أثر التفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين على الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس

د / غسان حسين الحلو *

Abstract

The purpose of this study was to determine the dominant supervisory mode that practiced by elementary and secondary principals at Nablus Governorate area. The sample of the study constituted of (341) teachers. The 49-item supervisory modes scale was administered by the researcher to measure five dimensions which were: the autocratic mode, the diplomatic mode, the laissez-fair mode, the democratic mode (8 items), and the collaborative mode.

The results indicated that the rank of the supervisory modes according to teachers' perceptions were as follows: democratic mode (84.6%), collaborative mode (83.8%), diplomatic mode (60.7%), laissez-fair mode (47.8%), and autocratic mode (37.6%).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٤١) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة الاختيار العشوائي، حيث طبق عليها استبانة الأنماط الإشرافية، المكونة من (٤٩) فقرة كي تقيس خمسة أنماط إشرافية وهي : الديمقراطي، والدبلوماسي، والتعاوني، والسلبي، والديكتاتوري .

وقد تم معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الثنائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعاً في أوساط المديرين كانت في النمطين الديمقراطي والتعاوني، وأقلها شيوعاً كانت في النمطين السلبي والديكتاتوري، في حين كانت درجة الممارسة متوسطة على النمط الدبلوماسي.

* أستاذ مساعد بجامعة النجاح.

مقدمة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية المركز التربوي والاجتماعي الذي يتبوأه المدير في المدرسة، فإن التعرف إلى النمط الإشرافي الذي يتبناه في ممارسة مهامه الإدارية ووظائفه الإشرافية ومالها من انعكاسات متباينة على التطور المهني للمعلمين لهو أمر في غاية الأهمية، وتبرز أهميته من خلال ملاحظة الدور الهام والحيوي الذي يلعبه المدير بوصفه مشرفاً مقيماً في المدرسة التي يعمل فيها، سواء على صعيد الخدمات الفنية المتخصصة التي يقدمها للمعلمين مباشرة، بقصد العمل على رفع كفاياتهم المهنية وبقالب إنساني، أو على صعيد إدارة المدرسة ذاتها بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية لها مكانتها ولها نشاطاتها العديدة والمتنوعة في المجتمع، وإذا ما أريد لهذه المؤسسة بلوغ أهدافها بنجاح، فإنها تحتاج كما يرى ديراني (١٩٩٣)، إلى قائد يرعاها ويشرف على مهامها ونشاطاتها بحكمة وروية وبعد نظر، وتتوافر فيه صفات الشخصية القيادية الفذة، ويمتلك القدرة على تنظيم شؤون الجماعة فيها ، وتحديد ما يرتبط بين أفرادها من علاقات ومن حقوق وواجبات، ويرسم ويخطط وينفذ ما يترتب عليه من سياسات وإجراءات من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة واقتدار.

لقد أولت الدراسات التربوية الحديثة في مجال الإشراف التربوي في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمدير المدرسة ؛ لما له من أثر مباشر وفاعل في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية بوصفه قائداً ومشرفاً تربوياً مقيماً فيها. وقد تجلى ذلك من خلال تعدد المهام والوظائف الإشرافية التي أوكلت إليه ، والتي امتدت لتشمل مختلف جوانب العملية التربوية ، بعد أن كانت واجباته ومسؤولياته محصورة في مجال الأعمال الكتابية والإدارية فقط. ومن جملة هذه المهام، كما أشار إليها ليكليدر (Licklider,1993) ، تقديم المساعدة المباشرة للمعلمين والطلبة على حد سواء، وتطوير النمو المهني للمعلمين من خلال برامج التربية، وتطوير المنهاج الدراسي، وتطوير

العمل الجماعي للمعلمين لإثارة دافعيتهم نحو مهنة التدريس، وتوجيه المعلمين الجدد وتقويم أعمالهم لمعرفة مدى ما تحقق من الأهداف. أما الفونسو (Alfonso,1981) فقد صنف المهام الإشرافية إلى ثلاثة مجالات وهي: المعلم لتطوير كفاياته، والتعليم لتطوير نظمه واستراتيجياته ومصادره وخدماته، وطبيعة العمل وتحليل فعالية المؤسسة وتقييم تحقق الأهداف.

أما ويلز وبوندي (Wiles & Bondi, 1986) فقد أشار أيضاً إلى ثلاث مهام إشرافية وهي: مهام إدارية كتنظيم التعليم، ومهام تتعلق بالتعليم كتطوير الخطط التعليمية، وتقديم النصح والإرشاد للمعلمين. أما هاريس (Harris, 1975) فقد حدد أهم المهام الإشرافية بتطوير المناهج وتقديم التسهيلات التعليمية ، وتطوير العلاقات العامة، وتقويم التعليم والتدريب أثناء الخدمة.

في حين أشار لوفيل وويلز (Lovell & Wiles, 1983) وبادر (Bader, 1993) أن أهم المهام الإشرافية تتمثل في: الزيارات الصفية الهادفة لمعالجة مشكلات المعلمين وسد حاجاتهم، وعقد الدورات والاجتماعات التي تسهم في نمو المعلمين مهنياً، إلى جانب كل ما له علاقة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم لجميع جوانب العملية التربوية.

أما باجاك (Pajak, 1990) فقد نحى منحى إنسانياً حول دور المدير الإشرافي حين ركز على مهمات تتعلق بالبعد الإنساني للإشراف التربوي، مثل: خلق الثقة ونشر الروح التعاونية بين الإدارة والمعلمين من خلال تبني علاقات إنسانية بناءة، تنم عن التعاون والتشاور واحترام الرأي والرأي الآخر. أما منصور (١٩٩٧م) فقد أكد على أهمية حسن التعامل مع المعلمين من خلال احترام مشاعرهم والاهتمام برضاهم عن عملهم، وضرورة توفير الثقة بقدراتهم ، وقدرتهم على المشاركة في تحمل المسؤولية وتحفيزهم وتنويع برامجهم وأنشطتهم التربوية بما يتلاءم مع قدراتهم، وهذا لا يتحقق إلا من

خلال تنمية روح التعاون الجدي والبناء بين المدير والمعلمين وبث روح الفريق فيهم (سلامة، ١٩٩٥م).

إن نظرة فاحصة لمجمل المهام والوظائف التي أنيطت بمدير المدرسة بوصفه قائداً ومشرفاً تربوياً مقيماً، لهو تأكيد واضح على أهمية الدور الذي يقوم به وشموليته من حيث ممارساته ومسؤولياته وصلاحياته تجاه العملية التربوية برمتها. وهي عملية أصبحت تمثل بما لا يدع مجالاً للشك ركيزة أساسية من الركائز التي يستند عليها المدير في رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي الذي يعمل في إطاره . وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضخامة المسؤوليات والواجبات التي أسندت للمدير، والتي كانت محصلة طبيعية للتطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي ذاته من حيث أهدافه ووظائفه وتنوع أساليبه وأنماطه.

ويرى الباحث أنه مهما تنوعت وتعددت هذه الأساليب والأنماط الإشرافية، فإنها لا تكاد تخلو من البعد الإنساني، وبالتالي يمكننا عن طريقها الحكم على طبيعة العلاقة الإنسانية التي تربط مدير المدرسة بالمعلمين الذي يقوم بالإشراف عليهم ، على اعتبار أنه هو الأكثر احتكاكاً بهم، وهو أيضاً الأكثر قدرة على تحديد مشكلاتهم وحاجاتهم، والتي يعتبرها العديد من التربويين من شروط التعاون الأساسية اللازمة بين الإدارة والمعلمين من أجل تحقيق التوازن المطلوب بينها وبين رضى المعلمين النفسي عن العمل، وتحقيق الأهداف المرغوبة (عبد الرحمن، ١٩٩٤م، بطاح، ١٩٩١م).

ومن أهم الأنماط الإشرافية وأكثرها التصاقاً بالبعد الإنساني ، كما يراها الباحث، فإنها تتمثل فيما يلي:

١. الإشراف الديكتاتوري، وفيه يكون المدير صاحب الكلمة العليا وأن جميع أوامره ونواهيه تنفذ دون إبداء رأي أو معارضه.

٢. والإشراف الديمقراطي، الذي يؤكد على تقدير المعلم ومنحه الثقة الواسعة للارتقاء بمستوى العملية التربوية بما ينسجم والأهداف المنشودة.

٣. والإشراف الدبلوماسي، وفيه يتصف سلوك المدير باللباقة والنعومة والرقة والابتسامة العريضة والسلاسة للوصول إلى أهدافه، كما ويفسح المجال للمعلمين لعرض آرائهم وأفكارهم بحرية.

٤. والإشراف السلبي، وفيه تتميز قرارات المدير بالفوضى والارتجال، كالسماح للمعلمين بإبداء آرائهم وتصوراتهم كل بطريقته الخاصة دون تدخل أو حسم.

٥. الإشراف التعاوني، وفيه يشبه الدور الذي يقوم فيه المدير بممارسة صلاحياته بالباحث الميداني، مع التأكيد على مبدأ التعاون والتنسيق والتفاعل الإيجابي مع المعلمين للنهوض قدماً بعملية التعلم والتعليم.

من خلال ما تم عرضه من آراء ووجهات نظر مختلفة في مجال الإشراف التربوي، وما يرتبط به من مهام ومسؤوليات منوطة بمدير المدرسة، وما يعبر عنها من أنماط إشرافية مختلفة، وما تحمله من معانٍ تدل على أهمية العامل الإنساني، يتبين أن النمط الإشرافي هو ممارسة إدارية فنية تعكس الصفة القيادية التي يتمتع بها المدير في ممارسته لمهامه ومسؤولياته، كما يتبين مدى ارتباط العلاقة الوثيقة بين النمط الإشرافي والرضا النفسي عن العمل لدى المعلمين في المؤسسة التي يعملون فيها .ولكن بالرغم من وجود العديد من الدراسات في هذا المجال، فإن هذه الدراسات أجريت في الغالب في مجتمعات تختلف عن مجتمع الباحث ؛ الأمر الذي دفعه لإجراء مثل هذه الدراسة في بلده للتعرف على حجم المشكلة ورفع التوصيات العملية لحلها. وكما يرى الباحث أن هناك حاجة دائمة لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية، وما يتمخض عنها من أنماط إشرافية وعلاقات بالمتغيرات والظواهر المختلفة، وذلك نظراً لتنوع المتغيرات وتعددها والعوامل المؤثرة فيها، والتي من أهمها اختلاف العوامل الثقافية

والاجتماعية التي تميز هذا المجتمع عن المجتمعات الأخرى، يضاف إليها ما اعتمدته غالبية الدراسات السابقة في تحديد الأنماط الإشرافية في التركيز على وجهة نظر الإداريين، من مشرفين تربويين ومديرين، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحيزهم في تحديد حقيقة نمطهم القيادي والإشرافي الذي يمارسونه في بلوغ غاياتهم.

فمن هنا جاءت أهمية إجراء مثل: هذه الدراسة والتي تتمثل في تحديد النمط الإشرافي لدى مديري المدارس، إضافة إلى التعرف إلى أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما على هذه الأنماط.

الدراسات السابقة:

من خلال مسح الأدب التربوي المتعلق بمجالي القيادة التربوية والإشراف التربوي ، توصل الباحث إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بدراسة الإدارة المدرسية وعلاقتها بصورة أو بأخرى بالممارسات الإشرافية للمديرين وتأثيراتها على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بشكل عام، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

ففي دراسة آجراها الطوالبه (١٩٨٢م) بهدف التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وأثرها في العلاقة مع المعلمين، وقد دلت نتائج الدراسة على أن المدير هو الذي يحدد الواجبات والمهام ويركز على علاقة ودية مع المعلمين، يسودها الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون والتفهم، وتقبل المشاعر، هو إداري يتمتع بفعالية قيادية عالية في مدرسته، بينما يكون المدير الذي يركز على الانتقاد وعلى الاهتمام بشؤون العمل والإنتاجية فقط، يتمتع بفعالية قيادية متوسطة، أما المدير الذي لا يأبه بمتطلبات العمل المدرسي والحاجات الخاصة بالمعلمين، فيتمتع بفعالية قيادية فاشلة.

وفي دراسة قام بها علي (١٩٩٣م) بهدف التعرف إلى دور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة التأميم بالعراق من خلال الممارسات التي يمارسونها، وبيان أثر هذه الممارسات على المعلمين، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٤٧١) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب الممارسات الإدارية حسب شدة تأثيرها كان كما يلي:

مجال إجراءات العمل وسياساته، يليها العلاقات بين المعلمين. ثم متطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية، وأخيراً العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين. وكما أشارت الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمين ومتوسطات استجابات المعلمات للممارسات الفعلية لمديري المدارس في تحقيق الرضا الوظيفي ولصالح المعلمات.

أما شاكو(Chacko, 1987) فقد أجرى دراسة بهدف التعرف على مدى تأثير أسلوب القيادة الإشرافي على أهداف وحاجات المؤسسة التعليمية ، وفي نوع العلاقة القائمة بين المعلمين والمديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) مديراً في الولايات المتحدة ، حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المدير في ممارساته لما له من تأثير واضح على علاقاته الشخصية مع المعلمين، وإن هذه العلاقات تقوى كلما توفر للمعلمين فرص المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار.

وفي دراسة قام بها كيلي (Kelly, 1992) بعنوان "أساليب الإشراف التربوي لمديري المدارس"، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان ما إذا كان المديرون قد اختاروا أساليب إشرافية متنوعة تراعي الفروق الفردية بين المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم معالجة بياناتها في ضوء متغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة. وبينت نتائج الدراسة أن أسلوب الإشراف السائد في النمط الديمقراطي لما نسبته ٩٤٪ من المديرين، كما وبينت نتائج عدم تحسن مستوى الطلبة التحصيلي عن طريق زيادة قدرة المعلمين المهنية من خلال القيادة الإدارية لمديري المدارس.

أما بيري (Perry,1993) فقد أجرى دراسة بعنوان "مقارنة بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز المعلمين الذكور على تقييم الطلبة كان أكثر من تركيز المعلمات، وأن المديرات كن أكثر تركيزاً على جو الزمالة من المديرين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، وأن المديرات كن أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعلاقات الشخصية البناءة مع المعلمات والطالبات، مقارنةً بالمديرين.

وفي دراسة أجراها المحاسنة (١٩٩٦م) بهدف التعرف إلى الأنماط الإشرافية السائدة في المدارس الثانوية في منطقة شمال عمان في الأردن، وقد دلت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، عن سيادة النمط الإشرافي الديمقراطي، في حين كان النمط الديكتاتوري الأقل شيوعاً واستخداماً من بقية الأنماط التي شملتها الدراسة. ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية حول الأنماط الإشرافية التي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين بينت نتائج الدراسة عن وجود فرق دال إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس في المجالين الدبلوماسي والسلبي ولصالح الذكور.

وفي مجال السلوك الإداري الديمقراطي أجرت اللحام (١٩٩٦) دراسة بهدف التعرف إلى تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في الأردن، وبيان فيما إذا كانت وجهات نظر المعلمين تختلف باختلاف المؤهل والخبرة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٢٥٠) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر السلوكات الإدارية ممارسة بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية هي تلك التي تتصل بالعلاقة الودية والبناءة مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، أما أقلها ممارسة فهي تلك التي تتصل بمتطلبات العمل وظروفه.

ولم تظهر نتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول دور مدير المدرسة الإشرافي من خلال الأنماط الإشرافية التي يمارسها ، وما لها من علاقة مباشرة في تحسين مستوى المعلمين المهني بشكل خاص، والعملية التعليمية بشكل عام، يتبين أن جميع الدراسات تؤكد على الخصائص الأساسية للإشراف التربوي الذي يتمثل في:

١. أن الإشراف التربوي يؤكد على الديمقراطية التي تقوم على الاحترام المتبادل ما بين المشرف التربوي والمعلمين.

٢. أن الإشراف التربوي عبارة عن عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية كل من له علاقة بهذه العملية وتوجيهه وتنشيطه.

٣. أن الإشراف التربوي عملية إنسانية تهدف دائماً إلى الاعتراف بقيمة الفرد كإنسان له قيمته وكيانه، وأنه أصبح لا بد من بناء جسور من الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم، حتى يتعرف إلى الطاقات المتوفرة لديه واستثمارها الاستثمار الأمثل.

٤. أن الإشراف التربوي عملية مرنة متطورة لا تعتمد على أسلوب واحد ، وإنما تعتمد على أساليب متنوعة للوصول إلى الأهداف التربوية المرغوبة (دليل المشرف التربوي، ١٩٩٧م).

مشكلة الدراسة:

من خلال مسح الأدب المرتبط بالإشراف التربوي ، لاحظ الباحث وجود تباين واضح وملحوظ في آراء وتصورات المعلمين والمعلمات حول طبيعة النمط الإشرافي الذي يتبناه المدير في ممارسة مهامه ومسؤولياته الإدارية والإشرافية وتنفيذها، كما ولاحظ الباحث من خلال الدورات التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة، ومن خلال تدريسه لطلبة الدراسات العليا، عن تذمر العديدين منهم من ممارسات مديريهم في المدارس التي يعملون فيها. وكما لاحظ الباحث تباين آراء المعلمين والمعلمات، حول طبيعة النمط الإشرافي السائد والفعال، مما كون لديه صورة حية عن واقع الإشراف التربوي في

المدارس الفلسطينية، وبدا واضحاً لديه أن العديد من المعلمين والمعلمات باتوا يعانون الكثير في عملهم في مهنة التدريس، وأن معنوياتهم أصبحت في مستوى متدن، ورضاهم عن مهنتهم بلغ حداً ملحوظاً من الانخفاض، وأن هؤلاء أصبحوا يعيشون ظروفاً صعبة انعكست سلبياً على أدائهم ونموهم المهني في مهنة التدريس.

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الإشراف التربوي في البيئتين العربية والأجنبية، فإن ذلك لم يبلغ حد المعالجة الجذرية لما يعاني منه المعلمون في مهنة التدريس، وهذا يفسر استمرار تذمرهم من ظروف العمل النفسية والإدارية غير المريحة في البيئة الفلسطينية، مما يؤكد عدم إمكانية الاعتماد بشكل قاطع على نتائج الدراسات التي تم إجراؤها في بيئات عربية وأجنبية من أجل تطبيقها على واقع المجتمع الفلسطيني، نظراً للخصوصية التي يتمتع بها نتيجة لرزوحه تحت الاحتلال الإسرائيلي لفترة طويلة من الزمن، وما تمخض عنه من آثار مدمرة للنظام التعليمي الفلسطيني، وكل هذا أدى إلى التفكير في البحث عن المتغيرات التي تؤثر في الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس، وبالتالي الوقوف على السلبية التي تؤثر في أداء المعلمين المهني وفي تحصيل طلبتهم ، وبالتحديد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، إضافة إلى التعرف إلى أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما عند هؤلاء المعلمين على تلك الأنماط.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما النمط الإشرافي السائد لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الإشرافي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس تعزى لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما عند المعلمين ؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال المكانة التي يحتلها المعلم في البنية الأساسية للعملية التعليمية، ومدى حضوره في مدخلات هذه العملية ، ومحاولتها الجادة في البحث عن أنماط الإشراف لدى المديرين ومدى تأثير كل من متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في هذه الأنماط ، وكذلك أثر التفاعل بين هذين المتغيرين على هذه الأنماط.

ويمكن إيجاز أهمية الدراسة على النحو التالي:

١. تعتبر الدراسة الأولى ـ في حدود علم الباحث ـ التي تتناول الأنماط الإشرافية للمديرين ومدى تأثرها بمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية ، وكذلك أثر التفاعل بينهما في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس.

٢. تعتبر الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال الإشراف التربوي، وعليه فهي إثراء للمكتبة العربية في الدراسات الميدانية، ونتائجها قد تساعد متخذي القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية على تصويب العملية التربوية، وخاصة أن النظام التربوي الفلسطيني لا يزال يعيش في أجواء مرحلة الاستشفاء من آثار الاحتلال المدمرة ، والتي جثمت على صدره لسنوات طويلة من الزمن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى الأنماط الإشرافية المستخدمة في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس .

٢. تحديد النمط الإشرافي السائد في المدارس الحكومية الأساسية الثانوية في محافظة نابلس.

٣. تحديد أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما على الأنماط الإشرافية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة : استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية ومعلماتها في محافظة نابلس في العام الدراسي ١٩٩٩/٩٨. وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٢٢٥٣)، وذلك بواقع (١٢٢٠) معلماً و (١٠٣٣) معلمة، والجدول(١) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٠) معلماً ومعلمة بواقع تمثيل(٪) من مجتمع الدراسة ،وقد بلغت حصيلة الاستبيانات المسترجعة (٣٤١) استبانة، وقد تم استبعاد (٩) استبيانات لعدم استكمال شروط الاستجابة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على (٣٤١) استبانة والجدولان (٢) ، (٣) يبينان وصف خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية.

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المراكز التي يعملون فيها في محافظة نابلس

اسم المركز	العدد	النسبة المئوية
معلمو القضاء	٨٤٢	٪٣٧,٤
معلمات القضاء	٥٩٠	٪٢٦,٣
معلمو المدينة	٣٧٢	٪١٦,٦
معلمات المدينة	٤٤٣	٪١٩,٧
المجموع	٢٢٥٣	٪١٠٠

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٦٣	٪٤٧,٨
أنثى	١٧٨	٪٥٢,٢
المجموع	٣٤١	٪١٠٠

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	٩٥	٪٢٧,٩
متزوج	٢٤٦	٪٧٢,١
المجموع	٣٤١	٪١٠٠

أداة الدراسة

لتحديد الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس، قام الباحث بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالإدارة والإشراف التربوي، بالإضافة إلى مراجعة الدور الفني الذي حددته الأنظمة والقوانين التابعة لوزارة التربية الفلسطينية لمدير المدرسة باعتباره قائداً ومشرفاً تربوياً مقيماً. بعد ذلك قام الباحث بإعداد فقرات الاستبانة والبالغ عددها (٥٧) فقرة، مستعيناً ومستفيداً من الإطار النظري الذي تم عرضه، وكذلك من الدراسات السابقة التي تناولت مجال الإشراف التربوي في المدارس، بالإضافة إلى الملاحظات الشفوية والتحريرية التي أمكن جمعها من مجموعة من المعلمين الذين ينخرطون ببرنامج الدراسات العليا في كلية العلوم التربوية. وبعد إجراء التعديلات اللازمة للأداة تم حذف (٨) فقرات، وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية تشتمل على (٤٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وكانت على النحو التالي:

١. المجال الأول: النمط الديكتاتوري وتمثله الفقرات:

(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠=١٢ فقرة) انظر ملحق رقم(١).

٢. المجال الثاني: النمط الدبلوماسي وتمثله الفقرات:

(٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤ = ٩ فقرات).

٣. المجال الثالث: النمط السلبي وتمثله الفقرات:

(١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠ = ١١ فقرة).

٤. المجال الرابع: النمط الديمقراطي وتمثله الفقرات:

(١٧، ١٩، ٢٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥ = ٨ فقرات).

٥. المجال الخامس: النمط التشاركي (التعاوني) وتمثله الفقرات:

(١٨، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩ = ٩ فقرات).

٦. سلم الاستجابة: أعطى الباحث لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وزناً وفق سلم متدرج من نوع ليكرت (Likert scale) الخماسي لتقدير درجة الممارسة للنمط الإشرافي، حيث كانت الاستجابات على النحو التالي:

ممارسة كبيرة جداً = ٥ درجات.

ممارسة كبيرة = ٤ درجات .

ممارسة متوسطة = ٣ درجات.

ممارسة قليلة = ٢ درجة.

ممارسة قليلة جداً = ١ درجة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث باتباع الخطوات الإجرائية التالية:

١. عرض الباحث أداة الدراسة على لجنة من المحكمين ضمت (١٣) عضواً (٦) منهم من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة بكلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية، و(٤) ممن يحملون شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من العاملين في الحقل التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، و(٣) معلمين ممن لهم من خبرتهم في التدريس لفترة تزيد عن العشرين عاماً، وذلك للاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة الأداة لموضوع الدراسة.

٢. قام الباحث باعتماد الفقرات التي أجمع المحكمون عليها في مجالات الاستبانة المختلفة، حيث عدلت بنائياً ولغوياً، وأصبح عدد فقراتها بعد التعديل (٤٩) فقرة بعد أن كانت (٥٧) فقرة. واستناداً إلى رأي أغلبية المحكمين في صلاحية الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله، فقد تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية .

ثبات الأداة :

تم استخراج معامل الثبات لكل بعد من أبعـاد الاستبانة والاستبانة ككـل، وذلـك باستخدام معادلة كرونباخ ـ الفا، حيث كان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٦) وهو معامل ثبات عالٍ يفي بأغراض الدراسة ، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

قيم معاملات الثبات للمجالات الخمسة التي تتعلق بالأنماط الإشرافية وقيمة معامل الثبات الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ـ آلفا على عينة الدراسة (ن = ٣٤١)

أبعاد المقياس	معامل الثبات
المجال الديكتاتوري	٠,٩٤
المجال الدبلوماسي	٠,٩٥
المجال السلبي	٠,٩٣
المجال الديمقراطي	٠,٩٤
المجال التشاركي	٠,٩١
معامل الثبات الكلي	٠,٩٦

تصميم الدراسة:

أ. **المتغيرات المستقلة (Independent Variables) :**

١. الجنس وله مستويان: * ذكر * أنثى

٢. الحالة الاجتماعية ولها مستويان: * أعزب * متزوج

ب. المتغيرات التابعة (Dependent Variables) :

وتتمثل في الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أبعاد أداة الدراسة الخمسة وهي:

المجال الديكتاتوري، والمجال الدبلوماسي، والمجال الديمقراطي، والمجال التعاوني والمجال السلبي.

تعريفات مصطلحات الدراسة:

١. المشرف التربوي : وهو الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم كي يتولى زمام الأمور ذات العلاقة بالإشراف التربوي بالتعاون والتنسيق مع جميع من لهم علاقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية، ومنها تطوير المعلم مهنياً أثناء الخدمة.

٢. المشرف المقيم: وهو مدير المدرسة، ويقع على عاتقه مسؤولية إدارة المدرسة، بالإضافة إلى تسلمه مسؤولية الإشراف الدائم على مجمل العملية التربوية، بما فيها الأخذ بأيدي المعلمين الذين يحتاجون إلى مساعدة، وكذلك في كل ما له من علاقة في تحسين وتطوير العملية التعليمية في المدرسة.

٣. النمط الإشرافي: وهو شكل أو ونوع من أنواع الإشراف التي يمارسها مدير المدرسة على البرامج والمعلمين، ويعتقد أنه يستطيع بموجبها القيام بواجباته الإدارية والإشرافية على نحو يحقق الأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها بنجاح.

المعالجات الإحصائية:

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SAS) من أجل معالجة البيانات ، وقد استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية من أجل تحديد الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس وترتيبها تبعاً لسيادتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الذين شاركوا في الدراسة.

٢. تحليل التباين الثنائي (٢×٢) (Two Way Analysis Of Variance ANOVA) من أجل التعرف إلى أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما على الأنماط الإشرافية التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين.

ومن أجل تفسير نتائج الدراسة اعتمدت الأوزان النسبية التالية:

٨٠٪ فأكثر درجة ممارسة كبيرة جداً.

٧٠٪ ـ ٧٩,٩٪ درجة ممارسة كبيرة.

٦٠٪ ـ ٦٩,٩٪ درجة ممارسة متوسطة.

٥٠٪ ـ ٥٩,٩٪ درجة ممارسة قليلة.

أقل من ٥٠٪ درجة ممارسة قليلة جداً.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى التعرف إلى أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما على تلك الأنماط، ولتحقيق ذلك، أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٤١) معلماً ومعلمة، طبق عليها استبانة الأنماط الإشرافية المكونة من خمسة أبعاد (مجالات) والموزعة على (٤٩) فقرة، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

ما الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل نمط من الأنماط التي اشتملت عليها أداة الدراسة، ونتائج الجدول (٥) تبين ذلك.

الجدول (٥)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للأنماط الإشرافية لمديري المدارس الأساسية والثانوية في محافظة نابلس كما يراها المعلمون والمعلمات

(ن = ٣٤١)

الترتيب	الأنماط الإشرافية	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الممارسة
٥	النمط الديكتاتوري	١,٨٨	٣٧,٦٪	قليلة جداً
٣	النمط الدبلوماسي	٣,٠٧	٦٠,٧٪	متوسطة
٤	النمط السلبي	٢,٤٠	٤٧,٨٪	قليلة جداً
١	النمط الديمقراطي	٤,٢٣	٨٤,٦٪	كبيرة جداً
٢	النمط التعاوني	٤,١٩	٨٣,٨٪	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (٥) أن ترتيب الأنماط الإشرافية عند مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس كان كالتالي: المرتبة الأولى للنمط الديمقراطي (٨٤,٦٪) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، والمرتبة الثانية للنمط التعاوني (٨٣,٨٪) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، والمرتبة الثالثة للنمط الدبلوماسي (٦٠,٧٪) وبدرجة ممارسة متوسطة، والمرتبة الرابعة للنمط السلبي (٤٧,٨٪) وبدرجة ممارسة قليلة جداً، والمرتبة الخامسة للنمط الديكتاتوري (٣٧,٦٪) وبدرجة ممارسة قليلة جداً.

لقد أشارت معطيات نتائج الجدول السابق، أن أكثر الأنماط الإشرافية استخداماً من قبل مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس، تمثلت في النمطين الديمقراطي والتعاوني، في حين كان كل من النمطين الديكتاتوري والسلبي هما الأقل استخداماً من وجهة نظر المعلمين، أما النمط الدبلوماسي فهو يمارس بشكل متوسط،

ولتفسير ذلك يرى الباحث أن حصول النمطين الديمقراطي والتعاوني على الترتيبين الأول والثاني وبدرجة ممارسة كبيرة جداً لهو دليل واضح وصريح على أن النهج الديمقراطي والتعاوني هو النهج السائد والمرغوب لمدير المدرسة لممارسة وتنفيذ سياساته الإدارية والإشرافية المختلفة، وهو يدل بلا شك على أن الروح الديمقراطية التعاونية أصبحت نهجاً وسلوكاً إدارياً مرغوباً لدى الكثير من المديرين؛ لأنه يتفق والأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية لبلوغها في تشجيع المعلمين على التطوير المهني وبالتالي تحسين عملية التعلم والتعليم. كما ويرى الباحث أن حصول النمطين الديكتاتوري والسلبي على المراتب الأخيرة وبدرجة ممارسة قليلة جداً لهو أمر طبيعي ومنطقي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن ممارسة الديكتاتورية والسلبية في تنفيذ السياسات قد ولى زمانها منذ أمد بعيد، وأن التفتيش والقمع والتخويف الذي كان يمارس في الماضي بحق جموع المعلمين قد طويت صفحاتها إلى الأبد، وهي مرفوضة جملةً وتفصيلاً في هذه الأيام.

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة الطوالبه (١٩٨٦م)، حيث أظهرت نتائج دراسته إلى أن نمط المدير الديمقراطي هو النمط الغالب ؛ لأنه يرتبط برضى المعلمين عن العمل، في حين كان نمط المدير الاتوقراطي (الديكتاتوري) هو الأقل شيوعاً، لأنه يؤدي إلى تعطيل المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة. كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة شاكو (Chacko, 1987) ، حيث توصلت نتائج دراسته إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإداري الديمقراطي ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، في حين لم يجد الباحث علاقة إيجابية بين سلوك المدير الإداري الديكتاتوري ومدى تحقيق مثل هذه الأهداف. وكما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كيلي (Kelly, 1992) الذي توصل إلى أن الأسلوب الإشرافي الديمقراطي كان أسلوباً داعماً في زيادة قدرة المعلمين على التطور المهني ، ودراسة اللحام (١٩٩٧م) التي توصلت إلى أن أكثر السلوكات ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية هو السلوك الديمقراطي،

وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية مع الآخرين، وإن أقل السلوكات ممارسة كانت في السلوك المتعلق بظروف العمل ومتطلباته. ومن الدراسات الأخرى التي اتفقت نتائجها مع نتائج هذه الدراسة دراسة المحاسنة (١٩٩٦م)، التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، أما أقل الأنماط الإشرافية شيوعاً فكانت في النمط الديكتاتوري.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الإشرافي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس تعزى لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما عند المعلمين ؟

للإجابة عن السؤال استخدم تحليل التباين الثنائي (٢×٢) من أجل تحديد أثر متغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما عند المعلمين على الأنماط الإشرافية لدى المديرين، ونتائج الجدول (٦) تبين المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية ، بينما نتائج الجدول (٧) تبين نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما .

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية للأنماط الإشرافية عند مديري المدارس تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية

الأنماط الإشرافية	الحالة الاجتماعية / الجنس	أعزب	متزوج	المتوسط
الديكتاتوري	ذكر	١,٨٧	٢,١٧	٢,٠٢
	أنثى	١,٨٠	١,٨٦	٢,٨٣
	المتوسط	١,٨٣	٢,٠١	١,٩٢
الدبلوماسي	ذكر	٢,٩٨	٣,٠٩	٣,٠٣
	أنثى	٣,٠٣	٢,٩٣	٢,٩٨
	المتوسط	٣,٠٠٥	٣,٠١	٣,٠٠٦
السلبي	ذكر	٢,٣٥	٢,٤٤	٢,٣٩
	أنثى	٢,٣٧	٢,٥٤	٢,٤٥
	المتوسط	٢,٣٦	٢,٤٩	٢,٤٢
الديمقراطي	ذكر	٤,٢٤	٤,١٠	٤,١٧
	أنثى	٤,٢٩	٤,١٧	٤,٢٣
	المتوسط	٤,٢٦	٤,١٣	٤,٢٠
التعاوني	ذكر	٤,٢٢	٤,٠٧	٤,١٤
	أنثى	٤,٢٢	٤,١٣	٤,١٧
	المتوسط	٤,٢٢	٤,٢٠	٤,١٦

الجدول (٧)

نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في الأنماط الإشرافية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما

الأنماط الإشرافية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الديكتاتوري	الجنس	١	١,٤٧	١,٤٧	٣,٨٧	٠,٠٤*
	الحالة الاجتماعية	١	٢,١٥	٢,١٥	٥,٦٢	٠,٠١*
	الجنس×الحالة الاجتماعية	١	٠,٩٨	٠,٩٨	٢,٥٨	٠,١٠
	الخطأ	٣٣٧	١٢٩,٠٢			
	المجموع	٣٤٠	١٣٣,٦٤			
الدبلوماسي	الجنس	١	٠,٠٠٢٣	٠,٠٠٢٣	٠,٠١	٠,٩٠
	الحالة الاجتماعية	١	٠,٠٠٠٧٩	٠,٠٠٠٧٩	٠,٠٠٠١	٠,٩٤
	الجنس×الحالة الاجتماعية	١	٠,٧٢٦	٠,٧٢٦	٤,٠٧	٠,٠٤*
	الخطأ	٣٣٧	٦٠,٢٢			
	المجموع	٣٤٠	٦٠,٩٥			
السلبي	الجنس	١	٠,١٧	٠,١٧	٠,٦٦	٠,٤١
	الحالة الاجتماعية	١	١,١٦	١,١٦	٤,٣٠	٠,٠٣*
	الجنس×الحالة الاجتماعية	١	٠,٠٩	٠,٠٩	٠,٣٥	٠,٥٥
	الخطأ	٣٣٧	٩١,٤٨			
	المجموع	٣٤٠	٩٢,٠٩٢			

الديمقراطي	الجنس	١	،٢٣	،٢٣	،٤٦	،٤٩
	الحالة الاجتماعية	١	١,١٥	١,١٥	٢,٣١	،١٢
	الجنس×الحالة الاجتماعية	١	،٠٠٧	،٠٠٧	،٠١	،٩٠
	الخطأ	٣٣٧	١٦٨,٥٧			
	المجموع	٣٤٠	١٦٩,٩٦			
التعاوني	الجنس	١	،٠١٧	،٠١٧	،٠٣	،٨٥
	الحالة الاجتماعية	١	،٩٥	،٩٥	١,٩٠	،١٦
	الجنس×الحالة الاجتماعية	١	،٠٦	،٠٦	،١٢	،٧٢
	الخطأ	٣٣٧	١٦٩,٢٠			
	المجموع	٣٤٠	١٧٠,٢٣			

* دال إحصائياً عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

أولاً / النمط الديكتاتوري:

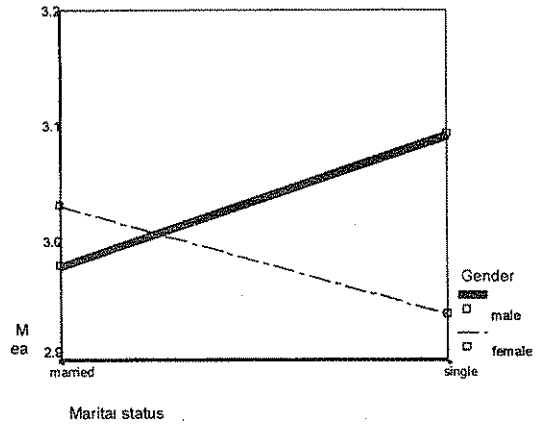
١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط الديكتاتوري لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين، حيث كانت الفروق لصالح الذكور والمتزوجين (انظر الجدول رقم (٦)) ،حيث بلغ متوسط استجابات الذكور (٢,٠٢) ومتوسط استجابات الإناث المتزوجات (١,٨٣) عند المعلمين، في حين بلغ متوسط استجابات الذكور المتزوجين إلى (٢,٠١) ، ومتوسط استجابات الإناث المتزوجات إلى (١,٨٣).

٢. لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين في التأثير على النمط الديكتاتوري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس.

ثانياً / النمط الدبلوماسي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط الدبلوماسي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين.

٢. وجود تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين في النمط الدبلوماسي كما هو مبين في الشكل رقم (١) ، حيث يوضح الشكل أن أعلى متوسط استجابة كان عند المعلمين المتزوجين (٣,٠٩) يليه المعلمات المتزوجات (٣,٠٣) ، ثم يليه المعلمين غير المتزوجين (٢,٩٨)، وأخيراً المعلمات غير المتزوجات (٢,٩٣) (لاحظ الجدول (٦)).



الشكل رقم (١)

التفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية على النمط الإشرافي الدبلوماسي.

ثالثاً / النمط السلبي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط السلبي لدى مديري المدارس تعزى لتغير الجنس والتفاعل بين الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين.

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط السلبي لدى مديري المدارس تعزى لتغير الجنس بين المعلمين والمعلمات المتزوجين والمعلمين والمعلمات غير المتزوجين ولصالح المتزوجين ، ففي حين بلغ متوسط استجابات المتزوجين (٢,٤٩) ، كان متوسط استجابات غير المتزوجين (٢,٣٦).

رابعاً / النمط الديمقراطي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس تعزى لتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما. وبالتالي اتضح من نتائج التحليل الإحصائي ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية على النمط الديمقراطي.

خامساً /النمط التعاوني :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) في النمط التعاوني لدى مديري المدارس تعزى لتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والتفاعل بينهما. وبالتالي اتضح من نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يشير إلى قبول هذه الفرضية الصفرية على النمط التعاوني.

ويرى الباحث أن السبب في ظهور الفروق في استجابات المعلمين والمعلمات على النمط الديكتاتوري ولصالح المعلمين، قد يعزى إلى جرأة المعلمين في التصدي للممارسات الإشرافية غير المرغوبة مقارنة بالمعلمات. فالمعلمون عادة ما يتمتعون بالقدرة والرغبة على التصدي للأوامر والتعليمات التي تتعارض مع تطلعاتهم أكثر من المعلمات، وكما قد يعزى الأمر إلى طبيعة المجتمع ، حيث تلعب التنشئة الاجتماعية الأولى وعادات المجتمع وتقاليده دوراً حاسماً في التأثير على منع الإناث من الظهور بمظهر المعارضات،

أو المقاومات للأوامر والتعليمات ، في حين هي ليست كذلك بالنسبة للذكور، والذين عادة ما يتصفون بالرغبة في عدم الإذعان للأوامر والتعليمات الممارسة عليهم، بالعمل على معارضها قدر الإمكان إذا كانت غير منصفة بحقهم، وتؤكد على ذلك الباحثة داولنج (Dowling, 1981) في إشارتها إلى أنماط التنشئة الاجتماعية عند الذكور والإناث، إلى أن الإناث، وخاصة في المجتمعات الشرقية، يدربن على الاعتمادية، والإذعانية السلبية منذ بداية حياتهن ، لأن طبيعتهن الأنثوية تفرض عليهن ذلك، فهن أكثر رقة ونعومة وجاذبية وخجلاً، بينما يدرب الذكور على التخلص من الاعتمادية، لأن طبيعة الرجولة وتشجيع المجتمع لهم على الظهور بمظهر المعتدين بأنفسهم يجعلهم أكثر خشونة وقدرة على التحدي والتصدي لكل ما يتعارض مع مبادئهم وتطلعاتهم.

أما فيما يتعلق بظهور الفروق في النمط السلبي تبعاً للحالة الاجتماعية ولصالح المتزوجين، يرى الباحث أن السبب قد يعزى إلى قدرة المتزوجين على التعامل مع هذا النمط الإشرافي، وبشكل يدل على الحكمة والفطنة والعمق والوعي للسلبيات التي قد تنجم عن ممارسته على المعلمين، بالمقارنة مع غير المتزوجين؛ ولذلك فإنه يمكن القول إنَّ هذه النتيجة جاءت متفقة مع التوقعات النظرية التي تشير إلى أن المتزوجين وبحكم تعودهم وخبرتهم في تحمل المسؤولية الأسرية وما يحيط بها من مسؤوليات وإدارة والتزامات ، يعطيهم القدرة والفاعلية لأن يكونوا أكثر بعداً للنظر واستجابة، بل أكثر قدرة على معارضة.هذا النمط السلبي ، والذي يعتبر من وجهة نظرهم غير منصف بحقهم، بالمقارنة مع زملائهم من غير المتزوجين. وبالنتيجة يرى الباحث أن مستوى الوعي الذي يفترض أن يتمتع فيه المتزوجون يؤهلهم بالقدرة الزائدة على استقراء المستقبل حول النتائج السلبية التي قد تترتب على ممارسة هذا النمط السلبي من قبل المديرين، أكثر من غير المتزوجين.

أما بالنسبة لظهور تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية عند المعلمين على النمط الدبلوماسي، يرى الباحث السبب في حصول المتزوجين على متوسطات استجابات أعلى من غير المتزوجين، ربما يعزى إلى كون هذا النمط يعتبر مرغوباً أكثر للمتزوجين بحكم الخبرة والتمرس في تحمل الواجبات الأسرية، وما يتحكم منها باللباقة والدبلوماسية للتوفيق بين متطلبات العمل والأسرة وخلق الانسجام بين أفرادها، ومحاولة تلبية حاجات كل فرد منهم حسب ظروفه ورغباته . وهنا يود أن ينوه الباحث وبحكم خبرته الشخصية والمهنية أن النجاح في خلق الانسجام وتحقيق السعادة الأسرية، سوف ينعكس إيجابياً على النجاح بالعمل من حيث بناء علاقات اجتماعية ومهنية مع الرؤساء والعاملين، وبشكل يدل على الحكمة واللباقة وبالقدرة على خلق أجواء من الثقة والاحترام المتبادل من أجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة، والتي يمكن بها تحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة وللعاملين فيها. وعليه فليس مستغرباً أن تأتي متوسطات استجابات المعلمين أكثر من متوسطات استجابات المعلمات وخاصة لفئة المتزوجين من المعلمين. وكما يمكن تفسير هذه الفروق في ضوء بعض المتغيرات، والتي من بينها الاهتمام الملحوظ من جانب المعلمين والمعلمات المتزوجين والمتزوجات بمتابعة ظروفهم الأكاديمية والإدارية، وحرصهم عليها في جو أكثر جاذبية ومراعاة للأصول الاجتماعية في فن التعامل الذي يتميز بها المجتمع العربي بشكل عام ،والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص، وهذا ما يجعلهم أكثر اهتماماً بهذا النمط بالذات لطبيعته وسلاسته في تحقيق الأهداف المبتغاة، مقارنة مع المعلمين والمعلمات من غير المتزوجين والمتزوجات، والذي يمكن وصفهم بأنهم الأقل ضبطاً والأكثر انشغالاً بالأمور العامة ، وخاصة تلك الخارجة عن نطاق الأسرة ومسؤولياتها الاجتماعية، ونطاق العمل ومسؤولياته التربوية.

الاستنتاجات :

في ضوء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي:

١. أن ترتيب الأنماط الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة نابلس جاء كما يلي:

المرتبة الأولى: كانت للنمط الديمقراطي، حيث حصل على متوسط استجابة (٤،٢٣) ونسبة مئوية (٨٤،٦٪)، والمرتبة الثانية : وكانت للنمط التعاوني، حيث حصل على متوسط استجابة (٤،١٩) ونسبة مئوية (٨٣،٨٪)، والمرتبة الثالثة : وكانت للنمط الدبلوماسي، حيث حصل على متوسط استجابة (٣،٠٧) وبنسبة مئوية (٦٠،٧٪)، والمرتبة الرابعة : وكانت للنمط السلبي، حيث حصل على متوسط استجابة (٢،٤٠) ونسبة مئوية (٤٧،٨٪)، والمرتبة الأخيرة للنمط الديكتاتوري ، حيث حصل على متوسط استجابة (١،٨٨) ونسبة مئوية (٣٧،٦٪).

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠،٠٥) في النمط الديكتاتوري تبعاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية ولصالح الذكور من المعلمين ، وكذلك لصالح المتزوجين من المعلمين ، في حين لم تظهر مثل هذه الفروق في الأنماط الإشرافية الأخرى.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠،٠٥) في النمط الدبلوماسي تعزى للتفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية ولصالح المتزوجين من المعلمين والمعلمات، ولم تظهر نتائج الدارسة أي أثر ذي دلالة إحصائية في التعامل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في بقية الأنماط الإشرافية الأخرى التي تناولتها الدراسة.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠،٠٥) في النمط السلبي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المتزوجين من المعلمين.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي:

١. تدريب مديري المدارس الأساسية والثانوية ومديراتها على ممارسة النمطين الديمقراطي والتعاوني في الإشراف ؛ لكونها أكثر الأنماط قبولاً عند المعلمين والمعلمات كما أشارت إليه نتائج الدراسة.

٢. إجراء دراسة تتعلق بالأنماط الإشرافية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية والثانوية على مستوى فلسطين ككل.

٣. تدريب المديرين للتركيز على أهمية بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين لما فيها من مصلحة مشتركة في تسهيل الدور الإشرافي الذي يقومون به في المدارس.

٤. عقد دورات تدريبية للمديرين لمواكبة أحدث الأساليب الإشرافية في ميدان الإشراف التربوي من أجل تعزيز أدوارهم كقادة ومشرفين تربويين في المدارس التي يقومون بإدارتها.

المراجع

١. بطاح، أحمد (١٩٩١م)، "علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، ٦ (٢) ٢٨١-٢٩٩.

٢. دليل المشرف التربوي، (١٩٩٧م)، **وزارة التربية والتعليم**، دائرة الإشراف التربوي، رام الله ـ فلسطين.

٣. ديراني، محمد (١٩٩٣م)، "السمات الشخصية للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية"، **مجلة الدراسات (للعلوم الإنسانية)**، الجامعة الأردنية (٣)، ١٦٠-٢٠٣.

٤. سلامة، بلال (١٩٩٥م)، "**الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ـ فلسطين.

٥. عبد الرحمن، نائل (١٩٩٤م)، **دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ـ فلسطين.

٦. علي، بسرين (١٩٩٣م)، "**دور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين بمدينة التأميم بالعراق**"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد ـ الأردن.

٧. اللحام، ندى (١٩٩٦م)، "**تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد ـ الأردن.

٨. لمحاسنة، محمد (١٩٩٦م)، "الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد ـ الأردن.

٩. منصور، نبيل (١٩٩٧م) "أهمية المهام الإشرافية كما يتصور المشرفون التربويون في الضفة الغربية درجة ممارستهم لها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت ـ فلسطين.

10. Alfonso, R., Firth, G., and Nevile, R., (1981) **Instructional supervision: a behavior system**, Allyn and Becon INC., Boston: Mass.

11. Berry., (1993) A comparison of the way that woman and men principals supervise teachers, **ERIC**, Current, ACC, 9308148.

12. Chacko, H., (1987) **Administrators methods of upward influence gools, motivational needs and perceptions of supervisors Leadership style,** unpublished doctoral dissertation, 99 (6) 1320-A.

13. Harris, B., (1975) **Supervisory behaviowr in education, 2nd Ed., Englewood cliffs,** Prentice-Hall, N.J.

14. Kelly, M., (1992) the instructional supervision studies of school principals (supervision styles), **ERIC**, Current, AAC, 9201932.

15. Licklider, B., (1993) Improving supervision of cooperative Learning-Anew approach of staff development for principals, **Journal of Personnel Evaluation in Education**, 6 (4) 367-378.

16. Lovell, J., and Wales., (1983) **Supervision for better school,** Fifth ed., Englewood cliffs, Prentice-Hall, N.J.

17. Pajak, E., (1990) Dimensions of supervision, **Educational Leadership**, 48 (1) 78-81.

18. Wales, J., and Bondi, J., (1986) **Supervision aguide to practice**, Merrill-Publishing Co., Columbus, Ohio.

الملحق (١)

استبانه قياس الأنماط الإشرافية

الأستاذ الزميل الفاضل / الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

الصفحات المرفقة عبارة عن أداة بحث للتعرف إلى الأنماط الإشرافية، التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين بغرض الوقوف على حقيقة هذه الأنماط للاستفادة منها في الوصول إلى توصيات تساعد على تحسين عملية الإشراف التي يقوم بها المدراء في المدارس.

وتتكون هذه الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: وتتعلق بمعلومات إحصائية عامة عن المستجيب (معلم/ معلمة).

الجزء الثاني: ويتعلق بمقياس الأنماط الإشرافية التي يمارسها المدير .

وعليه أرجو منك الإجابة عن أسئلة الاستبانة بعناية ودقة، ولأن نتائج الدراسة تعتمد على رأيك السديد، على اعتبار أنك من أكثر الناس احتكاكاً بالمدير ومعرفة بأنماطه الإشرافية المختلفة.

لا داعي لذكر اسمك، وتأكد أن الغرض من هذه الاستبانة هو البحث العلمي الهادف إلى خدمة العملية التربوية في وطننا الحبيب فلسطين.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم

الجزء الأول: معلومات إحصائية عامة.

الرجاء تعبئة المعلومات التالية بوضع دائرة حول الرمز الذي ينطبق على حالتك:

١. الجنس : أ. ذكر ب. أنثى

٢. الحالة الاجتماعية : أ. متزوج ب. أعزب

الجزء الثاني : مقياس أنماط المدير الإشرافية.

أرجو أن تعطي تقييمك لدرجة الممارسة لنمط مديرك الإشرافي بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل درجة شيوع الممارسة لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس.

علماً بأن دلالة الأرقام الموزعة على المقياس تعني ما يلي:

الرقم (٥) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة كبيرة جداً.

الرقم (٤) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة كبيرة.

الرقم (٣) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة متوسطة .

الرقم (٢) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة ضعيفة.

الرقم (١) ويعني أن درجة الممارسة الإشرافية تحدث بدرجة ضعيفة جداً.

مثال: إذا ارتأيت أن المدير يقوم بزيارات مفاجئة للمعلمين بدرجة كبيرة، ضع دائرة حول الرقم (٤) في الخانة المقابلة للعبارة.

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	الأنماط الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة:	٥	٤	٣	٢	١
١.	يقوم بزيارات صفية مفاجئة للمعلمين.					
٢.	يلزم المعلمين باتباع أسلوب تدريسي معين.					
٣.	يعكس الشعور بتفوقه علمياً وفكرياً على المعلمين.					
٤.	يسجل ملاحظاته الصفية على مرأى من التلاميذ.					
٥.	يستأثر بالنقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين.					
٦.	لا يتشاور مع المعلمين في إعداد جدول الحصص الخاص بالمواد الدراسية.					
٧.	ينزع ثقة المعلمين بالوعود والإغراءات الفارغة.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٨.	يتيح للمعلمين الفرص في توضيح أفكارهم وآرائهم.					
٩.	يمتلك القدرة على إقناع معارضيه من المعلمين.					
١٠.	يغلب طابع المجاملات في النقاش الذي يدور بينه وبين المعلمين.					
١١.	يكون لنفسه عيوناً من بعض المعلمين على زملائهم الآخرين.					
١٢.	يهتم بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.					
١٣.	لا يهتم كثيراً بعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي.					
١٤.	يترك المجال لكل معلم في إبداء رأيه دون تعليق من طرفه.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١٥.	يؤمن أن كل شخص في المدرسة مسؤول عن نفسه.					
١٦.	يترك للمعلمين حرية اختيار الأنشطة التي يرونها مناسبة.					
١٧.	يساعد المعلمين على الشعور بالراحة أثناء زياراته الصفية.					
١٨.	يتشاور ودياً مع المعلمين فيما يتعلق بشؤونهم التدريسية.					
١٩.	يشجع المعلمين على تولي الدور الريادي في مهنة التدريس.					
٢٠.	يستجيب لمطالب المعلمين خلال فترة معقولة من الزمن .					
٢١.	يهتم بحاجات ومشاكل المعلمين والتلاميذ.					
٢٢.	يشجع المعلمين على البحث والتجريب.					
٢٣.	يطلع المعلمين على أحدث أساليب وطرائق التدريس.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٢٤.	يرشد المعلمين إلى طرق إدارة الصف وحفظ النظام فيه.					
٢٥.	يتصيد أخطاء المعلمين ويستغلها لمصلحته.					
٢٦.	يدخل الحصة الصفية ويخرج منها دون استئذان.					
٢٧.	يهتم بالشكليات على حساب العملية التربوية.					
٢٨.	لا يتعاون مع المعلمين في وضع الخطط التدريسية العلاجية					
٢٩.	يفرض رأيه على المعلمين بشدة أثناء المناقشات.					
٣٠.	يقاطع المعلمين أثناء زياراته للحصص الدراسية.					
٣١.	يستميل بعض المعلمين إذا وجد معارضة لتعليماته.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٣٢.	تغلب عليه البشاشة والرقة فيما يقوم به من تصرفات.					
٣٣.	يستعين ببعض المعلمين في توزيع المسؤوليات وتنفيذ التعليمات بين الزملاء.					
٣٤.	يترك الخيار للمعلمين باختيار النشاط الذي يرونه مناسبا.					
٣٥.	تتميز قراراته الإدارية بالفوضى والارتجال.					
٣٦.	يعتمد على المشرفين التربويين في تقويمه للمعلمين.					
٣٧.	يحاول تحقيق الرغبات الشخصية للمعلمين إرضاء لهم.					
٣٨.	تتميز اجتماعاته مع المعلمين بالعشوائية وعدم الدقة.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٣٩.	يميل إلى استرضاء المعلمين حتى لا يثير غضبهم.					
٤٠.	لا يبدي اهتماماً كافياً بالزيارات الصفية حفاظاً على شعور المعلمين بالاستقلالية.					
٤١.	يستأذن المعلم عند دخوله وخروجه من الحصة.					
٤٢.	يتعامل مع المعلمين بالثقة والاحترام.					
٤٣.	يجلس في مكان يسمح له بمشاهدة الحصة دون إزعاج للمعلم.					
٤٤.	يشترك المعلمين في عملية تقييم تقدم التلاميذ أكاديمياً.					

م	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٤٥.	يشجع المعلمين على التطوير مهنياً بحسب حاجاتهم.					
٤٦.	يقدم للمعلمين الاقتراحات البناءة فيما يتعلق بتحسين طرق التدريس.					
٤٧.	يعطي اهتماماً بتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.					
٤٨.	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة وخارجها.					
٤٩.	يساعد المعلمين على حل المشكلات الانضباطية في الصف وخارجه.					

شاكرين لكم تعاونكم