير من الجهود، حيث إن هذا التباين قد يحد من فرص التعاون ولا سيما بالأمر الفنية البحتة في الإشراف على المعلمين.

٣- المجال الثالث (طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي ومدير المدرسة) : تم حساب المتوسطات الحسابية و الترتيب للأراء أفراد عينة مديري المدارس بهدف تحديد ترتيب كل عبارة كمعوق للعمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة و الموجه التربوي في مجال طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي ومدير المدرسة والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦) العبارات التي وردت ضمن محور (طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي ومدير المدرسة) مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
٢	٣.٣٦	تكليف الموجه بالتحقيق في قضايا قد يكون مدير المدرسة طرفاً فيها.	١
٤	٣.٢٧	ضعف العلاقة بين الموجه التربوي ومدير المدرسة.	٢
٧	٢.٨٥	قيام المدير بالتقليل من قيمة توجيهات الموجه عند المعلم.	٣
١	٣.٥٠	مجاملة مدير المدرسة للموجه التربوي.	٤
٥	٣.٢٢	عدم اقتناع الموجه التربوي بقدرات مدير المدرسة الإشرافية.	٥
٦	٣.١٠	عدم اقتناع مدير المدرسة بقدرات الموجه التربوي.	٦
٣	٣.٣٤	عدم اهتمام الموجه بإنجازات مدير المدرسة.	٧
	٣,٢٣	المحور ككل	

- مجاملة مدير المدرسة للموجه التربوي في تقييمه أو توجيهاته على حساب المعلمين نالت الترتيب الأول ، وهذه نتيجة قد تفسر بعوامل نفسية تخص شخصية مدير المدرسة أو الموجه التربوي وقد تفسر بعوامل فنية وذلك تسليماً من مدير المدرسة لمن يرى أنه أكثر منه إماماً بالجوانب الفنية في أداء المعلمين وهذه المجاملة تعيق العمل الإشرافي المشترك لأنها تلغي المشاركة الجادة الإيجابية من قبل مدير المدرسة.

- تكليف الموجه التربوي بالتحقيق في قضايا قد يكون المدير طرفاً فيها نالت الترتيب الثاني كمعوق بين عبارات المجال، يدل على أثر هذا الإجراء على العلاقة المهنية بين المدير والمشرف.

٤- المجال الرابع (الأداء الفني): تم حساب المتوسطات الحسابية و الترتيب للأراء أفراد عينة مديري المدارس بهدف تحديد ترتيب كل عبارة كمعوق للعمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة و الموجه التربوي في مجال الأداء الفني والجدول (٧) يوضح ذلك.

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

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٥	٣.١٠	عدم تحديد الموجه التربوي للهدف من زيارته للمدرسة.	١
٢	٣.٨٩	عدم تعرف الموجه مسبقاً على أوضاع المدرسة وظروفها قبل الزيارة.	٢
١	٣.٩٤	التفاوت بين الموجهين في توجيهاتهم للمعلمين.	٣
٤	٣.٣٠	كثرة طلبات الموجه التربوي من مدير المدرسة خلال الزيارة.	٤
٣	٣.٧٣	سيادة الطابع التفتيشي على عمل بعض الموجهين.	٥
	٣,٥٩	المحور ككل	

- التفاوت بين الموجهين في توجيهاتهم للمعلمين احتل الترتيب الأول بين عبارات المجال مما يدل على عدم قدرة الموجهين التربويين حتى الآن على التنسيق فيما بينهم وتقريب وجهات النظر فيما يخص توجيهاتهم للمعلمين. هذا التفاوت قد يقلل من ثقة المدير والمعلم على حد سواء في توجيهات الموجهين إذا لم يكن وراء ذلك التفاوت مبرر واضح ومقنع لهما.
- عدم تعرف أوضاع المدرسة من قبل المشرف قبل الزيارة فقد احتل الترتيب الثاني كمعوق للعمل الإشرافي المشترك وتأتي أهمية هذا الأمر من أن المشرف في هذه الحالة قد يتوقع من المدرسة مستويات من العطاء وهي غير مهياة بإمكاناتها المادية لذلك، وقد تأتي أهمية هذا المعوق من أن مدير المدرسة قد يكون مرتبطاً بأمور أو قضايا أكثر إلحاحاً من الالتقاء بالموجه التربوي والتنسيق والعمل معه.
- سيادة طابع التفتيش في ممارسات الموجهين نالت الترتيب الثالث 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 .
- ٥- المحور الخامس (الصفات الشخصية): تم حساب المتوسطات الحسابية و الترتيب للآراء أفراد عينة مديري المدارس بهدف تحديد ترتيب كل عبارة كمعوق للعمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة و الموجه التربوي في مجال الصفات الشخصية والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩) العبارات التي وردت ضمن محور (الصفات الشخصية) مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٤	٣.١٨	وجود نزعة التسلط والتعالي عند الموجه التربوي.	١
٣	٣.١٢	اعتداد الموجه التربوي برأيه وتهميش رأي الآخرين.	٢
٢	٣.١٤	وجود فارق السن بين المدير والموجه التربوي.	٣
١	٣.٠١	خوف الموجه التربوي من النقد.	٤
٥	٢.٩٦	اعتداد مدير المدرسة برأيه وتهميش رأي الآخرين.	٥
	٣,٠٨	المحور ككل	

- وجود نزعة التسلط والتعالي عند الموجه التربوي احتل المرتبة الأولى ولعل تفسير هذه النتائج هو تقارب المؤهلات العلمية لكل من الموجهين التربويين ومديري المدارس، ومن ثم هذا سيؤثر على طبيعة العلاقة بينهما.
- أما عبارة فارق السن بين الموجه والمدير التي نالت الترتيب الثاني فهي تدل على تباعد السن بين نسبة لا بأس بها من المديرين والموجهين، ومن ثم تباعد السن يرتبط بتباعد الخبرة في المجال التربوي التعليمي.

ترتيب مجالات الدراسة:

فمن الجداول السابقة نلاحظ أن ترتيب هذه المحاور اعتماداً على متوسطاتها الحسابية جاء الآتي:

١- الجوانب الإدارية والتنظيمية.

٢- الأداء الفني.

٣- الإعداد والتأهيل والنمو المهني.

٤- طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي والمدير

٥- الصفات الشخصية.

مما سبق نجد أن مجال الجوانب الإدارية والتنظيمية قد احتل المرتبة الأولى بتقدير المديرين وقد يرجع السبب في ذلك كثرة المهام والأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كل من مدير المدرسة و الموجه التربوي وكثرة المعلمين المطالبون بالإشراف عليهم وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، ٢٠٠١).

- كما احتل مجال الأداء الفني المرتبة الثانية ويعود السبب في ذلك سيادة الطابع التفني على عمل الموجهين و التفاوت بين الموجهين في توجيهاتهم التربوية وعدم وجود تنسيق مشترك فيما بينهم أولاً وبينهم وبين مديري المدارس ثانياً ومن ثم هذا ما يقلل من ثقة المديرين والمعلمين أيضاً بتوجيهاتهم التربوية تتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو شملة، ٢٠٠٩).

- كما احتل مجال الإعداد والتأهيل والنمو المهني المرتبة الثالثة ويعود السبب في ذلك عدم توافر مراكز للإعداد وتدريب الموجهين التربويين و مديري المدارس للعمل الإشرافي المشترك بشكل معمق وصحيح وهذا يتفق مع دراسة (عيسان و العاني، ٢٠٠٥).

- كما احتل مجال طبيعة العلاقة بين الموجه التربوي والمدير المرتبة الرابعة و مجال الصفات الشخصية المرتبة الخامسة ويعود احتساب هذين المجالين من المعوقات المتأخرة في الترتيب التحسن النسبي في العلاقة بين الموجه التربوي و مدير المدرسة ولعل مرد هذا في المقام الأول إلى التقارب في مستوى المؤهلات العلمية بينهم ولكن لا بد من الإشارة إلى أن مستوى ونوعية العلاقة لاتزال تشكل عائقاً أمام العمل الإشرافي المشترك بينهما. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (السلمي، ٢٠٠٨).

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد العينة في تقديرهم لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة، تبعاً لمتغير الوظيفة.

يتبين من النتائج التي عرضت في جدول رقم (١٠) أن ثلاثة محاور من محاور الدراسة الخمسة لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري المدارس وإجابات الموجهين التربويين على فقرات الاستبانة. والمحاور الثلاثة هي: (محور الإعداد والتأهيل والنمو المهني، طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير، الجوانب الإدارية والتنظيمية).

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في معوقات العمل الإشرافي المشترك تبعاً لاختلاف الوظيفة.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الموجهون		المديرون		المحور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	٠.١٣	٥.٩	٣٣.٩١	٦.٣٤	٣٣.٨٢	الإعداد والتأهيل والنمو المهني
دالة عند ٠.٠١	٩.١١	٣.٦٥	١٥.٩٠	٣.٤٨	١٩.٢١	الأداء الفني
دالة عند ٠.٠١	٦.٦٠	٤.٠٨	١٣.٧٤	٣.٨٥	١٦.٤٠	الصفات الشخصية
غير دالة	١.٩٣	٤.٧٨	٢١.٨٢	٥.١١	٢٢.٨١	طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير
غير دالة	١.٢٢	٦.٧٠	٣٩.٣٦	٦.١٨	٤٠.١٦	الجوانب الإدارية والتنظيمية
دالة عند ٠.٠١	٤.٠٤	٨.٦٧	١٢٤.٧٥	١٨.٥٥	١٣٢.٤٢	المحاور الخمسة مجتمعة

يتبين من جدول رقم (١٠) أن المحورين اللذين كانت الفروق بين إجابات أفراد العينة فيهما ذات دلالة إحصائية حسب نتائج اختبار (ت) هما محوري:

- الأداء الفني، إذ كانت قيمة (ت) ٩.١١ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١.

- الصفات الشخصية، إذ كانت قيمة (ت) ٦.٦٠ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١.

كما يتضح من هذا الجدول أنه بالنظر إلى المحاور الخمسة مجتمعة نجد أنه توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير المدرسة - موجه تربوي). وقد حصلت قيمة (ت) للمحاور مجتمعة ٤.٠٤ وهي دالة عند مستوى ٠.٠٠١.

الفروق التي وجدت بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة جاءت كلها لصالح مديري المدارس سواء في محوري (الأداء الفني) و (الصفات الشخصية) أو في (المحاور مجتمعة).

وهذه النتيجة التي وردت في جدول رقم (١٠) متوقعة وذلك للحيثيات الآتية:

بالنسبة لمحور الجوانب الإدارية والتنظيمية وهو محور محايد في عباراته ومنتوق من الجميع أن يكون تقديرهم لها كمعوق متقارب. كذلك محور الإعداد والتأهيل وكون عباراته تشير إلى معوقات خارجه في معظمها عن تحكم الموجه أو المدير فيها وهي لا تمس ذواتهم أو ممارساتهم.

أما محور طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير على الرغم من أنه احتل الترتيب الرابع بين المحاور إلا أن عباراته أخذت رتباً متأخرة مقارنة بمحوري (الجوانب الإدارية والتنظيمية، والإعداد والتأهيل)، وكما ذكرنا سابقاً فإن من دلالاته التحسن الجزئي الذي طرأ على العلاقة بين الموجه ومدير المدرسة نتيجة عوامل سبق ذكرها وهذا كله قد يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور.

أما المحاور التي تمس بشكل أو بآخر الذوات أو الممارسات ولا سيما الموجهين فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين وذلك لأن الدور الإشرافي في

واقعنا يقع بشكل كبير على الموجه التربوي لذلك سيكون تقدير المديرين لأثر سمات الموجهين وأدائهم الفني على العمل المشترك أقوى من تقدير الموجهين. يؤيد هذا التفسير هو أن السمة (اعتداد مدير المدرسة برأيه وتهميش رأي الآخرين) نالت ترتيباً متأخراً جداً.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات مديري التعليم الأساسي في تقديرهم لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة، تبعاً لمتغير الخبرة.

من النظر في جدول رقم (١١) يتبين أن نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المدير والموجه.

جدول رقم (١١) تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإعداد والتأهيل والنمو المهني	بين المجموعات	٢	٢٣٦.١٣٢	١١٨.٠٦٥	٣.١٣	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٤٥٩٦.١٢	٣٧.٧١		
الأداء الفني	بين المجموعات	٢	١١.١٠	٥.٥٥	٠.٣٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	٥٩٥١.٦٧	١٥.٣٨		
الصفات الشخصية	بين المجموعات	٢	٦٦.٧٦	٣٣.٣٨	١.٩١	غير دالة
	داخل	٣٨٧	٦٧٣٩.٩١	١٧.٤١		
طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير	بين المجموعات	٢	٩٤.٢٤	٤٧.١٢	١.٨٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	٩٧٢٢.٦٣	٢٥.١٢		
الجوانب الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	٢	٣٠.٦٨	١٥.٣٤	٠.٣٧٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٥٧٤١.٥٢	٤٠.٦٧		
جميع المحاور	بين المجموعات	٢	١٣٨٩.٩	٦٩٤.٩	١.٩٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٣٩١٦٠.٠٣	٣٥٩.٥٨		

في أربعة محاور من محاور الدراسة الخمسة وهي:
 (محور الأداء الفني، محور الصفات الشخصية، محور طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير، محور الجوانب الإدارية والتنظيمية).
 تشير النتائج الجدول رقم (١١) إلى أن (المحاور الخمسة مجتمعة) لم تكن الفروق في الإجابات ذات دلالة إحصائية. المحور الوحيد الذي كانت الفروق في الإجابات فيه ذات دلالة إحصائية هو محور (الإعداد والتأهيل والنمو المهني) ولكن تجب الإشارة هنا إلى أن قيمة (ف) منخفضة، والدلالة كانت ضعيفة وعند استخدام اختبار (شيفيه) لم يكن من الممكن معرفة مصدر الفروق هل هو بين مجموعات سنوات الخبرة أو داخل المجموعات وذلك لضآلة حجم الفروق. ولعل تفسير عدم وجود الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في أربعة محاور وضآلتها في واحد منها هو أن مدير المدرسة والموجه التربوي لهم خبرات سابقة في ميدان التعليم كمعلمين أو وكلاء مدارس قبل التحاقهم بوظائفهم الحالية وهذا مما قلل أثر سنوات الخبرة الحالية (كمدير مدرسة أو كموجه تربوي) في تقديرهم للمعوقات.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات مديري التعليم الأساسي في تقديرهم لمعوقات العمل الإشرافي المشترك بين الموجه التربوي ومدير المدرسة، تبعاً لمتغير التدريب.

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التدريب والمعروضة في جدول رقم (١٢) تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة في محور (الصفات الشخصية)، وباستخدام اختبار (شيفيه) للكشف عن مصدر تلك الفروق في الإجابات تبين أن هناك فروقاً بين متوسط درجات من لم يتبعوا دورات تدريبية وبين من اتبعوا دورات تدريبية أقل من فصل دراسي (دورات قصيرة) لصالح من لم يتبعوا دورات تدريبية. أي أن

الذين لم يتبعوا دورات تدريبية يرون أن الصفات الشخصية تعد معوقاً للعمل الإشرافي المشترك بدرجة أكبر مما يراها الذين اتبعوا دورات تدريبية أقل من فصل دراسي.

محور (الجوانب الإدارية والتنظيمية) هو المحور الأول الذي وجدت فيه فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير التدريب. وباستخدام اختبار (شيفيه) للكشف عن مصدر تلك الفروق تبين أن هناك فروقاً بين متوسط درجات من لم يتبعوا دورات تدريبية وبين من اتبعوا دورات تدريبية فصل دراسي فأكثر، وذلك لصالح الذين اتبعوا دورات تدريبية.

هذه نتيجة متوقعة أن يكون للتدريب أثر في أن يكون المتدرب سواء مدير المدرسة أو الموجه التربوي أكثر تبصراً بواقعه الإداري والتنظيمي وما يحويه هذا الواقع من معوقات للعمل الإشرافي المشترك.

جدول رقم (١٢) تحليل التباين لدلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة باختلاف متغير التدريب.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإعداد والتأهيل والنمو المهني	بين المجموعات	٢	٣٠.٥٦	١٥.٢٨	٠.٤٠٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٤٩٣١.٥١	٣٧.٩٩		
الأداء الفني	بين المجموعات	٢	٦.٩	٣.١٥	٠.٢٠٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	٦٠٣٤.٥	١٥.٣٥		
الصفات الشخصية	بين المجموعات	٢	١٠٥.٣١	٥٢.٦٥	٣.٠٧	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٨٧	٦٧٣٩.٤٨	١٧.١٣		
طبيعة العلاقة بين الموجه والمدير	بين المجموعات	٢	١٣٥.٥٤	٦٧.٧٧	٢.٧٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	٩٧٤٤	٢٤.٨٠		
الجوانب الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	٢	٢٥٦.٦٤	١٢٨.٣٢	٣.١٦١	دالة عند ٠.٠٥
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٥٩٤٩.٠١	٤٠.٥٨		
جميع المحاور	بين المجموعات	٢	٤٩٤.٠٣	٢٤٧.٠١٨	٠.٦٨٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٧	١٤١٥٦٤.٠٥	٣٦٠.٢١		

بقية المحاور الثلاثة (الإعداد والتأهيل والنمو المهني، الأداء الفني، وطبيعة العلاقة بين الموجه والمدير)، لم توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير التدريب.

بالنسبة (للمحاور مجتمعة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة باختلاف متغير التدريب، انظر جدول رقم (١٢) وهذا قد يعود إلى أن الدورات التدريبية قد تركز على أمور جزئية محدودة كالدورات القصيرة أو أنها دورات تميل إلى الجانب الأكاديمي النظري الذي يقل تركيزه على واقع الميدان ومشكلاته كالدورات الطويلة.

المقترحات:

- ❖ أن ينظر إلى عملية التوجيه التربوي من قبل المسؤولين عنها على مستوى الوزارة ومديريات التربية وعلى مستوى الميدان على أنها عملية شاملة متكاملة في أهدافها ووظائفها وآلياتها وأطرافها.
- ❖ العمل على تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية التوجيهية من موجهي مواد وموجهي نشاط وموجهي إرشاد وموجهي تقنيات وموجهي إدارة مدرسية وغيرهم، ومن مديري 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 والموجهين بمختلف فئاتهم أعمالهم الإشرافية المشتركة.
- العمل على تسهيل العمل التعاوني بإيجاد قواعد معلومات لكل أطراف العملية التوجيهية يتيسر لهم الوصول إليها، وكذلك بإيجاد وسائل اتصال تسهل التواصل فيما بينهم.

- ❖ العمل على تطوير البيئة المدرسية بمبانيها ومرافقها وتجهيزاتها حتى تكون مشجعة على العمل الإشرافي المشترك.
- ❖ العمل على التخفيف من التفاوت في وجهات النظر بين المديرين والموجهين التربويين، وبين الموجهين أنفسهم وذلك بعقد اللقاءات والدورات المشتركة.

المراجع

- ١- ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم . لسان العرب . المجلد العاشر ، دار صادر بيروت ، ، ١٤١٠ هـ
- ٢- بطاح ، أحمد (١٩٩١): علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم . مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس - العدد الثاني - ١٩٩١م، ص ٢٨١-٢٩٨ .
- ٣- الحبيب، عبد الرحمن محمد(١٩٩٥): 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 ١٠-١٢/٦/١٩٩٥.
- ٤- راتب، سعود (١٩٩٤): معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، مجلد ٢١ ، عدد ٤ ، آب ١٩٩٤م، ص ٤٤٥-٤٧٢.
- ٥- العويرضي، عبد الرحمن عبد الله(١٩٩٩): العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية ، عدد ٧٣، مجلد ١٨ .
- ٦- الخطيب ، إبراهيم والخطيب ، أمل (٢٠٠٣) : الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته ، الطبعة الأولى ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان .

٧- حمدان، سناء (٢٠٠٥): دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٨- المقيد، عاهد (٢٠٠٦) واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٩- سعد، نيفين (٢٠٠٨): 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.

١٠- خالد، نزيه (٢٠٠٦): الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار أسامة، عمان، الأردن.

١١- لهبت، 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، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

١٢- مصلح، إيمان (٢٠١١): تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٣- ستراك، رياض والخصاونة فؤاد (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل، عمان، الأردن.

١٤- فلمبان، إيناس (٢٠٠٩): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

- المكرمة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- العنزي، مرضي(٢٠٠٩): واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة و المشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٦- السلمي، نايف (٢٠٠٨): درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- حبايب، أسعد(٢٠٠٨): درجة إدراك المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم لتأثير العولمة في العملية التعليمية التعلمية في شمال الضفة الغربية ووسطها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.
- ١٨- الطعاني، حسن (٢٠٠٥):الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأأسسه وأساليبه، دار الفكر، عمان.
- ١٩- اللخاوي، محمد (٢٠٠٨): دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)،الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- ٢٠- المغيدي، الحسن محمد . (1997) .معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، مجلة البحوث التربوية ، جامعة قطر، العدد(12) .
- ٢١- العاجز، حلس، فؤاد، داود(٢٠٠٩): دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

- ٢٢- ريان، فكري (2002) : التوجيه الفني بين النظرية والتطبيقية، الكويت، دار القلم.
- ٢٣- كساب، نهلة. (2003) الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى.
- ٢٤- إسماعيل، محمد علي: (2001) برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين وأثره على تطوير العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية، كلية التربية، جامعة عين شمس رسالة دكتوراه غير منشورة.
- ٢٥- أبو شملة، كامل(٢٠٠٩): فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ٢٦- عيسان، العاني، صالحه، وجيهة(٢٠٠٥): دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٠٦.
- ٢٧- مدانات، كمال ،أوجيني، برزة (٢٠٠٢): نحو إشراف أفضل، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- ٢٨- أبو شاهين، دلال(٢٠١١): دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي "دراسة ميدانية لأراء المعلمين في محافظة القنيطرة" مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٧.
- ٢٩- الحلاق، دينا(٢٠٠٨): متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.

- ٣٠- القرشي ، عبد الله(٢٠٠٨): دور المشرف التربوي في تطوير اداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٣١- الجرجاوي، النخالة، زياد، سمية (٢٠٠٨): واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- ٣٢- مرتضى، أبو النور، سلوى، حسناء(٢٠٠٩): التوجيه التربوي في رياض الأطفال، ط٣، منشورات جامعة دمشق، سورية.

المراجع الاجنبية:

- 1- Abdullah, Huq, Ismail, Abdul, kazi, Aziah(2008):Headmaster's Managerial Roles Under School-Based Management and School Improvement: A Study in Urban Secondary Schools of Bangladesh, EDUCATIONIST ,volume 11,No2.
- 2- Reeves, D (2009). Looking Deeper into the Data. **Educational Leadership**, v66 n4 p89-90.
- 3- Sullivan, Susan & Glanz, Jeffery (2000). **Alternative Approaches Journal Of Curriculum And Supervision**. Spring, v(15), Issue(3), p(212-235).
- 4- Whitaker, Todd and Elizabeth Turner,' What is Your Priority?' NASSP Bulletin, Vol. 84. No. 617, Sept. 2000. pp 16-21.
- 5- Smith, J., “ Educational Leadership and Staff development: stop the train (ing), I want to get off”. NASSP Bulletin, Vol.45, No. 444, 2000. pp 79-83.

Obstacles to the supervisory work of the Inter-oriented education and director of the school field study in the city of Homs.

Summary of the study:

The study aimed to identify obstacles supervisory work of the Inter-oriented education and director of the school, from the perspective of managers basic education schools in the city of Homs and the disclosure of the differences between the answers of respondents in their estimates of the obstacles supervisory work of the Inter-oriented education and director of the school from the perspective of supervisors and managers depending on the different variable Occupation (router / director), experience, training. It was the use of descriptive analytical method to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as a means of collecting data and information. It included 38 items distributed on the five areas of study administrative and organizational aspects, preparation, qualification and professional growth, the nature of the relationship between the router and the educational director, technical performance, personal qualities. The study population consisted of all supervisors and managers in basic education schools in the city of Homs for the academic year 2013/2014.

The study sample included the entire population of the study was to use some statistical methods such as grades and averages, and analysis of variance and t-test and the correlation coefficient (Pearson) and reliability coefficient (Olvakronbach.) The study resulted in the following findings: There are differences between

the answers of respondents are statistically significant variable depending on the job (director of the school - an educational prompt) all came in favor of school administrators. The lack of differences between the responses of the sample depending on the years of experience variable. There are differences between the mean scores of do not have the training and the training of their semester or more, and for the benefit of those who have the training. The study recommended the following Pre-service setup for each of the picks of the principals and supervisors of their supervisory tasks, and be seen to the process of educational guidance by those responsible at the level of the ministry and the departments of Education and at the field level as a process of comprehensive, integrated in its objectives, functions and parties.