

## السلوك الاشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية

رعد محمود زيدان العبيدي

أ.د. صباح مرشود منوخ العبيدي

جامعة تكريت / كلية التربية للعلوم الانسانية

[sabahmarshod@tu.edu.iq](mailto:sabahmarshod@tu.edu.iq)

[rmzpeh1186@st.tu.edu.iq](mailto:rmzpeh1186@st.tu.edu.iq)

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على : السلوك الاشرافي لدى معلمي المرحلة الابتدائية ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك الاشرافي وفق متغير الجنس (ذكور إناث) وكذلك الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اجترار الأفكار وفق متغير سنوات الخدمة (1-5 / 6-10 / 11 فما فوق). وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة وقام الباحثان ببناء اداة لقياس السلوك الاشرافي وقد تكون المقياس بصورته الاولية من (48) فقرة وبعد استخراج الصدق والتطبيق الاحصائي على الفقرات واستخراج الثبات اصبح المقياس بصيغته النهائية مكون من (45) فقرة، وبعد التطبيق النهائي وباستخدام الوسائل الاحصائية اظهرت النتائج ان العينة لديها مستوى عالٍ من السلوك الاشرافي ولا يوجد فرق تبعاً لمتغير الجنس وهناك فرق في متغير سنوات الخدمة ولصالح الفئة (11 فما فوق) وبناءً على ما جاء بالنتائج قدم الباحثان عدداً من التوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية : السلوك الاشرافي، مديري المرحلة الابتدائية .

### الفصل الاول/التعريف بالبحث

#### 1-اهمية البحث والحاجة اليه

ان مدير المدرسة يمثل احد مدخلات منظومة الادارة المدرسية بل هو العقل المفكر والمدير في المنظومة ، ويتحمل مسؤولية تخطيطها وقيادتها وتقويم ادائها اتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة ، ويتحمل مسؤولية مواجهة اي متغيرات قد تواجهها والتكيف معها ، ومن اهم المسؤوليات الملفاة على عاتق مدير المدرسة المسؤولية الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والالمام بالتطورات التربوية الحديثة ، والمسؤولية الادارية ، وتشمل الادارة والتنظيمية لشؤون الطلبة والعاملين الى جانب الاشراف على مبنى المدرسة ومرافقها والتواصل مع المجتمع المحلي .

(المشهوراوي ، 12:1998)

وغالباً ما تكون هناك نواحي قصور بالسلوك الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية وعلى المؤسسات التربوية اشراك مديري المدارس الابتدائية ضمن برامج تدريبية او تعريفية بالسلوك الاشرافي بغية الاستفادة من هذه المعلومات من خلال الدورات والندوات وتوظيف مدير المدرسة لهذه الخبرات وترجمتها عملياً في ميدان المؤسسة التعليمية ، كذلك على مدير المدرسة ان يمتلك ثقافة تنظيمية وذل ليوظفها للتعامل مع زملائه المعلمين والطلبة وهذا بدوره سوف يعكس انطباعات ايجابية لدى معلمي المدارس عن مدير المدرسة وهذا ما يدفعهم للتعاون والعمل المشترك والحرص على سير العملية التعليمية وما تصبوا اليه المدرسة بغير الوصول الى الاهداف المرسومة سواء ما يخص التلاميذ او ما يخص معلمي المدرسة او ما يخص التعامل مع مديرية التربية ، ومن خلال ما تم عرضه بحسب علم الباحثان ان للثقافة التنظيمية لها تأثير على انشطة المنظمة المختلفة لكونها احد السبل التي تساعد على رفع وتحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها وبما ان العاملين يحملون افكارا ومعتقدات خاصة بهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المدرسة التي يعملون بها وهذا ما حدا بالمؤسسات التعليمية الى القاء النظر على الثقافة التنظيمية والحد من اهمالها .(الحميدي، 2012: 3)

ان السلوك الاشرافي من المواضيع الهمة لدى عدد كبير من علماء النفس وتجاربهم خلال اواخر القرن العشرين، وقد حاولت تلك الدراسات بطريقة او بأخرى تفهم الانماط السلوكية الاشرافية المختلفة على مجموعة من المتغيرات داخل المؤسسة التعليمية .(عبد الوهاب، 2009: 11).

ويعد الاشراف التربوي صمام الامان في العملية التعليمية وبقدر كفاءة الاشراف التربوي وفعالية اجهزته والقائمين عليه تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها فهو الالية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي خاصة الحلقات الاربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة وهي : المناهج واداء المعلمين والموارد التعليمية ، واساليب التقويم ، ولكي يؤدي الاشراف التربوي دوره كاسلوب تطوير العملية التربوية والرقى بها لا بد له ان يطور مفاهيمه واساليبه وانماطه بما يتفق والاتجاهات العالمية المعاصرة وان يصبح له دور اساسي وفاعل في تطوير قدرات المعلم وامكاناته من خلال تزويده بالمعارف والخبرات والاتجاهات الايجابية التي تمكنه من اداء عمله بكفاءة عالية . ( حسن، 2021: 425 ) ان للسلوك الاشرافي دورا حيوياً في نجاح المؤسسات التعليمية التي تقوم على الاعتماد المتبادل فكلما يحتاج العاملون الى دعم قادتهم وتوجيهه فان القائد او المدير يمكن ان يعتمد على العاملين في الحصول على افكار جديدة والتعاون لإنجاز المهام الصعبة وتحقيق اهداف المؤسسة . (الفاعوري، 2002: 136) . وأن للأشراف التربوي دوره الفاعل في دعم المسيرة التربوية والتعليمية لأنه قناة مهمة تربط المديرية بالمدارس المختلفة لاسيما في نقل الاوامر والتعليمات الصادرة من والى المدارس فضلا عن نقل المقترحات والحلول والقرارات الصادرة من المديريات الى ادارات المدارس و المدرسين والموظفين وكافة العاملين في قطاع التربية والتعليم ممن يعملون ضمن حلقات التدريس وتحمل دائرة الاشراف التربوي مهمة تطوير أداء المدرسين والمعلمين ورفع مستوى أدائهم العلمي والتربوي وتجديد معلوماتهم وخبراتهم وتطوير مهاراتهم فضلا عن تقويم العملية التربوية في أي قطاع من قطاعات المجتمع (البزاز، 1970: 6).

لذا يعد الاشراف التربوي أحد الاجهزة العلمية المهمة الفاعلة في قطاع التربية والتعليم التي تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة بالكفاية والفاعلية لأنها تعنى بأركان العملية التعليمية كافة من معلم ومتعلم ومنهج واساليب وطرائق تدريس وأدوات ومعدات ووسائل تعليمية لان الاشراف التربوي يعمل على تحسينها وتغييرها أو تطويرها في الاتجاه المطلوب (محمد، 2016: 15).

ان الاشراف التربوي تبرز اهميته في انها تنبثق من الجماعة التي ينتمي اليها والشخص يفرض نفسه دون ان تمنح به من طرف السلطات حيث تقوم هه السلطات المرؤوسة بتحديد اهداف الجماعة وفقاً لمصلحه او لمصالح الجهة التي منحته السلطة وهو يعتقد بان التباعد الحاصل بينه وبين الجماعة يساعده على ارغامها على طاعة اوامره . (زين الدين ، 2007: 96)

وقد اظهرت بعض الدراسات في مجال الاشراف التربوي ان الممارسات الاشرافية التربوية لم تتطور بتطور مفهوم الاشراف التربوي ولم تتغير النوعي المرغوب فيه ونادت بضرورة تبني نماذج اشرافية تقوم على التواصل المفتوح والتفاعل المستمر لاحداث التغييرات الايجابية فجاءت دراسة (هندم، 1987) والمقامة في الجامعة الاردنية والتي اختبرت تجريبياً فاعلية نموذج الاشراف بالاهداف وفحص اثره في تحسين سلوك المعلمين التعليمي وسلوك المشرفين الاشرافي وتحسين اتجاهاتهم نحو السلوك الاشرافي والاشراف التربوي . (هندم ، 1987 : 5) كما وجاءت دراسة (محمد، 2013) من خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجراها تبين ان هناك ضعفاً في توظيف المشرفين التربويين والمعلمين لبعض خصائص الاشراف التربوي فالاساليب الاشرافية التي يستخدمها الاشراف التربوي لنمو المعلمين مهنيًا كانت غير ملائمة . (محمد، 2013: 6)

ومن الأهمية ان نذكر ان الإشراف المباشر يعتبر أحد أكثر نواحي السلوك الإشرافي وضوحاً حيث يقوم فيه المشرف بالإشراف على المعلمين في المدارس ومراقبتهم فنياً وكذلك مراقبة تماسك تلك المنظومة التعليمية داخل المدرسة وغيرها من الأفراد المتعلقة بالجانب الاشرافي فأى ضرر قد يلحق المؤسسة التعليمية بسبب قرار تم اتخاذه بشكل خاطئ. (احمد، 1999: 28)

وبذلك فإن الإشراف هي عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في إطار من العلاقات الإنسانية التي تنتظر إلى المعلمين بنظرة تعاون واحترام فإذا حقق الإشراف عمليات المساعدة اللازمة والتوجيه الكامل لجهود المعلمين وضمن قدراً كافياً من الرقابة على التدريس وتم كل ذلك في حدود معاملة إنسانية تسعى إلى إشعار الموظفين بكرامته وأنه عضو مرغوب فيه يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية وبالتالي ضمان الاستقرار والسير الحسن للتعليم. (الحلاق ، 2008: 9)

## 2-اهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- السلوك الاشرافي لدى معلمي المرحلة الابتدائية .
- 2- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك الاشرافي وفق متغير الجنس (ذكور وإناث).
- 3- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اجترار الأفكار وفق متغير سنوات الخدمة (1-5 / 6-10 / 11 فما فوق).

## 3- حدود البحث .

تحدد الدراسة الحالية بمعلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ولكلا الجنسين (ذكور وإناث) للعام الدراسي (2024-2025).

## 4- تحديد المصطلحات .

### - السلوك الاشرافي

- ربيع (2006): " هو وسيلة لتطوير العملية التعليمية من خلال متابعة المعلمين وتوجيههم ومساعدتهم على النمو المهني لتحسن مستوى ادائهم وطرق واساليب تدريسيهم بما يسهم في تحقيق الاهداف التربوية المطلوبة . (ربيع، 2006: 216)

- عبد الوهاب (2009) : " هو فن بناء وتسيير العلاقات الانسانية القائمة على الاحترام والتقدير بين المعلم والتلاميذ الذين هم تحت مسؤوليته لأجل تكوينهم وتطوير مهاراتهم والتحكم في السلوكيات اللاصفية التي قد تؤثر سلباً في مستويات المردود المدرسي والعمل على خلق مناخ دراسي يسمح بتحقيق الاهداف التي من اجلها انشئت المؤسسة التربوية . (عبد الوهاب، 2009: 15)

- تعريف (حسن، 2021) : وهو جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث بين مدير المدرسة من جهة والمدرسة بجميع مكوناتها من جهة اخرى وذل من اجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق اهدافها . (حسن، 2021: 427)

- التعريف النظري: " هو مجموعة من الافعال والادوار التي يقوم بها مدير المدرسة لادارة وتوجيه المعلمين على النمو المهني وتحسين ادائهم وعلاقاتهم مع طلبتهم وزملائهم والمجتمع المحلي ومتابعة تنفيذ المناهج وتحسين عمليتي التعليم والتعلم لتحقيق الاهداف المطلوبة .

- التعريف الاجرائي: يتمثل بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم عن اجابته عن فقرات المقياس المعد لقياس السلوك الاشرافي.

## الفصل الثاني / اطار نظري ودراسات سابقة

اولاً : اطار نظري .

السلوك الاشرافي .

مر الاشراف التربوي خلال فترة تاريخه بمراحل متعددة لانه يوصف بعملية مساندة لدعم المدرس والاساتذ في المدرسة وظهرت له العديد من التعريفات والمفاهيم التي تأثرت بنظرة اصحابها الى الاستاذ نفسه فعندما كان الاستاذ ذات تأهيل متدني كان ينظر الى الاشراف على انه نقل المعلومات المحددة سلفاً وتطبيقه لها دون ايلاء ادنى اهتمام بالمحيط العام داخل الصف الدراسي كالعلاقات الانسانية وطبيعة الاتصال من جميع جوانبه ومع ظهور مفاهيم تربوية جديدة وتغير النظرة الى عملية التدريس واساليبها وطرقها المختلفة تآثر مفهوم الاشراف التربوي داخل الاقسام والمديريات التربوية ( متاثراً بالمدرسة السلوكية) وركز على مراقبة السلوك الظاهري للاستاذ وكيف يمكن تعديله وتطويره .(عبد الوهاب، 2009: 25) وتبرز عملية التدريس داخل المؤسسة معتمدة في ذلك على جمع المعلومات الدقيقة في سير عملية التدريس والهدف منها لفائدة الاشراف الصفي وهو منح الاستاذ الفرصة لئبال معلومات تمكنه متساعده من تطوير مهارات التدريس التي يمتلكها وبهذا يمكن القول ان هذا السلوك الاشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين والمدرسين وممارستهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف بكامله وتحليل انماط التفاعل بهدف تحسين مستوى التلاميذ والطلبة .

(حسن، 2021: 425)

- النظريات المفسرة للسلوك الاشرافي .

بالنظر لعدم حصول الباحثان على نظريات مفسرة للسلوك الاشرافي فقد استعان بالنظريات التي فسرت الاشراف التربوي بشكل عام ومن هذه النظريات :

### 1- نظرية السمات Trait Theory

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على أنفسهم، بحثاً عن الخصائص والصفات التي تجعل من شخص معين قائداً . وهذه الصفات ممكن أن تكون موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقاً لهذه النظرية نرى القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن باقي المجموعة.

ولقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة تم وضعها في أربع مجموعات رئيسية، وهي:

1- الخصائص الفسيولوجية (الجسمية): وتشتمل هذه الخصائص على العمر والمظهر كالطول والوزن، وتؤكد هذه النظرية على أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير في الآخرين وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ولكن ليس في كل الأحوال وليس في كل المواقف.

2- الخلفيات الاجتماعية: مثل التعليم ومستواه، الحالة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد وتأثيرها في سلوكه وقيادته.

3- الذكاء: أوضحت الدراسات والبحوث أن القائد الناجح يتمتع بالقدرة على البت والتحكم في الأمور، وعلى اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات.

4- وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمة واستيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به.

## 2- النظرية الموقفية (الوضعية Situational Theory)

تركز هذه النظرية على أن أدوار ومهارات وسلوك القائد تعتمد على الموقف (Situation) ، وقد أجري منذ عام 1940 عدد لا حصر له من الأبحاث التطبيقية لاختيار المتغيرات الوضعية أو المواقف المختلفة، وأظهرت النتيجة النهائية – حتى الآن – أن بعض أنماط القيادة أكثر فاعلية من الأخرى. ويتوقف ذلك على الموقف، وقد قام فيني وهاوس بعد مراجعة كل الأبحاث التي ظهرت في هذا الشأن وحتى 1969، بتلخيص المتغيرات الوضعية أو المواقف ذات التأثير على فاعلية القيادة فيما يلي:

أ- تاريخ التنظيم، عمر القائد وخبرته السابقة.

ب- المجتمع أو الوسط الذي يعمل بداخله التنظيم.

ج- احتياجات العمل المطلوبة من الجماعة.

د- المناخ النفسي للجماعة التي يتم قيادتها.

هـ- نوع عمل القائد.

و- حجم الجماعة التي يتم قيادتها.

ز- درجة التعاون المطلوبة من عضو الجماعة.

ح- التوقعات الحضارية للمرؤوسين شخصية كل عضو في الجماعة.

ط- الوقت المسموح به واللازم لاتخاذ القرارات.

ثانياً:- دراسات سابقة . (جودت عطوي، 2004: 250)

### 1- عبد الوهاب (2009)

#### السلوك الاشرافي وعلاقته بالمرادود الدراسي لدى المرحلة الثانوية

اجريت الدراسة في جامعة منتوري قسنطينة قياس الانماط الاشرافية لدى الاستاذ وما مدى علاقتها بالمرادود الدراسي للطلبة وتكونت عينة الدراسة من 65 استاذاً تم اختيارهم بطريقة قصدية من كلا الجنسين وبحساب سنوات الخدمة وقد قام الباحثان باعداد مقياس يقيس السلوك الاشرافي وباستخدام الوسائل الاحصائية النسبة المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي اظهرت النتائج ان عينة البحث تستخدم الاسلوب الديمقراطي في الاشراف و يوجد فرق بين الجنسين لصالح الاناث. (عبد الوهاب ، 2009)

### 2- حسن (2021)

#### تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين .

اجريت هذه الدراسة في جامعة النهرين / ديالى وهدفت الى تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة نقاط الضعف في دور مديري المدارس الاشرافي ، وقد بلغت عينة الدراسة (588) معلماً ومعلمة ، وقد استعملت الباحثة استبانة كأداة للبحث وتكونت من (64) فقرة ضمن 9 مجالات رئيسية وتم استخراج النتائج بالوسائل الاحصائية المناسبة اظهرت النتائج : ان جميع مجالات الدور الاشرافي حازت على معدل اعلى من المعيار المتبنى البالغ (3) وسط مرجح مع الاختلاف بين المجالات في النسب ، حاز مجال التنظيم المدرسي على المرتبة الاولى كما وحاز مجال العلاقة مع المجتمع الاصلي على المرتبة الاخيرة. (حسن، 2021)

### الفصل الثالث/ اجراءات البحث .

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وعينته وشرحا للخطوات التي اتبعت في إعداد المقاييس، ابتداءً من تحديد مجالات هذه المقاييس مروراً بإجراءات التحقق من تمييز فقراتها، والتعرف على مؤشرات صدقها وثباتها، وانتهاءً بتطبيقها من أجل استخدامها في تحقيق أهداف البحث وكما يلي:

#### أولاً: مجتمع البحث:

تضمن مجتمع البحث المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدين، وقد بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث (3255) معلماً ومعلمة، في المدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدين.

#### ثانياً: عينة البحث:

اختار الباحثان عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغت (300) معلماً ومعلمة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وقد تكون المجتمع الكلي للبحث من (3255) معلم ومعلمه منهم (300) عينة أساسية و (400) عينة تمييزية و (60) عينة الثبات و (30) عينة استطلاعية.

#### ثالثاً: أداة البحث:

#### مقياس السلوك الإشرافي

بعد إطلاع الباحثان على عدد من المقاييس الأجنبية والعربية للسلوك الإشرافي تبين للباحث عدم ملائمة المقاييس الأجنبية مع مجتمع البيئة العراقية كذلك لم يجد الباحثان مقياس عربي أو عراقي لقياس السلوك الإشرافي للمعلمين، لذا قام الباحثان ببناء مقياس السلوك الإشرافي. تحديد المفهوم السلوك الإشرافي:

#### - مجالات المقياس

تم تحديد مجالات المقياس في ضوء التعريف النظري والإطار النظري حيث تم تحديد أربعة مجالات هي (مجال المعلمين، مجال التلاميذ، مجال المناهج، مجال العلاقة مع المجتمع المحلي).

#### - صياغة الفقرات:

صاغ الباحثان (48) فقرة للمجالات الأربع بواقع (12) فقرة لمجال المعلمين، و(12) فقرة لمجال التلاميذ، و(12) فقرة لمجال المناهج، و(12) فقرة لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وقد اعتمد الباحثان على الأسس الآتية في صياغة فقرات هذا المقياس وهي:

- أ- ألا تكون الفقرة غامضة وأن يكون معناها واضحاً ومحدداً.
- ب- أن تلائم الفقرة طبيعة أفراد العينة.
- ت- أن تكون ذات جمل قصيرة بحيث إن الفرد المستجيب لا يمل عند الإجابة عليها لأهمية ذلك في الحصول على بيانات دقيقة ومتكاملة.
- ث- أن تحمل كل فقرة فكرة واحدة فقط. (ملحم، 2002: 171).

#### ❖ تعليمات المقياس:

قام الباحثان بإعداد تعليمات للإجابة على فقرات المقياس من قبل المجيبين، في ضوء الاعتبارات الآتية:

أ- صياغة لغوية سهلة مفهومة ومباشرة.

ب- التأكيد على عدم ترك أي فقرة بدون إجابة مع ملاحظة أن كل فقرة لا يوضع لها إلا إشارة واحدة فقط.

ج- التأكيد على الدقة في اختيار المستجيب لبدل الاستجابة المناسب إزاء كل فقرة.

د – عدم الإفصاح فيها عن الغرض الحقيقي للمقياس وذلك للتغلب على مشكلة المرغوبية الاجتماعية ((Social Desirability أي تزييف الإجابة على نحو يجعل الأفراد يظهرون أنفسهم في صورة مقبولة اجتماعياً، لذلك تم التأكيد على أن هذه الإجابات هي لأغراض البحث العلمي فقط وسوف لن يطلع عليها أحد سوى الباحثان وكذلك عدم المطالبة بذكر اسم المستجيب.

❖ الصدق الظاهري لفقرات مقياس السلوك الإشرافي:

بعد أن تم تحديد مجالات وفقرات المقياس، قام الباحثان بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم التربوية والنفسية، محكماً لغرض تقييم المقياس والحكم عليه في:

- صلاحية مجالاته وفقراته، ومدى ملاءمة توزيع الفقرات على كل مجال من مجالات المقياس.
  - وضوح تعليماته.
  - فيما إذا كانت بدائل مقياس التقدير الخماسي مناسبة لفقرات المقياس ولأفراد عينة البحث الحالي.
  - حذف أو تعديل الفقرات حسب ما يروونه مناسباً. (عودة والخليلي، 2000: 152)
- وبعد جمع آراء المحكمين لكل فقرة من حيث تأييد صلاحية الفقرة أو رفضها، إذ تم استبقاء (48) فقرة لمقياس السلوك الإشرافي وقد حصلت على (80%) من اتفاق الخبراء على بقائها، ولم تحذف أي فقرة.

#### التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

- كان الهدف من هذا التطبيق هو التعرف على الآتي: -
  - ✓ مدى وضوح تعليمات الإجابة على المقياس.
  - ✓ مدى وضوح الفقرات من حيث الصياغة والمعنى.
  - ✓ السلامة اللغوية لفقرات وتعليمات المقياس.
  - ✓ حساب الوقت المستغرق في الإجابة على المقياس.
  - ✓ التعرف على مواطن القوة والضعف في المقياس.
- وللتحقق مما جاء أعلاه قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، وقد تبين إن الفقرات والتعليمات واضحة ومفهومة لجميع أفراد العينة، وتراوح زمن الإجابة على فقرات المقياس ما بين (25 – 30) دقيقة وبمتوسط (24) دقيقة.

#### -القوة التمييزية للمقياس (صدق المقارنة الطرفية):

إن الهدف من تحليل الفقرات هو الإبقاء على الفقرات الجيدة في المقياس (Ebel, 1972: 392) وبما أن التحليل الإحصائي يمكن أن يكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضعت من أجل قياسه (الطيبار، 2013: 70). ولتحقيق ذلك فقد قام الباحثان بتحليل فقرات المقياس إحصائياً بعد تطبيق المقياس على عينة ممثلة لحساب القوة التمييزية للفقرات والتحقق من صدقها والاتساق الداخلي للمقياس وكالاتي: لغرض حساب القوة التمييزية لفقرات مقياس السلوك الإشرافي، فقد قام الباحثان بتطبيقه على عينة بلغت (400) معلماً ومعلمة اختيرت عشوائياً من مجتمع البحث، وبعد جمع الاستمارات تم ترتيب درجاتها تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى. وذلك بعد أخذ الاستمارات التي حصلت

على (27%) العليا (108) من العينة و (27%) الدنيا (108) من العينة كمجموعتين متطرفتين، ولمعرفة القوة التمييزية ل فقرات المقياس، تم استخدام الاختبار التائي ( t-test ) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة، إذ أن القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين أفراد المجموعتين العليا والدنيا ( الشمالي ، 2015: 126). وقد تبين نتيجة التحليل الإحصائي، إن جميع الفقرات مميزة عند مستوى دلالة (0.05) ماعدا الفقرات (8، 12، 14).

**-معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (صدق الاتساق الداخلي):**

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل ارتباط الفقرة والدرجة الكلية للمجال لنفس عينة التمييز، وتم استخراج متوسطات كل فقرة على حدة ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات كل فقرة وبين المتوسط الكلي للمقياس. وأسفر نتائج التحليل الإحصائي عن حذف بعض الفقرات والتي تحمل تسلسل (8، 12 ، 14) وبذلك أصبح المقياس بصورته النهائية مكون من (45) فقرة.

**الخصائص السايكومترية .**

**صدق المقياس:**

الصدق من العوامل الأساسية التي على واضع الاختبار أو مستخدمه التأكد منه وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما وضع من اجل قياسه.

وقد تحقق الباحثان من صدق مقياس السلوك الإشرافي من خلال إيجاد نوعين من الصدق هما الصدق الظاهري وصدق البناء.

**1- الصدق الظاهري Face Validity:**

تحقق للباحث الصدق الظاهري لمقياس السلوك الإشرافي عن طريق لجنة المحكمين وتلقت الباحثان استجابات الخبراء والتي كانت في مجملها تؤكد صلاحية الفقرات لقياسها السلوك الإشرافي لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين مع اقتراح تعديلات على صيغ بعض الفقرات منها، وقام الباحثان بأجراء التعديلات المقترحة ومن ثم اعتمدت الصيغة المعدلة كأداة القياس. وأصبح المقياس جاهزا بصورته الأولية مكون من (48) فقرة .

**2- صدق البناء Construct Validity:**

ويقصد به السمات السيكولوجية التي تنعكس أو تظهر في علامات اختبار أو مقياس ما، ويهدف صدق البناء إلى تحديد عدد السمات والصفات التي يتميز بها الشيء أو الاختبار وطبيعتها التي تشكل أساساً مجموعة من العلاقات أو علامات اختبار ما. (ملحم، 2002: 269). وقد تحقق منه الباحثان من خلال التطبيق الإحصائي للمقياس .

**ثانياً: ثبات المقياس (Reliability):**

ويقصد به أن المقياس يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها، ويقاس هذا الثبات (إعادة الاختبار) إحصائياً بحساب معامل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى والدرجات في المرة الثانية، فإذا ثبتت الدرجات في الاختبارين وتطابقت قيل أن درجة ثباته كبيرة (غرابية، 2002: 153). لحساب معامل ثبات المقياس، فقد اعتمد الباحثان على طريقتين هما:

## 1. طريقة إعادة الاختبار (الاتساق الداخلي): Test-re-Test

تعد طريقة إعادة الاختبار من الأساليب المهمة في حساب ثبات الاختبار إذ تعطينا معلومات عن استقرار النتائج بوجود فاصل زمني ويسمى بالثبات الخارجي، ويتلخص هذا الأسلوب من الثبات في اختبار عينة يطبق عليها الاختبار ثم يعاد تطبيق الاختبار على العينة نفسها بعد مدة زمنية تتراوح من (14-21) يوماً وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها. ويقصد بمعامل الثبات على وفق هذه الطريقة مقدار الارتباط بين الدرجات التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق الاختبار في المرة الأولى ودرجاته عند تطبيق الاختبار في المرة الثانية ويُعد معامل الارتباط الذي نحصل عليه مؤشراً على ثبات الاختبار (جودة، 2009:198). وقد حسب الثبات بطريقة إعادة الاختبار على عينة بلغ عددهم (60) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع البحث بواقع (30) معلمين و (30) معلمة، وكان الفاصل الزمني بين الاختبارين (14) يوماً، إذ يجب أن لا تتجاوز المدة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للمقياس مدة أسبوعين (Adams, 1964, P.85)، وباستخدام معادلة ارتباط بيرسون بين درجات الاختبار للمقياس في التطبيقين، بلغ قيمة معامل الارتباط (0.86) وتعد هذه النتيجة مؤشراً جيداً على استقرار إجابات المعلمين على مقياس السلوك الإشرافي مما يؤكد على أن المقياس يتمتع بثبات عالٍ، إذ يعد معامل الثبات مقبولاً في الدراسات الوصفية كلما كان أكبر أو يساوي (70%).

## 2. طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha):

تم حساب ثبات فقرات المقياس معتمداً على درجات الاختبار لأفراد العينة السابقة لتطبيق إعادة الاختبار، قام الباحثان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات مقياس السلوك الإشرافي، وتشير هذه الطريقة إلى مدى التجانس والاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وكانت قيمة معامل الثبات لهذه الطريقة (0,80) ويدل ذلك على معامل ثبات جيد يشير إلى تجانس المقياس.

### المقياس بالصيغة النهائية

بعد استخراج صدق وثبات مقياس السلوك، أصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (45) فقرة، وأصبح جاهزاً لتطبيقه على عينة البحث الأساسية البالغة (300) معلماً ومعلمة.

### التطبيق النهائي

بعد أن استكمل الباحثان من إعداد مقياس السلوك الإشرافي حيث تكون مقياس السلوك الإشرافي من (45) فقرة وبمتوسط فرضي (135)، أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على عينة البحث البالغة (300) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وهؤلاء موزعون وفقاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث) ومدة الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات).

### خامساً: الوسائل الإحصائية

استعمل الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية سواء في إجراءات البحث أم في تحليل نتائجه، علماً أنه قد جرى الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في معالجة البيانات إحصائياً بالحاسبة الإلكترونية وهي:

1- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-Test).

2- معامل ارتباط بيرسون

3- الاختبار التائي لعينة واحدة (T-Test).

### الفصل الرابع / عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان على وفق الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منها وتحليل النتائج التي أسفرت عنها في هذا البحث لمعرفة العلاقة بين السلوك الإشرافي والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ومناقشة تلك النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار الفرضي ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

**الهدف الأول: التعرف على السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.**

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي قام الباحثان بتطبيق مقياس السلوك الإشرافي على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (300) معلماً ومعلمه، ولتحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي للعينة وقد بلغ (181.43) وانحراف معياري قدره (13.635)، وبعد مقارنته بالمتوسط الفرضي البالغ (135) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (58.996) وهي أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (299) درجة. والجدول (1) يوضح ذلك.

#### جدول (1)

يوضح السلوك الإشرافي ككل لدى المديرين.

| مستوى الدلالة (0.05) | القيمة التائية |          | درجة الحرية | المتوسط الفرضي | انحراف معياري | المتوسط الحسابي | العينة |
|----------------------|----------------|----------|-------------|----------------|---------------|-----------------|--------|
|                      | الجدولية       | المحسوبة |             |                |               |                 |        |
| دالة                 | 1.96           | 58.996   | 299         | 135            | 13.635        | 181.43          | 300    |

تشير نتائج الجدول (1) إلى ارتفاع في مستوى السلوك الإشرافي لدى المدراء من وجهة ونظر افراد العينة فهذا يشير إلى مدراء المدارس لديهم حرص على اداء عملهم بشكل جيد وهذا بدوره له تاثير على سير العملية التعليمية بشكل سليم ..

**الهدف الثاني:** الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك الإشرافي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث). لمعرفة الفروق في السلوك الإشرافي في ضوء متغير الجنس، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للمعلمين بلغ (179.87) وبانحراف معياري (14.188) في حين كان المتوسط الحسابي للمعلمات (181.94) وبانحراف معياري (13.152) وعند حساب القيمة التائية لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق وجد أن القيمة التائية المحسوبة (1.281) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,960) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (298) تبين من ذلك إلى عدم وجود فرق دال بين المعلمين والمدربات، والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2) يوضح السلوك الإشرافي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).**

| مستوى الدلالة (0.05) | القيمة التائية |          | درجة الحرية | انحراف معياري | المتوسط الحسابي | العدد | نوع العينة |
|----------------------|----------------|----------|-------------|---------------|-----------------|-------|------------|
|                      | الجدولية       | المحسوبة |             |               |                 |       |            |
| غير دالة             | 1.960          | 1.281    | 298         | 14.188        | 179.87          | 143   | ذكور       |
|                      |                |          |             | 13.152        | 181.94          | 157   | إناث       |

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (2) يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإشرافي لدى المعلمين والمعلمات ويتضح ذلك أن الذكور والإناث من معلمي المرحلة الابتدائية يتلقون أو ينتمون إلى البيئة نفسها والتعاليم نفسها ويتعرضون إلى الأنظمة والقوانين الإدارية نفسها مما جعل الذكور والإناث متساوين في آرائهم حول السلوك الإشرافي لمدرائهم تختلف هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الوهاب (2009).

الهدف الثالث: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنوات فما فوق).

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| 1-5 سنوات      | 61    | 178.18          | 11.178            |
| 6-10 سنوات     | 122   | 179.75          | 13.133            |
| 11 سنة فما فوق | 117   | 184.86          | 14.639            |
| المجموع        | 300   | 181.34          | 13.635            |

يلاحظ من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخدمة، فقد حصل أصحاب الفئة الأولى (11 سنة فما فوق) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (184.86) وجاء في المرتبة الثانية أصحاب الفئة (6-10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (179.75) وفي المرتبة الثالثة أصحاب الفئة (1-5 سنوات) وبمتوسط حسابي بلغ (178.18) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي كما في الجدول الآتي.

جدول (4) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين متوسطات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| الدلالة      | القيمة الفائية |          | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصادر التباين  |
|--------------|----------------|----------|----------------------|--------------|----------------|----------------|
|              | الجدولية       | المحسوبة |                      |              |                |                |
| يوجد فرق دال | 3.000          | 6.601    | 1182.968             | 2            | 2365.935       | بين المجموعات  |
|              |                |          | 179.204              | 297          | 53223.451      | داخل المجموعات |
|              |                |          |                      | 299          | 55589.387      | الكلية         |

يتضح من الجدول (3) أن القيمة الفائية المحسوبة (6.601) أعلى من القيمة الفائية الجدولية (3.000) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (2-297) وهذا يعني انه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سنوات الخدمة على مقياس السلوك الإشرافي. ولمعرفة الفروق البعدية تبعا لمتغير

سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإيجاد دلالة الفروق والجدول (5) يوضح ذلك.

### جدول (5)

اختبار شيفيه لفروق درجة ممارسة السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة     | 5-1 سنوات | 6-10 سنوات | 11 سنوات فما فوق |
|------------------|-----------|------------|------------------|
| 5-1 سنوات        | -         | 1.574      | 6.683            |
| 6-10 سنوات       | 1.574     | -          | 5.109            |
| 11 سنوات فما فوق | 6.683     | 5.109      | -                |

الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05) وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح أصحاب الفئة (11 سنة فما فوق) عند مقارنتها مع الفئة (5-1 سنوات) والفئة (6-10 سنوات) ولصالح الفئة (11 سنة فما فوق).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة لديها خدمة أكثر من غيرها كونها لديها خبرة مع المدراء طويلة هم أكثر قدرة على ادارة المدرسة وتحليلهم بسلوك اشرافي جيد وقدرتهم علي اتخاذ القرار بشكل مناسب .

### التوصيات

بناء على ما جاءت به نتائج البحث الحالي فإن الباحثان يضع بعض التوصيات الآتية:

1. الحرص والحفاظ على مناخ التعليم المناسب للمعلمين والمعلمات لتذليل العقبات التي من شأنها أن تؤثر على تأدية أعمالهم.

2. على مدير المدرسة أن يعمل على زيادة ورفع الوعي لدى المعلمين بما يعانون منه داخل المدرسة والالتزام بالهدوء والمرونة واللطف في التعامل والابتعاد عن المعاملة السيئة معهم التي من شأنها جعل البيئة المدرسية بيئة غير صالحة للتعليم.

### المقترحات

1. إجراء دراسة على السلوك الإشرافي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل المسؤولية الاجتماعية، السمات الشخصية القيم الدينية.

2. بناء برنامج إرشادي رفع مستوى السلوك الإشرافي لدى مديري المدارس الابتدائية.

3. إجراء دراسة عن السلوك الإشرافي وعلاقته بدافعية الإنجاز.

### المصادر

1- الحميدي، تهاني محسن بدر (2012) الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير القيمي، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط / كلية العلوم التربوية / الكويت .

2- عبد الوهاب، مغار (2009) السلوك الاشرافي وعلاقته بالمرود الدراسي (دراسة ميدانية ببعض ثانوية ولاية سكيكدة) رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة / الجزائر .

3- حسن، حنان فلاح (2021) تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير جامعة النهريين / كلية الحقوق مجلة الفتح، العدد 90.

4- الفاعوري، عبير حمود (2002) العوامل المؤثرة في ادارة المرؤوس لرئيسه وخصائصها السلوكية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث، المجلد 17، العدد 2.

- 5- دويك ، تيسير واخرون (1998) اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 6- محمد ، غادة هاشم عبد الرحيم(2016) الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها باتجاهات معلمي المرحلة الاساسية العليا نحو المهنة في محافظة العاصمة عمان ون وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشارقة الاوسطلية العلوم التربوية .
- 7- زين الدين، ضيف (2007) السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة / كلية التربية ، الجزائر .
- 8- هندم ، حسن احمد علي(1987) اثر الاسلوب الاشرافي بالاهداف في سلوك المعلمين التعليمي وسلوك المديرين الاشرافي وفي اتجاهاتهم نحو الاشراف التربوي في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاردن جامعة اليرموك، كلية التربية .
- 9- احمد ، احمد (1999) الاشراف المدرسي العيادي ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- 10- احمد، احمد (1998) تحديث الادارة التعليمية ، مكتب المعارف الحديثة ، الاسكندرية ، مصر .
- 11-الحلاق دينا يوسف (2008) متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة جامعة الأزهر .
- 12-ربيع ، هادي (1989) الادارة المدرسية والاشراف التربوي الحديث ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان .
- 13-ربيع ، هادي مشعان (2006) المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، عمان .
- 14-عطوي ، جودت (2004) الادارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها ، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة .
- 15-ابو عودة ، علي احمد(2000) تفعيل دور المشرف التربوي في المدارس ، مجلة التوثيق التربوي ، (54) المملكة العربية السعودية .

### Supervisory behavior of primary school principals

#### Abstract:

The aim of this research is to identify the supervisory behavior of primary school teachers and to determine any statistically significant differences in supervisory behavior based on gender (male/female) and on years of service (1-5, 6-10, 11 and above). The study sample consisted of 300 male and female teachers. . The researchers developed a tool to measure supervisory behavior. The scale initially consisted of (48) items, and after establishing validity, applying statistical analysis to the items, and determining reliability, the scale in its final form consisted of (45) items. After the final application and using statistical methods, the results showed that the sample had a high level of supervisory behavior, and there was no difference according to the gender variable, and there was a difference in the years of service variable in favor of the category (11 and above). Based on the results, the researchers presented a number of recommendations and suggestions.

**Keywords :** Supervisory behavior, primary school teachers.