

## الارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية\*

د. سهام بنت محمد صالح كعكي  
أستاذ الإدارة التعليمية المشارك - كلية التربية  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
المملكة العربية السعودية

### ملخص:

- تهدف الدراسة إلى تحديد قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في مكاتب الإشراف التربوي، عن طريق إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في اتخاذ المشرفة التربوية للقرارات، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:
- 1- ما علاقة العرف والتقاليد باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
  - 2- ما علاقة الخبرات المهنية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
  - 3- ما علاقة الأسس العلمية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
  - 4- هل هناك فروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، نوع العمل، سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية؟
  - 5- ما الآليات المقترحة للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب؟
- واستخدمت الباحثة الاستبانة\*\* التي تم تطبيقها على عينة عشوائية من المشرفات التربويات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: علاقة العرف والتقاليد باتخاذ المشرفات التربويات للقرارات علاقة قوية، ونستنتج من ذلك عدم اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على العرف والتقاليد، كما إن علاقة كل من الخبرات المهنية والأسس العلمية واتخاذ المشرفات التربويات للقرارات قوية. ونستدل مما سبق أن الخبرة المهنية مرتبطة بالعرف والتقاليد، لكن يغيب الارتباط ما بين محور الأسس العلمية وكل من الخبرة المهنية والعرف والتقاليد. والدراسة الحالية أكدت على عدم وجود فروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات الدراسية، وذلك نظرًا لأن تعيين المشرفة التربوية يشترط حصولها على مؤهل جامعي تربوي، أما بالنسبة لعدم مناسبة عدد الدورات التدريبية المتخصصة مع عدد سنوات الخبرة، بسبب قلة البرامج المتخصصة في اتخاذ القرارات الإشرافية التربوية المقدمة للمشرفات التربويات، حيث إن بيئتهم التربوية بحاجة إلى تصميم برامج متخصصة تعالج المواقف والتحديات التي يتعرض لها. واقتُرحت الدراسة آليات علمية للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرارات الإشرافية، كما أوصت في ضوء النتائج المتوصل إليها بعدد من الدراسات المستقبلية في مجال الإشراف التربوي.

\* تم تسلم البحث في فبراير 2009، وقُبل للنشر في أغسطس 2009.  
\*\* استبانة الدراسة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الاطلاع عليها.

## مقدمة:

تتولى وزارة التربية والتعليم الإشراف على قطاع كبير من المدارس المختلفة على مستوى المملكة العربية السعودية، فهي تضع الخطط التعليمية لجميع مراحل التعليم العام للجنسين وتتابع عملية التنفيذ عن طريق مكاتب الإشراف التربوي والتي تعتبر أداة تطوير وتجويد الأداء التربوي لمنسوبي وزارة التربية والتعليم في المستوى الإجرائي والمتمثل في المدارس.

ولكي يتمكن الإشراف التربوي من القيام بدوره التطويري التتموي لا بد من توافر مهارات محددة في القائمين عليه ليكونوا قادرين على الرقي بالأداء بما يتفق مع الاتجاهات التربوية العالمية. ولقد اتفق غالبية العاملين في المجال التربوي على أن الإشراف التربوي يشتمل على كفايات متنوعة منها، القيادة التربوية وما تشتمله من اتخاذ القرارات والإدارة والعلاقات الإنسانية وأساليب متابعة تطبيق المناهج وتطويرها، وهكذا فهمام المشرفة التربوية متنوعة ومتعددة تبعاً لما تكلف بها، ومن المهارات التي يجب أن تتقنها المشرفة التربوية القدرة على اتخاذ القرار الفعال فيما يواجهها من مواقف ومشكلات وظيفية.

وأشار بعض الباحثين أن المشرف التربوي الذي يستغرق وقتاً طويلاً ليتخذ قراراً دون الحاجة لذلك الزمن يؤدي إلى قلق مرعوسيه، وعدم شعورهم بالأطمئنان وتزعزع ثقتهم بها، وأنه غير جدير بمنصبه الإشرافي، فالمشرف التربوي بحاجة إلى القدرة على اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة والفريق التعاوني الذي يشاركه في اتخاذ القرار المناسب لأي موقف إشرافي (الأسدي وإبراهيم، 2003: 159). فالمشرف التربوي تحتم عليه طبيعة عمله اتخاذ قرارات عديدة، وخاصة فيما يتعلق بأداء المعلمين الذين يشرف عليهم ومدى تقدمهم في عملهم باستخدام أساليب متنوعة لقياس الأداء الوظيفي لكل من المعلم والطالب، ويتطلب ذلك توافر مهارات محددة تمكنه من التوصل إلى المعلومات الصحيحة في وقت قصير عن طريق التواصل مع جميع الفئات بالبيئة التربوية في المدرسة (مصطفى، 2005: 553).

وتؤثر عملية اتخاذ القرار الإشرافي على أداء المعلم والطالب، وتنعكس بالتالي على المخرجات التعليمية للسنة الدراسية، ويؤكد هذا رأي سيمون (Simon) رائد نظرية اتخاذ القرار حيث أوضح: "إن اتخاذ القرار مهيم على العمل الإداري كله وبالقدر الذي تهيمن فيه مهمة التنفيذ"، ويحقق متخذ القرار الإشرافي المناسب نجاحات في محيطه التربوي عندما يتعاون مع جميع أطراف البيئة التعليمية، مع تواصل مثمر مع الفئات ذات العلاقة (عياصرة وحجازين، 2006: 17-18). كما أشار "هارسون" (Harrison) إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي يتخذ موظفوها القرار ويتحملون مسؤولية عملهم، وأكد كل من كلينر وبروبيكر (Kleiner & Brubaker) على أهمية اتخاذ القرار (الهالي، 2006: 51). كما أوضح ويلي (Wilee) أن من أهم وظائف المشرف التربوية اتخاذ القرار المناسب في ضوء مصادر المعلومات المتاحة له (أحمد، 1999: 41).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بتكليف لجنة لتصميم اختبارات مقننة في ضوء الكفايات الأساسية للإشراف التربوي، حيث تمكن هذه الاختبارات من حسن اختيار القيادات الإشرافية وحددت تسعة مجالات أساسية للإشراف التربوي، أحدها يهتم بتنظيم العملية التعليمية وإدارتها والآخر ركز على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف التعليمية (الباطين، 2004: 267).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار الأداة المحركة للمؤسسة التربوية، فهي التي تدفعها للأمام لتحقيق أهدافها المنشودة، وكثير من المؤسسات التربوية إذا تعثرت في تحقيق أهدافها تسعى إلى تغيير قائدها، لأن القائد لابد أن يكون قادراً على تمكينها من مساهمة الاتجاهات التربوية الحديثة والموازنة بين احتياجات خطط التنمية والمجتمع من البرامج والتخصصات التأهيلية. وتتأثر قدرة الفرد على اتخاذ القرار بعوامل عدة يمكن حصرها في ثلاث مجموعات وهي: العوامل الشخصية لمتخذ القرار، والعوامل

الثقافية المتعلقة بالعرف والتقاليد، والعوامل الاجتماعية التي تصف البيئة التي يتخذ القرار ضمنها، بالإضافة إلى توقيت القرار ومدى مشاركة الآخرين به (أحمد، 1990، 162). وقد أكد التقرير العربي الأول للتنمية الثقافية على ارتباط تحسين نوعية الأداء في اتخاذ القرارات تحقيقاً لضمان جودة التعليم (مؤسسة الفكر العربي، 2008: 117).

وهكذا فإن القدرة على اتخاذ القرار علم وفن في آن واحد، حيث تتبع الأسلوب العلمي الموضوعي في مواجهة المواقف والمشكلات بالاستفادة من العلوم الإدارية والسلوكية والاجتماعية ونتائج البحوث التربوية، وتستعين بالطرق الإحصائية وأساليب تحليل المعلومات. وفي نفس الوقت هي عملية فنية بحاجة إلى خبرات ناجحة ومهارات عملية في التواصل والإقناع واستخلاص النتائج وسمات شخصية (البدر، 2002، 161-162). ويتطلب ذلك توافر مجموعة مهارات في المشرفة التربوية، أهمها قدرتها على تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد ماهية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وحصر حجم المشاركة المطلوبة، والفئات التي يجب أن يؤخذ رأيها، ثم التوصل إلى مجموعة بدائل يتم ترجيح أحدها بما يتلاءم مع الموقف التربوي باستخدام معايير تمكن من التوصل لقرار مناسب (البستان وآخرون، 2003: 113). وتستمد المشرفة التربوية سلطاتها من عدة أمور هي: المركز الوظيفي الذي تحتله وتعتمد هنا على لوائح وأنظمة وقوانين وتعميمات، وسلطة مستمدة من الخبرة المهنية ب مجال الإشراف، والسلطة التي تحصل عليها نتيجة كونها عضوة في مكتب الإشراف التربوي، ويفضل أن تعتمد المشرفة التربوية على سلطتها المستمدة من خبراتها الإشرافية (عطوي، 2001: 243).

وقد عملت الدراسة التي قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1985 على تحديد المهام الأساسية للتوجيه التربوي، ومنها متابعة خطة وأداء المعلم، وتدريب المعلم على الأساليب التربوية الحديثة، ومعالجة المشكلات التربوية باتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة. وحددت دراسة (القرني وآخرون، 1990) مؤهلات ومهام المشرفين التربويين، وتوصلت إلى النتائج التالية: أهمية المؤهل الجامعي والخبرة الناتجة عن التدريس، كما اشترطت القدرة على اتخاذ القرارات عند اختيار الموجه التربوي، وضرورة تحديث مهام المشرف التربوي بما يتفق مع المستجدات التربوية.

كما قيمت دراسة رولاند جرومويل (Gromwell, 1991)، التدريب على مهارات الإشراف التربوي وتوصلت إلى أنه يتم التركيز في التدريب على بعض المهارات الإشرافية مثل: الاتصال، إدارة الاجتماعات، اتخاذ القرارات الإشرافية. باستخدام أساليب متنوعة منها: المناقشات، فرق العمل، تمثيل الأدوار. وحددت دراسة (Pajak, 1993) مهام الإشراف التربوي والتي تضمنت على الاتصال وتطوير أداء التدريس والبرنامج التعليمي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والمشاركة والاجتماعات والعلاقات مع المجتمع والتطوير الشخصي.

ودرس (الباطين، 1992)، واقع المهارات الإشرافية، وتوصل لأن أكثر المهارات الإشرافية استخداماً هي مقابلة المدرس بعد الزيارة الصفية. ويرى المدرسون ندرة ممارسة المشرف التربوي مهاراته الإشرافية، وأن مستوى أهمية المهارات الإشرافية الفنية أعلى من مستوى الممارسة الفعلية. ولقد حددت دراسة (كمفر، 1997) المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات ومنها: عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرار، ولم تمنح حق اتخاذ القرار الموقفي الفوري لأنها تقع في مستوى إداري تنفيذي، ومحدودية وسائل الاتصال المتاحة لها، بالإضافة لضعف درجة الثقة في قدراتها. وتوصلت (أبو خضير، 1997) إلى أن المشرفات التربويات يواجهن عدة صعوبات وظيفية، منها: المركزية وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم الرغبة في التجديد، ونقص الإمكانات المادية، بالإضافة لضغط العمل الإشرافي. وبحث (الدخيل، 2000) في عملية اتخاذ القرار، وأوصى بأهمية تطوير أساليب وإجراءات العمل المتبعة في اتخاذ القرار ومنح بعض الصلاحيات وتوفير معلومات كافية حول الموضوعات التي سيتخذ قرار بشأنها عند عرضها.

## الارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار.

ولقد توصلت دراسة (مضاوي، 2001) إلى التفاوت في معايير اختيار المشرفات التربويات بين المناطق وكثرة المهام الموكلة للمشرفة، ومنها إشرافها على عدد كبير من المعلمات، بالإضافة إلى عدم قدرة المشرفات التربويات على تفعيل الاتجاهات الإشرافية العالمية، وأوصت الدراسة بمنح المشرفات التربويات سلطة اتخاذ القرارات المناسبة. واستنتجت دراسة (ستراك، 2004) أن المشرفين التربويين يمارسون بدرجة واسعة اتخاذ القرارات، ولكن درجة متابعة التنفيذ ضعيفة، وقد حصل اتخاذ القرارات على مستوى تقدير وسط في درجة ممارسته من قبل المشرفين التربويين، وهذا يدل على محدودية دور المشرف وعدم قدرته على ممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية. وأكدت دراسة (حجر، 2004) على أن أقل المجالات التي تتوافر للمشرفة التربوية مجال التطوير المهني والتدريب، كما أن مجال تحليل المشكلات وصنع القرارات يعتبر من المجالات الأقل أهمية لمشرفات الإدارة التربوية، بعكس مجال التقويم والمتابعة الذي هو من أكثر المجالات توافراً، وكذلك بالنسبة لإعداد خطة العمل وتحديد أدوار عضوات فريق الجهاز الإداري والإلمام باللوائح والأنظمة.

وحددت دراسة (الخيري، 2006) معوقات اتخاذ القرارات التي تلخص فيما يلي: البيئة الداخلية للقسم تمثل أكبر عائق في اتخاذ القرارات، وذلك لضعف الموارد البشرية وعدم تفويض الصلاحيات، وقلة توافر المعلومات، القرارات المفاجئة من السلطات العليا، وقلة الوقت المتاح لدراسة بعض الموضوعات. وتوصلت دراسة (الشرييني، 2007) إلى أن المشرف التربوي لا يتعاون في اتخاذ القرارات الإدارية ولا يساند المعلم في قضاياها المشروعة، وتدني تأهيل بعض المشرفين التربويين، وإصدار بعض القرارات دون تهيئة المشرفين لها، وقلة صلاحيات المشرف التربوي، وتجاهل مقترحات المشرف التربوي، مما ينعكس سلباً على الأداء ولا يوجد تبادل للخبرات بين مكاتب الإشراف التربوية، وعدم تمكن المشرفة التربوية من تطوير ذاتها.

وأكدت دراسة (الجرجاوي والنخالة، 2009) على أهمية تأهيل المشرفين بالخبرات والمهارات التي تمكنهم من القيام بالعملية الإشرافية التربوية بكفاءة، وتخفيف الأعباء الإدارية التي تحد من أدائهم، وقد توصلت لنتائج عدة منها: افتقار الدورات التدريبية المتخصصة في عملية الإشراف التربوية وعدم خضوع المشرفين التربويين للتدريب قبل أن تسلمهم مهامهم الإشرافية، كما إن سنوات الخبرة لا تؤثر على مهارات المشرف التربوي كثيراً. وهكذا نلاحظ أهمية قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف والمشكلات التي قد تواجههن، لذا رأت الباحثة القيام بدراسة لتحديد قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرارات بمكاتب الإشراف التربوي واقتراح آليات تمكن من الارتقاء بقدراتهن على اتخاذ القرارات.

وفي ضوء العرض السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

### ما قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسة عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- 1- ما علاقة العرف والتقاليد باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
- 2- ما علاقة الخبرات المهنية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
- 3- ما علاقة الأسس العلمية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن؟
- 4- هل هناك فروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، نوع العمل، سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية؟
- 5- ما الآليات المقترحة للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب؟

إن قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في مكاتب الإشراف التربوي هو المحور الأساسي لهذه الدراسة، وحتى نستطيع أن نتوصل إلى الإجابة الواقعية العلمية عن هذا السؤال لابد من بحث الأسئلة الفرعية التي في مجملها ستمكننا من التعرف على كيفية اتخاذ القرار المناسب بمكاتب الإشراف التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في مكاتب الإشراف التربوي، وترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد العوامل المؤثرة على المشرفة التربوية في اتخاذ القرارات.
- 2- التعرف على العلاقة بين الأسس العلمية واتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن.
- 3- تحديد العلاقة بين العادات والعرف واتخاذ القرارات الإشرافية.
- 4- تحديد علاقة الخبرات المهنية واتخاذ المشرفة التربوية لقراراتها.
- 5- تحديد الآليات التي تساهم في الارتقاء بقدرة التربويات على اتخاذ القرار المناسب.

#### أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تنبثق من كونها ستساهم في التعرف على قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم، لذا فإن الدراسة الحالية سيستفيد منها كل من يلي:

- 1- العاملون في وزارة التربية والتعليم، حيث ستوفر أداة موضوعية لقياس مدى قدرة المشرفة التربوية على اتخاذ القرار المناسب.
- 2- معاهد التدريب التي ستمكن من تصميم البرامج والورش التدريبية المناسبة لإعداد القيادات الإشرافية التربوية.
- 3- العاملون في وزارة التربية والتعليم، حيث ستحدد العوامل ذات العلاقة باتخاذ القرار في إدارة الإشراف التربوي.

#### منهج الدراسة:

ستتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب في المجال الوظيفي (سيكاران، 1998)، عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً للتوصل إلى استنتاجات تساهم في فهم الظاهرة كما هي في الواقع وتطويرها (عبيدات وآخرون، 1998: 224)، بالاعتماد على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق والتعميمات اللازمة والمقاييس المقننة في مجال اتخاذ القرار للتوصل إلى اقتراح آليات للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب.

#### تعريف المصطلحات:

**المشرفة التربوية (Education Supervisor):** الفرد الذي يقوم بتوجيه منسوبي المدرسة والإشراف عليهم في المستويات الدنيا في وزارة التربية والتعليم للتأكد من سير العمل في المدارس نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة له (البرعي، 1993: 318). أي الشخص الذي لديه مؤهل وخبرات تربوية ويقوم بدعم المعلمين والمديرين فنياً بهدف إثراء ممارساتهم المهنية (العمر، 2007: 281) وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

**اتخاذ القرار (Decision Making):** عملية تفكير مركبة تهدف لصياغة بدائل وحلول ممكنة، وقد يؤخذ القرار بأسلوب علمي موضوعي أو بشكل شخصي (شحاتة وآخرون، 2003: 17)، حيث يتخذ الفرد قرارًا في مواجهة مشكلة ما، وهناك قرار يتخذ دون دراسة وإفية أو لا يتوافر لاتخاذ معلومات كافية، وقد يؤخذ القرار تبعًا لرؤية الجماعة كما هو في الدول الديمقراطية. يتطلب اتخاذ القرار توفر خصائص منها الذكاء والعقلانية والموضوعية وعدم التعصب وقدرة التمييز (إبراهيم، 2009: 27-28). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة قدرة المشرفة التربوية على اتخاذ قرار إشرافي.

**وزارة التربية والتعليم:** الجهاز المركزي الحكومي الذي يقوم بنشاط حكومي محدد ويكون مسئولاً أمام هيئة تشريعية (بدوي، 1994: 295). والمعنى الإجرائي المراد بهذه الدراسة وزارة التربية والتعليم التي تشرف على التعليم العام بجميع أنواعه للجنسين في المملكة العربية السعودية.

#### إجراءات الدراسة:

**أداة الدراسة:** قامت الباحثة بالاستعانة بمقياس علمي مقنن للتعرف على قدرة المشرفة التربوية على اتخاذ القرار (عبدون، بدون)، ويتكون المقياس من المحاور التالية:

أ- اتخاذ القرار تبعًا للعرف والتقاليد، وتدل عليه العبارات ذات الأرقام التالية: 1، 13.5، 16، 17.

ب- اتخاذ القرار بالاعتماد على الخبرات المهنية ويشتمل على العبارات التالية: 7، 12، 10، 6، 8.

ج- اتخاذ القرار باتباع الأسس العلمية الموضوعية ويشتمل على أرقام العبارات التالية: 3، 9، 4، 15، 14.2، 11.

**حدود الدراسة:** اقتصر حدود الدراسة على المشرفات التربويات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، أما الحد الزمني فهو الفصل الدراسي الأول من عام 1431/1430هـ.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية.

**عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة عينة عشوائية من المشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض ومجموعهن (1128) مشرفة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (20%) من العدد الفعلي، أي (226) مشرفة تربوية، وطلب منهن تعبئة المقياس المصمم لذلك، وبعد فرز الاستبيانات المسترجعة وصلت إلى 16% أي (187) مشرفة وهي التي تمت معالجة حالاتها إحصائيًا.

**تقنين أداة الدراسة:** قامت الباحثة باتباع ما يلي:

- **الصدق:** يمثل الصدق "درجة دقة المقياس في تحديد ما وضع لقياسه (أبو هاشم، 2004: 327)، وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها في صورتها الأولية - بعد إعادة صياغتها لتتلاءم مع البيئة السعودية - على عدد من المحكمين، وهو ما يعرف بصدق المحكمين (Trustees validity) وتم إجراء التعديلات وفقًا لآراء المحكمين وأصبحت الأداة جاهزة للتطبيق في صورتها النهائية، ثم تم حساب صدق كل من الاتساق الداخلي والثبات باستخدام برنامج (Spss) واتباع ما يلي:

- **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان (Internal Consistency) تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (1)  
معاملات الارتباط

معامل "بيرسون"	الجملة
0.32**	1- تتخذين قراراتك الوظيفية بناء على.
-0.012	2- سبب اتخاذ قرار ناجح في رأيك.
0.214*	3- عند مواجهتك مشكلة وظيفية تقومين.
0.205	4- الصعوبة التي تواجهك عند اتخاذ قرار ما.
0.079	5- عندما تواجهك مشكلة وظيفية تبحثين أولاً عن.
0.170	6- القدرات اللازمة لتوافرها لمتخذ قرار ما.
0.25*	7- أهم مراحل اتخاذ القرار الوظيفي.
0.41**	8- عند اتخاذ القرار تهتمين.
0.22*	9- المهارات الشخصية لمتخذ القرار هي القدرة على تحديد.
0.35**	10- تعتقدين أن الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار هو.
0.33**	11- من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات.
0.43**	12- تتخذين القرارات عن طريق.
0.37**	13- تواجهين الاختلافات بين الأفراد الذين تتخذين القرار معهم باتباع.
0.40**	14- أهم عناصر اتخاذ القرار.
0.41**	15- عندما تقومين بجمع المعلومات عن المشكلة.
0.33**	16- تتأثر عملية اختيارك لحل المشكلة.
0.41**	17- هل المركز القيادي يؤثر في اتخاذ القرارات برأيك.
0.48**	18- السبب الذي يقرر الفرد جمع المعلومات من أجله.
0.36**	19- تعتقدين أن أسلوب المناقشة لاتخاذ القرار يجب أن يكون أسلوب.
0.36**	20- عندما تواجهك مشكلة وتضطرين لاتخاذ قرار.
0.33**	21- تتاح لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ قرارات.

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.5. \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.1.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط البينية بين غالبية مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة وموجبة ودالة عند مستوى (0.01) مما يعد مؤشراً جيداً على صدق البناء والتكوين بالنسبة للأداة، وقد تم حذف العبارات غير الدالة وهي ذات الأرقام التالية: 2 و 4 و 5 و 6.

- **الثبات:** تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Isaac, Michael, 1995: 132) لأنه أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وكانت نتيجة ألفا لأدوات الدراسة (0.76)، وهذه نتيجة تمكن من تطبيق الاستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطيرري، 1997: 185).
- **المعالجة والتحليل الإحصائي:** تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) والاستفادة من التحاليل الإحصائية المناسبة مثل: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت)، واختبار بيرسون.

## تفسير نتائج الدراسة الميدانية:

### أولاً- ما دور العرف والتقاليد في اتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن:

يتأثر اتخاذ المشرفات التربويات بالعرف والتقاليد السائدة في المؤسسة التعليمية التي تعمل بها، والجدول التالي يوضح متوسط تأثير العرف والتقاليد على اتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن:

#### جدول (1)

##### دور العرف والتقاليد في اتخاذ المشرفات التربويات للقرارات

عبارات العرف والتقاليد	المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	اختبار بيرسون	اختبار سبيرمان
تتخذين قراراتك الوظيفية بناءً.	2.19	3	0.88	**0.664	**0.646
عند مواجهتك مشكلة وظيفية.	2.25	3	0.98		
تواجهين الاختلافات بين الأفراد.	1.89	1	0.98		
تتأثر عملية اختيارك لحل المشكلة.	1.24	1	0.75		
هل المركز القيادي يؤثر في اتخاذ.	1.43	1	0.69		
تتاح لك الفرصة للمشاركة.	2.25	2	0.75		
المتوسط العام	1.88	1.83	0.848		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.1.

يتضح من الجدول السابق التالي:

- 1- المتوسط الحسابي العام (1.88) 2- بلغ الانحراف المعياري العام (0.848) 3- اختبار بيرسون (0.664)
  - 4- يتضح من اختبار سبيرمان أن العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية، حيث بلغت (0.646) 5- مستوى الدلالة (0.1)
- نستدل مما سبق على أن علاقة العرف والتقاليد باتخاذ المشرفات التربويات للقرارات علاقة قوية، حيث إن هناك تأثيراً للعرف على اتخاذ المشرفات التربويات للقرارات وانحراف معياري (0.848) مما يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة، ونستنتج من ذلك عدم اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على العرف والتقاليد، وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (البابطين، 1992) (كمفر، 1997) (مضاوي، 2001) (ستراك، 2004) (الخير، 2006) (الشريبي، 2007) (القرني وآخرون، 1990)، حيث اتفقت كلها على ضعف المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وعدم استخدامهم للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرار واتخاذهم القرار تبعاً لما تعارف عليه وما هو متبع في عملهم.

### ثانياً- ما علاقة الخبرات المهنية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن:

يتأثر اتخاذ المشرفات التربويات للقرارات بخبراتهم المهنية السابقة التي اكتسبها خلال حياتهن الوظيفية، والجدول التالي يوضح العلاقة بين الخبرات المهنية واتخاذ المشرفات للقرارات:

#### جدول (2)

##### العلاقة بين الخبرات المهنية واتخاذ المشرفات التربويات للقرارات

عبارات الخبرات المهنية	المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	اختبار بيرسون	اختبار سبيرمان
------------------------	-----------------	---------	-------------------	---------------	----------------



**0.684	**0.804	0.72	3	2.55	القدرات اللازم توافرها لمتخذ قرار ما.
		0.83	1	1.7	أهم مراحل اتخاذ القرار الوظيفي.
		0.91	3	2.4	عند اتخاذ القرار تهتمين.
		0.84	3	2.14	تعندين أن الأسلوب المناسب لاتخاذ.
		0.79	2	2.2	تتفدين القرارات عن طريق.
		0.77	3	2.7	السبب الذي يقرر الفرد جمع.
		1.13	3	1.9	عندما تواجهك مشكلة وتضطرين.
		0.86	2.6	2.23	المتوسط العام

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.1.

الجدول السابق يوضح ما يلي:

- 1 - المتوسط الحسابي العام (2.23) 2- الانحراف المعياري العام بلغ (0.86) 3 - نتيجة اختبار بيرسون (0.804)
- 4 - يتضح من اختبار سبيرمان أن العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية، بلغت (0.684) 5- مستوى الدلالة (0.1)

نتوصل من النتائج السابقة لوجود علاقة قوية للخبرات المهنية باتخاذ المشرفات التربويات للقرار، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.86) مما يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة، وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (القرني وآخرون، 1990) (Pajak, 1993) (البابطين، 1992) (كمفر، 1997) (مضاوي، 2001) (ستراك، 2004) (الخيري، 2006) (الشريبي، 2007) (الجراوي والنخالة، 2009)، حيث أكدت جميعها على ضعف المهارات الإشرافية للمشرفات وينعكس ذلك سلبياً على اتخاذ القرار، حيث أثبتت هذه الدراسة أن الخبرات المهنية تؤثر على قدرة المشرف التربوي على اتخاذ القرار.

ثالثاً - ما علاقة الأسس العلمية باتخاذ المشرفات التربويات لقراراتهن:

يتأثر اتخاذ المشرفات التربويات للقرارات بتطبيق الأسس العلمية، والجدول التالي يوضح تلك العلاقة:

### جدول (3)

العلاقة بين الأسس العلمية واتخاذ المشرفات التربويات للقرارات

اختبار سبيرمان	اختبار بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الأسس العلمية	
**0.556	**0.749	0.5	3	2.6	سبب اتخاذ قرار ناجح في رأيك.
		0.89	3	2.61	عند مواجهتك مشكلة وظيفية.
		0.89	1	1.8	الصعوبة التي تواجهك عند اتخاذ قرار.
		0.66	2	2.14	المهارات الشخصية لمتخذ القرار.
		0.92	3	2.5	من العوامل التي تؤثر على اتخاذ.
		0.92	3	2.5	أهم عناصر اتخاذ القرار.
		0.75	3	2.75	عندما تقومين بجمع المعلومات عن.
		0.6	3	2.82	تعندين أن أسلوب المناقشة لاتخاذ.
		0.77	2.63	2.47	المتوسط العام

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.1.

نستنتج من الجدول السابق التالي:

- 1- المتوسط الحسابي العام (2.47) 2- الانحراف المعياري العام بلغ (0.77) 3- نتيجة اختبار بيرسون (0.749)
- 4- يوضح اختبار سبيرمان أن العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية، حيث بلغت (0.556) 5- مستوى الدلالة (0.1)

## الارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار.

تشير النتائج السابقة إلى قوة العلاقة بين الأسس العلمية واتخاذ المشرفات التربويات للقرار، بلغ الانحراف المعياري (0.77)، مما يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة، وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (القرني وآخرون، 1990)، (Pajak, 1993) (البابطين، 1992) (كمفر، 1997) (مضاوي، 2001) (ستراك، 2004) (الخير، 2006) (الشربيني، 2007) (خضير، 1997)، حيث أقرت كلها بتدني تأهيل المشرفين التربويين، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم، بينما أكدت الدراسة الحالية على علاقة الأسس العلمية وتأثيرها في قدرة المشرفة التربوية على اتخاذ القرارات الإشرافية.

رابعاً- ما قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب تبعاً لمحاور الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء معالجات إحصائية للتعرف على العلاقة بين محاور الدراسة الثلاثة والجدول التالي يوضحها:

**جدول (4)**  
**العلاقة بين محاور الدراسة الثلاثة**

المحور	نوع الارتباط	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
العرف والتقاليد	الخبرة المهنية	0.209 **	0.01
	الأسس العلمية	0.082	غير دال إحصائياً
الخبرة المهنية	العرف والتقاليد	0.209 **	0.01
	الأسس العلمية	0.128	غير دال إحصائياً
الأسس العلمية	الخبرة المهنية	0.128	غير دال إحصائياً
	العرف والتقاليد	0.082	غير دال إحصائياً

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- توجد علاقة طردية بين محور العرف والتقاليد ومحور الخبرة المهنية.
  - 2- ارتباط الخبرة المهنية مع محور العرف والتقاليد.
  - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الأسس العلمية وبين كل من الخبرة المهنية والعرف والتقاليد.
- نستدل مما سبق على أن الخبرة المهنية مرتبطة بالعرف والتقاليد، مما ينعكس على اتخاذ المشرفات التربويات للقرارات، وغياب الارتباط بين محور الأسس العلمية وكل من الخبرة المهنية والعرف والتقاليد، ويتفق ذلك مع نتائج دراسات كل من: (القرني وآخرون، 1990)، و(Pajak, 1993) و(Gromwell, 1991) و(البابطين، 1992) و(مضاوي، 2001) و(الدخيل، 2000) و(ستراك، 2004) و(الخير، 2006) و(الشربيني، 2007) و(الجرجاوي والنخالة، 2009)، حيث أقرت كلها بأهمية التأهيل العلمي للمشرفات التربويات على اتخاذ القرارات الإشرافية وتدريبهم على ذلك باستخدام أسس علمية، مع الاستفادة من الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

**خامساً- الفروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي، نوع العمل، الخبرة، عدد البرامج التدريبية):**

بحثت الدراسة عما إذا كانت هناك فروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل الدراسي ونوع العمل وسنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجال اتخاذ القرارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (5)

الفروق بين المشرفات التربويات تعزى لمتغيرات محددة

اسم المتغير	فئات المتغير		مربع المتوسطات	اختبار التجانس	
	النوع	النسبة المئوية		ف	مستوى الدلالة
المؤهل الدراسي	بكالوريوس تربوي	77.3	بين المجموعات	0.918	0.433
	بكالوريوس غير تربوي	17.6	داخل المجموعات	209.07	
	ماجستير تربوي	4.5			
	ماجستير غير تربوي	0.5			
نوع العمل	مواد	93.5	بين المجموعات	0.812	0.489
	إداري	6.5	داخل المجموعات	11.082	
سنوات الخبرة	أقل من 5	22.2	بين المجموعات	0.511	0.675
	5-أقل من 10	22.5	داخل المجموعات	247.03	
	10-أقل من 15	21.5			
	15 فأكثر	33.5			
عدد البرامج التدريبية في مجال اتخاذ القرارات	صفر	17.6	بين المجموعات	0.612	0.608
	أقل من 5	71.6	داخل المجموعات	462.81	
	5-أقل من 10	4.4			
	10-أقل من 15	3.2			
	15 فأكثر	2.6			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- نسبة (77.3%) من أفراد العينة يحملن شهادة بكالوريوس وهي أعلى نسبة في المؤهلات الدراسية.
- 2- عدد المشرفات التربويات اللاتي يعملن في توجيه معلمات المواد هي أعلى نسبة، حيث بلغت (93.5%).
- 3- نسبة (71.6%) من المشرفات التربويات حصلن على دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرارات أقل من خمس دورات.
- 4- أعمدة اختبار التجانس ومربع المتوسطات تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية للمحاور الثلاثة أكبر من (0.05).

نستنتج مما سبق أن مؤهل الغالبية العظمى من المشرفات التربويات هو بكالوريوس تربوي، نظرًا لأنهن يعملن في بيئة تربوية ويوجهن تربويات كما أن الحصول على بكالوريوس هو من شروط تعيينهن، واتضح أن أعداد مشرفات المواد أكبر، وذلك طبيعي لتعدد المقررات الدراسية وتنوعها وفقًا للتخصص الدقيق في البيئة التربوية التي يشرفن عليها، أما بالنسبة لسنوات الخبرة المهنية فأكثر نسبة (33.3%) لديها (15 سنة فأكثر) خبرة، وذلك نظرًا لأن المشرفة التربوية تقوم بتوجيه المعلمات، فيجب أن تكون متميزة في كثرة سنوات الخبرة في المجال التربوي للتمكن من القيام بدورها الإشرافي، ولكن ذلك يؤثر سلبًا على مهارتها في اتخاذ القرارات، حيث تألف الطرق والأساليب القديمة وترفض التغيير وتجرب الأساليب الحديث، كما دلت على ذلك دراسة (مضاوي، 2001) و(أبو خضير، 1997) و(الجرجاوي والنخالة، 2009).

وقد حصلت غالبية المشرفات التربويات على (خمس دورات فأقل) في مجال اتخاذ القرارات، وهذا الرقم لا يتناسب مع عدد سنوات الخبرة ويعتبر قليلًا مما يؤكد على عدم رغبتهم في النمو الذاتي لمهاراتهم الإشرافية، وتتوصل مما سبق إلى تفاوت تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي ونوع العمل وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية) في مجال اتخاذ القرار على قدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (القرني وآخرون، 1990) و(Pajak, 1993)

و(Gromwell, 1991) و(الشريبي، 2007) و(حجر، 2004)، فقد اتفقت كلها على أهمية المؤهل الجامعي وسنوات الخبرة والتدريب. والدراسة الحالية أكدت على عدم وجود فروق بين المشرفات التربويات تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل الدراسي ونوع العمل وسنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجال اتخاذ القرارات، وذلك نظرًا لأن تعيين المشرفة التربوية يشترط حصولها على مؤهل جامعي تربوي، أما بالنسبة لعدم مناسبة عدد الدورات التدريبية المتخصصة مع عدد سنوات الخبرة، فإن ذلك بسبب قلة البرامج المتخصصة في اتخاذ القرارات الإشرافية التربوية المقدمة للمشرفات التربويات، حيث إن بينتهن التربوية بحاجة إلى تصميم برامج متخصصة تعالج المواقف والتحديات التي يتعرضن لها.

#### سابقاً - الآليات المقترحة للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار المناسب:

تتأثر قدرات المشرفة التربوية على اتخاذ القرارات بمحاور الدراسة بنسب متفاوتة، ولكن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن مستوى غالبية المشرفات التربويات في اتخاذ القرارات الإشرافية جيد، وذلك يحتم اقتراح آليات علمية للارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرارات الإشرافية، تتلخص فيما يلي:

- استخدام البرمجيات التربوية التي تمكن من التواصل السليم بين المشرفة التربوية والفئات التي تشرف عليها.
- الدخول على الشبكة العنكبوتية والاستفادة من البحوث والدراسات التي تدرس موضوع اتخاذ القرارات الإشرافية والتعرف على الاتجاهات الإشرافية الحديثة.
- تشكيل جمعية للمشرفين التربويين تهتم بأمور الإشراف التربوي، ويكون لها تشكيل رسمي، ويقترح أن تتبع مكتب التربية العربي لدول الخليج ليتمكن تبادل الخبرات الإشرافية على مستوى دول الخليج للتقارب الثقافي والاجتماعي.
- الاهتمام بدور العرف والتقاليد في اتخاذ المشرفات للقرارات وتوجيهها بما يحقق نجاح عملية الإشراف عن طريق التواصل البناء في البيئة التعليمية. (Sergiovanni, 2001: 103)
- تصميم موقع إلكتروني يتضمن قاعدة بيانات تربوية متخصصة تحتوي على المستجدات في المجال التربوي.
- التواصل الإلكتروني مع المهتمين بأمور الإشراف التربوية وتبادل الخبرات معهم ومع الزملاء والزميلات في مكاتب الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم المحلية والعربية والعالمية.
- تحفيز المشرفات التربويات على الالتحاق بالدورات والورش التدريبية المهنية وحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة التي تمكنهم من مسايرة التطورات التكنولوجية المحلية والدولية.
- تمكين المشرفات التربويات من تطبيق ما تدرين عليه بما يتناسب مع البيئة التربوية وتكريم من تحسن التطبيق.
- الاستفادة من أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في التنمية المهنية لكل من المشرفة التربوية في مجال اتخاذ القرارات وللقوى البشرية من منسوبي المدارس في الارتقاء بأدائهم الوظيفي.
- الانفتاح على البيئة المحيطة والعالمية والاستفادة من الآراء الإشرافية لتجويد القرار الإشرافي (Marzano & Others, 2005: 105).
- التأكيد على توافر القدرات المتفقة مع مهام المشرفة عند التعيين مثل: (القدرة على التغيير والتجديد والتواصل والتحفيز واتخاذ القرارات والمرونة).

- تشكيل فريق متعاون يتشارك في مناقشة القرارات الإشرافية الصعبة والنادرة والطارئة قبل إقرارها (Chin & Others, 2007: 76).
- إعداد المشرفة التربوية لاتخاذ القرار الإشرافي المناسب في الوقت المناسب مع تحمل المسؤولية والمخاطرة (Grout & Fisher, 2007: 77).
- تعزيز التواصل الشبكي في جميع الاتجاهات والتغذية المرتدة للمشاركين، سواء في داخل وزارة التربية والتعليم أو في خارجها، مما ينعكس إيجابياً على القرارات الإشرافية ويزيد من فعاليتها (Grout & Fisher, 2007: 179).
- تشجيع المشرفات التربويات على تغيير وتطويع المستجدات التربوية بالبيئة المدرسية، بما يحقق الأهداف التربوية.
- عقد حلقات نقاش بين المشرفات التربويات في تخصص محدد لتبادل الخبرات والتزود بالتغذية المرتدة عن المستجدات في مجال الإشراف التربوي مع التركيز على مناقشة فعالية قرارات إشرافية اتخذت من قبل البعض (Charan, 2008: 162).
- تحديد خطوات إجرائية لاتخاذ القرارات تمكن المديرات من التوصل للقرار المناسب والموضوعي.
- النشر الإلكتروني للقرارات على موقع خاص بالمشرفات التربويات، مما يمكن من تبادل الخبرات.

#### التوصيات:

نتوصل من النتائج السابقة إلى عدد من التوصيات للقيام بالدراسات المستقبلية في مجال الإشراف التربوي في الموضوعات التالية:

- 1- تصميم برامج تدريبية لأساليب اتخاذ القرارات في مجال الإشراف التربوي.
- 2- دراسة الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربوية في مجال اتخاذ القرارات الإشرافية.
- 3- تقييم القرارات الإشرافية من وجهة نظر المعلمات والإداريات المتأثرات بها.
- 4- تقييم الأساليب الإشرافية المتبعة في البيئة التعليمية.

## قائمة المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، مجدي. (2009). *معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم*. القاهرة: عالم الكتب.
- أبو الهاشم، السيد. (2004). *الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام (SPSS)*. الرياض: مكتبة الرشد.
- أبو خضير، إيمان. (1997). تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة*، مجلد 37، عدد 2. الرياض.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (1999). *الإشراف المدرسي والعيادي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (1990). *الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأسدي، سعيد، وإبراهيم، مروان. (2003). *الإشراف التربوي*. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البابطين، عبد العزيز. (1992). "واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، جامعة الملك سعود، كلية التربية، *ندوة نحو استراتيجيات مستقبلية لإعداد المعلمين والمعلمات في المملكة العربية السعودية*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- البابطين، عبد العزيز. (2004). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*. الرياض: المؤلف.
- البدر، طارق. (2002). *تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي*. الأردن، عمان: (دون ناشر).
- البرعي، محمد وآخرون. (1993). *معجم المصطلحات الإدارية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- البستان، أحمد؛ وآخرون. (2003). *الإدارة والإشراف التربوي*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجرجاوي، زياد، وسمية النخالة. (2009). "واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مجلد 15، عدد 55، يناير.
- الخبيري، أريج. (2006). "معوقات اتخاذ القرارات في الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- الدخيل، عبد الله. (2000). "فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- الشربيني، غادة. (2007). "دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العامل بالمملكة العربية السعودية"، *بحث منشور في كتيب اللقاء السنوي الرابع عشر.. الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)*. المنعقد في الفترة من 28-29 ربيع الآخر 1428هـ الموافق 15-16 مايو 2007، الرياض.
- الشعلان، مضاوي. (2001). "نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية تقييمية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة.
- الطريري، عبد الرحمن. (1997). *القياس النفسي والتربوي: نظرياته وأسسها وتطبيقاته*. الرياض: مكتبة الرشد. ص185.
- العمر، عبد العزيز. (2007). *لغة التربويين*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- القرني، علي وآخرون. (1990). "مؤهلات ومهام الموجه التربوي من وجهة نظر مديري التعليم في المملكة العربية السعودية"، *رسالة التربية وعلم النفس*، الرياض: جامعة الملك سعود، عدد 2.

- الهلالي، الشربيني الهلالي. (2006). *إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: المكتبة المصرية.
- بدوي. (1994) *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. لبنان: دار الكتاب اللبناني.
- حجر، سعاد. (2004). "الكفايات اللازمة لمشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ستراك، رياض. (2004). *دراسات في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سيكاران، أوما. (1998). *طرق البحث في الإدارة*. ترجمة/ إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز. الرياض: جامعة الملك سعود.
- شحاتة، حسن؛ وآخرون. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- عبدون، سيف الدين. (بدون). *مقياس اتخاذ القرار*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (1998). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. ط 6. عمان، الأردن: دار الفكر.
- عطوي، جودت. (2001). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها*. الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي؛ وعدنان حجازين. (2006). *القرارات الإدارية في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار الحامد.
- كمفر، فايزة. (1997). "المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في علمية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في منطقة مكة المكرمة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة. جدة.
- مصطفى، يوسف. (2005). *الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج. (1985). *الإشراف التربوي بدول الخليج العربي*. الرياض: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي.
- مؤسسة الفكر العربي. (2008). *التقرير العربي الأول للتنمية الثقافية*. بيروت، لبنان: مؤسسة الفكر العربي.

#### ثانيًا-لمراجع باللغة الأجنبية:

- Borg, Walter and Other. (1983). *Educational Research*. London: Longman.
- Charan, Ram. (2008). *Leaders at All Levels*. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Chin ,Jean and Others. (2007). *Women and Leadership*. U.S.A: Blackwell Publishing Ltd.
- Gromwell, Ronald R. (1991). *Key Supervision Skills That Will Touch the Future of School Reform*. India: India University.
- Grout, Jeff and Liz Fisher. (2007). *What do Leaders Really Do?*. UK: The Atrium, Southern Gate.
- Isaac, Stephen and William Michael. (1995). *Handbook in Research and Evaluation*.
- Marzano, Robert and Others. (2005). *School Leadership That Works*. U.S.A: Mid-continent Research for Education and Learning Aurora, Colorado, and Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia.
- Pajak, E. (1993). *Approaches to Clinical Supervision: Alternatives for Improving Instruction*. Norwood, Ma: Christopher-Gordon Publishers.
- Sergiovanni, Thomas. (2001). *Leadership*. London: Taylor & Francis Group.

## **Upgrading the Capacity of Supervisors Educationalists Decision-making in the Ministry of Education in Saudi Arabia**

**Seham M. S. Kaki**

Associate Professor in Educational Administration  
Education College- Riyadh  
Princess Nora Bint Abdul Rahman University  
Kingdom of Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

This study aims to determine the ability of supervisors Educationalists decision-making in the offices of educational supervision, by throwing light on the factors influencing the decision of the supervising educational, by answering the following questions of the study:

- 1- What is the relationship of custom and supervisors Educationalists decision-making?
- 2- What is the relationship of professional experience and supervisors Educationalists decision-making?
- 3- What does the scientific basis of the Educationalists supervisors to take their own decisions?
- 4- Are there differences between supervisors Educationalists attributed to the following variables: academic qualifications, type of work, years of experience, number of training programs?
- 5- What mechanisms proposed to improve the ability of supervisors Educationalists to take the right decision?

The researcher used the questionnaire that was applied on a random sample of supervisors Educationalists in Riyadh in Saudi Arabia, and reached a number of results, including:

There is a strong relationship between custom and tradition on Educationalists decision-making, and we can deduce from it not to follow scientific methods in decision-making and rely on custom and traditions, and the relationship of each of the professional expertise and scientific basis and take supervisors Educationalists of tough decisions is strong.

We infer from the above that professional experience related to custom and tradition, but miss the link between the center of the scientific basis and all of professional experience, custom and tradition, and the current study confirmed the absence of differences between supervisors Educationalists attributed to the variables of the study, given that the appointment of supervising the educational require access to a qualified university education, but for the lack of adequate number of specialized training courses with a number of years of experience, because of the lack of specialized programs in decision-making supervisory education provided to supervisors Educationalists as the environment of educational need to design specialized programs dealing with situations and challenges which they are exposed.

The study suggested mechanisms to improve the scientific capacity of supervisors Educationalists to take supervisory decisions, as recommended in the light of the findings a number of future studies in the field of educational supervision.