

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
الإدارة التربوية

درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر
معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

رسالة ماجستير

إعداد

فايق سليمان حسن أبو هويدي

إشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م

المعلم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر
معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

رسالة ماجستير

إعداد

فايق سليمان حسن أبو هويدي

إشراف

د. غسان الحلو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٨ / ٢ / ٢٠٠٠م وأجيزت .

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً

الدكتور غسان حسين الحلو

ممتحناً خارجياً

الدكتور محمود حسن الأستاذ

عضواً

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

عضواً

الدكتور حسني فهمي المصري

الإهداء

أقدم هذا العمل خالصاً للذي:

"علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان"

سبحانه

ومن بعدُ إلى:

والديّ، أمد الله في عمرهما .

إخواني وأخواتي .

زوجتي . وأبنائي وبناتي، الذين كان هذا العمل على حساب وقتهم قد تم بدعمهم .

٥٢٠٧٢٢

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا للعلم ، نستغفره ونستعينه ، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، معلم البشرية. وبعد أن أعانني الله على إتمام هذا الجهد المتواضع، لا بد من الوفاء والاعتراف بالجميل، فأتقدم بجزيل شكري إلى كل من:

- الدكتور غسان حسين الحلو، جامع الخلق إلى العلم، المشرف على هذه الرسالة، ولم يأل جهداً في النصح والتوجيه وتقديم المشورة في جميع مراحل الدراسة.
- الدكتور حسني فهمي المصري، أستاذي الفاضل الذي شرفني بقبول عضوية لجنة المناقشة.
- الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي، بما قدمه من توجيه وعون في مجال المعالجات الإحصائية، ومشاركته الجادة في عضوية لجنة المناقشة.
- الدكتور محمود حسن الأستاذ، الذي شرفني بصفته الممتحن الخارجي في لجنة المناقشة، وتجسم عناء السفر من محافظة غزة للمشاركة في المناقشة.
- دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، ممثلة بالسيدة رئيسة الدائرة، والسيد مدير مركز التطوير التربوي والسادة مديري التعليم في المناطق الثلاث، ومديري المدارس والمعلمين، وزملائي المشرفين التربويين لما بذلوه من جهود في سبيل إخراج الدراسة إلى حيز الوجود.

شكر الله جهودهم في خدمة المسيرة العلمية، وجعلهم ذخراً للعلم والمتعلمين، وورثهم
الخير دنیا ودين.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	المقدمة
٧	الإشراف في وكالة الغوث
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	أسئلة الدراسة
١٠	فرضيات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	تعريف مصطلحات الدراسة
١٢	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	الإطار النظري : خصائص الإشراف التربوي
١٤	أهداف الإشراف التربوي
١٦	أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته
١٧	أساليب الإشراف التربوي
١٨	وظائف المشرف التربوي
١٩	مهارات الإشراف التربوي
٢١	مراحل الإشراف التربوي

٢٢	كفايات المشرف التربوي
٢٥	الدراسات السابقة :
٢٥	أولاً : الدراسات العامة في الإشراف
٣٤	ثانياً : الدراسات المرتبطة بممارسة المشرفين لمهامهم وكفاياتهم
٤٧	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٤٨	منهج الدراسة
٤٨	مجتمع الدراسة
٤٩	عينة الدراسة
٥٢	أداة الدراسة
٥٥	إجراءات تطبيق الدراسة
٥٥	متغيرات الدراسة
٥٥	المعالجات الإحصائية
٥٦	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٥٧	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٧١	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
٧٢	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
٧٣	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
٧٤	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
٧٧	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٧٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٩١	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
٩٤	التوصيات
٩٦	المراجع
٩٧	المراجع العربية
١٠٩	المراجع الأجنبية (References)
١١٢	الملاحق
١٣٠	الملخص بالإنجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات المنطقة والجنس والخبرة التعليمية .	٤٩
٢	عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.	٥٠
٣	عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية وجنس المعلم وخبرته التعليمية .	٥٠
٤	عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس والمؤهل .	٥١
٥	عينة الدراسة حسب الخبرة والمؤهل والجنس.	٥١
٦	توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسبة المئوية لكل مجال .	٥٣
٧	ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	٥٤
٨	درجة الممارسة كما هي في أداة الدراسة ومتوسط الاستجابة وما يقابله بالنسبة المئوية .	٥٧
٩	درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم مرتبة تنازلياً مع المتوسطات والنسب المئوية .	٥٨
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال القيادة .	٦١
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال التخطيط .	٦٢
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال المناهج.	٦٣
١٣	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال العلاقات الإنسانية .	٦٤
١٤	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال النمو المهني وتطوير المعلمين .	٦٥
١٥	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال استراتيجيات التعليم والتعلم.	٦٦
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال إدارة الصفوف .	٦٧

١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال الاختبارات المدرسية.	٦٨
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال التقويم التربوي.	٦٩
١٩	ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين .	٧٠
٢٠	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير الجنس عند المعلمين .	٧١
٢١	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.	٧٢
٢٢	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.	٧٣
٢٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين على كل مجال من مجالات الدراسة.	٧٤
٢٤	المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين .	٧٥
٢٥	نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية .	٧٦

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الاستبانة بصورتها الأولى.	١١٣
٢	الاستبانة بصورتها النهائية .	١٢١
٣	أسماء المحكمين .	١٢٦
٤	كتاب عميد الدراسات العليا لرئيسة برنامج التربية والتعليم .	١٢٧
٥	كتاب الباحث لرئيسة برنامج التربية والتعليم .	١٢٨
٦	كتاب الباحث لمديري المدارس .	١٢٩

ملخص الدراسة

درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر
معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

إعداد

فايق سليمان حسن أبو هويدي

إشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين وبيان أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية.

تكونت عينة الدراسة من (١٩٢) معلماً ، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية بنسبة (١٥%) من مجتمع الدراسة (١٢٦٨) معلماً في العام الدراسي (١٩٩٨/١٩٩٩). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة من (٧٠) كفاية موزعة على (٩) مجالات إشرافية ، تضمنت مقياساً لتقدير درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم وفق سلم ليكرت الخماسي.

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ، ولكل مجال ، وللدرجة الكلية للأداة . كما تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent T-test) ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شففيه للمقارنات البعدية (Scheffe- post - hoc Test) لفحص فرضيات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- إن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجمل الأداة كانت بدرجة قليلة ، فهم يمارسون (٨) كفايات بدرجة متوسطة فقط . بينما يمارسون (٦٢) كفاية بدرجة قليلة . وبالنسبة للمجالات فهم يمارسون مجالاً واحداً بدرجة متوسطة ويمارسون المجالات الباقية بدرجة قليلة وكذلك كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات قليلة .
 - ٢- وكان ترتيب المجالات حسب درجة ممارستها كآلاتي :
 مجال القيادة (٦٣,٢%) ، مجال العلاقات الإنسانية (٥٧,٨%) ، مجال التخطيط (٥٧,٤%) ، مجال النمو المهني (٥٥,٨%) ، مجال المناهج (٥٥,٤%) ، مجال الاختبارات المدرسية (٥٤,٤%) ، مجال إدارة الصفوف (٥٤,٢%) ، مجال استراتيجيات التعليم والتعلم (٥٣,٨%) ، مجال التقويم التربوي (٥٢,٤%) .
 - ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لجنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة مستقلة أو على مجمل الأداة .
 - ٤- لا توجد فروق دالة على مجمل الأداة تعزى لمؤهل المعلم ، لكن توجد فروق دالة إحصائية على مجال الاختبارات المدرسية تعزى لخبرة المعلم لصالح بكالوريوس بأعلى .
 - ٥- لا توجد دلالة إحصائية على مجمل الأداة تعزى للمنطقة التعليمية ، لكن توجد فروق دالة على مجال العلاقات الإنسانية لصالح منطقة القدس / أريحا .
- وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات ، ومنها:
- تحديث برنامج تأهيل المشرفين التربويين في وكالة الغوث .
 - زيادة عدد المشرفين التربويين المحليين في المناطق لتغطية جميع المباحث.
 - تدريس أكثر من مساق في الإشراف التربوي لطلبة أساليب التدريس في الجامعات الفلسطينية في مستوى البكالوريوس.
 - استحداث تخصص مستقل للإشراف التربوي في برنامج الدراسات العليا.
 - إجراء دراسة للكشف عن سبب تدني ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية .
 - إجراء دراسات مماثلة على عينات أخرى وفي مناطق مختلفة وإضافة متغيرات جديدة.
 - إجراء دراسة مقارنة بين ممارسة المشرفين في وزارة التربية والوكالة والخاصة .
 - إجراء دراسات لتحديد كفايات المعلمين في مختلف المباحث ودرجة ممارستها لها.
 - إجراء دراسات تقترح معايير لبرنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين .

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- تعريف مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد الإشراف التربوي أحد المدخلات الرئيسة للنظام التربوي، وهو مرتبط بالإدارة التربوية، وأحد أهم أنشطتها . حيث يختص الإشراف بالجانب الفني كاملاً، وإلى درجة ما بالجانب الإداري في عمل المعلم ، وذلك لتحقيق أهداف النظام التربوي ، ورفع كفايته عن طريق بناء علاقة تعاونية ديمقراطية مستمرة بين المشرف والمعلم ، سعياً للرقى بمستوى المعلم مهنيّاً وأكاديمياً ، هادفين إلى إعداد التلاميذ مواطنين صالحين في عصر يتسارع فيه الانفجار العرفي بصورة مذهلة ، وتتطور وسائل الاتصال ونقل المعلومات بدرجة أصبح ميسوراً على بعض التلاميذ الوصول إليها بشكل مباشر وسريع من مصادرها. وهذا الحال ترتب عليه تغير في دور المعلم من مصدر للمعلومات بالتلقين ، إلى منظم للمعرفة الهادفة ، يساعد الطالب على توظيفها في حياته.

وهذا التغير في دور المعلم ينسحب على دور المشرف التربوي الذي تطور من مفتش يتصيد أخطاء المعلمين في زيارة صفية مفاجئة تركز على أداء المعلم في غرفة الصف. وتطور التفتيش إلى مرحلة التوجيه التربوي حيث يقدم الموجه إلى المعلم النصائح والإرشاد لتحسين ممارساته وأساليبه لكن العملية بقيت عاجزة عن تحقيق نتائجها المرجوة وتطور التفتيش إلى مرحلة التوجيه التربوي حيث يقدم الموجه النصائح والإرشاد لتحسين ممارسته وأساليبه ، لكن العملية بقيت عاجزة عن تحقيق نتائجها المرجوة ، وتطور الأمر إلى الإشراف التربوي الحديث الذي ينظر إلى العملية الإشرافية على أنها عملية قيادة ديمقراطية تعاونية تفاعلية بين طرفين أحدهما المشرف وثنائهما المعلم.

وقد شهدت الساحة التربوية الفلسطينية في العقد الأخير الذي شهد نهاية الألفية الثانية حركة نشطة ، فمنذ أن تولت السلطة الفلسطينية الإشراف على التربية والتعليم ، بدأت عملية تغيير وتطوير في جهاز التربية والتعليم لتواكب الثورة المعرفية من جهة وتزايد أعداد التلاميذ من جهة ثانية ، وقد ازداد نتيجة لذلك عدد المعلمين وواكبته زيادة في عدد المشرفين التربويين.

ووكالة الغوث الدولية تعتبر الجهة الثانية في رعاية التعليم بعد وزارة التربية والتعليم، بما تشرف عليه من مدارس ، ولها جهاز إداري وفني مستقل يسعى لتحقيق أهداف التربية في الدول المضيفة ، وهي تسعى إلى تحسين مستوى العملية التعليمية التعلمية. والعنصر البشري المعدّ إعداداً مناسباً وكافياً هو القادر على تحقيق أهداف التربية. وقد تركزت الاهتمامات والدراسات على عملية الإشراف التربوي ومنفذيها -المشرفين التربويين - على أنهم في مقدمة من يستطيع حمل رسالة التغيير والتجديد في العملية التعليمية التعلمية (الزعبي، ١٩٩٤).

وقد أكد عدد من الباحثين أهمية الدور الإشرافي في زيادة فاعلية الدور التعليمي وضرورة مواكبة الإشراف لمتطلباته واحتياجاته (القسوس ، ١٩٩٢).

والإشراف التربوي باعتباره برنامجاً تربوياً له أهدافه ووسائله وأنشطته ينبغي أن يكون خاضعاً للتقويم الموضوعي المستمر . وأوصت الدراسات التربوية بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال التقويم لبرامج الإشراف التربوي لتطويرها مما يجعل العملية الإشرافية أكثر قدرة على إحداث التغييرات الإيجابية الفاعلة في سلوك المجتمع التربوي ، واتجاهاتهم نحو عملية الإشراف (برقعان، ١٩٩٦).

وقد أظهرت الدراسات أن هناك اختلافاً بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين حول الدور المنوط بالمشرفين ، والأساليب الإشرافية ، والكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي ليكون قادراً على إحداث التغيير في قنوات المعلمين بقدرته على تقديم خدمات إشرافية مميزة لهم (العوض ، ١٩٩٦).

والعملية الإشرافية تتضمن تفاعلاً بين أهم مدخلين لها -المشرف والمعلم- وهذا التفاعل يدل على أهمية البعد الإنساني للإشراف التربوي بمفهومه الحديث ، وهذا البعد يجعل لزاماً على المشرف امتلاك مجموعة من الكفايات الإنسانية ، إضافة إلى الكفايات الإدارية والفنية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣).

وهذه الكفايات يمارسها المشرفون التربويون على المعلمين لتحقيق أهداف الإشراف التربوي التي تنتهي بتحسين العملية التعليمية التعلمية ، والمعلم هو الطرف الذي يقع عليه فعل

الإشراف يعتبر مصدراً لتقويم عمل المشرف التربوي الذي هو الطرف القائم بالعملية الإشرافية.

ولا بد أن يتناول التقويم في عملية الإشراف التربوي المجالين الآتيين:

- الأول: التقويم في مجال عمل المشرف ، والمشرف هنا هو المقوم.
 - الثاني: المشرف التربوي مجال للتقويم ، المشرف هنا مقوم و مقوم.
- ففي المجال الأول يقوم المشرف التربوي بجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية ، و أما المجال الثاني فالمشرف يقوم نفسه ذاتياً ، ويقوم به الآخرون ومنهم المعلمون (العنوز، ١٩٩٥).

والإشراف التربوي في أقطار الخليج العربي كذلك يواجه مشكلات عدة ،مثل ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين والمدرسين ،وضعف العلاقات القائمة بين بعض المشرفين وبعض المدرسين (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ،١٩٨٥). وقد وصف المعلمون الفلسطينيون دور المشرف التربوي بأنه لا يشرك المعلمين في إبداء آرائهم أو العمل بهذه الآراء (الوادي ،١٩٩٨).

وفي دراسة أجراها سترونج (Strong ,1985) توصل إلى أن المشرف التربوي يجب أن يقوم في المستقبل بممارسة مهماته الإشرافية بدرجة أفضل مما هو عليه الآن (حسن، ١٩٩٥).

فالمعلم والمشرف هما الطرفان الأكثر فاعلية في مدخلات النظام الإشرافي ،وبحكم ما يجري بينهما من علاقات وتفاعل يمكن للمعلم أن يشارك في عملية تقويم عمل المشرفين التربويين ، فالمشرف يؤدي مهام الإشراف التي تتطلب كفايات خاصة في جميع مجالات الإشراف ،والدراسات في مجال الإشراف كثيرة ،ولكنها - حسب حدود معرفة الباحث - ليست كذلك في مجال الكفايات بالذات ، وخاصة في فلسطين .

وقد اختلفت مفاهيم الإشراف التربوي ،وتسمياته وتعريفاته متأثرة بتطور الدراسات في مجال الإشراف التربوي من ناحية ، وباختلاف المدارس الفكرية والفلسفات التربوية من ناحية ثانية .

وقد عرّفته وزارة التربية والتعليم الأردنية (١٩٨٣) بأنه خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين

وغيرهم من أطراف العملية التعليمية التعلمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٣).

وعرفه مكتب التربية لدول الخليج العربي (١٩٨٥) بأنه وهو عملية يتم خلالها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، متضمناً جميع العمليات التي تجري في المدرسة من تدريسية وإدارية ، أو تتعلق بالنشاط التربوي والعلاقات والتفاعلات التي تجري داخل المدرسة وخارجها.

ومن وجهة نظر خبراء التربية في وكالة الغوث يرون أنه يتكوّن من سلسلة من الجهود المخططة والمنظمة الموجهة نحو أداء المعلم لمهامه التعليمية الصفية ، لمساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهارتهم في تنظيم التعليم وتنفيذ المنهاج التربوي وتحقيق أهدافه بفاعلية وأثر (بلقيس ، ١٩٨٩).

وعرفه سيرجيو فاني وسنرات (Sergiovanni and Strratt, 1983) على أنه مجموعة من الأنشطة التي تصمم لتحسين العملية التعليمية على كافة المستويات .

وقد ذكر صالح (١٩٩٣) أن عملية الإشراف عملية تعاونية تعتمد على التفاعل الديمقراطي السليم بين المشرفين والمعلمين لتحقيق النمو المتكامل للتلاميذ وتوجيه المعلمين وتزويدهم بكل جديد يساعدهم على النمو الشخصي والمهني.

وعرفه أوفاندو (Ovando, 1995) أن الإشراف عملية تعاونية يقوم بها أشخاص خبراتهم متنوعة ، يعملون كفريق ويشاركون في الالتزام بتحقيق أهداف التعليم ويستخلص منصور (١٩٩٧) أن الإشراف التربوي عملية لا تخرج عن كونها عملية فنية متخصصة تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة المعلم لتحسين سلوكه التدريسي ، بشكل ينعكس على تحصيل الطلاب ، وإن تحسين هذا السلوك هو دور المشرف التربوي.

ويعرفه فيفر ودنلاب (١٩٩٧) بأنه عملية التفاعل بين فرد أو أفراد وبين المعلمين ، بقصد تحسين أدائهم وصولاً إلى تحسين تعليم التلاميذ،

ويستخلص من كتيب صادر عن وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٧) أن الإشراف التربوي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تأخذ أبعاداً تعاونية

بين المعلم والمشرف ، محورها الرئيس هو المعلم، وذراعاه الداعمان هما المدير والمشرف لإفساح المجال واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، بدافع داخلي من قبل المعلمين.

وفي ضوء ما سبق استطاع الباحث أن يتوصل إلى التعريف التالي: الإشراف مجموعة الجهود المخططة المقصودة لمساعدة المعلمين على اكتساب الكفايات التي تجعلهم يقومون بمهامهم بكفاءة ، لتحسين تعليم وتعلم الطلبة.

وقد أصبح الإشراف التربوي الحديث ذا أهمية قصوى حيث تسعى الأمم المعاصرة إلى الاستثمار في مجال التربية والتعليم لأهمية المصادر البشرية في التنمية ، وأحد محاور العملية التربوية هو المعلم الذي يحتاج بدوره إلى من يساعده ويرشده ، وهدف هذه العملية هو الطالب.

فقد تركزت الاهتمامات والدراسات على عملية الإشراف ومنفذيها من المشرفين التربويين على أنهم في مقدمة من يستطيع حمل رسالة التغيير والتجديد في العملية التعليمية (الزعبي ، ١٩٩٤)

وتتبنى أهمية الإشراف التربوي من أثره على تحصيل التلاميذ . (ملحم ، ١٩٩٤)

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من كونه يحلّ مظاهر القوة والضعف في العملية التربوية ، ثم اقترح الحلول المناسبة لها. (منصور، ١٩٩٧)

وهناك حاجة إلى الإشراف التربوي ، لأن وجود المشرفين ضروري لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني ، ولتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي، لتحسين تعلم التلاميذ ونيل ثقة المواطنين بالمدرسة (فيفر ودنلاب، ١٩٩٧).

الإشراف في وكالة الغوث الدولية :

قامت وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (U.N.R.W.A) عام ١٩٥٠م وشرعت ذلك العام بافتتاح مدارس ابتدائية وأخرى إعدادية لأبناء اللاجئين في مناطق تجمعهم في خمسة ميادين ، هي: الضفة الغربية ، غزة ، الأردن ، لبنان ، سوريا.

وفي الضفة الغربية يوجد مقر الرئاسة في مدينة القدس الشريف ، وتقسم الضفة الغربية إلى ثلاث مناطق هي منطقة القدس أربحا ، ومنطقة الخليل ، ومنطقة نابلس.

وتشرف على سير التعليم في وكالة الغوث " دائرة التربية والتعليم " في الضفة الغربية وهذه الدائرة تتبع دائرة التربية والتعليم في رئاسة الوكالة في عمان .

وقد سائر الإشراف في وكالة الغوث الدولية تطور مراحل الإشراف في الأردن ، ذلك أن الوكالة تلتزم بتطبيق قوانين وأنظمة ومناهج الدول المضيفة للاجئين ، فقد مر بمراحل الإشراف الثلاث: التفقيش ، والتوجيه التربوي ، والإشراف التربوي. (حسن ، ١٩٩٥)

وقد بدأت الوكالة بتعيين معلمين يفتقرون إلى المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم علمياً وتربوياً وهذا الوضع دفع وكالة الغوث إلى إنشاء (معهد التربية عام ١٩٦٣م) بالاشتراك مع اليونسكو (U.N.E.S.C.O) للارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين عن طريق تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين وتم إنشاء مراكز التطوير التربوي في ميادين الوكالة الخمسة ، حيث أنشئ مركز التطوير التربوي في الضفة الغربية عام (١٩٨٠م) (طرخان ، ١٩٩٩).

ومعهد التربية يستعين بالمشرفين التابعين لمركز التطوير التربوي في الضفة الغربية للقيام بالخدمات الإشرافية للمعلمين في الضفة الغربية .

و تدير وكالة الغوث الدولية حوالي (١٠٠) مدرسة يعمل فيها حوالي (١٥٠٠) معلم ومعلمة . وفي مركز التطوير التربوي حوالي (١٤) مشرفاً ومشرفة مركزياً تمتد خدماتهم على مستوى الضفة الغربية. و (٧) مشرفين تربويين في المناطق الثلاث.

مشكلة الدراسة :

من خلال عمل الباحث معلماً ثم مديراً فمشرفاً تربوياً في المرحلة الأساسية في وكالة الغوث الدولية ، ومن واقع علاقته المباشرة بالمعلمين ، إضافة لملاحظته لممارسات المشرفين. وكذلك مطالعة الأدب التربوي في الإشراف ، كلها تشير إلى أهمية دور المعلم الفاعل في إلقاء الضوء على واقع ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية بما فيها من إيجابيات أو سلبيات ، وذلك بهدف تحسين ممارسة هذه الكفايات ، وبالتالي تحسين أداء المعلم في الصف ، والأخذ بيده لتحقيق رسالة التربية والتعليم في هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ الشعب الفلسطيني .

وقد أورد دليل المشرف التربوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم في الأردن (١٩٨٣) وكذلك الوصف الوظيفي لعمل المشرف التربوي (١٩٩٠) ، الصادر عن دائرة

التربية والتعليم بوكالة الغوث مجموعة من المهام التي يجب أن يمارسها المشرف التربوي ، وهذه المهام تحتاج ممارستها لكفايات محددة يجب أن يمتلكها المشرف ، وبدهي أن تكون درجة ممارسة المشرفين لكفايات المشرف التربوي متفاوتة من مشرف لآخر ، وكذلك بطرق مختلفة على المعلمين في المدارس .

ورضا المعلمين عن الإشراف التربوي يرتبط بدرجة كبيرة بالممارسات الفعلية لكفايات المشرف التربوي . (Fraser,1980)

وقد أكدت الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي بفلسطين أن الإشراف التربوي ما زال قاصراً عن تحقيق أهدافه بالشكل المأمول سواء من وجهة نظر المشرفين أو المعلمين ، والزيارة الصفية المفاجئة هي قوامه ، وامتلاك المشرف لكفايات الإشراف يمكنه من إحداث التغيير المرغوب .

وعدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بالكفايات . ونقص الكفايات يعود إلى نقص المعارف والمهارات . (Blanchard,1986)

وقد أكد الكثير من التربويين والمتخصصين أهمية الكفايات المتضمنة للمعارف والمهارات في بناء برامج تدريبية فاعلة ، إذ يمكن أن تمثل هذه الكفايات غير المتوافرة لدى المشرف حاجات تدريبية فعلية يمكن أن تكون أهدافاً ، ومحتوى لبرامج تدريبية سليمة ومؤثرة ، تمكن المشرف التربوي من القيام بدوره بصورة فاعلة (العوض ، ١٩٩٦) .

والمشرف التربوي في وكالة الغوث يتحمل كثيراً من المسؤوليات الفنية والقيادية والإدارية ، ومعهد التربية يعمل على تطوير كفايات المشرفين والمعلمين . إلا أن دور المشرف غالباً ما يختزل في الزيارات الإشرافية الصفية الروتينية ، والتي تتباين آراء المعلمين في أهدافها والتقدير الذي تنتهي به . كذلك فيما تحدثه من أثر على أداء المعلم . ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف إلى : درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث في الضفة الغربية .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة التعرف إلى :

١. درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين .

٢. درجة ممارسة المشرفين للكفايات الإشرافية في مختلف مجالات الإشراف باختلاف جنس المعلم، وخبرته، ومؤهله، والمنطقة التعليمية.

أهمية الدراسة :

يتبوأ المشرف التربوي دوراً بارزاً في تقديم العون والمساعدة للمعلمين في تحسين أداءاتهم الصفية ، وبالتالي زيادة تحصيل الطلبة وإعدادهم مواطنين صالحين. وتتبع أهمية الدراسة من الأمور التالية:-

١. مساعدة مركز التطوير التربوي على تقييم العملية الإشرافية التي يتبناها .
٢. إبراز رأي المعلمين وإسماع صوتهم بطريقة ديمقراطية ، باعتبارهم أحد مدخلات العملية التربوية ، وتحسين أدائهم أحد مخرجاتها.
٣. تبصير المشرفين التربويين بالممارسات الإشرافية التي يحتاجها المعلمون للعمل على تلبية حاجاتهم فيها.
٤. الكشف عن الحاجات التي يجب تدريب المشرفين عليها ، لأن تحديد تلك الحاجات من وجهة نظر المشرفين أنفسهم يعطي صورة جزئية فقط ، وتكمل تلك الصورة باستجلاء آراء المعلمين.
٥. تهيئة الفرصة لقيام دراسات لاحقة ذات أثر إيجابي في مجال الإشراف التربوي.

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :-

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لجنس المعلم؟
٣. هل هناك فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لخبرة المعلم؟
٤. هل هناك فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمؤهل المعلم؟
٥. هل هناك فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى للمنطقة التعليمية؟

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية :

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لجنس المعلم.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لخبرة المعلم.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمؤهل المعلم.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى للمنطقة التعليمية.

حدود الدراسة :

١. اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في وكالة الغوث في الضفة الغربية بفلسطين.
٢. انحصر مجتمع الدراسة في المعلمين والمعلمات الذين تزيد خبراتهم عن سنتين في وكالة الغوث في الضفة الغربية.
٣. أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م.

تعريف مصطلحات الدراسة :

- تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات ، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لها:
١. الكفاية : جميع المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بوظيفة المشرف التربوي التي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله في أحسن وجه (العوض، ١٩٩٦).
 - ولغرض الدراسة اعتبرت الكفاية : القدرة على عمل شيء بكفاءة وبمستوى معين من الأداء وسوف تقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يقدّرها المعلمون وفق مقياس ليكرت الخماسي.
 ٢. درجة الممارسة : هي الدرجة التي يحددها المعلمون لممارسة المشرفين التربويين لكفاية إشرافية معينة في مجال من مجالات عمل المشرف.

٣. وكالة الغوث: مؤسسة دولية أنشئت عام ١٩٥٠م. تعمل على تقديم بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين في الدول المضيفة. وتتبع عنها دائرة التربية والتعليم التي تشرف على تعليم أبناء اللاجئين في الدول المضيفة ومنها: الأردن ، والضفة الغربية ، وسوريا ، ولبنان ، وقطاع غزة.

٤. المشرف التربوي: هو الشخص المعين من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ، والمعني بتقديم المساعدة إلى المعلمين والمديرين لرفع مستوى أدائهم وتمكينهم من الإسهام في تحقيق أهداف رسالة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث.

٥. المعلم: هو الموظف المعين مدرساً متفرغاً للتعليم . من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في الضفة الغربية بغض النظر عن الجنس.

٦. المؤهل العلمي: هو الشهادة التي يحملها المعلم بعد الثانوية العامة وهي إما دبلوم معلمين مدته سنتان ، أو بكالوريوس فأكثر.

٧. الخبرة في التعليم: عدد السنوات التي أمضاها المعلم في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وهي إما (٣-٥) سنوات للخبرة القصيرة ، أو (٦) سنوات فأكثر للخبرة الطويلة.

٨. المنطقة التعليمية: تشمل مجموعة مدارس يديرها مدير تعليم في المنطقة بإشراف دائرة التربية والتعليم في الضفة الغربية ، وتقسّم إلى ثلاث مناطق: الخليل و نابلس ، والقدس / أريحا.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ الإطار النظري

- خصائص الإشراف التربوي
- أهداف الإشراف التربوي
- أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته
- أساليب الإشراف التربوي
- وظائف المشرف التربوي
- مهارات الإشراف التربوي
- مراحل الإشراف التربوي
- كفايات المشرف التربوي

❖ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العامة في الإشراف

ثانياً: الدراسات المرتبطة بممارسة المشرفين لمهامهم وكفاياتهم

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

خصائص الإشراف التربوي الحديث:

أوردت وزارة التربية والتعليم الأردنية الخصائص التالية للإشراف الحديث على أنه عملية:

- إنسانية: تعترف بقيمة الفرد إنساناً ذا طاقات.
- قيادية: مؤثرة في المعلمين والطلاب وغيرهم لتنسيق الجهود.
- شاملة: لجميع العوامل المؤثرة في هذه العملية.
- ديمقراطية: تقوم على الاحترام المتبادل.
- علمية: تعتمد على البحث والتجريب، وتوظيف النتائج للتحسين.
- فنية متخصصة تهدف إلى التحسين.
- مرنة ومتطورة، تعتمد أساليب متنوعة. (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣)

وقد حددت الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في السلطة الفلسطينية المبادئ التالية المعتمدة فيما وصفته بالأسلوب الجديد لعملية الإشراف:

- المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته.
- احترام المعلم وإتاحة الفرصة له للمشاركة في التقويم لضمان تعاون ونجاح عمله.
- مهنة التدريس مهنة فنية ذات أسس علمية، والمعلم بحاجة إلى التأمل في ممارساته واستقبال التغذية الراجعة من الخبراء في مجاله.
- المشرف خبير تربوي يقدم العون والمشورة للمعلم.
- عملية التطوير يلزمها تغيير في اتجاهات المعلم والمدير والمشرف لتقبل الأفكار وإخضاعها للحوار البناء.
- توفير القناعة للفرد بتقويم وتطوير نفسه فإنه قادر على ذلك، وعلى الآخرين تهيئة الفرصة المناسبة لذلك (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ١٩٩٧).

وقد أورد بلقيس في تعيين دراسي معد للمشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية المنطلقات التالية للإشراف التربوي الحديث:

- جميع المعلمين يمتلكون القدرة الكامنة على النمو المهني، إذا توفر المناخ الديمقراطي الملائم.
- الإشراف التربوي يجب أن يكون شاملاً: علاجياً، ووقائياً وبنائياً.
- المشرف يسعى إلى مواكبة كل جديد يزيد كفايات المعلم ويشعره بالرضا المهني.
- يتطلب أن يمتلك المشرف التربوي مخزوناً متكاملًا من الكفايات والاستراتيجيات الإشرافية التي تلبي حاجات المعلمين وتراعي ما بينهم من فروقات.
- يساعد المعلمين على اتخاذ القرارات المناسبة.
- يعتمد على نظريات الدافعية والعلاقات الإنسانية والقيادة التربوية وعلى عمليات التقويم التكويني لأداء المعلم ومتابعته بصورة شاملة (بلقيس، ١٩٨٩).

والإشراف الجيد في رأي سيرجيو فاني (Sergiovanni) يعمل على تحسين بيئة التعليم. يجمع النظرة العلمية إلى المنطق، والعلاقات الإنسانية، ويحترم الفروق الفردية بين المعلمين، ويوظف الطرق والاتجاهات العلمية، ويحكم على المعلم بما يحققه من نتائج، ويسعى لبناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين (في العنوز، ١٩٩٥).

فالإشراف الحديث يعطي عناية فائقة للجانب الإنساني في العملية الإشرافية، يواكب العصر، ويسعى لتطوير قدرات العاملين على تحقيق الأهداف بنجاح.

أهداف الإشراف التربوي:

تأثر تحديد أهداف الإشراف التربوي باختلاف تعريفات التربويين للإشراف التربوي، بتطور الدراسات في مجال الإشراف.

فقد حصرها بعضهم في سبعة أهداف تتمثل في:

- العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية التربوية بتوجيه المعلمين.
- اطلاع المعلمين على الجديد والأفضل من الطرق التربوية في مجال تخصصهم.
- الكشف عن حاجات المعلمين.
- مساعدة المعلم على تقويم وتوجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها، وتقويم ذاتهم.
- مساعدة المعلم على الاستفادة من البيئة المحلية.
- تنسيق البرامج التعليمية.

- مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ (الشعلان ومريش، ١٩٦٩).

ومن أهداف الإشراف التربوي:

- تحسين الموقف التعليمي.
- إثارة اهتمام المعلمين بالعملية التعليمية لتحسينها.
- مساعدة المعلمين للاطلاع على البحوث الحديثة وتجريبها.
- مساعدة المعلمين على التنسيق بين أنشطة التلاميذ والبيئة.
- مساعدة المعلمين على تحديد أهدافهم والعمل على تحقيقها.
- إيجاد جو من الطمأنينة لدى المعلمين.
- مساعدة المعلمين على التنسيق بين أنشطة التلاميذ والبيئة.
- إفادة المعلمين من خبراته، وخبراتهم المتبادلة فيما بينهم. (الخطيب، ١٩٨٤)

ويذكر (Bulmberg, 1980) أن أهداف الإشراف التربوي تدور حول محورين :

- تحسين العملية التعليمية التعلمية، وزيادة النمو الشخصي للمعلم (في الزعبي، ١٩٩٤).

ويلخص منصور (١٩٩٧) أهداف الإشراف لدى عدد من الباحثين في الإشراف بالأهداف التالية:

- تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- تحسين بيئة التعليم مما يؤدي إلى فعالية التعليم والتعلم وإحداث التغيير.
- تطوير عمليتي التعليم والتعلم والإفادة من خبرات البيئة.
- تطوير النمو المهني للمعلمين وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية .
- المحاسبة ووضع التقارير.
- تحقيق الأهداف والقيم والديمقراطية وتزويد التسهيلات المادية .
- تحسين برامج التعليم وتحسين خبرات التعلم عند التلاميذ.

وتطوير أداء المعلم هدف مشترك يسعى إليه كل من المعلم والمشرف وكذلك هو وسيلة تطوير التعليم والتعلم والتي تؤدي في المحصلة إلى خدمة الطالب (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ١٩٩٧)

فالإشراف التربوي يهدف في نهايته إلى تحسين العملية التعليمية مع اختلاف الوسائل والفلسفات.

أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته:

تأثر الإشراف التربوي بنظريات الإدارة والقيادة، وعمليات الاتصال والعلاقات الإنسانية، وتحليل النظم، والأفكار الديمقراطية وتطور الفكر التربوي والدراسات العلمية، فبرزت اتجاهات إشرافية متنوعة (برقعان، ١٩٩٦).

ومعظم الدراسات تصنف الإشراف في اتجاهين:

الأول، يتعلق بالعلاقات الإنسانية، وفي هذا الاتجاه قسمه (كامبل) و(ويلز) إلى أربعة أنواع هي: الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري)، والإشراف الدبلوماسي، والإشراف الديمقراطي، والإشراف السليبي (الترسلي) (العنوز، ١٩٩٥).

والاتجاه الثاني، يتعلق بالأهداف (الغايات) والنتائج والوسائل، وكثرت التقسيمات التي تندرج تحت هذا الاتجاه:

- التصحيحي: يهتم بإصلاح أخطاء المعلم.
- الوقائي: يحاول المشرف منع وقوع المعلم في الخطأ.
- البنائي: يضيف إلى إصلاح الخطأ إحلال الصواب مكانه.
- الإبداعي: يعتمد على الحفز وتحريك القدرات الخلاقة لدى المعلمين (برقعان، ١٩٩٦).
- العلمي: ويقوم على تطبيق طرق القياس العلمي، والأسس العلمية في حل المشكلات.
- الإكلينيكي: ويقوم على تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين ممارسات المعلم التعليمية وكفاياته في تنظيم التعلم.
- المصغر: ويهدف إلى تدريب المعلمين القائم على تكنولوجيا التعليم، وينطلق من التصور الكامل للكفايات والمهارات الأساسية وتحليلها ومن ثم التدريب عليها.
- الجمعي التشاركي (الزمري، الفريق): ويقوم على تضافر الجهود والتعاون والتشارك سواء بين المعلمين أو المشرفين، لتقديم خدمات إشرافية متكاملة (بلقيس، ١٩٨٩).
- التطويري: وينطلق إلى تحسين تعلم التلاميذ بتطوير وتحسين أداء المعلمين الذين يختلفون في قدراتهم ودرجة التزامهم، لذا طرح (Glickman) ثلاثة أنماط من العمل الإشرافي: النمط المباشر، والنمط التشاركي، والنمط غير المباشر (في منصور، ١٩٩٧).

أساليب الإشراف التربوي:

قسم دليل المشرف التربوي الأساليب الإشرافية إلى:

أساليب فردية: مثل الزيادة الصفية، والمقابلة الفردية للمعلم.

أساليب جماعية: تبادل الزيارات بين المعلمين، الدرس التوضيحي، الاجتماعات التدريبية، القراءة الموجهة، النشرة الإشرافية، الندوة، الحلقة الدراسية، المعرض التربوي، البحث الإجرائي التعاوني.

وأضاف (الحملة الإشرافية) التي تتم بتوظيف عدد من الأساليب الإشرافية لتحقيق هدف واحد بعينه (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣).

وقد أورد (مرعي، ١٩٨٦) تصنيفات مفصلة لأساليب الإشراف كالتالي:

أساليب فردية: كالزيارة الصفية.

أساليب جماعية مباشرة: كالدراسة المنتظمة واللقاءات الجماعية، وتقنيات العرض والإصغاء.

أساليب جماعية غير مباشرة: كالبحوث والدراسات والمسوحات والملاحظة والمراقبة.

أساليب وسيطة: من خلال المديرين والمعلمين، أو الأنشطة المدرسية أو خدمة المجتمع.

ومن الأساليب الإشرافية البديلة (المساندة) التي تناسب أنماطاً خاصة من المعلمين الذين لا يستجيبون للأنماط المألوفة يلخص بلقيس وعبد اللطيف (١٩٩١) الأساليب التالية:

- توجيه الأقران.
- أسلوب توضيح القيم للمعلمين.
- تعيين القراءات المهنية المختارة.

وإضافة لما أورده بلقيس وعبد اللطيف ينقل فيفر ودنلاب عن (Mosher and Purpel, 1972) أسلوباً بديلاً هو أسلوب الإرشاد الذاتي. (فيفر ودنلاب، ١٩٩٣)

وظائف المشرف التربوي ومهامه:

يقوم المشرف التربوي بمهام في المجالات الثمانية التالية:

- التخطيط: لنفسه، ومساعدة المعلمين فيه بعد تعرّف حاجاتهم.
 - المناهج: معداً ومقوماً ومطوراً ومرشداً لتطبيقها.
 - التعليم: مصادرة ومواده واستراتيجياته.
 - النمو المهني للمعلمين بالأساليب الإشرافية المختلفة.
 - الاختبارات: يجريها ويفسر نتائجها ويقترح التحسينات.
 - الإدارة: من حيث التسهيلات والتنقلات والتقويم للمعلمين.
 - إدارة الصفوف حيث يقوم سلوك المعلم الصفي ويقدم المقترحات للتحسين.
 - العلاقة الإنسانية مع الزملاء والمجتمع والعمل بروح الفريق.
- (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣)

ويمكن تلخيص الوظائف التالية للمشرف التربوي في نظر الخطيب وآخرون

(١٩٨٧):

- تعليم المعلمين كيف يعلمون.
- تحليل وتطوير المنهاج.
- البحث التربوي.
- القيادة التربوية.
- القيادة الاجتماعية.
- حماية مصالح الطلاب.

أما في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية فيفصل بلقيس (١٩٨٩) مهام

المشرف التربوي ومسؤولياته كالتالي:

- مساعدة المعلمين على النمو المهني.
- تطوير المنهاج وإثراؤه.
- تنظيم ظروف التعليم والتعلم.
- المساعدة في تعيين المعلمين وتنقلاتهم.
- رعاية عمليات التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.
- تقويم عمليات التعليم والتعلم ونتائجها لتطويرها.

- تعزيز العلاقة بين النظام التعليمي والمجتمع المحلي.
- تأمين المواد التعليمية.
- تنظيم التعلم الفعال.
- العمل على توفير التسهيلات المادية للمدارس.
- مساعدة المديرين للقيام بمهامهم الإدارية والإشرافية.
- إجراء الدراسات والبحوث الموجهة لتحسين العمل .

ويحصر عبد اللطيف (١٩٩٧) مجالات عمل المشرف في:

١. النمو المهني المستمر للمديرين والمعلمين.
٢. إغناء المنهاج.
٣. القياس والتقويم التربوي.
٤. البحث والدراسات.
٥. رعاية شؤون الطلبة ذوي الحاجات الخاصة .

فيلاحظ التوافق والانسجام بين الباحثين في تحديد مهام الإشراف رغم بعض الاختلافات المتمثلة في التركيز على مهام معينة أكثر من غيرها (منصور، ١٩٩٧).

مهارات الإشراف التربوي:

وحتى يستطيع المشرف التربوي القيام بمهام الإشراف التربوي بكفاءة يجنب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات الخاصة وهي:

المهارة الفنية: وتشير إلى القدرة على استعمال المعرفة والطرق والأساليب لممارسة مهمات محددة.

والمهارة الإنسانية: تشير إلى قدرة المشرف على العمل مع الآخرين.

وأما المهارة المفاهيمية: فهي القدرة على التعرف على جميع عناصر العملية ومدى ارتباط هذه العناصر ببعضها (العودة، ١٩٨٩).

أما (Sergiovanni and Starratt, 1985) فيقسمان مهارات المشرف إلى :

- مهارات فنية متعلقة بالتخطيط، والأهداف، والتقويم، والوسائل والتدريس النموذجي، وعمل التقارير.

- مهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الآخرين.
- مهارات تصورية كالقدرة على بناء تصور شامل نحو المدرسة والبرنامج التعليمي والمؤسسات التعليمية والمجتمع (منصور، ١٩٩٧).
- ويحتاج المشرفون في عمليات الإشراف إلى مهارات وسمات محددة منها: مفهوم إيجابي للذات، ومهارات الاتصال ومعرفة بالتعليم والتعلم وفهم لديناميات الجماعة (فيفر ودنلاب، ١٩٩٣).

وقد صنفت الخطيب (١٩٨٧) مهارات الإشراف التربوي إلى:

- مهارة الإحساس بالمشكلات التعليمية.
 - مهارة التحليل وفهم العلاقات والتمييز بين أنواع السلوك المرتبطة بالتعليم.
 - مهارات الاتصال، تمكنه من فهم وجهات نظر المعلمين ويكون مفهوماً من قبل المعلمين.
 - الخبرة في التدريس والمنهاج ومادة التخصص.
 - مهارات العلاقات الإنسانية، تمكنه من إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين كأشخاص.
 - المهارات الاجتماعية تمكنه من ربط أهداف التربية بالمجتمع والطبيعة والإنسان.
- نجد أن هذه المهارات تنحصر في أربع فئات هي: المهارات المعرفية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الإدارية (منصور، ١٩٩٧).

يمكن في ضوء الأدب التربوي تقسيم مهارات المشرف التربوي إلى:

مهارات إنسانية: ترتبط بفهم الذات وفهم الآخرين وإفهامهم وجهات نظره بطريقة ديمقراطية.

مهارات علمية: ترتبط بموضوع التخصص تمكنه من التأثير بهذه المعرفة.

مهارات تربوية: ترتبط بالمعارف في مجال التربية وعلم النفس ونظريات التعليم والتعلم والقياس والتقويم التربوي، والمناهج والإدارة الصفية، وطريق توظيف هذه المعارف في أساليبه الإشرافية عند ممارسة مهامه.

مهارات إدارية: ترتبط بإدارته لنفسه وإدارة شؤون العاملين التربويين.

مراحل الإشراف التربوي:

لقد تطور الإشراف التربوي في الضفة الغربية متأثراً بتطور الإشراف التربوي خاصة والنظام التربوي - عموماً - بتطوره في العالم والدول العربية وخاصة في الأردن، التي طبق نظامها التربوي ومناهجها في الضفة الغربية حتى الآن، فكانت مراحل الإشراف ثلاثاً، هي:

أولاً: مرحلة التفتيش:

بدأت هذه المرحلة خلال الانتداب البريطاني على فلسطين، واستمرت بعد انضمام الضفة الغربية إلى الأردن. (منصور، ١٩٩٧)

وقد عيّن ضابط المعارف البريطاني مفتشين أحدهما عربي فلسطيني للتفتيش على المدارس العربية مسيحية وإسلامية والثاني يهودي للمدارس اليهودية (الشوا، ١٩٩٨).

وقد حددت التنظيمات واجبات المفتش في الأردن بحيث تشمل تحسين التعليم وأحوال المعلمين والمكتبة وتدقيق الامتحانات العامة وتقديم النصائح حول اختيار مديري المدارس وتشكيلاتها وتدقيق ملاءمة الكتب المدرسية، وبرامج الدروس الأسبوعية (الثل، ١٩٨٧).

وكانت الزيارة الصفية هي الأسلوب الوحيد الذي يمسارس المفتشون وقد أدى التفتيش إلى نفور المعلمين منهم ومن زياراتهم وانتهى باتجاهات سلبية نحو التفتيش (الدرايع، ١٩٩١).

ثانياً: مرحلة التوجيه التربوي (١٩٦٢-١٩٧٥):

جاءت هذه المرحلة بعد انعقاد مؤتمر التوجيه الفني في أريحا (١٩٦٢) حيث قامت وزارة التربية والتعليم بسلسلة إجراءات شملت عقد مؤتمرات وندوات ودورات للموجهين التربويين من أجل تغيير مفاهيمهم وتطوير ممارساتهم الإشرافية. بما يتلاءم ومفاهيم التوجيه التربوي. (صالح، ١٩٩٣) و (العمرى، ١٩٧٨) و (الدرايع، ١٩٩١)

ويتم التأكيد على أن التوجيه يهدف إلى تحسين التعليم وأنه يقوم على التعاون بين المعلم والموجه ، ويقول الدويك أنه رغم ذلك بقيت ممارسات الموجهين متأثرة بمفاهيم

وممارسات التفتيش حيث ظلت الزيارة الصفية أسلوباً يبحث فيه الموجه عن أخطاء المعلمين الأمر الذي أبقى الاتجاهات السلبية لدى المعلمين نحو التوجيه . (منصور، ١٩٩٧).

ثالثاً: الإشراف التربوي (١٩٧٥ - حتى الآن):

جاءت هذه المرحلة بعد انعقاد مؤتمر العقبة (١٩٧٥) ونودي فيه بتطوير مفهوم التوجيه التربوي إلى مفهوم الإشراف الديمقراطي الشامل، واستخدام أساليب إشرافية متنوعة إلى جانب الزيارة الصفية. ومن مسلماته أنه لا توجد طريقة مثلى للتدريس، وإن المشرف والمعلم متعاونان لتطوير أسلوب المعلم (نشوان، ١٩٧٩).

وتم التركيز على ضرورة الاهتمام بالموقف التعليمي التعلمى ودراسة العوامل المؤثرة فيه وأصبح ينظر للإشراف على أنه عملية تقوم على الدراسة والاستقصاء.

ورغم وقوع الضفة الغربية تحت الاحتلال الإسرائيلي عام (١٩٦٧) فقد بقي النظام التعليمي الأردني هو المتبع في الضفة الغربية، وكذلك الحال في مدارس وكالة الغوث باعتبار أن التعليم في الوكالة يتبع نظام التعليم في الدول المضيفة.

وفي ظل السلطة الوطنية الفلسطينية تعمقت النظرة للإشراف التربوي، وبدأ العمل على إعطاء دور أكبر للمعلم والتأكيد على مبادئ الإشراف الذاتي والمشاركة والتعاون بين المعلمين والمشرفين. وقد تم تطوير نماذج للإشراف التشاركي والإشراف الذاتي للمعلمين تطبيقاً في مدارس السلطة (منصور، ١٩٩٧).

كفايات المشرف التربوي:

حتى يتمكن المشرف التربوي أن يؤدي الأدوار المختلفة بفاعلية، يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة.

وتعرف الكفاية بشكل مبسط بأنها: القدرة على عمل شيء بكفاءة وبمستوى معين من الأداء. وفيما يلي قائمة تصنيفات حديثة لكفايات المشرف التربوي:

- كفايات الاتصال والتفاعل.

- كفايات فنية: تقنيات الإشراف.
- كفايات التخطيط الدراسي.
- كفايات تنمية المعلمين.
- كفايات العمل مع الجماعات.
- كفايات تطوير المناهج.
- كفايات التقويم.
- كفايات التغيير والتطوير.
- كفايات التوجيه والإرشاد.
- كفايات العلاقات الإنسانية.
- كفايات العلاقات العامة.
- كفايات إدارية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣).

ويأخذ بلفيس (١٩٨٩) تعريف الكفايات من هاوسام وهوستون (Howsam and Houston) تعريف الكفايات بأنها: القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج متوقع.

- وبناء على ذلك المفهوم لا بد أن يمتلك المشرف الكفايات التالية:
- التدريس الفعال.
 - تحليل المنهج وتطويره.
 - التواصل الإنساني مع الآخرين.
 - تصميم البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
 - تقويم البرنامج التربوي.
 - تنظيم العمل الجماعي.
 - ممارسة العمل البحثي.

والكفايات تشتمل على أربعة جوانب هي: الجانب المعرفي الاستيعابي، والجانب الأدائي (المتعلق بنتائج التدريب)، والجانب الإنتاجي، والجانب الوجداني.

وضمن خطة الإشراف التربوي لعام ١٩٨٨/١٩٨٩، أورد قسم الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم الأردنية أبرز الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي:

- كفايات التخطيط.
 - كفايات تتعلق بالمناهج.
 - كفايات تنمية المعلمين.
 - كفايات إدارية.
 - كفايات التقويم (لعمل المشرف وأعمال المعلمين والطلبة).
 - كفايات فنية (التمكن من المادة وأساليب تدريسها، وأساليب الإشراف).
 - كفايات الاتصال (العمل مع الجماعات، والعلاقات الإنسانية). (العوض، ١٩٩٦)
- وباستعراض الكفايات الإشرافية في ضوء الأدب التربوي توصل الباحث إلى تقسيم الكفايات الإشرافية في المجالات التالية:
١. كفايات العلاقات والتفاعل وتشمل: القيادة، والعلاقات الإنسانية مع المعلمين وتوجيههم وإرشادهم، والعمل مع الجماعة والعمل الجمعي.
 ٢. الكفايات الفنية: وتتضمن استراتيجيات التعليم والتعلم، وأساليب وتقنيات الإشراف الحديث، وتصميم البرامج التدريبية والنمو المهني للمعلمين والمديرين.
 ٣. كفايات تتعلق بالمناهج: من حيث التصميم والتجريب والتنفيذ والتطوير والإغناء.
 ٤. كفايات البحث والدراسات: وتتضمن إجراء البحوث والدراسات وتوظيف النتائج لإجراء التغيير والتربية المستمرة.
 ٥. كفايات التقويم: التقويم الذاتي، وتقويم أداء المعلمين، والطلبة وتقويم البرامج التدريبية والمناهج.
 ٦. كفايات الإدارة: إدارة عمله، وتعيينات وتنقلات المعلمين وتحديد حاجاتهم، وإدارة الصفوف.

الدراسات السابقة

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين وذلك تسهيلاً للدراسة :

القسم الأول : تناول فيه الدراسات في الإشراف التربوي بشكل عام وفي شتى المناحي .
بما فيها لدراسات العربية والأجنبية .

القسم الثاني : تناول فيه الباحث الدراسات الخاصة بممارسات المشرفين التربويين لمهامهم وكفاياتهم الإشرافية على وجه الخصوص، متضمنة الدراسات العربية والأجنبية كذلك .

أولاً : الدراسات العامة في الإشراف

قام الصالحي (١٩٨٩) بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من المشرفين العاملين بوزارة التربية والتعليم جميعاً، وعددهم (٢٧٠) مشرفاً. وأما عينة الدراسة فكانت (١٦٦) مشرفاً. وقد حددت الدراسة قائمة من المعايير المقترحة كان من أهمها : السمات الشخصية النفسية والانفعالية والعقلية، والاجتماعية، القدرة على تحقيق أهداف الإشراف والتخطيط والتقويم الذاتي وممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية. والخبرة العملية الناجحة.

وكان هدف دراسة راول (Rawl, 1989) والتي قام بها في ولاية كارولينا الجنوبية، تحديد مهام المشرف التربوي باستخدام استبانة من (٧٩) مهمة إشرافية موزعة على عشرة مجالات. حاز منها على الاهتمام الأكبر من عمل المشرفين بالترتيب : أولها مجال المنهاج، والأبحاث القيادية، والتدريس، وآخرها مجال التطوير المهني.

وقام باجك (Pajak, 1990) بإجراء دراسة رائدة في مجال تحديد أهمية المهام الإشرافية على عينة من (١٦٢٠) مختصاً في الإشراف التربوي. أعد الباحث استبياناً من (٣٠٠) فقرة موزعة على (١٢) مجالاً إشرافياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب المجالات من حيث الأهمية جاء تنازلياً، كالآتي :

التواصل، تطوير العاملين، التعليم، التخطيط والتغيير، الدافعية، الزيارات الصفية والمؤتمرات، المنهاج، عمل المشكلات واتخاذ القرارات، خدمة المعلمين، النمو المهني، العلاقات مع المجتمع، الأبحاث. وقد رأى الباحث أن جميع هذه المجالات كانت هامة من وجهة نظر المستجيبين.

وأما مسمار (١٩٩٠) فقد هدفت في دراستها إلى تقييم الممارسات الحالية من قبل المشرفين، ووضع وسيلة تقييم جديدة لتقييم مدرس المرحلة الثانوية في الضفة الغربية. وقد وافق المعلمون والمشرفون على أن الوسيلة المقترحة كانت واضحة جداً، وتساعد في التقييم الختامي للمعلم، وتساعد في تحليل مهارات التدريس.

وفي الأردن قام العلي (١٩٩٠) بدراسة هدفت إلى معرفة تصورات المشرفين لدرجة أهمية المهام الإشرافية ودرجة ممارستهم لها، ومعرفة إذا كانت هناك فروق بين درجة الأهمية والممارسة. وكان من نتائج الدراسة ظهور فروق عالية بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة لصالح الأولى.

وقام المريش وشعلان (١٩٩٠) بدراسة هدفت تقويم واقع التوجيه التربوي وآفاق تطوره من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في اليمن. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) معلماً و(٢٠) مشرفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يرون في التوجيه عملية مراقبة فقط، تقتصر على الانتقاد، وأن المشرف لا يقوم بأنشطة كافية لتحقيق أهداف الإشراف. في حين يرى المشرفون وجوب تعديل نظام الإشراف، وأن مهام الإشراف تركز على المعلم فقط.

وللتعرف إلى مستوى رضا المعلمين من الممارسات الإشرافية للمشرفين في محافظة إربد بالأردن قام الهزايمة (١٩٩٠) بدراسة تضمنت (٥٩) ممارسة إشرافية موزعة على ثمانية مجالات.

تكونت عينة الدراسة من (٤٥٨) معلماً. وتوصلت في نتائجها إلى :

- أعلى درجات رضا المعلمين كانت في مجال الزيارة الصفية.
- أدنى درجات رضا المعلمين كانت في مجال العلاقة مع المجتمع والزملاء.
- وجود فروق دالة بين درجات رضا المعلمين من ممارسات المشرفين الإشرافية تعزى لمؤهل المعلم لصالح حملة الدبلوم.

وللكشف عن الحاجات الوظيفية لمعلمي المرحلة الأساسية ودور المشرف التربوي في إشباعها، أجرى يونس (١٩٩١) دراسة تكونت عينتها من (٤٣) مشرفاً و (١٥٨) معلماً من العاملين في ثلاث محافظات في الأردن ومن (٢٩) مشرفاً و (١٨٤) معلماً يعملون في وكالة الغوث في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة اتساع الفجوة بين ما يقوله المشرفون وما يقوله المعلمون بشأن إشباع حاجات المعلمين الوظيفية. حيث كانت درجة الإشباع في نظر المعلمين متدنية.

أما دراسة النجادات (١٩٩١) فقد هدفت الى بيان دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث استبانة من (٥٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وجاء في النتائج :

- بلغ دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية في رأي المعلمين (٥٠,٨%).

- وجود فروق في دور المشرف التربوي بين المعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

- رتب المعلمون مجالات دور المشرف في تحسين العمليات التعليمية كما يلي :

التخطيط (٥٤%) ، الاختبارات (٥٢,٨%) النمو المسلكي (٥٠,٦%) المنهاج والكتاب المدرسي (٥٠,٦%) الوسائل (٥٠,٤%) ، التواصل (٤٩,٤%) ، النمو الأكاديمي (٤٨,٤%) .

وأما العطار (١٩٩١) فقد قام بدراسة حول التصورات عن دور المشرف التربوي وممارسته لهذا الدور، من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم في قطر.

وأظهرت نتائج الدراسة الترتيب التالي لتحقيق المشرفين لدورهم الإشرافي : مجال توجيه المعلمين للأساليب التعليمية أولاً، وتوضيح أهداف التربية ثانياً، ثم النمو المهني للمعلمين ثالثاً، وتطوير العلاقات الإنسانية رابعاً، وخامساً المنهاج، وأخيراً تشجيع الابتكار.

وللتعرف إلى فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أجرى عباس (١٩٩٢) في الأردن. شملت عينتها (٥٦٩) مديراً. بينت نتائجها أن

درجة هذه الفاعلية بلغت درجة متوسطة، وكان ترتيب المجالات : المتابعة والتقويم فالتوجيه، فالقيادة، ثم التنسيق والاتصال والتعاون، والتنظيم والتخطيط أخيراً.

وقامت القسوس (١٩٩٢) بدراسة هدفت الى بيان توقعات معلمي اللغة العربية من الدور الفني لمشرف اللغة العربية في محافظة عمان بالأردن. وكانت أعلى التوقعات في مجال الخدمات الموجهة نحو طرائق التدريب وأساليبه وتقويم أداء الطلبة وتحسين مستوى التحصيل والتخطيط والإدارة الصفية.

وأجرى أبو الشيخ (١٩٩٢) دراسة لتقويم الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين الأردن باعتبارهم مدربين تربويين. دلت نتائجها على وجود فروق دالة إحصائية بين تصور المشرفين لأهمية الكفايات التدريبية ودرجة قدرتهم على ممارستها.

وفي دراسة أخرى قام فريحات (١٩٩٢) بتقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد. وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي محافظة إربد وشملت عينتها (٩٠) مشرفاً بنسبة (٨١%) من المجتمع. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الكفايات الإشرافية بحاجة إلى تدريب عليها.

وللوقوف على معوقات الإشراف في الأردن أجرى السعود (١٩٩٣) دراسة تكونت عينتها من (٧٤) مشرفاً، مستخدماً استبياناً تكون من (٦٢) فقرة على صورة أسئلة مفتوحة. صنف الباحث نتيجة الدراسة معوقات الإشراف في مجالات خمسة حسب أهميتها: معوقات اقتصادية، معوقات إدارية، معوقات تربوية فنية، معوقات اجتماعية وأخيراً معوقات ذاتية. وأظهرت النتائج مشكلات أكثر تواجه الإناث قياساً مع الذكور.

ومن الدراسات التي عالجت موضوع توقعات معلمي المرحلة الأساسية الأولى، دراسة عيد (١٩٩٣)، في محاولة للتعرف إلى هذه التوقعات. وبيان تأثير جنس المعلم وخبرته ومؤهلته على هذه التوقعات. وكانت أعلى التوقعات في خمسة مجالات من عمل المشرف مرتبة تنازلياً: تقويم أداء المعلم، النمو المهني والأكاديمي، التخطيط، الاختبارات، الوسائل التعليمية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين توقعات الذكور والإناث لصالح الإناث. وغاب هذه الفروق في متغيري الخبرة والمؤهل للمعلم.

وفي كندا قام ريتشي (Ritchie, 1993) بدراسة هدفت التعرف إلى تصورات المشرفين حول كيفية تأثيرهم على المعلمين. وللوصول إلى الإجابة أجرى الباحث مقابلات عديدة مع عينة تكونت من سبعة مشرفين. وتوصلت الدراسة إلى إحدى عشرة طريقة يمكن أن يستخدمها المشرف للتأثير على المعلم، أهمها : التودد، المساعدة، مشاركة المعلم العمل، التركيز، التوجيه المباشر، التهديد.

وأما الزهراني (١٩٩٤) فقام بدراسة بعنوان دور الموجه تجاه المعلم في الاتصال والتقويم والعلاقات الإنسانية. أظهرت نتائج الدراسة قصور في دور الموجه في : أساليب الاتصال، وتقويم المعلمين، وتطوير أساليب تقويم التلاميذ، والعلاقات الإنسانية.

وأجرى إبراهيم (١٩٩٤) دراسة في الأردن هدفت إلى معرفة درجة فاعلية الزيارات الصفية في تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين. استخدم الباحث استبانة من (٦٠) فقرة موزعة على (١٠) مجالات. وكان أعلى مجال في تقدير المعلمين لاستفادتهم من الزيارة الصفية هو مجال الدافعية وأدناها مجال النمو الأكاديمي للمعلمين.

ولتحديد مدى التزام المشرفين بأخلاقيات مهنة التعليم في نظر المعلمين والمديرين قام رضوان (١٩٩٤) بدراسته في محافظات الشمال بالأردن. وأظهرت نتائجها التزام المشرفين التربويين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين. وعدم التزامهم بتلك الأخلاقيات من وجهة نظر المعلمين. وأوصى الباحث بضرورة تمهين التعليم ليتسنى وضع دستور أخلاقي معتمد يلتزم به الموظفون قبل تعيينهم.

وللوقوف على تصورات المعلمين للنمط الإشراقي الفعال قام الزعبي (١٩٩٤) بدراسته في محافظة إربد بالأردن. وذلك من بين أربعة أنماط تضمنتها أداة الدراسة. وجاء في نتائج الدراسة أن النمط الإكلينيكي هو أكثر الأنماط سيادة وتلاه النمط القيادي فنمط التعليم المصغر وأدناها استخداماً هو نمط العلاقات الإنسانية. وأما من حيث الفاعلية فرأى المعلمون أن الإكلينيكي كان الأكثر فاعلية وتلاه نمط العلاقات الإنسانية فالنمط القيادي وأخيراً نمط التعليم المصغر. وكان من توصيات الباحث تدريب المشرفين على إتقان كفايات ومهارات الأنماط الإشرافية الأربع.

وقد أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها ديراني (١٩٩٥) تدنسي درجة التزام المشرفين التربويين بأصول الزيارة الصفية، كما وردت في دليل الإشراف التربوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم الأردنية.

وقد أجرى الخطيب (١٩٩٥) دراسة لتقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ثلاث محافظات أردنية أظهرت نتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تصور المشرفين لأهمية الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين وبين قدرتهم على ممارستها، مما يشير إلى ضرورة التدريب على هذه الكفايات.

وبهدف التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظرهم ونظر المعلمين قام أبو ناصر (١٩٩٥)، بدراسة تكونت عينتها من (٢٤٦) معلماً في المرحلة الثانوية في الأردن و (٤٠) مشرفاً. وقد اتفق المشرفون والمعلمون على حاجة المشرفين للتدريب على مجالات الاستبانة السبعة باختلاف الترتيب.

وأجرى العنوز (١٩٩٥) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في الأردن من وجهة نظر المعلمين في أربعة مجالات هي : درجة تحقق الأهداف، مدى ممارسة المهام الإشرافية، درجة استخدام الأساليب الإشرافية، درجة استخدام الأساليب الإشرافية، ودرجة أهميتها.

بينت نتائج الدراسة أن أهم أهداف الإشراف هو مساعدة المعلم على اتباع الطرائق المناسبة والفاعلة في التدريس. وكانت أهم مهام المشرف التربوي هي الاطلاع على الموقف التعليمي التعليمي لمساعدة المعلم على تحسين أدائه. وأن أهم الزيارات الناجحة هي الزيارة المخطط لها، في حين يكثر المشرفون التربويون من الزيارات المفاجئة.

أجرت رودس (Rohdes, 1995) دراسة بعنوان "مسؤولية المدرسة والمنطقة في مجالات الممارسة الإشرافية في المدارس الخاضعة لإعادة التنظيم". هدفت الدراسة إلى تطوير المعرفة لاثني عشر مجالاً من مجالات الممارسة الإشرافية في إعادة تنظيم المدارس. وقد تم إعداد وتطوير أدوات لتحديد كل مجال إشرافي بشكله الحالي وما سيكون عليه بعد إعادة تنظيم المدارس.

تكونت عينة الدراسة من (٥٢) موجهاً من موجهي المنطقة و(٧٢) مديراً من مديري المدارس العاملين في إعادة تنظيم المدارس وملتزمين ببرامج تحسين المدرسة . وقد طلب

من المستحبيين أن يظهروا ما هو شائع لديهم والمكان المفضل من المسؤولية لكل مجال إشرافي. وطلب منهم تنظيم المجالات حسب أهميتها لعملهم.

وقد اتفق المشرفون التربويون والمديرون على وجوب قيام علاقات مشتركة ودرجة من التطور وقوة الملاحظة والتشاور في المدرسة. وكذلك اتفقوا على أن الاتصال، والبرامج التعليمية والتخطيط والتغيير ودرجة التطور وحل المشكلات واتخاذ القرارات كل ذلك مهم لمهنتهم.

وقد رأى المشرفون التربويون أن المسؤولية تسهم بشكل كبير، بينما المديرون يرون أن المدرسة لديها غالبية القرارات المفروضة عليها مسبقاً. وأنه يجب أن يكون للمدرسة مسؤوليات أوسع.

فمسؤوليات المشرفين التربويين والمديرين في مجال الممارسات الإشرافية يجب أن تبحث بشكل مفتوح لتجنب النزاع في توقعات الأدوار ويضمن عدم إغفال الممارسات الإشرافية.

فالمدراس ومكاتب المنطقة يجب أن تناقش المسؤوليات نحو التخطيط، التغيير، الاتصال، المناهج، البرامج التعليمية، الخدمات للمعلمين، حل المشكلات واتخاذ القرارات، البحث، تقويم البرامج، الدافعية، التنظيم، النمو الشخصي.

وللتعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن أجرى المحاسنة (١٩٩٦) دراسته التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو السائد بالدرجة الأولى لدى المديرين في نظر المعلمين، في حين جاء النمط الديكتاتوري في المرتبة الأخيرة.

وأما أبو كشك (١٩٩٧) فقد قام بدراسة بعنوان "اتجاهات معلمي الرياضيات والعلوم نحو الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى هذه الاتجاهات نحو الزيارة الصفية رغبة في تحسين الممارسات والكفايات الإشرافية في مجال الزيارات الصفية. وقد استخدم الباحث أداءة قام ببنائها من (٤٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الزيارة الصفية على مقياس الاتجاهات بشكل عام. وعلى كل المجالات ما عدا مجال الاجتماع القبلي، لدى معلمات العلوم. وقد أوصى الباحث بتقييم عملية الإشراف وخاصة في مجال الزيارات الصفية.

وقد قام أبو سريس (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى تقييم فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الذي ينظمه معهد التربية في وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديري مدارس الضفة الغربية الذين التحقوا بالبرنامج. وقد أظهرت الدراسة أن المديرين يمارسون خمسة مجالات بدرجة عالية، أعلاها مجال العلاقات الإنسانية. ويمارسون مجالين اثنين بدرجة متوسطة. ومجالاً واحداً بدرجة متدنية هو مجال التقنيات الإشرافية. وقد خلص الباحث إلى أن نظرة المديرين إيجابية نحو فاعلية البرنامج.

ومن الدراسات التي هدفت التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس تلك التي قام بها الشوا (١٩٩٨) في محافظة نابلس وقد جاء ترتيب المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للأنماط التي تضمنتها الدراسة كالآتي :

- النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، تلاه النمط التعاوني وبدرجة ممارسة كبيرة جداً.
- وفي المرتبة الثالثة جاء النمط الدبلوماسي فالسليبي وبدرجة ممارسة متوسطة.
- وفي المرتبة الخامسة النمط الدكتاتوري وبدرجة ممارسة قليلة.

وفي مجال قيم المشرفين التربويين، أجرى عبد الله (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في الضفة الغربية. وأجريت الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل (١٤١) مشرفاً. واستخدم الباحث استبانة من (٧٢) فقرة موزعة على ست مجموعات قيمة : قيم الامتثال، الاستقلالية، الدعم، القيادة، الاعتبارية، الغيرية.

وقد بادر الوادي (١٩٩٨) إلى تحديد معايير مقترحة لاختيار معايير مقترحة لاختيار المشرفين التربويين بفلسطين. بلغ مجتمع الدراسة (٢٠٢) مشرفاً في الضفة الغربية وقطاع غزة. أما عينتها فبلغت (٨٢) مشرفاً وقد طور الباحث استباناً من (٢٠٢) فقرة موزعة على (٢٢) معياراً.

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الاستجابة على المعايير المقترحة لاختيار المشرف كانت كبيرة جداً حيث حصلت على نسبة (٨٢,٢%). وكان أهم المعايير هو معيار السمات الشخصية بالدرجة الأولى ثم معيار القدرة على تحقيق الذات. ثم جاءت مجموعة من المعايير تتعلق بقدرات يمكن تبويبها ضمن القدرة على ممارسة كفايات العمل الإشرافي. وفي آخر القائمة جاءت الخبرة العملية فالمؤهلات العلمية للمشرف.

وجاءت دراسة محيسن (١٩٩٩) للتعرف إلى مستوى الرضا المهني لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بالضفة الغربية.

وقد استخدم الباحث استبانة من (٤٥) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي : الرضا عن طبيعة المهنة، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع المعلمين، ظروف العمل ومتطلباته.

طبق الباحث استبانته على جميع مجتمع الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الرضا عن جميع مجالات الدراسة. وقد حاز مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء على أعلى درجة. والمرتبة الثانية لمجال العلاقة مع المعلمين، وثالثاً الرضا عن العلاقة مع الإدارة، ورابعاً مجال ظروف العمل ومتطلباته، وفي أدنى مرتبة جاء مجال الرضا عن طبيعة المهنة والسياسات التي تحددها. وأوصى الباحث بأن تقوم الوزارة بتوفير التسهيلات لعمل المشرفين، وانتهاج نمط علانقي ودي معهم لرفع درجة الانتماء لديهم. ولضمان درجة عالية من الرضا والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي لديهم. ولمعرفة تصورات معلمي ومعلمات المدارس لواقع الزيارة الصفية أجرى عبد الله (١٩٩٩) دراسة تكون مجتمعها من معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

بلغت عينة الدراسة (٥٠٠) معلماً، وقد استفاد الباحث من دراسة أبو كشك (١٩٩٧) في نفس المجال باختلاف مجتمع الدراسة. و من نتائج الدراسة :

- كانت تصورات المعلمين لواقع الزيارة الصفية متوسطة على جميع مجالات الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين لواقع الزيارة الصفية تعزى للمؤهل على ثلاثة مجالات من أربعة لصالح حملة الدبلوم. وكذلك توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الطويلة.

وقد أشار منصور (١٩٩٧) إلى مجموعة من الدراسات التي اتخذت نتائج دراسة (Pajak) السابقة منطلقاً لدراسة أهمية الأبعاد الإثنى عشر من وجهات نظر متعددة وكان منها دراسة كار (Carr, 1990) من وجهة نظر المعلمين المرشدين والأقران وديوك (Duke, 1990) حسب تصور رؤساء دوائر مختارة. ودراسة مكافي (McAfee, 1990) كما تصورهما المديرون. وكذلك سميث (Smith, 1990) تناولت نفس الموضوع ولكن حسب تصور المشرفين. ولاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة أجمعت على أهمية المهام الإشرافية بمجالاتها الإثنى عشر.

ثانياً : الدراسات التي تناولت ممارسات المشرفين لمهامهم وكفاياتهم:

تناول الكثير من الدراسات العربية ممارسات المشرفين لمهامهم وكفاياتهم الإشرافية من وجهات نظر المشرفين أنفسهم ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد حاولت بعض الدراسات تقويم العملية الإشرافية من خلال هذا التناول عن طريق تقويم البرنامج الإشراف بالكامل، وحاولت بعض الدراسات الوصول للهدف عن طريق التعرف إلى توقعات المعلمين. وسوف يتم تناول هذه الدراسات وفق تسلسل زمني.

قام الزاغة (١٩٨٥) بدراسة هي الأولى في الضفة الغربية والتي تتناول واقع الإشراف التربوي في ظل الاحتلال، هادفاً بيان واقع الإشراف التربوي كما يراه كل من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية. واستخدم استبانة وزعها على عينتين من المشرفين والمعلمين.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العملية الإشرافية :

- عملية تفتيشية في نظر المعلمين.
- عملية غير فاعلة.
- الزيارة الصفية المفاجئة هي أكثر الأساليب الإشرافية استخداماً.

ومن الدراسات التي عالجت الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تلك الدراسة التي قام بها قريش (١٩٨٧) في الضفة الغربية. وقد استخدم استبانة تضمنت فقرات تغطي مختلف الكفايات الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة بين ما هو متوافر وما هو مرغوب فيه. وقد خلص الباحث إلى وجود فرق بين تصور المديرين لكفاياتهم المرغوب فيها وما هو متوفر حقيقة. وقد شاركهم المعلمون في هذا التصور.

أجرى الحلو (Hillo, 1987) دراسة في محافظة نابلس بالضفة الغربية هدفت إلى بحث العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية والممارسات المفضلة لدى معلمي المدارس الثانوية تكونت عينة الدراسة من (٨٣) معلماً في (١٤) مدرسة. وقد استخدم الباحث استبانة من (٤٤) فقرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين فئة (٣٠-٣٥) سنة أظهروا أعلى فرق بين الممارسات الفعلية والمفضلة وفئة (٣٦-٤١) سنة كانوا الأكثر سلبية تجاه الممارسات

الفعلية. وفئة (٣٥) سنة فم فوق أظهروا أدنى الفروق بين الممارسات الفعلية والمفضلة وأما بالنسبة للفروق التي تعزى للجنس فأظهرت المعلمات فروقاً بين الممارسات الفعلية والمفضلة أكثر من المعلمين.

وفي الأردن أجرى الدوجان (١٩٨٩) دراسة لبيان مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهام الإشراف التربوي. وقد حددت الدراسة (٤٣) مهمة غطت خمسة مجالات في الإشراف التربوي، يفترض أن يمارسها المشرف ومدير المدرسة. أظهرت أن ما يمارسه المشرفون فعلاً (٣١) مهمة، ويمارس المديرون (٤٢) مهمة. وقد أوصى الباحث بضرورة بيان مهام الإشراف التربوي، وتوصيف وظيفة المشرف التربوية، وتأهيل المشرفين لمهامهم الإدارية والفنية.

وفي الكويت قام الحمد (AlHamad, 1989) بدراسته التي هدفت للتوصل إلى مقترحات لبرنامج تأهيل المرشحين في التوجيه على أساس الكفايات من وجهة نظر المعلمين والمديرين. كان من أهم الكفايات المقترحة في المشرف :
- المؤهل العلمي، الخبرة في الأهداف السلوكية، معرفة في مجال التدريب، يوظف الزبارة الصفية، يجري البحوث، قدرة في مجال العلاقات الإنسانية.

وفي اليمن قام النجار (Naggare, 1989 - 1A) بدراسة كان هدفها تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للمشرفين والمديرين. وتشكلت عينة الدراسة من (٦٧) مشرفاً تربوياً و(١٨٥) مديراً. وزع عليهم استبانة من (١٠١) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة جميع المهارات والكفايات هامة للمديرين والمشرفين.

وللتعرف إلى تقييم معلم الصف للمهام الإشرافية التي يمارسها المشرفون في محافظة إربد شمال الأردن قام الناييف (١٩٩٠) بدراسة وزع فيها استبانة من (٥١) مهمة

في (٧) مجالات رئيسة للإشراف التربوي. وأظهرت النتائج أن المشرف يمارس مجال تقييم المعلمين بدرجة كبيرة وباقي المجالات بدرجة متوسطة.

ولتحديد مدى امتلاك مشرفي التربية الرياضية في الأردن للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المشرفين أنفسهم والمعلمين قام أبو نمره (١٩٩٠) بدراسة تألفت عينتها من (٣٧) مشرفاً و(١١١) معلماً وقد طور الباحث قائمة (Ben Harris) للكفايات الإشرافية الأساسية، لتناسب البيئة الأردنية. فقسمها إلى (٣٦) كفاية على تسعة مجالات.

وقام الدرابيع (١٩٩١) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي من جهتي نظر المشرفين ومعلمي الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم مجال يهتم به المشرف فهو التخطيط للتدريس يليه مجال تحسين أداء المعلم داخل الصف. وكذلك تبين وجود فروق درجات تقييم المشرفين لما يقدمون من خدمات إشرافية وبين تقييم المعلمين لصالح المشرفين.

وفي اليمن أجرى الشيباني (١٩٩١) دراسة هدفت إلى تحليل دور موجه العلوم وكفاياته. وتبين للباحث إجماع الفئات التربوية المختلفة واتفاقها حول الكفايات والخصائص التي يفضل أن تتوفر في المشرف. وأوصى الباحث بضرورة امتلاك المشرف لعدد من الكفايات الخاصة عند اختياره.

وللتعرف إلى دور المشرف في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين، قام الشريدة (١٩٩٣) بدراسة بينت أن دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية يتم بنسبة (٥٣,٩٢%). وكان ترتيب مجالات دور المشرف بالشكل التالي : التقييم (٥٨,٤%)، الكفايات المهنية (٥٤%)، التخطيط (٥٣,٤%)، الأنشطة والوسائل (٥٣,٢%)، العلاقات الإنسانية والتواصل (٥٠%).

وأظهرت وجود فروق بين دور المشرف في تحسين العمليات التعليمية بين الجنسين لصالح الإناث، والخبرة لصالح الطويلة، والمؤهل لصالح الدبلوم.

وأجرى البيك (١٩٩٣) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من (١٥٨) مديراً و(٣٤٦) معلماً. وتألفت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً و(١٤١) معلماً.

قام الباحث بتطوير استبانة تحتوي على (٣٨) كفاية موزعة على تسعة مجالات إشرافية. وكان من نتائج الدراسة من وجهة نظر المديرين.

إن أعلى مجالين للممارسة هما : مجال تطوير العلاقات العامة ثم تقويم التدريس. واتفق المعلمون في إعطاء مجال تطوير العلاقات أعلى درجة ثم يليه مجال تطوير المناهج. وقد أوصى الباحث بإجراء دراسات لمعرفة أسباب تدني ممارسة المشرفين لكفاياتهم. وتدريب المشرفين لممارسة كفاياتهم بدرجة أكبر.

ومن الدراسات التي تناولت درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية. دراسة حيدر (١٩٩٣) دراسة في مدارس صنعاء باليمن على مجتمع الدراسة الذي تكون من (٧٤) مديراً و(٣٢) مشرفاً. وقد تبين من نتائج استجابة مجتمع الدراسة على استبانة الدراسة أن هناك اختلافاً بين المشرفين والمديرين في ممارسة مجالات الدراسة.

ومن أجل التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. قام الهيجاي (١٩٩٣) بدراسة في الأردن. وقد قام الباحث بتطوير استبانة خاصة شملت (٧٣) فقرة موزعة على تسعة مجالات إشرافية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تباين في وجهات نظر المشرفين والمديرين من جهة والمعلمين من جهة أخرى حيث قبل المديرين والمشرفون الممارسات الإشرافية في جميع مجالات الدراسة بينما كانت درجة الممارسة غير مقبولة لدى المعلمين في خمسة مجالات. وقد أوصى الباحث بمشاركة المشرفين المعلمين القيام ببحوث تربوية ودراسة المشكلات التعليمية.

وقام صالح (١٩٩٣) بدراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات المفضلة لدى المعلمين. ولتحقيق هدفه طور الباحث استبانة تضمنت (٦٧) ممارسة إشرافية موزعة على ثمانية مجالات إشرافية، وبعد تحليل النتائج توصل إلى :

- درجة الممارسة الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين كما يراها المعلمون كانت غير مقبولة في ستة مجالات. ومقبولة فقط في مجالين هما إدارة الصفوف والاختبارات.
- هناك قبول عالٍ للممارسات الإشرافية المفضلة لدى المعلمين في جميع مجالات الدراسة.

-توجد فروق بين الممارسات الفعلية والمفضلة لصالح الممارسات المفضلة.

وقام نتر (Netzer, 1993) دراسة اقترحت بعض الممارسات الإشرافية التي تحسن ممارسات المعلمين والمديرين من خلال تعبئة المعلم لاستمارة معدة مسبقاً يمكن أن تزيد من أداء المعلم لدروس ناجحة باستخدام نموذج معد من قبل مؤتمر الإشراف العيادي والمصمم كإطار للعمل والفكرة التربوي.

وقام كلاودت (Claudet, 1993) دراسة بعنوان "استطلاع البنية التنظيمية للإشراف التربوي". بحثت في الطبيعة التنظيمية للإشراف التربوي في المدارس والنموذج المفاهيمي للإشراف التنظيمي (o/s) من حيث البنية والآثار على السلوكيات الإشرافية. وهذا النموذج مبني على المفهوم التنظيمي للإشراف التربوي والذي يعكس سلوكيات إشرافية وتفاعلات واتخاذ قرارات. ويتحدد النموذج في علاقات متداخلة في ترتيب من المستوى المصغر والمستوى الموسع من عناصر الاتصال وغايات الإشراف وهذه العناصر والغايات تتأثر بعدد من المتغيرات الإشرافية، متضمنة درجة المركزية في التأثير الإداري في مجال التواصل الرأسي، وإحساس المعلم بالذاتية الفنية، ووعي الأهداف، والعلاقات المهنية، وعمق الصراحة، والإدراك المجازي لأدوار الإشراف التربوي.

العلاقة المتداخلة بين المتغيرات المستقلة السابقة تؤدي إلى تشكيل المناخ التنظيمي في المدرسة. وأما المتغيرات التابعة في هذه الدراسة فهي :

- فاعلية المدرسة، متمثلة بتحصيل طلبتها مقاساً بنتائجهم في امتحانات مقننة.
- الفاعلية التنظيمية، مقاسة بدرجة فاعلية المدركات التنظيمية لدى المعينين والمديرين.
- الالتزام لدى الطلبة، مقاساً بنسبة حضورهم إلى المدرسة في الدوام المدرسي.

وفي منطقة الخليل التعليمية بوكالة الغوث الدولية قام عبد الرحمن (١٩٩٤) بدراسة هدفت التعرف إلى دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. وقد استخدم الباحث استبياناً تضمن مهام المشرفين موزعة على (١٠) مجالات لعمل المشرف التربوي هي : المنهاج، طرائق التعليم، التقويم، الشؤون الإدارية، النمو المهني للمعلمين، الاتصالات مع المعلمين، العلاقات داخل المدرسة، البيئة المدرسية، علاقة المدرسة بالبيئة المحلية، شؤون الطلبة. وقد كان إجماع بين المشرفين والمديرين

والمعلمين على أهمية المجالات الثلاثة الأولى، لكن كانت فروق دالة إحصائياً بين تقدير أهمية المجالات السبعة التالية.

وفي المملكة العربية السعودية قام القرشي (١٩٩٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي، ووضع مقترحات لتطويره واستخدامه في ذلك استبانة من (٧٧) فقرة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (٦٤٩) معلماً، وكان مما توصل إليه من نتائج أن الزيارة الصفية تتم دون تنسيق مسبق، مع أن التوجيه يستند إليها في أساسه. وقد أوصى الباحث بتوصيات منها:

- الاهتمام بالجوانب الإنسانية في عملية التوجيه.
- استخدام استراتيجيات علمية في الإشراف تعتمد على بطاقات ملاحظة الأداء داخل غرفة الصف لزيادة الرضا النفسي لدى المعلمين.
- اعتبار عملية التوجيه عملية تربوية تهدف تطوير أداء المعلم وفق نظرة إنسانية.

أما دراسة ثابت (١٩٩٤) في قطاع غزة فقد هدفت إلى الكشف عن مدى فاعلية الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث هناك، من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس. وقد أشارت الدراسة إلى اتجاهات سلبية نحو الإشراف التربوي من قبل المعلمين. كما يظهر:

- ضعف المشرفين في مهارات التواصل مع المعلمين.
- نقص الخبرة لدى بعض المشرفين في مجال تخطيط وتحليل المواقف التعليمية.
- شعور المعلمين بالإحباط لاعتقادهم أن كفاءتهم لا تقدر.
- ضعف تحديد حاجات المعلمين في مجال التقويم.
- اقتصر الإشراف على التفتيش والتركيز على الجوانب السلبية.

وفي الأردن أجرى مرعي (١٩٩٤) دراسة بهدف معرفة مدى تمكن المشرفين التربويين من الكفايات الإشرافية من جهة ومدى استخدامهم لها من جهة أخرى. وبيان درجة العلاقة بين التمكن من الكفايات وممارسة المشرفين لها. وقام الباحث بتطوير قائمة كفايات أساسية في استبانة تضمنت (٧٥) كفاية موزعة على خمسة مجالات. وقد تبين من نتائج الدراسة أن أساليب الإشراف التربوي، وأهدافه ومحتواه أهم من وجهة نظر المشرفين من مجالات التقويم، وتحقيق الذات والتخطيط.

وأجرى الداود (١٩٩٥) دراسة بعنوان "كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم. هدفت الدراسة التعرف إلى كفايات المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما أهمية قائمة الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين؟
- هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين؟
- هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية تبعاً لاختلاف الخبرة والمؤهل والتفاعل بين هذه المتغيرات؟

تكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلماً ومسؤولاً إدارياً ومشرفاً بنسبة (٥٠) % من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث استبياناً اشتمل (٥٠) فقرة موزعة على (٦) مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. تراوحت أهمية قائمة الكفايات الإشرافية بين (٣,٧٩-٤,٦٨) وهي مقبولة.
 ٢. كانت الأهمية بالدرجة الأولى لمجالات : الإلمام بطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية وتقويم المعلمين. وبالدرجة الثانية لمجالي : الخصائص الشخصية والقيادة. أما أقل المجالات أهمية فكان مجال الأساليب الإشرافية.
 ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين استجابات المعلمين والإداريين والمشرفين لصالح المشرفين.
 ٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس. لصالح أعلى من بكالوريوس. وعدم وجود فروق دالة تعزى للخبرة.
- وقد أوصى الباحث بما يلي :

- اعتماد قائمة الكفايات الإشرافية الموجودة في الدراسة وحسب أهميتها عند تقويم أداء المشرف.
- عقد الندوات والمؤتمرات التي تتناول دور المشرف وأساليبه وتقويمه.
- ضرورة تعزيز مجال العلاقات الإنسانية في الميدان.
- ضرورة عمل دراسات جديدة حول تقويم المهارات الإشرافية للمشرف.

وأجرى حسن (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل للمعلم.

وقد استخدم الباحث استبانة قام بتطويرها ، بناء على اطلاعه وخبرته وخبرة المحكمين اشتملت على (٥٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة :

١. إن مستوى ممارسة المشرف التربوي لدوره في تحسين النمو المهني للمعلمين على مجالات الاستبانة السبعة، يقل عن المتوقع منه وهو (٥:٣) (٦٠%). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين ما بين (٢,٩-٢,٦). (نسبة مئوية (٥٨% - ٥٢%).

٢. وقد جاء ترتيب ممارسة المشرفين لمجالات الدراسة كالآتي :

- ١- مجال الانتماء للمهنة ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٧,٤%).
- ٢- مجال التخطيط للتدريس ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٧,٢%).
- ٣- مجال الأساليب وطرائق التدريس ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٧%).
- ٤- مجال الكتاب المدرسي والمنهاج ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٥,٨%).
- ٥- مجال التقويم والاختبارات ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٥,٢%).
- ٦- مجال التقنيات الإشرافية ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٣,٤%).
- ٧- مجال الوسائل التعليمية ، وحصل على نسبة مئوية مقدارها (٥١,٤%).

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى لجنس المعلم أو خبرته أو مؤهله. وعزا الباحث ذلك إلى أن المشرفين يمارسون نفس الممارسات مع جميع المعلمين والمعلمات.

وقد أوصى الباحث بما يلي :

- قيام المشرفين التربويين بتنوع أساليبهم الإشرافية في إشرافهم على المعلمين.
- تزويد المدارس بالأجهزة العلمية الحديثة وتدريب المعلمين عليها.
- قيام المشرفين بتزويد المعلمين بما يستجد من معلومات حول موضوعات تخصصهم.
- زيادة عدد المشرفين التربويين المخصصين لكل منطقة تعليمية.

وأجرى (برقعان، ١٩٩٦) دراسة بعنوان "تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية". هادفاً تقويم البرنامج من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، عن طريق تحديد درجة ممارسة الموجهين التربويين لمعايير برنامج التوجيه.

تكوّن مجتمع الدراسة من (٧٠٨) معلماً، وعيّنتها من (١٩٨) معلماً تمّ اختيارهم بالطريقة (الطبقية العشوائية). وقد استخدم الباحث استبانة قام بتطويرها مشتملة (٨٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : التخطيط، تحديد محتوى مجالات عمل التوجيه، أساليب التوجيه، تقويم التوجيه.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :

- كانت درجة الممارسة دون المستوى المقبول على مجمل الأداة ككل، ومجالاتها الأربع.
- كانت درجة الممارسة للمجالات مرتبة تنازلياً : مجال التقويم أولاً، فمجال التخطيط، فمجال تحديد محتوى المجالات وأخير مجال أساليب التوجيه.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لجنس المعلم ولا لخبرته.

أما دراسة العوض (١٩٩٦) بعنوان "الكفايات اللازمة للمشرف التربوي، ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين". وقد حاول الباحث الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما الكفايات اللازمة للمشرف التربوي؟
- ما درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات من وجهة نظر المعلمين؟
- هل تختلف آراء المعلمين في تحديدهم لدرجة الممارسة باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل؟

وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلماً. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٩٧) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يمارس المشرفون بدرجة كبيرة (٥٣) كفاية، ويمارسون (٢٦) كفاية بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى الجنس أو الخبرة أو المؤهل لدى المعلمين.
- كان ترتيب ممارسة المشرفين لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً كالآتي :

مجال العلاقات الإنسانية، مجال إدارة الصفوف، مجال النمو الذاتي، مجال القيادة.

وقد أوصى الكاتب توصيات منها : تبني المؤسسة التربوية مفهوم الكفايات الإشرافية عند تصميم برامج تدريب المشرفين. وإجراء دراسات تربوية أخرى حول تحديد الكفايات الإشرافية ودرجة ممارستها.

وأجرى فاسكو وآخرون (Fasco, 1996) دراسة بعنوان "كفايات تربوية : مدركات الخريجين والمشرفين".

وقد تم سؤال المعلمين الجدد والمشرفين على الطلبة المعلمين عن مدركاتهم حول أهمية كفايات التعليم المختلفة وفاعلية الجامعات في تدريبهم ذلك. الدور الجديد يبين أن خلق المعرفة عن التعليم يمكن أن تأتي من الممارسين داخل غرفة الصف. وهذا الدور الجديد للمدير يعترف بالمعلم كخبير في التدريس. أجريت الدراسة على خريجي عام ٩٢/٩٣ وعددهم (٢٥١) خريجاً والذين أرسل إليهم المسح. تم استعان (٥٧) مسحاً على فقط. واعتبرت قليلة وغير ثابتة ليتم إقرارها. وأجاب غالبية الخريجين بأن الكفايات في برنامج تعليم المعلمين مهمة أو مهمة جداً. وأن كفايات جوهرية تم تدريسها بفاعلية أو بفاعلية كبيرة. (٥٣ %) أجابوا أن تجربة تعليم الطلاب كانت مصدر قوة لهم كمعلمين. ٣٤ % أجابوا أن تعرضهم لأساليب تدريس متنوعة كان مهماً.

وأما هينس (Haynes, 1996) فقام بدراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في الكفايات الإشرافية والإدارية للمشاركين في مراكز التقويم طويل الأمد. والذين أكملوا برنامج الإرشاد التقويمي وتقويم المهارات الإدارية. وهدفت إلى تأكيد استجاباتهم للتغذية الراجعة والمعرفة التي تلقوها، أخذين بالاعتبار (١٥) كفاية إشرافية / إدارية. المتغيرات المستقلة كانت : العمر، الجنس، نمط التوسع، الوضع الإشرافي / الإداري، مكان البرنامج عند المشاركة في البرنامج.

النتائج أظهرت حصول الكفايات التالية على درجات نموذجية وصلت جيد جداً، وهي: الاتصال الشفوي، التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الحكم، المبادرة، الموضوعية، الاستيعاب، الحساسية، التعاون، الاتصال الكتابي، الحس التنظيمي. بينما حصلت كفاية التحكم الإداري على متوسط.

الأسلوب المكتسب والأكثر تداولاً في التطوير المهني ويمارسه المشاركون هو التعلم الذاتي الموجه (الاشرطة السمعية وأشرطة الفيديو و القراءة).

وأظهر المشاركون تغيّرات في السلوك لتطويع الإدارة الإدارية الخمس عشرة تفاوتت بين ثانوية جداً ورئيسية. وأظهر تحليل كل كفاية أن المتغيرات المستقلة جميعاً كانت واضحة في التنبؤ بالأداء في القيادة، وتطويع المتعاونين، والمرونة السلوكية.

وفي فلسطين وعلى مستوى الضفة الغربية قام منصور (١٩٩٧) بدراسة هدفت إلى تحديد تصورات المشرفين التربويين لأهمية المهام الإشرافية، وعلى درجة ممارستهم لها، وبيان أثر السلطة المشرفة على التعليم وجنس المشرف وخبرته ومؤهلته على تقدير أهمية المهام وممارستها.

واشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) مشرف تربوي بنسبة (٦٤%) من مجتمع الدراسة الذي ضم مشرفي وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

ولتحقيق أهداف دراسته أعد الباحث استبانة مطورة اشتملت على (٧٧) مهمة إشرافية موزعة على (٧) مجالات وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة ممارستها كالاتي : المناهج، والعلاقات الاجتماعية، والتقويم، والتعليم والنمو المهني، والتخطيط والإدارة.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لأهمية مهامهم ودرجة ممارستهم لها لصالح الأهمية.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير السلطة، لصالح مشرفي الحكومة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وقام أبو عودة (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى بيان واقع الممارسات الإدارية والفنية للمديرين من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومن وجهة نظر المعلمين، وكان من نتائج الدراسة :

- يقدّر المديرين درجة ممارستهم الإدارية والفنية بدرجة متوسطة في مجال واحد والية في خمسة مجالات.

- يقدّر المعلمون درجة ممارسة المديرين بدرجة متوسطة في خمسة مجالات وضعيفة في مجال واحد.

وفي تركيا قام شاهين (Shahin, 1998) بدراسته بعنوان "إعداد القادة التربويين للقرن الحادي والعشرين : كفايات مديري المدارس الابتدائية الأتراك". هدفت الدراسة إلى توضيح الكفايات لمديري المدارس. وتم استخدام أسلوب (Delphi) وكانت مصادر المعلومات أربعة هي:

١. مديرو مدارس ابتدائية في أنقرة
 ٢. أساتذة في الإدارة التربوية في الجامعات التركية.
 ٣. الموجهون في المدارس الابتدائية.
 ٤. معلمو المدارس الابتدائية.
- تم جمع المعلومات في ثلاث جولات، في الأولى تم تحديد ١١٤ كفاية. وفي الجولة الثانية طلب من المستجيبين وضع علامة من (١-٧) بين معارض بشدة وموافق بشدة. وفي الجولة الثالثة محاولة لتحرك نحو الإجماع بين المستجيبين على مجموعة من الكفايات.

أظهرت النتائج : إجماعاً عالياً على ٤١ كفاية.
إجماعاً على ٥٦ كفاية.
ولا إجماع على ١٧ كفاية.

الكفائتان الأكثر إجماعاً عليهما من قبل المستجيبين كانتا : المدير كشخص Person والديمقراطية الشخصية. وقد تشابهت استجابات أساتذة الجامعات والمعلمين. وكذلك كان تشابه بين استجابات المشرفين والمديرين. وهذه الدراسة وفرت قائمة معتمدة لكفايات مديري المدارس الابتدائية تفيد مخططي البرامج في الجامعات لتحديد حاجات مديري المستقبل.

وفي فلسطين قام مطر (١٩٩٩) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري مدارس الخليل التابعة لوكالة الغوث كما يراها المديرون ومعلمو الصف. وتألقت عينة الدراسة من (٢٤) مديراً و (١١٠) معلماً هم مجتمع الدراسة نفسه. واستخدم الباحث استبياناً تضمن (٥٥) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يمارسون مهامهم الإشرافية بدرجة متوسطة في ستة مجالات وبدرجة عالية في مجال واحد فقط من وجهة نظر المعلمين.

وأما دراسة جيزان (Jeizan, 1999) والتي هدفت إلى فحص دور المشرفين كقادة تربويين في (٩) مدارس خاصة في منطقة شرق السعودية. من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

استخدمت استبانة تصنف أدوار المشرفين إلى واجبات إدارية وقيادية وزعت على المعلمين وتمت مقابلة (١٨) موجهاً.

دلت النتائج على أن الموجهين ينظر إليهم من قبل المعلمين على أنهم :

١. قادة تربويين من قبل المعلمين.
 ٢. هم قادرون على إحداث التغيير المطلوب من خلال دورهم الإداري : كالتخطيط، والتنظيم والتعاون، وتنظيم الأنشطة.
 ٣. يعملون على تحسين الأداء الفني والتعليمي للمعلمين من خلال الإشراف ومتابعة الأعمال الصفية.
 ٤. ينظر إليهم كذلك كمحدثي تغيير بتأثيرهم وتغييرهم لسلوك المعلمين من خلال دورهم الفني في الإشراف والتدريب.
- ويخلص الباحث إلى أن وجود المشرفين مهم لتحقيق الكفايات المدرسية العادية وإحداث التغيير في المدارس.

بالنظر الفاحص والتحليل المتأمل وجد الباحث الدراسات السابقة، قد تناولت شتى مناحي العملية الإشرافية، ومن زوايا مختلفة وبأساليب متنوعة. وتوصلت إلى نتائج متشابهة أحياناً، ومتباينة أحياناً أخرى، لكن هنالك اتفاق على أهمية الإشراف التربوي وأهمية دور المشرفين في تحسين العملية التعليمية التعلمية. ولكن هناك فجوة بين الأدب النظري في الإشراف وبين الممارسات الفعلية في الميدان. فالفرق موجود بين رأي المشرفين في ممارساتهم ورأي المعلمين في تلك الممارسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل ، وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وطريقة بناء أداة البحث وتقنياتها ، ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة ، ومتغيراتها المستقلة والتابعة وما تم فيها من معالجات إحصائية في استخلاص النتائج وتحليلها.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات المسجلين رسمياً خلال العام الدراسي ٩٨/٩٩ في مدارس وكالة الغوث الدولية (UNRWA) في الضفة الغربية. ويقومون بالتعليم في الصفوف الأساسية (١-٩). وتزيد مدة خبرتهم عن سنتين في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وقد تم استثناء معلمي ومعلمات العقود الذين نقل خبرتهم عن سنتين كاملتين.

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (١٢٦٨) معلماً ومعلمة ، وذلك حسب السجل المعتمد لدى شؤون الموظفين في مناطق الوكالة الثلاث في الضفة الغربية (Manning Table).

تصنيف مجتمع الدراسة :

تم تصنيف المجتمع حسب المتغيرات التالية :

- ١- الجنس : حيث بلغ عدد المعلمين (٦١٣) معلماً وبلغ عدد المعلمات (٦٥٥) معلمة.
- ٢- الخبرة : تم تقسيم المجتمع الى فئتين :
 - خبرة قصيرة بلغ عددهم (١٤٠) معلماً و(١٣٤) معلمة .
 - خبرة طويلة بلغ عددهم (٤٧٣) معلماً و(٥٢١) معلمة .
- ٣- المنطقة التعليمية : تم اعتماد تقسيم وكالة الغوث . حيث تقسم الضفة الى ثلاث مناطق تعليمية :

- منطقة القدس : بلغ عدد المجتمع فيها (١٨٥) معلماً و(٢٠٧) معلمة .

- منطقة نابلس : بلغ عدد المجتمع فيها (٢٦٢) معلماً و(٢٦٨) معلمة .
- منطقة الخليل: بلغ عدد المجتمع فيها (١٦٦) معلماً و(١٨٠) معلمة .

والجدول (١) يوضح ذلك:

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات المنطقة ، والجنس ، والخبرة التعليمية

المنطقة	نابلس		القدس		الخليل		المجموع		المجموع العام
	ذكر *	أنثى **	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
الجنس / الخبرة									
طويلة	١٩٣	٢٠٩	١٤٨	١٦٤	١٣٢	١٤٨	٤٧٣	٥٢١	٩٩٤
قصيرة	٦٩	٥٩	٣٧	٤٣	٣٤	٣٢	١٤٠	١٣٤	٢٧٤
مجموع	٢٦٢	٢٦٨	١٨٥	٢٠٧	١٦٦	١٨٠	٦١٣	٦٥٥	
مجموع الجنسين	٥٣٠		٣٩٢		٣٤٦				١٢٦٨
النسبة المئوية للمنطقة	%٤٢		%٣١		%٢٧				%١٠٠

*معلمون **معلمات

يلاحظ من الجدول (١) :

- ١- أكبر عدد من المعلمين كان في منطقة نابلس ويمثل (%٤٢) من المجتمع الكلي .
- ٢- مجموع عدد المعلمات الكلي أكبر من مجموع عدد المعلمين حيث بلغت نسبة المعلمات (%٥٢) من المجتمع .
- ٣- مجموع المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة أكبر من ذوي الخبرة القصيرة حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (%٧٨) من مجتمع الدراسة .
- ٤- الفارق في العدد بين الجنسين عند ذوي الخبرة القصيرة محدود . ولصالح الذكور .
- ٥- الفارق في العدد بين الجنسين عند ذوي الخبرة الطويلة واضح ولصالح الإناث .

عينة الدراسة :

اختيرت عينة الدراسة من أفراد مجتمعها بنسبة (%١٥) حيث بلغ حجم العينة (١٩٢) معلماً ومعلمة . وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية بدءاً بمتغير المنطقة التعليمية ، بمتغير الجنس ، بمتغير الخبرة . وذلك كما هو موضح في الجدولين (٢، ٣) .

الجدول (٢)

عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس

المنطقة التعليمية	معلمون	معلمات	المجموع
نابلس	٤٠	٤١	٨١
القدس	٢٧	٣١	٥٨
الخليل	٢٥	٢٨	٥٣
المجموع	٩٢	١٠٠	١٩٢

يلاحظ من الجدول (٢):

- ١- عدد المعلمات يزيد عن عدد المعلمين حيث تبلغ نسبتهن (٥٢%) .
- ٢- عدد عينة الدراسة في منطقة نابلس هي أعلى نسبة حيث نسبتهن (٤٢%) .

الجدول (٣)

عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية و جنس المعلم وخبرته التعليمية

الخبرة الجنس المنطقة	طويلة (٦ سنوات فأكثر)		قصيرة (٣-٥ سنوات)		مجموع الجنسين
	معلمون	معلمات	معلمون	معلمات	
نابلس	٢٩	٣٢	١١	٩	٨١
القدس	٢٢	٢٤	٥	٧	٥٨
الخليل	٢٠	٢٣	٥	٥	٥٣
المجموع	٧١	٧٩	٢١	٢١	١٩٢

يلاحظ من الجدول (٣):

- ١- تقارب عدد المعلمين والمعلمات في كل من متغيري الخبرة (القصيرة و الطويلة).
- ٢- زيادة عدد المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة مقارنة مع ذوي الخبرة القصيرة حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (٧٨%) من العينة .

الجدول (٤)

عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس والمؤهل

المؤهل	الجنس	دون البكالوريوس		بكالوريوس فما فوق		مجموع
		معلمون	معلمات	معلمون	معلمات	
نابلس		٢٢	٢٨	١٨	١٣	٨١
القدس		١٧	٢١	١٠	١٠	٥٨
الخليل		١٠	١٣	١٥	١٥	٥٣
المجموع		٤٩	٦٢	٤٣	٣٨	١٩٢

يلاحظ من الجدول (٤):

١. بلغ عدد الذين يحملون مؤهلاً دون البكالوريوس من عينة الدراسة (١١١) معلماً ومعلمة.
٢. وعدد الذين يحملون البكالوريوس فما فوق (٨١) معلماً ومعلمة .

الجدول (٥)

عينة الدراسة حسب الخبرة والمؤهل والجنس

الخبرة	المؤهل	طويلة		قصيرة		مجموع
		دون البكالوريوس	بكالوريوس فما فوق	دون البكالوريوس	بكالوريوس فما فوق	
ذكور		٤٢	٢٩	٧	١٤	٩٢
إناث		٥٨	٢١	٤	١٧	١٠٠
المجموع		١٠٠	٥٠	١١	٣١	١٩٢

يلاحظ من الجدول (٥) :

- ١- عدد الذين مؤهلهم بكالوريوس فما فوق من الجنسين في الخبرة الطويلة هو نصف الذين مؤهلهم دون البكالوريوس فقط.
 - ٢- عدد الذين مؤهلهم بكالوريوس فما فوق من الجنسين في الخبرة القصيرة هو ثلاثة أضعاف الذين مؤهلهم دون البكالوريوس .
- وهذا راجع لسياسة الوكالة في تعيين خريجي الجامعات في السنوات الأخيرة .

- قليلة (٢) درجة .
- متوسطة (٣) درجات .
- كبيرة (٤) درجات .
- كبيرة جداً (٥) درجات .

وقد وزعت فقرات الاستبانة على تسع مجالات يشكل مجموعها درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية ، كما هو موضح في ملحق (٢) .

الجدول (٦)

جدول يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسبة المئوية لكل مجال

رقم المجال	أرقام فقراته	أسم المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية لفقرات المجال
١	٩-١	القيادة	٩	١٣
٢	١٥-١٠	التخطيط	٦	٩
٣	٢٥-١٦	المناهج	١٠	١٤
٤	٣٥-٢٦	العلاقات الإنسانية	١٠	١٤
٥	٤٧-٣٦	النمو المهني وتطوير المعلمين	١٢	١٧
٦	٥٣-٤٨	استراتيجيات التعلم والتعليم	٦	٩
٧	٥٨-٥٤	إدارة الصفوف	٥	٧
٨	٦٣-٥٩	الاختبارات المدرسية	٥	٧
٩	٧٠-٦٤	التقويم التربوي	٧	١٠
		مجموع الفقرات	٧٠	١٠٠

صدق الأداة :

راعى الباحث في بناء أداة الدراسة اختيار فقراتها ومجالاتها في ضوء أدبيات الإشراف التربوي النظرية والميدانية من ناحية . وعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاهتمام بالإشراف التربوي من مدرسي الجامعات ، و المشرفين ذوي الخبرة العملية في الإشراف ، ومدير مدرسة . و بلغ عددهم (١٤) محكماً ، ملحق (٣) .

وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم حول : الصياغة اللغوية (واضحة او غير واضحة)، والانتماء للمجال (منتمية ، غير منتمية) . مع إمكانية إضافة فقرات جديدة . وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية (١٠٢) فقرة موزعة على (٩) مجالات . وقدم المحكمون آراءهم القيمة التي أدت الى إضافة فقرات وحذف أخرى وتعديل صياغة بعضها بحيث أصبح مجموع الفقرات (٧٠) فقرة .

ثبات الأداة :

من أجل تحديد ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ الفا لعينة قوامها (٢٥) معلماً ومعلمة لم يتم تصنيفهم في عينة الدراسة الأصلية ، ونتائج الجدول (٧) تبين ذلك .

الجدول (٧)

ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ

رقم المجال	أرقام فقراته	اسم المجال	نسبة الثبات
١	٩-١	القيادة	٠,٨٣
٢	١٥-١٠	التخطيط	٠,٧٨
٣	٢٥-١٦	المناهج	٠,٩٠
٤	٣٥-٢٦	العلاقات الإنسانية	٠,٩٢
٥	٤٧-٣٦	النمو المهني وتطوير المعلمين	٠,٨٤
٦	٥٣-٤٨	استراتيجيات التعليم والتعلم	٠,٨٧
٧	٥٨-٥٤	إدارة الصفوف	٠,٩١
٨	٦٣-٥٩	الاختبارات المدرسية	٠,٧٨
٩	٧٠-٦٤	التقويم التربوي	٠,٨٤
الثبات الكلي			٠,٩٣

يتضح من الجدول (٧) ان ثبات الأداة على المجالات المختلفة تراوح بين (٠,٧٨ - ٠,٩٢) ، وفيما يتعلق بالثبات الكلي للأداة وصل الى (٠,٩٣) وجميعها عالية تقي بأغراض الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- « النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .
- « النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
- « النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- « النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- « النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة . وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية لكل فقرة ، ولكل مجال ، وللدرجة الكلية . ونتائج الجدول (٩) تبين الكفايات الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها مع المتوسطات والنسب المئوية .

وأما نتائج الجداول (١٠) و(١١) و(١٢) و(١٣) و(١٤) و(١٥) و(١٦) و(١٧) و(١٨) فتبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم موزعة على مجالات الدراسة التسعة .

بينما تبين نتائج الجدول (١٩) ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين لكل مجال من وجهة نظر المعلمين .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية بالصورة الموضحة في الجدول (٨)

الجدول (٨)

درجات الممارسة كما هي في أداة الدراسة

ومتوسط الاستجابة وما يقابله بالنسبة المئوية

درجة الممارسة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية
كبيرة جداً	٥ - ٤	٨٠% فأكثر
كبيرة	٣,٩٩ - ٣,٥	٧٩,٩ - ٧٠
متوسطة	٣,٤٩ - ٣	٦٩,٩ - ٦٠
قليلة	٢,٩٩ - ٢,٥	٥٩,٩ - ٥٠
قليلة جداً	٢,٤٩ - فما دون	٤٩ فما دون

الجدول (٩)

جدول يبين درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم مرتبة تنازلياً مع المتوسطات والنسب المئوية

الترتيب	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة *	الفقرات / الكفايات	رقم المجال	رقم الفقرة
١	٦٩	٣,٤٥	يحفز المعلمين لأداء واجبهم بهمة وإقناع .	١	١
٢	٦٦,٢	٣,٣١	يشجع العمل الجماعي .	١	٦
٣	٦٥,٤	٢,٢٧	يدير الاجتماعات التربوية بشكل يؤدي الى تحقيق أهدافها .	١	٧
٤	٤,٢	٣,٢١	ينمي روح القيادة لدى المعلم .	١	٨
٥	٦٤,٢	٣,٢٠	ينمي روح الإبداع لدى المعلم .	١	٣
٦	٦٤	٣,١٠	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .	١	٢
٧	٦٢	٣,٠٦	يتقبل النقد برحابة صدر .	١	٤
٨	٦١,٢	٣,٠١	يتعرف إلى حاجات المعلم المهنية .	٢	١٠
٩	٦٠,٢	٢,٩٨	يناقش المعلم في محتويات الخطط التي يضعها .	٢	١٣
١٠	٥٩,٢	٢,٩٧	يتفهم حاجات المعلم ومشكلاته .		٣١
١١	٥٩,٤	٢,٩٧	يبرز الممارسات الإيجابية لدى المعلم .	٤	٣٥
١٢	٥٩,٤	٢,٩٧	يساعد المعلم في بناء اختبارات مدرسية تتسم بالصدق والثبات والشمولية .	٨	٦٠
١٣	٥٩,٤	٢,٩٧	يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطره .	١	٥
١٤	٥٩,٢	٢,٩٦	يساهم في استقرار المعلم الوظيفي ويقلل عوامل التوتر .	١	٩
١٥	٥٩,٢	٢,٩٦	يحترم شخصية المعلم .	٤	٢٦
١٦	٥٩,٢	٢,٩٤	يوجه المعلم إلى الاستفادة من البيئة في إثراء المنهاج .	٣	٢١
١٧	٥٨,٨	٢,٩٤	يستمع للمعلمين جيداً أثناء الحوار .	٤	٣٣
١٨	٥٨,٨	٢,٩٣	يطلع المعلم على ما يهمه من الخطة الإشرافية .	٢	١١
١٩	٥٨,٦	٢,٩٣	يدير المعلم على وضع وتوظيف الخطط الدراسية .	٥	٣٧
٢٠	٥٨,٦	٢,٩٢	يعمل على حل مشكلات المعلمين مع المديرين .	٤	٣٤
٢١	٥٨,٤	٢,٩١	يلبي الحاجات المهنية للمعلمين الجدد .	٥	٣٨
٢٢	٥٨	٢,٩٠	يقيم مع المعلمين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم .	٤	٢٧
٢٣	٥٨	٢,٩٠	ينظم دورات تدريبية تزيد من كفايات المعلمين .	٥	٣٦
٢٤	٥٧,٢٠	٢,٨٦	يساعد المعلم على ربط المنهاج بواقع الحياة .	٣	٢٢
٢٥	٥٦,٨	٢,٨٤	ينظم اللقاءات بطريقة تدعم الحوار الديمقراطي .	٤	٣٠
٢٦	٥٦,٨	٢,٨٤	ينظم تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات .	٥	٣٩
٢٧	٥٦,٦	٢,٨٣	يثمن قدرات وإنجازات المعلمين الميزة ويعممها .	٤	٢٨
٢٨	٥٦,٢	٢,٨١	يضع إرشادات لتوظيف دليل المعلم بفاعلية .	٣	١٩

٢٠	٣	يساعد المعلم في مواجهة صعوبات تطبيق المنهاج.	٢,٨١	٥٦,٢	٢٩
٣٢	٤	يبتعد عن إحراج المعلم أمام تلاميذه .	٢,٨١	٥٦,٢	٣٠
٤٥	٥	يساعد المعلم في توظيف الوسائل التعليمية .	٢,٨١	٥٦,٢	٣١
٢٩	٤	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم .	٢,٨٠	٥٦	٣٢
١٢	٢	يخطط مع المعلم لإجراء البحوث والمشاريع .	٢,٧٩	٥٥,٨	٣٣
١٥	٢	يزود المعلم بنماذج ممتازة من الخطط الدراسية	٢,٧٩	٥٥,٨	٣٤
٥٧	٧	يطلع المعلم على أساليب إدارة وقت الحصة .	٢,٧٨	٥٥,٦	٣٥
٤٠	٥	يوظف الزيارة الصفية بشكل يساعد في نمو المعلم مهنيًا .	٢,٧٧	٥٥,٤	٣٦
٤٣	٥	يُدرّب المعلم على الطرائق الفاعلة في تنظيم الأعمال الكتابية	٢,٧٧	٥٥,٤	٣٧
٤٦	٥	يُدرّب المعلم على إعداد وتوظيف الخطط الفصلية.	٢,٧٧	٥٥,٤	٣٨
٤٢	٥	ينظم ورشات عمل ترفع كفايات المعلمين المهنية .	٢,٧٦	٥٥,٢	٣٩
٤٧	٥	يزود المعلم بقراءات مسلكية ممتازة .	٢,٧٦	٥٥,٢	٤٠
٥٠	٦	يساعد المعلم على التنوع في طرائق التدريس .	٢,٧٦	٥٥,٢	٤١
٥٨	٧	يرشد المعلم إلى أساليب معالجة مشكلات الانضباط الصفّي.	٢,٧٦	٥٥,٢	٤٢
٥٩	٨	يطلع المعلم على مواصفات الاختبار الجيد .	٢,٧٥	٥٥	٤٣
١٨	٣	يقترح طرائق تدريس خاصة بوحدة مقرر.	٢,٧٤	٥٤,٨	٤٤
٦٧	٩	يقوم الأنشطة المدرسية التي يقوم بها التلاميذ .	٢,٧٤	٥٤,٨	٤٥
٥٢	٦	يوجه المعلم إلى أساليب تنمية العادات والاتجاهات الإيجابية.	٢,٧٣	٥٤,٦	٤٦
١٤	٢	يطلع المعلم على مصادر التخطيط للتعليم.	٢,٧٢	٥٤,٤	٤٧
٥١	٦	يساعد المعلم على تحقيق التكامل بين طرائق التدريس.	٢,٧٢	٥٤,٤	٤٨
١٧	٣	يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب المقرر.	٢,٧١	٥٤,٢	٤٩
٢٣	٣	يزود المعلم بمواد إثرائية للمنهاج .	٢,٧١	٥٤,٢	٥٠
٢٤	٣	يوضح للمعلم دوره في إثراء المنهاج.	٢,٧١	٥٤,٢	٥١
١٦	٣	يزود المعلم بمعلومات عما يتم من تعديل في المنهاج .	٢,٧٠	٥٤	٥٢
٢٥	٣	يطلع المعلم على مصادر أخرى يرجع إليها غير الكتاب المدرسي .	٢,٧٠	٥٤	٥٣
٥٤	٧	يقترح أنشطة تساهم في تنمية الثقة بين المعلم والطالب .	٢,٧٠	٥٤	٥٤
٤٩	٦	يعرض للمعلم طرائق تدريس جديدة مع بيان كيفية توظيفها.	٢,٦٩	٥٣,٨	٥٥
٦٥	٩	يقوم أداء المعلم في متابعة الأعمال الكتابية لتلاميذه.	٢,٦٨	٥٣,٦	٥٦
٤١	٥	يدعو المعلمين لحضور الدروس التوضيحية الحية والمصورة .	٢,٦٧	٥٣,٤	٥٧
٥٦	٧	يزود المعلم بتغذية راجعة هادئة حول تفاعله اللفظي الصفّي.	٢,٦٧	٥٣,٤	٥٨
٦٦	٩	يقوم بموضوعية الخطط التي يضعها المعلم.	٢,٦٦	٥٣,٢	٥٩
٤٨	٦	يطلع المعلم على نظريات التعليم والتعلم الحديثة .	٢,٦٥	٥٣	٦٠

٦٣	٨	ينمي قدرة المعلم في وضع تدريبات وأنشطة علاجية .	٢,٦٥	٥٣	٦١
٦٤	٩	يطبق خطوات الزيارة الصفية وفق أصولها المرعية .	٢,٦٥	٥٣	٦٢
٤٤	٥	يُدرّب المعلم على استخدام التقنيات الحديثة (حاسوب ، فيديو جهاز العرض الراسي ، ... الخ).	٢,٦٤	٥٢,٨	٦٣
٥٣	٦	يرشد المعلم إلى أساليب تعليم ذوي الحاجات الخاصة .	٢,٦٤	٥٢,٨	٦٤
٦١	٨	يعرّف المعلم بطرائق تحليل وتفسير نتائج الاختبارات .	٢,٦٤	٥٢,٨	٦٥
٦٢	٨	يزوّد المعلم بنماذج اختبارات معدة وفق جدول مواصفات .	٢,٦٢	٥٢,٤	٦٦
٥٥	٧	يرشد المعلم إلى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية الفاعلة .	٢,٥٧	٥١,٤	٦٧
٦٩	٩	يزود المعلم بتغذية راجعة تطويرية بناء على الزيارة الصفية.	٢,٥٧	٥٤,٤	٦٨
٧٠	٩	يَنوع في أساليب التقويم التي يستخدمها مع المعلمين .	٢,٥٥	٥١	٦٩
٦٨	٩	يَقوم أداء المعلم الصفي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف.	٢,٥٢	٥٠,٤	٧٠
الدرجة الكلية			٢,٨٣	٥٦,٦%	

* أقصى درجة للاستجابة هي (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٩) أن أعلى خمس كفايات يمارسها المشرفون التربويون كانت جميعها في مجال القيادة وكان ترتيبها كالآتي :

- ١- يحفز المعلمين لأداء واجبههم بهمة وإقناع بلغت (٦٩%) .
 - ٢- يشجع العمل الجماعي . بنسبة بلغت (٦٦,٢%) .
 - ٣- يدير الاجتماعات التربوية بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها . بنسبة بلغت (٦٥,٤%) .
 - ٤- ينمي روح القيادة لدى المعلم . بنسبة بلغت (٦٤,٢%) .
 - ٥- ينمي روح الإبداع والمبادرة لدى المعلم . بنسبة بلغت (٦٤%) .
- وكانت أدنى خمس كفايات ممارسة من قبل المشرفين ، موزعة على المجالات كالآتي:

- أدنى ثلاث كفايات في مجال التقويم التربوي.
- وكفاية واحدة في مجال إدارة الصفوف .
- وكفاية واحدة في مجال الاختبارات المدرسية.

أما ترتيبها من الأدنى للأعلى فكان :

- ١- يقوم أداء المعلم الصفي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف . بنسبة بلغت (٥٠,٤%) .

- ٢- ينوع في أساليب التقييم التي يستخدمها مع المعلمين . بنسبة بلغت (٥١%) .
- ٣- يزود المعلم بتغذية راجعة بناء على الزيارة الصفية الفاعلة. بنسبة بلغت (٥١,٤%) .
- ٤- يرشد المعلم إلى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية بنسبة بلغت (٥١,٤%) .
- ٥- يزود المعلم بنماذج اختبارات معدة وفق جدول مواصفات. بنسبة بلغت (٥٢,٤%) .

أولاً: مجال القيادة

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال القيادة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة •	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١	يحفز المعلمين لأداء واجبهم بهمة وإقناع .	٣,٤٥	٦٩	متوسطة
٢	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .	٣,١٠	٦٢	متوسطة
٣	ينمي روح المبادرة والإبداع لدى المعلم .	٣,٢٠	٦٤	متوسطة
٤	يتقبل النقد برحابة صدر .	٣,٠٦	٦١,٢	متوسطة
٥	يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطره .	٢,٩٦	٥٩,٢	قليلة
٦	يشجع العمل الجماعي .	٣,٣١	٦٦,٢	متوسطة
٧	يدبر الاجتماعات التربوية بشكل يؤدي إلى تحقيق نتائجها .	٣,٢٧	٦٥,٤	متوسطة
٨	ينمي روح القيادة لدى المعلم .	٣,٢١	٦٤,٢	متوسطة
٩	يساهم في زيادة استعداد المعلم الوظيفي ويقلل من عوامل التوتر .	٢,٩٦	٥٩,٢	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٣,١٦	٦٣,٢%	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة الكفايات الإشرافية لفقرات مجال القيادة كانت متوسطة على جميع الفقرات . باستثناء الفقرتين (٥ ، ٩) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٥٩,٢%) أي بدرجة ممارسة قليلة .
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٣,٢%) .

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال التخطيط

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١٠	يتعرف إلى حاجات المعلم المهنية .	٣,٠١	٦٠,٢	متوسطة
١١	يطلع المعلم على ما يهمله من خطة الإشرافية.	٢,٩٣	٥٨,٦	قليلة
١٢	يخطط مع المعلم لإجراء البحوث والمشاريع .	٢,٧٩	٥٥,٨	قليلة
١٣	يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطرة .	٢,٩٨	٥٩,٦	قليلة
١٤	يطلع المعلم على مصادر التخطيط للتعليم .	٢,٧٢	٥٤,٤	قليلة
١٥	يزود المعلم بنماذج مختارة من الخطط الدراسية .	٢,٧٩	٥٥,٨	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٨٦	%٥٧,٢	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية لفقرات مجال التخطيط ، كانت متوسطة على الفقرة (١٠) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٠,٢%). بينما كانت قليلة على الفقرات (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٤,٤% - ٥٩,٦%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٥٧,٢%).

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال المناهج

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١٦	يزود المعلم بمعلومات عما يتم تعديل في المنهاج .	٢,٧٠	٥٤	قليلة
١٧	يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب المقرر .	٢,٧١	٥٤,٢	قليلة
١٨	يقترح طرائق تدريس خاصة بوحدة مقررة	٢,٧٤	٥٤,٨	قليلة
١٩	يضع إرشاد لتوظيف دليل المعلم بفاعلية .	٢,٨١	٥٦,٢	قليلة
٢٠	يساعد المعلم في مواجهة صعوبات تطبيق المنهاج .	٢,٨١	٥٦,٢	قليلة
٢١	يوجه المعلم الإفادة من البيئة في إثراء المنهاج .	٢,٩٤	٥٨,٨	قليلة
٢٢	يساعد المعلم على ربط المنهاج بواقع الحياة .	٢,٨٦	٥٧,٢	قليلة
٢٣	يزود المعلم بمواد إثرائية للمنهاج .	٢,٧١	٥٤,٢	قليلة
٢٤	يوضح للمعلم دوره في إثراء المنهاج .	٢,٧١	٥٤,٢	قليلة
٢٥	يطلع المعلم على مصادر أخرى يرجع إليها غير الكتاب المدرسي .	٢,٧٠	٥٤	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٧٧	٥٥,٤%	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة ممارسة الكفايات كانت قليلة على جميع فقرات مجال المناهج حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٤% - ٥٨,٨%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت النسبة المئوية للاستجابة (٥٥,٤%) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة كفاية قليلة.

رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٢٦	يحترم شخصية المعلم .	٢,٩٦	٥٩,٢	قليلة
٢٧	يقيم مع المعلمين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم .	٢,٩٠	٥٨	قليلة
٢٨	يثمن قدرات وإنجازات المعلمين المميزة ويعممها .	٢,٨٣	٥٦,٢	قليلة
٢٩	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم .	٢,٨٠	٥٦	قليلة
٣٠	ينظم اللقاءات بطريقة تدعم الحوار الديمقراطي .	٢,٨٤	٥٦,٨	قليلة
٣١	يتفهم حاجات المعلم ومشكلاته .	٢,٩٧	٥٩,٤	قليلة
٣٢	يبتعد عن إحراج المعلم أمام تلاميذه .	٢,٨١	٥٦,٢	قليلة
٣٣	يستمع للمعلمين جيداً أثناء الحوار .	٢,٩٤	٥٨,٨	قليلة
٣٤	يعمل على حل مشكلات المعلمين مع المديرين .	٢,٩٢	٥٨,٤	قليلة
٣٥	يبرز الممارسات الإيجابية لدى المعلمين .	٢,٩٧	٥٩,٤	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٨٩	٥٧,٨%	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة ممارسة الكفايات كانت قليلة على جميع فقرات ممارسة العلاقات الإنسانية حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٦% - ٥٩,٤%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٧,٨%) .

خامساً: مجال النمو المهني وتطوير المعلمين

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال النمو المهني وتطوير المعلمين

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٣٦	ينظم دورات تدريبية تزيد من كفايات المعلمين.	٢,٩٠	٥٨	قليلة
٣٧	يدرب المعلم على وضع وتوظيف الخطط الدراسية	٢,٩٣	٥٨,٦	قليلة
٣٨	يلبي الحاجات المهنية للمعلمين الجدد.	٢,٩١	٥٨,٢	قليلة
٣٩	ينظم تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات.	٢,٨٤	٥٦,٨	قليلة
٤٠	ينظم الزيادة الصفية بشكل يساعد في نمو المعلم مهنيًا	٢,٧٧	٥٥,٤	قليلة
٤١	يدعو المعلمين لحضور الدروس التوضيحية الحية والمصورة .	٢,٦٧	٥٣,٤	قليلة
٤٢	ينظم ورشات عمل ترفع من كفايات المعلمين المهنية	٢,٧٦	٥٥,٢	قليلة
٤٣	يدرب المعلم على الطرائق الفاعلة في تنظيم الأعمال الكتابية.	٢,٧٧	٥٥,٤	قليلة
٤٤	يدرب المعلم على استخدام التقنيات الحديثة (حاسوب ، فيديو ... الخ .	٢,٦٤	٥٢,٨	قليلة
٤٥	يساعد المعلم في توظيف الوسائل التعليمية .	٢,٨١	٥٦,٢	قليلة
٤٦	يدرب المعلم على إعداد وتوظيف الخطط الفصلية .	٢,٧٧	٥٥,٤	قليلة
٤٧	يزود المعلم بقراءات مسلكية مختارة .	٢,٧٦	٥٥,٢	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٧٩	%٥٥,٨	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٤) ان درجة ممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة على جميع فقرات مجال النمو المهني وتطوير المعلمين حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٢,٨% - ٥٨,٦%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٥,١٨%).

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال استراتيجيات التعلم والتعليم

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٤٨	يطلع المعلم على نظريات التعليم والتعلم الحديثة .	٢,٦٥	٥٣	قليلة
٤٩	يعرض للمعلم طرائق تدريس جديدة مع بيان كيفية توظيفها	٢,٦٩	٥٣,٨	قليلة
٥٠	يساعد المعلم على التنويع في طرائق التدريس .	٢,٧٦	٥٥,٢	قليلة
٥١	يساعد المعلم على تحقيق التكامل بين طرائق التدريس .	٢,٧٢	٥٤,٤	قليلة
٥٢	يوجه المعلم إلى أساليب تنمية العادات والاتجاهات الإيجابية .	٢,٧٣	٥٤,٦	قليلة
٥٣	يرشد المعلم إلى أساليب تعليم ذوي الحاجات الخاصة .	٢,٦٤	٥٢,٨	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٦٩	٥٣,٨	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٥) ان درجة ممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة على جميع فقرات مجال استراتيجيات التعليم والتعلم حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٢,٨% - ٥٥,٢%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٣,٨%).

سابعا: مجال إدارة الصفوف

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال إدارة الصفوف

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٥٤	يقترح أنشطة تسهم في تنمية الثقة بين المعلم والطالب	٢,٧٠	٥٤	قليلة
٥٥	يرشد المعلم إلى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية الفاعلة والمنضبطة .	٢,٥٧	٥١,٤	قليلة
٥٦	يزود المعلم بتغذية راجعة هادئة حول تفاعله اللفظي الصففي.	٢,٦٧	٥٣,٤	قليلة
٥٧	يطلع المعلم على أساليب إدارة وقت الحصة .	٢,٧٨	٥٥,٦	قليلة
٥٨	يرشد المعلم إلى أساليب معالجة الانضباط الصففي	٢,٨٦	٥٧,٢	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٧١	%٥٤,٢	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٦) ان درجة ممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة على جميع فقرات مجال إدارة الصفوف حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين (%٥١,٢ - %٥٧,٢). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٥٤,٢).

ثامناً: مجال الاختبارات المدرسية

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال الاختبارات المدرسية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٥٩	يطلع المعلم على مواصفات الاختبار الجيد .	٢,٧٥	٥٥	قليلة
٦٠	يساعد المعلم في بناء اختبارات صفية تتسم بالصدق والثبات والمسؤولية .	٢,٩٧	٥٩,٤	قليلة
٦١	يعرف المعلم بطرائق تحليل وتفسير نتائج الاختبار .	٢,٦٤	٥٢,٨	قليلة
٦٢	يزود المعلم بنماذج اختبارات معدة وفق جدول مواصفات .	٢,٦٢	٥٢,٤	قليلة
٦٣	ينمي قدرة المعلم في وضع تدريبات وأنشطة علاجية	٢,٦٥	٥٣	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٧٢	٥٤	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٧) ان درجة ممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة على جميع فقرات مجال الاختبارات المدرسية حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٢,٤% - ٥٩,٤%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٤%).

تاسعاً: مجال التقويم التربوي

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين على مجال التقويم التربوي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
٦٤	يطبق خطوات الزيارة الصفية وفق أصولها المرعية.	٢,٦٥	٥٣	قليلة
٦٥	يقوم أداء المعلم في متابعة الأعمال الكتابية لتلاميذه .	٢,٦٨	٥٣,٦	قليلة
٦٦	يقوم بموضوعية الخطط التي يضعها المعلم .	٢,٦٦	٥٣,٢	قليلة
٦٧	يقوم الأنشطة المدرسية التي يقوم بها التلاميذ .	٢,٧٤	٥٤,٨	قليلة
٦٨	يقوم أداء المعلم الصفّي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف .	٢,٥٢	٥٠,٤	قليلة
٦٩	يزود المعلم بتغذية راجعة تطويرية بناءً على الزيارة الصفية .	٢,٥٧	٥١,٤	قليلة
٧٠	ينوع في أساليب التقويم التي يستخدمها مع المعلمين	٢,٥٥	٥١	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٦٢	٥٢,٤	قليلة

* أقصى درجة لاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٨) ان درجة ممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة على جميع فقرات مجال التقويم التربوي حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٥٠,٤% - ٥٤,٨%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٢,٤%).

الجدول (١٩)

ترتيب المجالات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين
لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة
١	مجال القيادة	٣,١٦	٦٣,٢	متوسطة
٣	مجال التخطيط	٢,٨٦	٥٧,٢	قليلة
٥	مجال المناهج	٢,٧٧	٥٥,٤	قليلة
٢	مجال العلاقات الإنسانية	٢,٨٩	٥٧,٨	قليلة
٤	مجال النمو المهني وتطوير المعلمين	٢,٧٩	٥٥,٨	قليلة
٨	مجال استراتيجيات التعلم والتعليم	٢,٦٩	٥٣,٨	قليلة
٧	مجال إدارة الصفوف	٢,٧١	٥٤,٢	قليلة
٦	مجال الاختبارات المدرسية	٢,٧٢	٥٤,٤	قليلة
٩	مجال التقويم التربوي	٢,٦٢	٥٢,٤	قليلة
	الدرجة الكلية	٢,٨٣	٥٦,٦	قليلة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٩) ما يلي :

١- ان ترتيب ممارسة مجالات الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين كان كما يلي:

- المرتبة الأولى : القيادة حيث كانت نسبتها (٦٣,٢%).
- المرتبة الثانية : العلاقات الإنسانية حيث كانت نسبتها (٥٧,٨%).
- المرتبة الثالثة : التخطيط حيث كانت نسبتها (٥٧,٢%).
- المرتبة الرابعة: النمو المهني وتطوير المعلمين حيث كانت نسبتها (٥٥,٨%).
- المرتبة الخامسة: المناهج حيث كانت نسبتها (٥٥,٤%).
- المرتبة السادسة: الاختبارات المدرسية حيث كانت نسبتها (٥٤,٤%).
- المرتبة السابعة : إدارة الصفوف حيث كانت نسبتها (٥٤,٢%).
- المرتبة الثامنة : استراتيجيات التعلم والتعليم حيث كانت نسبتها (٥٣,٨%).
- المرتبة التاسعة : التقويم التربوي حيث كانت نسبتها (٥٢,٤%).

- ٢- إن جميع المجالات حصلت على درجة ممارسة قليلة للكفايات الإشرافية باستثناء مجال القيادة كانت درجة ممارسة الكفايات متوسطة.
- ٣- إن الدرجة الكلية لممارسة الكفايات الإشرافية كانت قليلة كذلك حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٦,٦%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين.

لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (٢٠) تبين ذلك .

الجدول (٢٠)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير الجنس عند المعلمين

مستوى الدلالة *	"ت" المحسوبة	أنثى (ن=١٠٠)		ذكر (ن=٩٢)		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٦٤	٠,٤٥	٠,٨٥	٣,١٩	٠,٩٦	٣,١٣	مجال القيادة
٠,٩٨	٠,٠٢٢	٠,٩٤	٢,٨٦	٠,٩٩	٢,٨٧	مجال التخطيط
٠,٣٤	٠,٩٥	٠,٧٣	٢,٧١	٠,٩٢	٢,٨٣	مجال المناهج
٠,٢٤	١,١٧	٠,٨١	٢,٨٢	٠,٩٤	٢,٩٧	مجال العلاقات الإنسانية
٠,٤٦	٠,٧٢	٠,٦٢	٢,٩٩	٠,٨٣	٣,٠٧	مجال النمو المهني وتطوير المعلمين
٠,٨٥	٠,١٨	٠,٩٨	٢,٦٨	١,٠٠	٢,٧١	مجال استراتيجيات التعلم والتعليم
٠,٤٩	٠,٦٧	٠,٩٧	٢,٦٧	٠,٩٧	٢,٧٦	مجال إدارة الصفوف
٠,٨٨	٠,١٤	٠,٩٦	٢,٧١	٠,٩٧	٢,٧٣	مجال الاختبارات المدرسية
٠,٣٤	٠,٩٥	٠,٦٦	٢,٦٨	٠,٨٠	٢,٥٦	مجال التقويم التربوي
٠,٦٨	٠,٤٠	٠,٤٨	٢,٨١	٠,٦٨	٢,٨٥	الدرجة الكلية

* دال إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$)

يتضح من الجدول (٢٠) أن جميع قيم "ت" المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين. لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (٢١) تبين ذلك .

الجدول (٢١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين

المجالات	أقل من بكالوريوس (ن=١١١)		بكالوريوس فأعلى (ن=٨١)		ت* المحسوبة	مستوى الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال القيادة	٣,١٩	٠,٩١	٣,١٣	٠,٩٠	٠,٤٩	٠,٦٢
مجال التخطيط	٢,٩٠	٠,٩٥	٢,٨٢	٠,٩٩	٠,٥٤	٠,٥٨
مجال المناهج	٢,٧٧	٠,٨١	٢,٧٨	٠,٨٥	٠,١٢	٠,٨٩
مجال العلاقات الإنسانية	٢,٩٧	٠,٨٥	٢,٧٨	٠,٨٥	١,٥٢	٠,١٢
مجال النمو المهني وتطوير المعلمين	٣,٠٥	٠,٧٣	٣,٠٠٨	٠,٧٣	٠,٤٤	٠,٦٥
مجال استراتيجيات التعلم والتعليم	٣,٧٥	١,٠٠	٢,٦١	٠,٩٦	٠,٩٦	٠,٣٣
مجال إدارة الصفوف	٢,٨٠	٠,٩٩	٢,٦٠	٠,٩٣	١,٤٣	٠,١٥
مجال الاختبارات المدرسية	٢,٥٧	٠,٩٠	٢,٩٣	١,٠١	٢,٦٢	٠,٠٠٩*
مجال التقويم التربوي	٢,٦٤	٠,٩٢	٢,٥٩	٠,٧٢	٠,٣٤	٠,٧٣
الدرجة الكلية	٢,٨٥	٠,٥٩	٢,٨٠	٠,٥٧	٠,٥٤	٠,٥٨

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٢١) ان قيم "ت" المحسوبة على مجالات (القيادة ، التخطيط ، المناهج ، العلاقات الإنسانية ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، استراتيجيات التعلم والتعليم ، إدارة الصفوف ، التقويم التربوي) والدرجة الكلية كانت على التوالي (٠,٤٩ ، ٠,٥٤ ، ٠,١٢ ، ١,٥٢ ، ٠,٤٤ ، ٠,٩٦ ، ١,٤٣ ، ٠,٣٤ ، ٠,٥٤) وجميع هذه القيم أصغر من (١,٩٦) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على هذه المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين .

وبالرغم من ان الفروق لم تكن دالة إحصائياً على الدرجة الكلية إلا أنها كانت دالة إحصائياً على مجال الاختبارات المدرسية بين المعلمين الذين مؤهلهم أقل من بكالوريوس والمعلمين الذين مؤهلهم بكالوريوس فأعلى لصالح الذين مؤهلهم بكالوريوس فأعلى .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين. لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (٢٢) تبين ذلك .

الجدول (٢٢)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين

المجالات	أقل من ٦ سنوات (ن=٤٣)		٦ سنوات فأكثر (ن=١٤٩)		ت* المحسوبة الدلالة*	مستوى الدلالة*
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال القيادة	٢,٩٩	٠,٨٠	٣,٢٢	٠,٩٣	١,٤٣	٠,١٥
مجال التخطيط	٢,٧٣	٠,٨٩	٢,٩٠	٠,٩٨	١,٠٥	٠,٢٩
مجال المناهج	٢,٦٨	٠,٨٠	٢,٧٩	٠,٨٤	٠,٧٧	٠,٤٣
مجال العلاقات الإنسانية	٢,٧٣	٠,٧٤	٢,٩٤	٠,٩٠	١,٤٠	٠,١٦
مجال النمو المهني وتطوير المعلمين	٣,٠٩	٠,٧٣	٣,٠٢	٠,٧٣	٠,٥٥	٠,٥٧
مجال استراتيجيات التعلم والتعليم	٢,٥٧	٠,٩٢	٢,٧٣	١,٠٠	٠,٩٠	٠,٣٦
مجال إدارة الصفوف	٢,٦٠	٠,٩٥	٢,٧٥	٠,٩٧	٠,٨٦	٠,٣٨
مجال الاختبارات المدرسية	٢,٨٦	١,٠٢	٢,٦٨	٠,٩٥	١,١٠	٠,٢٧
مجال التقويم التربوي	٢,٥٥	٠,٨١	٢,٦٤	٠,٨٥	٠,٥٨	٠,٥٦
الدرجة الكلية	٢,٧٥	٠,٥٥	٢,٨٥	٠,٥٩	٠,٩٣	٠,٣٤

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (٢٢) ان جميع قيم "ت" المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية كانت أقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) مستوى الدلالة في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ونتائج الجدول (٢٣) تبين ذلك. بينما يبين الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

الجدول (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة*
مجال القيادة	بين المجموعات	٢	٠,٤٥	٠,٢٧	٠,٣٢	٠,٧٢
	داخل المجموعات	١٨٩	١٥٧,١٣	٠,٦٣		
	المجموع	١٩١	١٥٧,٦٧			
مجال التخطيط	بين المجموعات	٢	١,١٧	٠,٥٨	٠,٦٢	٠,٦٣
	داخل المجموعات	١٨٩	١٧٧,٦١	٠,٩٣		
	المجموع	١٩١	١٧٦,٦٨			
مجال المناهج	بين المجموعات	٢	٢,٣٠	١,١٥	١,٦٦	٠,١٩
	داخل المجموعات	١٨٩	١٣٠,٣٥	٠,٦٩		
	المجموع	١٩١	١٣٢,٦٥			
مجال العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٢	٩,٣٦	٤,٦٩	٦,٤٥	٠,٠٠٢*
	داخل المجموعات	١٨٩	١٣٧,٤٥	٠,٧٢		
	المجموع	١٩١	١٤٦,٨٤			
مجال النمو المهني وتطوير المعلمين	بين المجموعات	٢	٠,٣٤	٠,١٧	٠,٣١	٠,٧٢
	داخل المجموعات	١٨٩	١٠٢,٤٨	٠,٥٤		
	المجموع	١٩١	١٠٢,٨٢			
مجال استراتيجيات التعلم والتعليم	بين المجموعات	٢	٠,٠٦٩	٠,٠٣٤	٠,٠٣٥	٠,٩٦
	داخل المجموعات	١٨٩	١٨٦,٤٦	٠,٩٨		
	المجموع	١٩١	١٨٦,٥٣			
مجال إدارة الصفوف	بين المجموعات	٢	٢,٦٦	١,٣٣	١,٤١	٠,٢٤

		٠,٩٣	١٧٧,٥٢	١٨٩	داخل المجموعات	
			١٨٠,١٨	١٩١	المجموع	
٠,٣٨	٠,٩٧	٠,٩١	١,٨٣	٢	بين المجموعات	مجال الاختبارات
		٠,٩٤	١٧٨,٣٥	١٨٩	داخل المجموعات	المدرسية
			١٨٠,١٩	١٩١	المجموع	
٠,٦٢	٠,٤٧	٠,٣٤	٠,٦٨	٢	بين المجموعات	مجال التقويم
		٠,٧١	١٣٥,٧٣	١٨٩	داخل المجموعات	التربوي
			١٣٦,٤٢	١٩١	المجموع	
٠,٩٥	٠,٠٣٩	٠,٠١٣	٠,٠٢٦	٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣٤	٦٥,٥٣	١٨٩	داخل المجموعات	
			٦٥,٥٥	١٩١	المجموع	

* دال إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية
تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين على كل مجال من مجالات الدراسة

المجالات	نابلس (ن=٨١)	القدس/ أريحا (ن=٥٨)	الخليل (ن=٥٣)
مجال القيادة	٣,٢١	٣,١٧	٣,٠٨
مجال التخطيط	٣,٦٨	٢,٩٥	٢,٧٥
مجال المناهج	٢,٨٠	٢,٦١	٢,٨٩
مجال العلاقات الإنسانية	٢,٨٢	٣,٢١	٢,٦٥
مجال النمو المهني وتطوير المعلمين	٣,٠٧	٢,٩٧	٣,٠٤
مجال استراتيجيات التعلم والتعليم	٢,٧٢	٢,٦٥	٢,٦٨
مجال إدارة الصفوف	٢,٦٠	٢,٧٢	٢,٨٩
مجال الاختبارات المدرسية	٢,٦٥	٢,٦٨	٢,٨٨
مجال التقويم التربوي	٢,٦٦	٢,٦٥	٢,٥٢
الدرجة الكلية	٢,٨٢	٢,٨٥	٢,٨٢

يتضح من الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على مجالات (القيادة ، التخطيط، المناهج ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، استراتيجيات التعلم والتعليم ، إدارة الصفوف ، الاختبارات المدرسية و التقويم التربوي) وكذلك الدرجة الكلية تعزى لمتغير

المنطقة التعليمية عند المعلمين . وبالرغم من أن الفروق لم تكن دالة إحصائياً على الدرجة الكلية إلا أنه كانت هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال العلاقات الإنسانية كما هو موضح في الجدول (٢٤) .

ولتحديد أي من المناطق التعليمية كانت فيها الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية (Scheffe - post - hoc Test) بين المتوسطات الحسابية . ونتائج الجدول (٢٥) تبين ذلك.

الجدول (٢٥)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
١- نابلس		٠.٣٨*	٠.١٧
٢- القدس / أريحا			٠.٥٦*
٣- الخليل			

* دال إحصائياً ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (٢٥) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجال العلاقات الإنسانية بين المعلمين في منطقتي نابلس والخليل .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال العلاقات الإنسانية بين المعلمين في منطقة نابلس ومنطقة القدس/أريحا ، لصالح القدس /أريحا . وبين المعلمين في منطقة القدس / أريحا و المعلمين في منطقة الخليل ، لصالح القدس /أريحا. بمعنى أن أفضل العلاقات الإنسانية للمشرفين التربويين كانت في منطقة القدس /أريحا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مقدمة

- مناقشة النتائج وتفسيرها

- « مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- « مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
- « مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
- « مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
- « مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.

- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .

وذلك في ضوء مجموعة الكفايات التي توصل إليها الباحث ، وعددها (٧٠) كفاية، توزعت على تسعة مجالات هي :

القيادة ، التخطيط ، المناهج ، العلاقات الإنسانية ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، استراتيجيات التعليم والتعلم ، إدارة الصفوف ، الاختبارات المدرسية ، التقويم التربوي .

وقد هدفت كذلك إلى بيان أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية في تحديد درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمين .

ويتضمن أيضاً ما خلص إليه الباحث من توصيات مقترحة في ضوء ما توصل إليه من نتائج.

مناقشة النتائج وتفسيرها :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين؟
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات المعلمين على مجالات الاستبانة التسعة كما في الجدول (٩). أن ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية كانت بدرجة قليلة في معظمها حيث مارس المشرفون (٦٣) كفاية بدرجة قليلة ، وقد تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٨ - ٢,٥٢) وبنسبة مئوية تراوحت بين (٥٩,٦ - ٥٠,٤) % .

وأظهرت النتائج كذلك أن (٧) كفايات فقط مورست بدرجة متوسطة . وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٤٥ - ٣,٠١) بنسبة مئوية بلغت (٦٩ - ٦٠,٢) % .

أما الدرجة الكلية لممارسة المشرفين لكفاياتهم وعلى جميع مجالات الدراسة فكانت قليلة حيث بلغ متوسطها (٢,٨٣) بنسبة مئوية بلغت (٥٦,٦%) ويلاحظ من هذه النتائج أن درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية كانت دون الدرجة المتوقعة منهم .

ويعزو الباحث هذه لنتائج إلى شعور المعلمين بالقلق وعدم الاستقرار الوظيفي في عهد السلطة الوطنية التي حسنت ظروف عمل معلمها في الوقت الذي يشعر معلمو الوكالة بتهديد مستقبلهم الوظيفي نتيجة الوضع السياسي .

ووكالة الغوث الدولية تعد برنامجاً لتأهيل المشرفين من خلال دورات تسمى (School Supervision) والتي يرمز إليها بالرمز (S.S) منذ سنوات طويلة مع قليل من التطوير حيث يشعرون بأن برامجهم أفضل مما هو عليه الحال في السلطة .

بالإضافة إلى أن نصف المشرفين حديثو عهد الإشراف فهم في الغالب كانوا معلمين أو مديري مدارس انتقلوا للإشراف حديثاً ولم يتم تأهيلهم للعمل مشرفين تربويين .

كما أن عدد المشرفين قليل بالقياس لعدد المعلمين ، فعدد لا بأس به من المعلمين لا تتم زيارتهم إطلاقاً طوال العام ولا تقدم لهم أي خدمات إشرافية .

ونصف المشرفين فقط مختصون في المباحث الأساسية التي تتفق مع مؤهلات المعلمين . أما بقية التخصصات للمشرفين فالمعلمون لا يحملون مؤهلات فيها ، ولا يتعاملون معها بجدية ، بل يعتبرونها عبئاً عليهم كالتربية الفنية والرياضية والمهنية والأنشطة الصحية والمكتبات والإرشاد .

وقد يكون اشتمال أداة الدراسة على كفايات حديثة ليست من النمط المألوف لبعض للمشرفين والمعلمين سبباً في تدني درجات الممارسة ، حيث يتهم المشرفون بالممارسات التقليدية و المألوفة ، ويبعدون عن الممارسات التي تحتاج مهارات عالية ومتابعة.

وقد أشار منصور (١٩٩٧) إلى صعوبات ومعوقات تؤثر على عمل المشرفين استخلصها من الدراسات السابقة لعلها تؤثر بصورة أو بأخرى على مشرف وكالة الغوث ، مثل: زيادة أعباء المشرفين ، وضيق الوقت مقارنة مع حجم العمل ، وصعوبات إدارية واقتصادية ومهنية ، والاهتمام المبالغ فيه لكتابة التقارير .

وهذه النتائج تتفق مع دراسة حسن (١٩٩٥) في جميع المجالات حيث مارس المشرفون في وكالة الغوث في الأردن دورهم في تحسين النمو المهني للمعلمين بدرجة قليلة ،

ومع دراسة ابو ناصر (١٩٩٥) والتي أظهرت حاجة مشرفي العلوم للتدريب على جميع مجالات الدراسة ، ومع نتائج دراسة السعدي وعسكر (١٩٨٤) ويونس (١٩٩١) وبرقعان (١٩٩٦) والفواعرة (١٩٩٠) وصالح (١٩٩٣) والشيباني (١٩٩١) وبدير (١٩٩٤) وعثمان (١٩٩٠) والهيجاوي (١٩٩٣) والنجدات (١٩٩١) وبعض نتائج الزهراني (١٩٩٤) وثابت (١٩٩٤) والشريدة (١٩٩٣) وملحم (١٩٨٤).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات البيك (١٩٩٣) والداود (١٩٩٥) وايفانز (Evans, 1995) والناييف (١٩٩٠) والدرايبع (١٩٩١) والعنوز (١٩٩٥) وابو كشك (١٩٩٧) والذي أظهرت دراسته اتجاهات إيجابية لدى معلمي الرياضيات والعلوم نحو الزيارة الصفية لمشرفي وكالة الغوث . كما تختلف مع نتائج مطر (١٩٩٩).

وفي نظرة تفصيلية إلى استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة في جميع مجالاتها ، نجد ان أعلى خمس كفايات من حيث الممارسة كان متوسطها بين (٣,٤٥ - ٣,٢٠) ونسبة مئوية بلغت (٦٩ - ٦٤) % . وكان ترتيبها تنازلياً كالاتي :-

- ١- يحفز المعلمين لأداء واجبههم بهمة وإقناع . بنسبة ٦٩ % .
- ٢- يشجع العمل الجماعي . بنسبة ٦٦,٢ % .
- ٣- يدير الاجتماعات التربوية بصورة تحقق أهدافها . بنسبة ٦٥,٤ % .
- ٤- ينمي روح القيادة لدى المعلم . بنسبة ٦٤,٢ % .
- ٥- ينمي روح الإبداع والمبادأة لدى العلم . بنسبة ٦٤ % .

وبلاحظ ان جميع هذه الكفايات تقع في (مجال القيادة) .

وأما أدنى خمس كفايات من حيث الممارسة في نظر المعلمين فكانت متوسطاتها بين (٢,٦٢ - ٢,٥٢) ونسبة مئوية بلغت (٥٢,٤ - ٥٠,٤) % وكان ترتيبها ، بدءاً بأدناها ممارسة كالاتي :-

- ١- يقوم أداء المعلم الصفّي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف . بنسبة ٥٠,٤ % .
- ٢- يتّوَع أساليب التقويم التي يستخدمها مع المعلمين . بنسبة ٥١ % .
- ٣- يزود المعلم بتغذية راجعة تطويرية بناءً على الزيارة الصفية . بنسبة ٥١,٤ % .
- ٤- يرشد المعلم الى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية الفاعلة . بنسبة ٥١,٤ % .
- ٥- يزود المعلم بنماذج اختبارات معدة وفق جدول مواصفات . بنسبة ٥٢,٤ % .

ويلاحظ أن ثلاث كفايات منها تقع في مجال التقويم التربوي ، وواحدة في مجال إدارة الصفوف ، والخامسة في مجال الاختبارات المدرسية .
وبالنسبة لمجالات الدراسة كما هو مبين في الجدول (١٩) ، فقد أسفرت النتائج عن درجة ممارسة متوسطة لمجال واحد فقط من مجالات الكفايات الإشرافية ، بنسبة (٦٣,٢%)
هو مجال (القيادة) . وكان ترتيبه الأول من حيث الممارسة .

وأما بقية المجالات الثمانية فقد حصلت على استجابات بدرجة قليلة . وكانت متوسطاتها بين (٢,٨٩ - ٢,٦٢) وبنسبة مئوية بلغت (٥٧,٨ - ٥٢,٤ %) .
أما أعلى ثلاثة مجالات من حيث الممارسة فقد كانت مرتبة تنازلياً كالآتي :

- ١- القيادة بنسبة مئوية بلغت ٦٣,٢%.
 - ٢- العلاقات الإنسانية بنسبة مئوية بلغت ٥٧,٨%.
 - ٣- التخطيط بنسبة مئوية بلغت ٥٧,٢%.
- وأدنى ثلاثة مجالات من حيث الممارسة فقد كانت مرتبة بدءاً بالأدنى :
- ١- التقويم التربوي بنسبة مئوية بلغت ٥٢,٤%.
 - ٢- الاستراتيجيات التعليم والتعلم بنسبة مئوية بلغت ٥٣,٨%.
 - ٣- إدارة الصفوف بنسبة مئوية بلغت ٥٤,٢%.

وهذه النتائج تتفق مع معظم الأدب التربوي السابق الذي يؤكد أهمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين ، وتوظيف النظريات والمبادئ الحديثة في القيادة لتحقيق الأهداف من خلال المرؤوسين . وأما التخطيط فهو مهمة تقليدية للمشرف يمكنه من خلالها تحقيق نتائج ملموسة بجهود أقل ، وهو مهارة أتقنها المشرف أثناء عمله معلماً قبل ان يكون مشرفاً .

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال وحده

١- مجال القيادة :

اشتمل المجال (٩) كفايات إشرافية ، كما هو مبين في الجدول (١٠) ، وقد حصلت (٧) كفايات على درجة ممارسة متوسطة أما أعلى درجة ممارسة فقد حصلت عليها الكفاية:
- يحفز المعلمين لأداء واجبه بهمة وإقناع .

وحصلت على متوسط قدره (٣,٤٥) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩%) ، وهذا يدل على قناعة المشرفين بأهمية مبادئ إثارة الدافعية .

أما أدنى درجة ممارسة في المجال فقط حصلت عليها الكفائتان :

- يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطره .
- يساهم في زيادة استقرار المعلم الوظيفي ويقلل عوامل التوتر .
- وقد حصلنا على متوسط قدره (٢,٩٦) وبنسبة مئوية بلغت (٥٩,٢%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى ان المشرف يعتبر التغيير مسؤولية الإدارة العليا . وأما قضية الاستقرار الوظيفي فمتأثرة بالوضع السياسي حيث يشعر المعلمون بقرب انتهاء خدمات وكالة الغوث مع مفاوضات الحل النهائي .

ورغم أن هذا المجال قد كانت درجة ممارسة كفاياته متوسطة بنسبة مئوية بلغت (٦٣,٢%) ، إلا انه احتل المرتبة الأولى مقارنة بممارسة المشرفين للمجالات الأخرى والتي حصلت كلها على درجة ممارسة قليلة ما بين (٥٧,٨ - ٥٢,٤%) .

ويعزو الباحث احتلال هذا المجال الصدارة في الممارسة إلى تأثير المشرفين بنظريات الإدارة والقيادة الحديثة التي تؤكد على مبادئ الدافعية وديناميات الجماعة ، وقدرات الأفراد الكامنة والتي تحتاج لمن يبرزها ويوجهها . وكذلك تتسجم هذه النتيجة مع أهمية القيادة وفعاليتها في التأثير الإيجابي على علاقة المشرف بالمعلم .

ويتفق ترتيب هذا المجال مع نتائج دراسة إيفانز (Evans, 1975) والتي أشارت إلى ان الإشراف عمل قيادي يعزز الفاعلية التعليمية ويعتمد على العمل الجماعي . ومع نتائج دراسة وحسن (١٩٩٥) .

ولكنها تختلف مع نتائج دراسة العوض (١٩٩٦) والداود (١٩٩٥) ، حيث حصل هذا المجال على درجة ممارسة كبيرة ، وترتيبه كان الرابع.

ثانياً: مجال العلاقات الإنسانية :

تكون هذا المجال من (١٠) كفايات كما هو واضح في الجدول (١٣) ، وقد حصلت جميعها على متوسط حسابي ما بين (٢,٩٧ - ٢,٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٥٩,٤ - ٥٦ %) وكانت أكثر كفايات المجال ممارسة هما :

- يحترم شخصية المعلم .
- يتفهم حاجات المعلم ومشكلاته .

وأدنى كفايات المجال ممارسة كانت :

- يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم .

وقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية من حيث ممارسة المشرفين له ، رغم ان درجة الممارسة كانت قليلة ، حيث حصل على متوسط قدره (٢,٨٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٧,٨ %) .

ويعزو الباحث احتلال هذا المجال لهذه المرتبة المتقدمة بين مجالات الدراسة إلى نمو جانب العلاقات الإنسانية ورعاية المشرفين له في تعاملهم مع المعلمين بتأثير نظريات الإدارة والقيادة الحديثة ، والتي تؤكد أهمية البعد الإنساني في إنجاز العمل بفاعلية . وكذلك قسرب المشرفين من المعلمين حيث عملوا معلمين لمدة طويلة قبل ان يصبحوا مشرفين .

تتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج العنوز (١٩٩٥) والعوض (١٩٩٦) وعبيدات (١٩٨١) ومنصور (١٩٩٧) والدأورد (١٩٩٥) في الترتيب ، لكنها تختلف معها في الدرجة . وكذلك تتفق مع نتائج دراسات الدويك (١٩٨٠) والسعدي وعسكر (١٩٨٤) والزهراني (١٩٩٤) وتتفق كذلك مع نتائج دراسة أكوما (Akoma, 1977) والتي أظهرت أهمية كفايات مجال العلاقات الإنسانية والاتصال . ودراسة البيك (١٩٩٣) وتتفق مع آراء الباحثين في مجال الرضا الوظيفي ، الذين أكدوا على أهمية وجود علاقات إنسانية طيبة في محيط العمل مثل العمري (١٩٩٢) والمسار (١٩٨٣) .

وتختلف مع العلي (١٩٩٠) وديوك (Duke, 1990) وباجاك (Pajak, 1990) والهزيمة (١٩٩٠) والشريدة (١٩٩٣) والذي جاء هذا المجال في دراسته في المرتبة الأخيرة .

ثانياً: مجال العلاقات الإنسانية :

تكون هذا المجال من (١٠) كفايات كما هو واضح في الجدول (١٣) ، وقد حصلت جميعها على متوسط حسابي ما بين (٢,٩٧ - ٢,٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٥٩,٤ - ٥٦ %) وكانت أكثر كفايات المجال ممارسة هما :

- يحترم شخصية المعلم .
- يتفهم حاجات المعلم ومشكلاته .

وأدنى كفايات المجال ممارسة كانت :

- يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم .

وقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية من حيث ممارسة المشرفين له ، رغم ان درجة الممارسة كانت قليلة ، حيث حصل على متوسط قدره (٢,٨٩) ونسبة مئوية بلغت (٥٧,٨ %) .

ويعزو الباحث احتلال هذا المجال لهذه المرتبة المتقدمة بين مجالات الدراسة إلى نمو جانب العلاقات الإنسانية ورعاية المشرفين له في تعاملهم مع المعلمين بتأثير نظريات الإدارة والقيادة الحديثة ، والتي تؤكد أهمية البعد الإنساني في إنجاز العمل بفاعلية . وكذلك قرب المشرفين من المعلمين حيث عملوا لمدة طويلة قبل ان يصبحوا مشرفين .

تتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج العنوز (١٩٩٥) والعوض (١٩٩٦) وعبيدات (١٩٨١) ومنصور (١٩٩٧) والداورد (١٩٩٥) في الترتيب ، لكنها تختلف معها في الدرجة . وكذلك تتفق مع نتائج دراسات الدويك (١٩٨٠) والسعدي وعسكر (١٩٨٤) والزهراني (١٩٩٤) وتتفق كذلك مع نتائج دراسة أكوما (Akoma, 1977) والتي أظهرت أهمية كفايات مجال العلاقات الإنسانية والاتصال . ودراسة البيك (١٩٩٣) وتتفق مع آراء الباحثين في مجال الرضا الوظيفي ، الذين أكدوا على أهمية وجود علاقات إنسانية طيبة في محيط العمل مثل العمري (١٩٩٢) والمسار (١٩٨٣) .

وتختلف مع العلي (١٩٩٠) وديوك (Duke, 1990) وباجاك (Pnjak, 1990) والهزايمة (١٩٩٠) والشريدة (١٩٩٣) والذي جاء هذا المجال في دراسته في المرتبة الأخيرة ،

ثالثاً: مجال التخطيط :

اشتمل هذا المجال (٦) كفايات إشرافية ، كما هو موضح في الجدول (١١) حصلت كفاية واحدة فقط على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠١) ونسبة مئوية بلغت (٦٠,٢%) ، وكانت :

- يتعرف إلى حاجات المعلم المهنية .
والترتيب المتقدم لهذه الكفاية يعود إلى أهمية تحديد الحاجات التدريبية في تحديد أهداف التدريب وأنشطة الموجهة نحو المعلمين من قبل المشرفين التربويين .

وأعلى درجة ممارسة في المجال فقد حصلت عليها الكفاية :

- يطلع المعلم على مصادر التخطيط للتعليم .
والترتيب المتقدم لهذه الكفاية يعود إلى أهمية تحديد الحاجات التدريبية في تحديد أهداف التدريب وأنشطته الموجهة نحو المعلمين من قبل المشرفين التربويين . وأما أدنى درجة ممارسة في المجال فقد حصلت عليها الكفاية :
- يزود المعلم بنماذج مختارة من الخطط الدراسية .

ورغم حصول هذا المجال على المرتبة الثالثة من حيث الممارسة بين مجالات الدراسة ، إلا أن درجة ممارسته حصلت على متوسط قدره (٢,٨٦) ، ونسبة مئوية بلغت (٥٧,٢%) وتقابل درجة ممارسة قليلة . ويعود ذلك إلى قلة تدريب المشرفين على التطبيق العملي للتخطيط للإشراف التربوي من ناحية . ومن الناحية الثانية فالمشرف يضع خطته الإشرافية بصورة منفردة بعيدة عن آراء المعلمين في الميدان .

ونتائج الدراسة في هذا المجال تتفق مع النتائج التي توصل إليها صالح (١٩٩٣) وثابت (١٩٩٤) وحسن (١٩٩٥) ، ومن حيث درجة الممارسة القليلة لكفايات هذا المجال .

وانتقلت مع الدرايب (١٩٩١) في الترتيب وأبو الشيخ (١٩٩٢) حيث أظهرت حاجة المشرفين للتدريب على هذا المجال .

وتخلف مع نتائج دراسة العوض (١٩٩٦) ، وعيد (١٩٩٣) والدوجان (١٩٨٩) وعبيدات (١٩٨١) ودراسة منصور (١٩٩٧) حيث جاء التخطيط في دراسته في المرتبة قبل الأخيرة في نظر المشرفين .

رابعاً : مجال النمو المهني وتطوير المعلمين :

اشتمل هذا المجال (١٠) كفايات إشرافية ، كما هو موضح في الجدول (١٤) . وقد حصلت جميع هذه الكفايات على متوسطات بين (٢,٩٣ - ٢,٦٤) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨,٦ - ٥٢,٨ %) .

وأما أعلى كفاية من حيث درجة ممارستها في هذا المجال فكانت :

- يدرب المعلم على وضع وتنفيذ الخطط الدراسية .

ولا غرابة في ذلك ، حيث ان ممارسة هذه الكفاية يعطي نتائج ملموسة فسي عمل المشرف ، وهي كفاية ضرورية للمعلم بشكل يومي ، ويهتم بها المشرفون في زياراتهم الصفية .

وأما أدنى متوسط للممارسة في المجال فحصلت عليه الكفاية :

- تدريب المعلم على استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب ، فيديو ، جهاز عرض رأسي،...) .

فهذه كفاية حديثة ، وامتلاك معظم المشرفين والمعلمين لهذه الكفاية قليل من ناحية ، ومن ناحية أخرى عدم توافرها في معظم المدارس . وتتفق هذه الفقرة مع نتائجها في دراسة حسن (١٩٩٥) وأبو الشيخ (١٩٩٢) وبرقعان (١٩٩٦) حيث حصلت هذه الكفاية على أدنى ممارسة في دراسته .

وقد جاء هذا المجال في المرتبة الرابعة من حيث ممارسة المشرفين له وبمتوسط قدره (٢,٧٩) وبنسبة مئوية بلغت (٥٥,٨ %) . وتقابلها درجة ممارسة قليلة .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انشغال معظم المشرفين بإجراء أكبر عدد من الزيارات الصفية التي يقوم عمل المشرف على أساسها بالدرجة الأولى من قبل المسؤولين . ولكثرة عدد المعلمين المطلوب منه الإشراف عليهم وتوزيعهم على منطقة جغرافية واسعة ، وأنشطة تطوير المعلمين مهنيّاً تحتاج وقتاً وجهوداً متكررة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبيدات (١٩٨١) وحسن (١٩٩٥) وصالح (١٩٩٣) .

وتختلف مع نتائج دراسة أكوما (Akoma, 1977) والتي أظهرت أهمية كفايات التربية

المستمرة . وتختلف كذلك مع نتائج دراسة الداود (١٩٩٥) ودراسة العنوز (١٩٩٥) .

خامساً : مجال المناهج :

اشتمل هذا المجال على (١٠) كفايات إشرافية . كما هو موضح في الجدول (١٢) .
ومن دراسة النتائج المتعلقة بهذا المجال نجد ان جميع كفاياته قد حصلت على متوسط قدره (٢,٩٤ ٢,٧٠) ونسبة مئوية بلغت (٥٨,٨ - ٥٤%) .

وكانت أعلى الكفايات ممارسة :

- يوجه المعلم إلى الاستفادة من البيئة المحلية في إثراء المنهاج .
- ويعزى ذلك إلى النظرة الحديثة لأهمية العلاقة المتبادلة بين المدرسة والبيئة المحلية .

وأما أدنى درجة ممارسة فحصلت عليها الكفائتان :

- يزود المعلم بمعلومات عما يتم من تعديل في المنهاج .
 - يطلع المعلم على مصادر أخرى يمكن الرجوع إليها غير الكتاب المدرسي .
- ويعود ذلك إلى ندرة التعديلات في المناهج ، وشعور المشرفين بتوفر مصادر المعرفة بين يدي المعلمين الراغبين في التوسع المعرفي في عصر ثورة المعلومات .
وقد جاء هذا المجال في الترتيب الخامس وبدرجة ممارسة قليلة . حيث حصل على متوسط قدره (٢,٧٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٥,٤%) .

ويعزو الباحث قلة ممارسة المشرفين لكفايات هذا المجال باعتباره من أدوار الوزارة، فهم لا يشاركون في وضع المناهج ، مما يؤدي إلى تدني امتلاكهم للكفايات المتمثلة بهذا المجال وبالتالي ممارستها .

وتتفق نتائج هذا المجال مع النتائج التي توصل إليها حسن (١٩٩٥) ، والعنوز (١٩٩٥) والبيك (١٩٩٣) وعبيدات (١٩٨١) والعوض (١٩٩٦) والذي أظهرت دراسته ترتيب مجال المناهج والكتب في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع راول (Rawl,1989) والتي أظهرت درجة ممارسة عالية لمجال المناهج لاختلاف البيئة . ومنصور (١٩٩٧) حيث جاءت المناهج في المرتبة الأولى لاختلاف عينة الدراسة حيث هي في دراسة منصور من المشرفين . وتختلف كذلك مع البيك (١٩٩٣) .

سادسا: مجال الاختبارات المدرسية :

اشتمل هذا المجال على (٥) كفايات كما هو مبين في الجدول (١٧) ، وقد حصلت كفايات هذا المجال على متوسطات بين (٢,٩٧ - ٢,٦٢) ونسبة مئوية بلغت (٥٩,٤ - ٥٢,٤%)

وكانت أعلى درجة ممارسة للكفاية :

- يزود المعلم بنماذج اختبارات مدرسية تتسم بالصدق والشمولية والثبات .
وطبيعي أن تحصل هذه الكفاية على أعلى متوسط في المجال ، فمنذ عدة سنوات والمشرفون يزودون المدارس بأسئلة موحدة للمباحث الرئيسية لامتحان الفصل الأول والثاني ، ويشركون المعلم في وضعها .

وأما أدنى متوسط فحصلت عليه الكفاية :

- يزود المعلم بنماذج اختبارات معدة وفق جدول مواصفات .
ورغم ما سبق من تزويد المدارس باختبارات موحدة ، لكنها ليست معدة وفق جدول مواصفات، وإن وجد فلا يطلع عليه المعلمون .
وقد جاء هذا المجال في المرتبة السادسة ، بمتوسط قدره (٢,٧٢) ونسبة مئوية بلغت (٥٤%) تقابلها درجة ممارسة قليلة .

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى اعتبار المشرفين ان متابعة ما يعده المعلم من اختبارات هو دور المدرسة ، واهتمامهم محصور بإعداد وتطبيق وتقييم نتائج الاختبار الموحد .

وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة حسن (١٩٩٥) والعوض (١٩٩٦) ، حيث وضعت دراسته هذا المجال في الترتيب السابع ، وتختلف في درجة الممارسة حيث كانت درجتها متوسطة ، وتتفق كذلك مع الزهراني (١٩٩٤).

وتختلف نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة الدوجان (١٩٨٩) التي بينت نتائجها وضع الاختبارات في مرتبة متقدمة من وجهة نظر المشرفين . وتختلف كذلك مع دراسة العنوز (١٩٩٥).

سابعاً : مجال إدارة الصفوف :

اشتمل هذا المجال (٥) كفايات إشرافية . كما هو مبين في الجدول (١٦) وقد حصلت الكفايات على متوسطات بين (٢,٨٦ - ٢,٥٧) ونسبة مئوية بلغت (٥٧,٢ - ٥١,٤%) .
أما أعلى متوسط فحصلت عليه الكفاية :
- يرشد المعلم إلى أساليب معالجة مشكلات الانضباط الصفية .

وأدنى متوسط حصلت عليه الكفاية :

- يرشد المعلم إلى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية الفاعلة والمنضبطة .
فالمشرف أثناء الزيارة الصفية يرشد المعلم إلى معالجة مشكلات الانضباط التي تحدث في حصته ، لكنه يترك الجانب البنائي في المجال للمعلم ومدير المدرسة .
وقد جاء هذا المجال في المرتبة السابعة من حيث درجة ممارسة المشرفين له بمتوسط قدره (٢,٧١) ونسبة مئوية بلغت (٥٤,٢%) ، وتقابلها درجة ممارسة قليلة .

ويعزى هذا الترتيب المتأخر ودرجة الممارسة القليلة إلى اعتقاد المشرف ان المعلم قد درس الإدارة الصفية ، والمشرف يعتمد على أسلوب الزيارة الصفية في الغالب ويعطي الأولوية لطرق التدريس والتحضير والمستوى العلمي للمعلم والصف أكثر من إدارة الصف .
وقد يعود السبب إلى ضعف كفاية بعض المشرفين في هذا المجال .

ونتائج الدراسة في هذا المجال تختلف مع النتائج التي توصل إليها العوض (١٩٩٦) والتي أظهرت ان هذا المجال جاء في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة .
وكذلك تختلف مع نتائج دراسة الأيوب (١٩٩٠) حيث يتصور المشرفون انهم يمارسون كفايات هذا المجال بدرجة مرتفعة . وتختلف مع دراسة القسوس (١٩٩٢) .

ثامناً: مجال استراتيجيات التعليم والتعلم :

اشتمل هذا المجال على (٦) كفايات مبينة في الجدول (١٥) . وقد حصلت كفايات هذا المجال على متوسطات بين (٢,٧٦ - ٢,٦٤) بنسبة مئوية بلغت (٥٥,٢ - ٥٢,٨ %) .

وأعلى درجة ممارسة في المجال كانت للكفاية :

- يساعد المعلم على التنوع في طرائق التدريس .

وأدنى درجة ممارسة في المجال فكانت للكفاية :

- يرشد المعلم إلى أساليب تعليم ذوي الحاجات الخاصة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرف بالإضافة إلى اطلاعه على طرائق التدريس من الكتب والمراجع فهو يشاهد طرائق مختلفة يمارسها المعلمون في التدريس أثناء الزيارات الصفية فيقوم بنقل هذه الخبرات .

أما أساليب تعليم ذوي الحاجات الخاصة ، فالمشرف والمعلم كلاهما يعتقدان أنهم بحاجة لمدارس خاصة .

وقد جاء هذا المجال في المرتبة الثامنة بين مجالات الدراسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٩) وبنسبة مئوية بلغت (٥٣,٨%) وتقابلها درجة ممارسة قليلة .

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن المشرفين يعتبرون أن المعلم قد امتلك هذه الكفايات في التعليم الجامعي أو دورات معهد التربية التي تنظمها الوكالة وخاصة الدورة التي يرمز لها بدورة (EP) . والتي يتلقى خلالها المتدربون مساقات في التربية وعلم النفس وموضوع التخصص وأساليب تدريسه .

وتتفق النتائج في هذا المجال مع نتائج دراسة حسن (١٩٩٥) من حيث درجة الممارسة ، ولكنها تختلف معها في الترتيب حيث حصل على الترتيب الثالث في دراسته حسن وتتفق مع نتائج دراسة صالح (١٩٩٣) . وتختلف مع نتائج دراسة عيد (١٩٩٣) .

تاسعاً : مجال التقويم التربوي :

اشتمل هذا المجال على (٧) كفايات ، موضحة في الجدول (١٧) . وقد حصلت كفايات هذا المجال على متوسطات بين (٢,٧٤ - ٢,٥٢) بنسبة مئوية بلغت (٥٤,٨ - ٥٠,٤ %) .

وأعلى درجة ممارسة في المجال حصلت عليها الكفاية :

- يقوم الأنشطة المدرسية التي يقوم بها التلاميذ .

وأدنى درجة ممارسة في المجال حصلت عليها الكفاية :

- يقوم أداء المعلم الصفي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف .

ويعزو الباحث ذلك إلى توجهات دائرة التربية والتعليم بالاهتمام بالأنشطة المدرسية الثقافية والعلمية والفنية وإبرازها سواء على مستوى المدرسة أو المنطقة التعليمية .
أما قضية تقويم أداء المعلم الصفي من قبل المشرف فهو شيء ثانوي يتم من خلال الزيارة الصفية لأهداف إدارية ، في حين ينظر المعلم الى التقويم على انه هدف بارز للزيارة الصفية .
وقد جاء هذا المجال في الترتيب التاسع والأخير بين مجالات الدراسة بمتوسط قدره (٢,٦٢) وبنسبة مئوية بلغت (٥٢,٤%) ، وتقابلها درجة ممارسة قليلة .

ويعزو الباحث نتائج هذا المجال إلى اختلاف التوقعات من التقويم التربوي ، فالمشرف في زيارته للمعلم يهدف الى تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال ملاحظة أداء المعلم الصفي وتحليله ثم إبداء التوجيهات والإرشاد في تقرير الزيارة الصفية . ويعتبر التقدير الكمي في نهاية التقرير أمراً ثانوياً لأغراض إدارية تتعلق بالترقية . بينما المعلم ينظر الى الموقف على أنه يهدف إلى تقويم عمله . ويهتم بالتقدير في نهاية التقرير دون إعارة اهتمام للتحليل والتوجيهات .

إضافة الى اقتصار التقويم على أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة التي لا يحبذها المعلمون . ورغبة المشرف بأكثر قدر ممكن من هذه الزيارات الصفية ، لانه يقوم على أساسها من ناحية ولكثرة المعلمين المطلوب منه الإشراف عليهم .
وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة حسن (١٩٩٥) وبرقعان (١٩٩٦) من حيث تدني درجة الممارسة ، والزهراني (١٩٩٤) .
وتتفق مع العنوز (١٩٩٥) . واتفقت مع نتائج دراسة كل من إبراهيم (١٩٩٤) ، وعثمان (١٩٩٠) ، حيث أعطى المعلمون أدنى تقدير لمجال التقويم . وصالح (١٩٩٣) .

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (١٩٩٧) ، حيث وضع المشرفون مجال التقويم في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية والممارسة ، وبرقعان (١٩٩٦) والشريدة (١٩٩٣) والهيجاوي (١٩٩٣) والداود (١٩٩٥) والقسوس (١٩٩٢) وعيد (١٩٩٣) .

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصّها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين .
أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T - test) ، جدول (٢٠) ، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير الجنس عند المعلمين .
وقد يعزى ذلك إلى مساواة المشرفين في تعاملهم مع المعلمين والمعلمات وتشابه ظروف عمل الجنسين واستخدام المشرفين نفس الأساليب مع الجنسين ، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يعتقدون بأن ممارسات المشرفين لا تتناسب وخبراتهم ومؤهلاتهم وحاجاتهم مما يجعلهم ينظرون نظرة سلبية لأداء المشرفين ، (الهزايمة ، ١٩٩٠) .

وتتفق هذه النتيجة مع برقعان (١٩٩٦) والعوض (١٩٩٦) والشيباني (١٩٩١) وبيونس (١٩٩١) والبيك (١٩٩٣) والهيجاوي (١٩٩٣) وحيدر (١٩٩٣) والدرابيع (١٩٩١) والقسوس (١٩٩٢) وحسن (١٩٩٥) والوادي (١٩٩٨) ومطر (١٩٩٩) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أثر لمتغير الجنس في نتائجها .

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (١٩٩٧) ، والنجادات (١٩٩١) والشريدة (١٩٩٣) وعيد (١٩٩٣) وصالح (١٩٩٣) والنايف (١٩٩٠) والذين أشارت دراساتهم إلى وجود فروق لصالح الإناث .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ، والتي نصّها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين .
أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T - test) ، جدول (٢١) ، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير المؤهل عند المعلمين على الدرجة الكلية للأداة وجميع مجالات الدراسة عدا مجال (الاختبارات المدرسية) . حيث كانت الفروق دالة

إحصائياً بين المعلمين أقل من بكالوريوس والمعلمين بكالوريوس فأعلى لصالح بكالوريوس فأعلى .

وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة على مجمل الأداة إلى استخدام المشرفين في الغالب أسلوب الزيارة الصفية مع جميع المعلمين باختلاف مؤهلاتهم . والمساواة بينهم بغض النظر عن المؤهل. وأما الفرق لصالح المؤهل الأعلى على مجال الاختبارات المدرسة فيعزى إلى اعتياد حملة الدبلوم على ممارسات المشرفين في هذا المجال مقابل حملة البكالوريوس الذين خبراتهم التربوية أقل وتقديرهم لممارسات المشرفين يكون أكثر .

وتتفق هذه النتيجة على مجمل الأداة مع العوض (١٩٩٦) والصمادي (١٩٨٥) وحيدر (١٩٩٣) ومنصور (١٩٩٧) وعيد (١٩٩٣) ويونس (١٩٩١) وملحم (١٩٨٤) والبيك (١٩٩٣) والنايف (١٩٩٠) ، وحسن (١٩٩٥) وأبو ناصر (١٩٩٥) والوادي (١٩٩٨) ومطر (١٩٩٩).

وتختلف مع نتائج دراسة الدواود (١٩٩٥) والسهجاوي (١٩٩٣) والعنوز (١٩٩٥) والتي أظهرت فروقاً لصالح المؤهل الأعلى ، والشريدة (١٩٩٣) ومحيسن (١٩٩٩) وحيدر (١٩٩٣) والتي أظهرت فروقاً لصالح المؤهل الأقل .

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ، والتي نصّها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين .

أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T - test) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين .

وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين يستخدمون نفس الأساليب مع المعلمين باختلاف خبراتهم رغم الحاجة الأكثر للأقل خبرة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج برقان (١٩٩٦) والعوض (١٩٩٦) والصمادي (١٩٨٥) وعيد (١٩٩٣) ويونس (١٩٩١) وملحم (١٩٨٤) والدرابيع (١٩٩١) والسهجاوي (١٩٩٣) والقسوس (١٩٩٢) وصالح (١٩٩٣) وحسن (١٩٩٥) والوادي (١٩٩٨). واختلفت مع نتائج دراسات الشريدة (١٩٩٣) والنجادات (١٩٩١) ومنصور (١٩٩٧) والبيك (١٩٩٣).

رابعاً مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصّها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية عند المعلمين . بالنظر إلى نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما في الجدول (٢٣)، والجدول (٢٤) الذي يبين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية ، والجدول (٢٥) الذي يبين نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية (Scheffe - post - hoc Test) بين المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المنطقة من تحليل نتائج هذه الجداول يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على الدرجة الكلية للأداة ، وجميع مجالاتها ، عدا (مجال العلاقات الإنسانية) فقط الذي ظهرت فيه فروق بين منطقتي نابلس والخليل من جهة والقدس /أريحا من جهة ثانية لصالح منطقة القدس /أريحا.

وقد يعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على الدرجة الكلية وثمانية مجالات من مجالات الدراسة إلى أن نفس المشرفين المركزيين وعددهم (١٤) يعملون في المناطق الثلاث ، والنشابه الكبير في ظروف العمل واتفاق منطلقات الإشراف لدى جميع المشرفين المركزيين ومحليين .

وأما بالنسبة لوجود فروق لصالح منطقة القدس / أريحا في (مجال العلاقات الإنسانية) فقط ، فنتيجة منطقية ، حيث في هذه المنطقة يوجد مركز التطوير التربوي ، وفيها يسكن ثلاثة أرباع المشرفين مما ينتج عنه زيادة التفاعل والتعامل بين المشرفين والمعلمين وتكثيف أنشطة المشرفين وخدماتهم في هذه المنطقة وفيها تتم الدورات والمشاغل والخدمات التربوية الأخرى على مستوى الضفة .

وفي حدود علم الباحث فإن هذه الدراسة قد انفردت بتناول متغير المنطقة التعليمية دون الدراسات السابقة فلا مجال لمقارنة النتائج.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي :

توصيات للممارسة :

- ١- تحديث برنامج المشرفين (S.S) وإثراؤه بتدريب كافٍ للمشرفين في المجالات الإشرافية التي تضمنتها الدراسة والكفايات المشتقة منها.
- ٢- توفير مشرفين مختصين لكافة المباحث في كل منطقة دون الحاجة لمشرفين مركزيين على مستوى الضفة الغربية.
- ٣- استحداث وظيفة رئيس قسم الإشراف في كل منطقة أسوة بوزارة التربية لتكريس الجانب الفني في عمل المشرف ، وتوفير التسهيلات المادية والفنية .
- ٤- إتاحة الفرصة للمشرفين لتبادل الخبرات مع نظرائهم في ميادين الوكالة الأخرى أو الدول العربية والأجنبية .
- ٥- التنوع في الأساليب الإشرافية المستخدمة مع المعلمين ، وأساليب تقويمهم .
- ٦- حذف التقدير الوصفي الذي يضعه المشرف في نهاية تقرير الزيارة الصفية .
- ٧- قيام الجامعات الفلسطينية بتدريس أكثر من مساق واحد في الإشراف لطلبة أساليب التدريس في مستوى البكالوريوس.
- ٨- استحداث تخصص مستقل للإشراف عن الإدارة التربوية في برنامج الدراسات العليا.

توصيات للباحثين :

- ١- إجراء دراسة للكشف عن أسباب ممارسة المشرفين التربويين في وكالة الغوث فسي الضفة الغربية لكفاياتهم الإشرافية .
- ٢- إجراء دراسات مماثلة على عينات أخرى وفي مناطق مختلفة بفلسطين بشكل عام في كل التخصصات - شأن هذه الدراسة - او في مباحث محددة.
- ٣- إجراء دراسة مقارنة لدرجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم في مدارس وزارة التربية والوكالة و الخاصة .
- ٤- إجراء دراسة لتقييم فاعلية برنامج تدريب المشرفين التربويين في معهد التربية بوكالة الغوث والذي يرمز إليه بـ (S.S) . في مختلف ميادين عمل وكالة الغوث الدولية .

- ٥- إجراء دراسات لتحديد كفايات المعلمين في كل مبحث ومدى امتلاكهم لهذه الكفايات ودرجة ممارستهم لها .
- ٦- إجراء دراسات تقترح معايير لبرنامج خاص بتدريب المشرفين التربويين.

المراجع

-المراجع العربية

-المراجع الأجنبية

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم ، سليم مصطفى محمد ، (١٩٩٤) ، درجة فاعلية الزيارات الإشرافية الصفية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- أبو الشيخ ، مصطفى حسين ، (١٩٩٢) ، تقويم الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن باعتبارهم مدربين تربويين ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- أبو سريس ، خالد قاسم ، (١٩٩٨) ، فاعلية برنامج تدريب المديرين (IIT) الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- أبو عودة ، فوزي حرب رشيد ، (١٩٩٨) ، واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة : فلسطين .
- أبو ناصر ، فتحي . محمد علي ، (١٩٩٥) الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- أبو نمره ، محمد خميس ، (١٩٩٠) ، الكفايات الإشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في الأردن ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .

- الأيوب ، سالم عبد الله ، (١٩٩٠) ، درجة أهمية المهام الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون في الأردن ودرجة ممارستهم لها ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ابو كشك، فايق محمود (١٩٩٧)، اتجاهات معلمي الرياضيات والعلوم نحو الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- بدير ، سعيد عبد الرحمن علي ، (١٩٩٤) ، المهام الإشرافية لمدير المدرسة الثانوية الصناعية في الأردن تجاه معلمي التدريب العملي والصعوبات التي يواجهها أثناء تأديته لهذه المهام ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- برقان، أحمد محمد (١٩٩٦)، تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- بلقيس ، أحمد (١٩٨٩) ، تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية ، الأنروا ، دائرة التربية والتعليم ، منشورات معهد التربية ، عمان : الأردن ، (تعيين دراسي SS/25). (Rev.1990).
- بلقيس، أحمد وعبد اللطيف ، خيري ، (١٩٩٨) ، المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية ، الأنروا ، عمان : الأردن .
- البيك ، محمد سليم أحمد ، (٩٩٣) ، درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظات عمان ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- التل ، أحمد يوسف ، (١٩٨٧) ، تطور نظام التعليم في الأردن منذ عام ١٩٢١-١٩٧٧ ، مؤشرات وعوامل ، وزارة الثقافة والشباب ، عمان : الأردن .

- ثابت ، صباح ، (١٩٩٤) ، الإشراف التربوي الفعال ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي لنواب مدراء التربية والتعليم ورؤساء مراكز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية (١٦-١٩ أيار) ، عمان : الأردن .
- حسن ، ماهر محمد صالح ، (١٩٩٥) ، دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني لمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- حيدر ، عبد الصمد سلام ، (١٩٩٣) ، درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الخطيب ، رداح ، (١٩٨٤) ، الإدارة والإشراف التربوي ، ط ١ ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .
- الخطيب ، رداح ، وآخرون (١٩٨٧) ، الإدارة والإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة، ط ٢ ، مكاتب الفرزدق التجارية ، الرياض : السعودية.
- الخطيب ، علي يوسف ، (١٩٩٥) ، تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد وعجلون والبلقاء ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- الخليلي، خليل وسلامة، كايد (١٩٨٩)، الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي ومشكلاتها وانتظارات المستقبلية لتحسينها كما يراها مشرفو العلوم في الأردن، دراسة ميدانية، أبحاث البيروك، ٥ (٢)، ٩٧-١٢٠.
- الداود ، فاعور فهد ، (١٩٩٥) ، كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .

- الدرايع ، شحدة مسلم ، (١٩٩١) ، واقع الإشراف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في الأردن ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الدوجان ، عطا الله إبراهيم ، (١٩٨٩) ، مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد: الأردن .
- الدويك ، محمد أكرم ، (١٩٨٠) ، أثر مشاركة المعلمين المشرف التربوي في القيام ببحوث إجرائية تعاونية في سلوكهم التعليمي الصفی وفي اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ديراني ، محمد عيد (١٩٩٥) ، درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيلة الصفی كما يراها المعلمون والمشرفون ، مجلة كلية التربية، العدد ٢٩ .
- رضوان، أحمد محمود (١٩٩٤) ، اخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزام المشرفين بها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظات الشمال ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن .
- الزاغة ، عمر محمد ، (١٩٨٥) ، واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كلى من المشرف ومعلم المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- الزعبي ، فتحي إبراهيم محمد سعيد ، (١٩٩٤) تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في مدارس محافظة اربد ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- الزهراني ، عبد الله سالم حسين ، (١٩٩٤) ، دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقويم والعلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة ام القرى، مكة : السعودية .

- السعدي ، عبد القادر وعسكر ، علي ، (١٩٨٤) التوجيه الفني والمهني للمعلمين والمعلمات بدولة الكويت ، شركة الربيعان للنشر والتوزيع : الكويت .
- السعود ، راتب ، (١٩٩٣) معوقات العمل الإشرافي التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الشريدة ، هارون عبد العزيز ، (١٩٩٣) ، دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- الشعلان ، محمد سليمان وآخرون ، (١٩٦٩) ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة : مصر .
- الشوا ، أحمد علي أحمد ، (١٩٩٨) ، الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- الشيباني ، أحمد محمد مجاهد ، (١٩٩١) ، تحليل دور وكفايات موجه العلوم وعملية الإشراف مشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها من وجهة نظر مختلف الفئات التربوية اليمنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- صالح ، صالح موسى عبد الله ، (١٩٩٣) ، العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين ، والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الأولى ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الصالحي ، عدنان عبد الرحمن ، (١٩٨٩) ، تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .

- الصمادي ، عبد الكريم أحمد ، (١٩٨٥) ، فهم المشرفين في الأردن للكفايات الإشرافية اللازمة لهم ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- طرخان، محمد عبد القادر ، (١٩٩٩) ، معهد التربية: نشأته وتطوره ، الانروا / اليونسكو ، عمان : الأردن .
- عباس، عمر سليم (١٩٩٢) ، فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- عبد الرحمن ، نائل محمد أحمد ، (١٩٩٤) ، دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية ، التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- عبد اللطيف ، خيرى ، (١٩٩١) ، أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها ، الانروا ، عمان : الأردن ، (تعيين دراسي ، SS/31) .
- عبد اللطيف ، خيرى ، (١٩٩٧) ، إرشادات أساسية لإعداد الخططة الإشرافية ، معهد التربية ، الانروا /يونسكو ، عمان : الأردن (تعيين دراسي ، SS/21) .
- عبد الله ، نعيم محمد مصطفى ، (١٩٨٣) " تطوير الخدمات الإشرافية التربوية في المدارس الأردنية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- عبد لله ، معتز ، (١٩٩٩) ، تصورات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين لواقع الزيارة الصفية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .

- عبد الله، وجيه أمين (١٩٩٨)، القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- عبيدات ذوقان ، (١٩٨١) تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن ، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس ، القاهرة : مصر .
- عثمان، نور الدين عقيل (١٩٩٠)، تحليل دور مشرف العلوم وعملية الإشراف ومشكلاتها والتطلعات المستقبلية لتحسينها من وجهة نظر مختلف الفئات التربوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- العلي ، سالم عبد الله ، (١٩٩٠) ، درجة أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الأردن ودرجة ممارستها لهم ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- العمري ، عبد الحميد ، (١٩٩٢) ، تصورات معلم المرحلة الثانوية لمفهوم السلطة التي يمارسها المشرف التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة إربد ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- العنوز ، شحادة حمدان ، (١٩٩٥) ، واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
- العودة ، ربحي أسعد حسن ، (١٩٨٩) ، واقع الممارسات الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه المعلمون ، رسالة ماجستير/ غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- العوض، سلطي محمد (١٩٩٦)، الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

- عيد ، زهدي محمد عيسى ، (١٩٩٣) ، توقعات معلم المرحلة الأساسية الأولى في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الثانية من الدور الفني لمشرف المرحلة ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- فريحات ، إبراهيم ، (١٩٩٢) ، تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة اربد ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الفواعرة ، سامي قاسم محمد ، (١٩٩٠) ، دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- فيفر ، ايزابيل ودنلاب ، جين ، (١٩٩٣) ، الإشراف التربوي عند المعلمين : دليل لتحسين التدريس ، محمد عيد دايراني ، مترجم ، منشورات الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- القرشي ، سالم خلف الله ، (١٩٩٤) ، التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض النماذج الحديثة ، رسالة الخليج العربي ، عدد ٤٩ ، مكتب التربية العربية لدول الخليج ، (١٣٩-١٧٨) .
- قريش ، أحمد (١٩٨٧) ، الكفايات الواجب توافرها في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- القسوس ، ابتسام فخري (١٩٩٢) ، توقعات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية من الدور الفني للمشرف التربوي لمبحث اللغة العربية في محافظة العاصمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- كاظم ، عبد الرحمن اسماعيل ، (١٩٧٥) ، دراسة محلية لمهمات المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة بغداد ، بغداد العراق .

- المحاسنة، محمد (١٩٩٦)، الأنماط الإشرافية التي تستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- محسن ، باسم راتب محمد ، (١٩٩٩) ، مستوى الرضا المهني لدى المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- مرعي ، توفيق ، (١٩٨٦) ، الاتجاه التكاملي في الإشراف التربوي ، مجلة الطالب المعلم ، معهد التربية ، الأونروا / الیونسكو ، العدد الأول .
- مرعي، توفيق أحمد (١٩٩٤)، آراء المشرفين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأساسية ومدى استخدامها لها، مجلة دراسات تربوية، القاهرة، مصر ، ١٩٩٤، ملخصات أعمال أعضاء هيئة التدريس العلمية بجامعة اليرموك، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ٥، ٢٣٧-٢٣٨.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، (١٩٨٥) ، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعة وتطوره ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي .
- المريش ، عبد الفتاح وشعلان ، علي ، (١٩٩٠) الإشراف التربوي واقع وآفاق في الجمهورية اليمنية ، بحث لنيل دبلوم الإشراف التربوي التعليم الثانوي ، المركز الوطني لتكوين مفتشي التعليم ، الرباط : المغرب .
- المساد ، محمود محمد ، (١٩٨٦) ، الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح ، دار الأمل ، إربد : الأردن .
- مسمار ، مها فوزي ، (١٩٩٠) ، وسيلة مقترحة لتقييم مدرس المرحلة الثانوية الحكومية في لوائي نابلس وطولكرم في الضفة الغربية من الوطن المحتل ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، جامعة النجاح الوطني ، نابلس : فلسطين .

- مطر ، ابراهيم ، (١٩٩٩) ، واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمدير المدرسة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة القدس ، القدس : فلسطين .
- معهد التربية ، الاونروا /يونسكو ، (١٩٩٧) أداة لتقويم الملتحقين بدورات الإشراف التربوي الأساسية (SS/EV) ، عمان : الأردن .
- معهد التربية ، الانروا ، (١٩٩٦) ، استبانة لتحديد الحاجات التربوية الأكاديمية للمشرفين التربويين (Annex VII) . عمان : الأردن .
- مكتب التربية العربي لدول الخليج ، (١٩٨٥) ، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره ، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج ، الرياض " السعودية .
- ملحم صادق علي محمد ، (١٩٨٤) ، اتجاهات مديري ومعلمي المرحلة الثانوية نحو دور المشرف التربوي في الأردن ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- منصور ، نبيل (١٩٩٧) ، أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بيرزيت : فلسطين .
- الناشف ، عبد الملك ، (١٩٨٣) ، دور المشرفين التربويين ووظائفهم ، دائرة التربية والتعليم ، اونروا ، /يونسكو ، عمان : الأردن . (تعين دراسي Doc.EI/83) .
- النايف ، محمد يوسف ، (١٩٩٠) تقويم معلم الصف للمهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي في إقليم الشمال من المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .
- النجادات ، عواد عيد مطلق ، (١٩٩١) ، دور المشرف التربوي في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس محافظة معان الثانوية الحكومية ، رسالة ماجستير/غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .

- نشوان ، يعقوب حسين ، (١٩٧٩) ، تحليل التفاعل اللفظي بين المشرف او المعلم في المؤتمرات الفردية التي تعقد عقب الزيارة الصفية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- نشوان يعقوب حسين ، (١٩٨٣) ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .
- الهزايمة ، أحمد تركي ، (١٩٩٠) ، رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة اربد ، رسالة ماجستير / غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- العبيجاوي ، عمر عبد السلام ، (١٩٩٣) ، واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي اللغة الإنجليزية كما يراها المعلمون ومدراء المدارس والمشرفون أنفسهم في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- الوادي ، عبد الحكيم أحمد محمود ، (١٩٩٨) ، المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس : فلسطين .
- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨٣) ، دليل المشرف التربوي ، مديرية المناهج ، قسم المناهج والإشراف التربوي ، عمان : الأردن .
- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨٨) المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي ، رسالة المعلم ، المجلد ٩ ، بديل العديدين ، (٤٠٣) ، عمان : الأردن .
- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨٨) خطة الإشراف التربوي لعام ٨٨/٨٩ ، قسم الإشراف التربوي ، عمان : الأردن .

- وزارة التربية والتعليم ، قسم المناهج والإشراف التربوي ، (١٩٨٣) ، دليل المشرف التربوي ، شركة دار الشعب ، عمان : الأردن .
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، (١٩٩٧) ، الإشراف التربوي ، الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف رام الله : فلسطين .
- وكالة الغوث الدولية ، دائرة التربية والتعليم ، (١٩٩٠) ، الوصف الوظيفي لعمل المشرف التربوي .
- يونس ، أحمد عبد القادر ، (١٩٩١) ، دور المشرف التربوي في إشباع الحاجات الوظيفية لمعلمي المرحلة الأساسية في الأردن كما يراها المشرفون والمعلمون أنفسهم ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن .

REFERENCES

- Akoma, M. Ezzenwa. (1977). Guideline for the propitiation of high school supervisors in Nigeria, E.D. thesis, Colombia university 1977.
- Al – Atari , A.T.(1991) .Role perceptions and role performance of instructional supervisors as perceived by teachers and supervisors in the public schools of Atar, Dissertation Abstract International 51/12, P.3964-A.
- Al Hamad, R.H.(1989). Improving science supervision in the kuwaiti school system. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Southampton .
- Al Naggar, A.A. (1989). A study of competencies and related skills necessary for school administrators and supervisors in North Yemen (Doctoral dissertation, University of North Colorado, 1989). Dissertation Abstract International, 51 (5), 1450-A.
- Blanchard ,K.H .(1986). Leadership and the minute manger . William Kollins' sons and Co. Ltd. Glasgow.
- Claudet , J.G.(1993).An exploration of the organizational structure of instructional supervision, Dissertation Abstract International, A54/08, P.2814.

- Duck, B.R. (1990). Importance of twelve dimensions of effective practice derived from educational literature as perceived by selected department chairs (Doctoral dissertation, university of Georgia , 1990) ,Dissertation Abstract International, 51(8), 2580-A.
- Evans, L.R. (1975). Task expectation for elementary supervisor's role, Ph. D. Ohio university: Dissertation Abstract International. Vo; 63, No8.
- Fasco , D. and others .(1996) Education competencies: graduates' and supervisors' perception, Eric, ED 403248.
- Fraser, K.(1980) “ Supervvisory behaviour and teachers' satisfaction .Dissertation Abstract International , 40/8,P.4325.
- Haynes , Bill . (1996). Factors affection supervisory and management competencies of participants in extension assessment centers, Dissertation Abstract International, A 58/02, P.350.
- Hillo, G.(1987). “ Teachers' perceptions of instructional supervisory practices in the existing secondary school in the Nablus education district, the West Bank. Dissertation Abstract International, 49/2,P. 194-A.
- Jeizan, Salah ,S. (1999) . The role of supervisors as educational leaders in private schools in Saudi Arabia, Dissertation Abstract International, A 59/11, P.4020.

- Netzer, G, S. (1993). Supervisory practices which enhance teacher reflectivity Dissertation Abstract Intentional, A54/11, P.3979.
- Ovando ,M.(1995). Enhancing teaching and learning through collaborative supervision. People and Education: the Human side of school. 3(2), P.P.- 155.
- Pajak ,E.(1990) . Dimensions of supervision, Educational Leadership, 48(1)PP.78-81.
- Rawl ,P .(1989). A consensus – based determination of role – relevant tasks for district wide supervisors of instruction, Dissertation Abstract International, 50/2, P.322-A.
- Ritchie, T. (1993). Understanding educational supervisors (supervision efficacy, role identities, idiosyncratic values), Dissertation Abstract International, 83/8,P.2636- A.
- Rohdes, Jena, M. (1995). A study of school and district responsibility for diminution of supervisory practice in school undergoing restarting, Dissertation Abstract International, A56/5, P.1613.
- Sergiovanni and starratt (1985). Supervision human perspective. Mc Graw Hill, New York: US.A.
- Shahin, Ali, E. (1998). Preparing school leaders for the twenty– first century: Competencies for the Turkish elementary principals, Dissertation Abstract International, A59/5 P. 1421.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية - نابلس

كلية الدراسات العليا

استبانة مقترحة للتعرف على " درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الاشرافية
من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية بالانضفة الغربية

المحترم .

حضرة الاستاذ الفاضل

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم
الاشرافية من وجهة نظر المعلمين . وقد قام الباحث باعداد استبانة قسم فيها الكفايات في
تسعة مجالات رئيسية وقام بتوزيع فقرات الاستبانة وعددها (١٠٢) فقرة على هذه المجالات
التسعة .

وقد وقع الاختيار عليكم أحد المحكمين لقياس مدى صدق هذه الاداة وتطويرها نحو
تحقيق هدفها .

أرجو التكرم بابداء رأيكم في كل فقرة ، بوضع اشارة (x) بمحاذاتها حسب رأيكم

الشخصي ، من حيث :

أ. انتماء الفقرة للمجال .

ب. وضوح الصياغة .

ويمكن اضافة فقرات اخرى تقترحونها .

مع جزيل الشكر والامتنان

الباحث

فايق سليمان أبو هويدي

مجالات الكفايات الاشرافية

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الاول : القيادة					
	حفز المعلمين لاداء واجبهم بهمة ونشاط عن طريق اقناعهم بقيمة الاهداف التي يعملون على تحقيقها.					
٢	يزدي أعماله بنشاط وفاعلية والتزام .					
٣	يتخذ اقرار المناسب.					
٤	ينمي روح المبادرة والابداع لدى المعلم .					
٥	يتقبل النقد برحابة صدر ، ويشجع المعلمين عليه .					
٦	يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطره ويوجههم بطريقة سليمة .					
٧	تتمية روح القيادة لدى المعلمين واستغلالها في تنفيذ المهمات الاشرافية .					
٨	التعبير عن رأيه باتقان ووضوح .					
٩	اشاعة روح الفريق والعمل الجماعي .					
١٠	استثمار امكانيات اولياء امور الطلبة في المدارس والمجتمع المحلي .					
١١						
١٢						
	المجال الثاني : التخطيط					
١	يتعرف على حاجات المعلم المهنية بدقة .					
٢	يطلع المعلم على ما يهمه من الخطة الاشرافية					
٣	يطلع المعلم على أنشطة تنظيم التعلم المناسبة لتحقيق الأهداف					
٤	يساعد المعلم في اختيار الأنشطة والوسائل التعليمية المناسبة					
٥	يخطط لبرنامج النمو المهني للمعلمين					
٦	مساعدة المعلم في إعداد الخطط التدريسية اليومية					
٧	مساعدة المعلم في إعداد الخطط الفصلية					

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	ملاحظات
		واضحة غير واضحة	منتمة غير منتمة	
٨	اطلاع المعلم على نماذج خطط تدريسية يومية نموذجية			
٩	مساعدة المعلم في التخطيط للأنشطة اللاصفية			
١٠	يتابع المعلم في تنفيذ الخطط وانجازها			
١١	يخطط مع المعلم لإجراء بحوث إجرائية ومشاريع تطويرية			
١٢	إشراك المعلم في التخطيط للأعمال الإشرافية			
١٣				
١٤				
المجال الثالث : المناهج				
١	يشتق الأهداف التربوية من المناهج والكتب المدرسية ويوضحها			
٢	يزود المعلم بمعلومات عما يتم من تعديل وتطوير للمناهج			
٣	يوضح للمعلم عناصر المنهاج (من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم)			
٤	مساعدة المعلم في تحليل محتوى المنهاج والكتاب المقرر			
٥	اقتراح طرائق وأساليب تدريس خاصة بوحدة منهجية محددة			
٦	إرشاد المعلم الى كيفية توظيف دليل المعلم			
٧	وضع إرشادات لتطبيق المنهاج ومناقشتها مع المعلمين			
٨	متابعة تنفيذ المنهاج بفاعلية			
٩	مساعدة المعلم في مواجهة الصعوبات التي تعترض تطبيق المنهاج			
١٠	توجيه المعلم الى البيئة المحلية في إثراء المنهاج			
١١	يرشد المعلم الى اختيار وتوظيف الوسائل السمعية البصرية			
١٢	إعداد أنشطة ووسائل وأساليب تساعد في تنمية التفكير لدى التلاميذ			
١٣	يساعد المعلم على ربط المنهاج بواقع الحياة			
١٤				
١٥				

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال	ملاحظات
		واضحة غير واضحة	منتمية غير منتمية	
	المجال الرابع : العلاقات الانسانية والاتصال			
١	احترام المشرف لشخصية المعلم وتقديره			
٢	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين تستقطب اهتمام وحب المعلمين			
٣	تتمين قدرات المعلمين ومؤهلاتهم وتوظيفها			
٤	تشجيع المعلمين على بناء اتجاهات ايجابية نحو الإشراف			
٥	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتعزيز ثقتهم بأدائهم			
٦	ينظم اللقاءات التي تدعم الحوار الديمقراطي مع المعلمين			
٧	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات			
٨	تفهم حاجات المعلمين وظروفهم ومشكلاتهم			
٩	يعمل على حل مشكلات المعلمين مع المديرين			
١٠	الإستماع جيداً للمعلمين أثناء الحوار			
١١	يستخدم المبادئ الحديثة في نظريات الإشراف التربوي			
١٢	تعزيز المعلم وعدم إجراجه أمام تلاميذه			
١٣				
١٤				
	المجال الخامس : النمو المهني وتطوير العاملين			
١	تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة تزيد من كفايات المعلمين المهنية			
٢	تلبية احتياجات المهنية للمعلمين الجدد			
٣	تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات			
٤	توظيف أسلوب الزيارة الصفية بشكل يساعد في نمو المعلم مهنيًا			
٥	تشجيع المعلمين ومشاركتهم ، القيام ببحوث إجرائية لحل مشكلات تعليمية وتطبيق نتائجها			
٦	إدارة الاجتماعات التربوية بشكل يؤدي الى تحقيق أهدافها			
٧	عرض دروس توضيحية حية أو مصورة			

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٨	تنظيم ورشات العمل وإدارتها بشكل يرفع كفايات المعلمين					
٩	تدريب مديري المدارس على الإشراف على المعلمين					
١٠	تزويد المعلم بنشرات تربوية متخصصة في المناهج					
١١	تزويد المعلم بقراءات مسلكية موجهة					
١٢	استخدام أسلوب الإشراف العلاجي حيث يتطلب الموقف					
١٣	إطلاع المعلم على أحدث المعلومات في مجال تخصصه وأساليب تدريسه					
١٤	تهيئة إمكانيات النمو المهني الذاتي للمعلمين					
١٥	تدريب المعلم على استخدام التقنيات الحديثة (حاسوب ، فيديو ، جهاز العرض الرأسي)					
١٦						
١٧						
المجال السادس : استراتيجيات التعليم والتعلم						
١	اطلاع المعلم على نظريات التعليم والتعلم الحديثة ومناقشة مضامينها .					
٢	عرض استراتيجيات تدريسية جديدة ، وبيان كيفية توظيفها					
٣	مساعدة المعلم في تطوير أساليب تدريسه التقليدية .					
٤	تدريب المعلم على التنويع في طرق التدريس .					
٥	تعريف المعلم بأنماط سلوكه التدريسي وكيفية تعديله					
٦	تعريف المعلم بأنماط الاهداف السلوكية بناءً على تحليل المحتوى .					
٧	تدريب المعلم على تحقيق التكامل في العملية التعليمية التعليمية .					
٨	التأكيد على اهتمام المعلم بالجانب الوظيفي في التعليم .					
٩	تشجيع المعلم على الرجوع الى مصادر معرفية اخرى غير الكتاب المدرسي .					

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	توجيه المعلم الى اساليب تنمية العادات والاتجاهات الايجابية لدى التلاميذ .					
١١	ارشاد المعلمين الى اعداد وتنفيذ أنشطة خاصة بالتلاميذ ذوي الحاجات الخاصة .					
١٢	تدريب المعلم على تنظيم الاعمال الكتابية الصفية والبيتية وتوظيفها بفاعلية .					
١٣						
١٤						
المجال السابع : ادارة الصفوف						
	اقتراح أنشطة مرافقة تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين المعلم والطالب .					
٢	ارشاد المعلم الى أنشطة تحفز الطالب ، وتعزيز المشاركة الصفية الفاعلة والمنضبطة .					
	يرصد التفاعل اللفظي بين المعلم والتلاميذ اثناء الموقف التعليمي بمهارة .					
٤	تقديم توصيات بشأن الادارة الصفية بناء على ملاحظاته في انزيرة الصفية .					
٥	اطلاع المعلم على اساليب ادارة الوقت ، وتوزيعه على أنشطة الحصة .					
٦	توجيه المعلم وارشاده الى اساليب معالجة مشكلات الانضباط الصفية .					
٧	تزويد المعلم بمهارات جديدة في مجال طرح الاسئلة بصورة تزيد تفاعل التلاميذ ؟					

الرقم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الثامن : الاختبارات المدرسية					
١.	مساعدة المعلم في تحديد موصفات السؤال والاختبار الجيد					
٢.	تدريب المعلم على بناء جدول مواصفات للاختبار .					
٣.	تدريب المعلم على بناء اختبارات مدرسية تتسم بالصدق والثبات والشمولية .					
٤.	تمية مهارة المعلم في تحليل وتفسير نتائج الاختبارات بناء على مقاييس احصائية تربوية .					
٥.	تزويد المعلم بنماذج اختبارات لوحدات دراسية واختبارات فصلية .					
٦.	تمية مهارة المعلم في وضع تدريبات وأنشطة علاجية بناء على نتائج الاختبارات .					
٧.	تدريب المعلم على اعداد وتوظيف بنك الاسئلة .					
٨.	تدريب المعلم على قياس السلوك المدخلي للاهداف السلوكية					
٩.						
١٠.						
	المجال التاسع : التقويم التربوي					
١.	تقويم اداء المعلم على اساس المشاهدة العملية في الزيارة الصفية .					
٢.	تحديد هدف الزيارة والاطلاع على خطة المعلم في الاجتماع القبلي .					
٣.	اطلاع المعلم على معايير تقويم الفعاليات الصفية قبل الزيارات الصفية .					
٤.	مشاركة المعلم في تحليل الوقف التعليمي في الاجتماع البعدي للزيارة الصفية .					
	تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية للمستقبل بعد الزيارة الصفية .					

الترقيم	نص الفقرة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٦	اصدار احكام قِيَمِيَّة على أعمال المعلم داخل غرفة الصف					
٧	تقويم أداء المعلم في متابعة الاعمال الكتابية لتلاميذه .					
٨	تقويم المناهج والمقررات المدرسية .					
٩	تقويم الخطط الفصلية واليومية التي يضعها المعلم .					
١٠	تقويم قدرة المعلم على التقييم الذاتي ، لادائه وتعديل خططه على اساسه .					
١١	تقويم اثر تنفيذ الانشطة المدرسية التي يقوم بها الطلاب .					
١٢	تقويم تنفيذ الانشطة المدرسية التي يقوم بها الطلاب .					
١٣	تقويم اداء المعلم الصفّي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف .					
١٤						
١٥						

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجم الوطنية

كلية الدراسات العليا

أخي المعلمأختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف الى الكشف عن "درجة ممارسة المشرفين التربويين لكتاياتهم من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية"

وقد أعد الباحث لذلك استبانة تتضمن تلك الكفايات في الصفحات التالية .

يرجى وضع اشارة (x) تحت درجة الممارسة التي ترى أنها أكثر ملائمة من وجهة نظرك - والتي تشير الى درجة ممارسة المشرف التربوي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة .
علماً بان هذه الاستجابات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة :- يتضمن مقياس درجة الممارسة (٥) درجات

- الرقم (١) يعني أن المشرف يمارس السلوك في هذه الفقرة بدرجة قليلة جداً .
الرقم (٢) يعني أن المشرف يمارس السلوك في هذه الفقرة بدرجة قليلة .
الرقم (٣) يعني أن المشرف يمارس السلوك في هذه الفقرة بدرجة متوسطة .
الرقم (٤) يعني أن المشرف يمارس السلوك في هذه الفقرة بدرجة كبيرة .
الرقم (٥) يعني أن المشرف يمارس السلوك في هذه الفقرة بدرجة كبيرة جداً

الباحث

فايق سليمان ابو هويدي

(١) معلومات عامة :

الجنس	() ذكر	() أنثى
الخبرة التعليمية	() ٥-٣ سنوات	() ٦ سنوات فأكثر
المؤهل العلمي	() دون البكالوريوس	() بكالوريوس فما فوق
المنطقة التعليمية	() نابلس	() القدس / أريحا () الخليل

(٣) مجالات الكفايات الإشرافية

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
	المجال الأول : القيادة	١	٢	٣	٤	٥
١	يحفز المعلمين لأداء واجبهم بهمة بالإقناع.					
٢	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.					
٣	ينمّي روح الإبداع والمبادرة لدى المعلم.					
٤	يتقبل النقد برحابة صدر.					
٥	يتحمّل مسؤولية التغيير ومخاطره .					
٦	يشجع العمل الجماعي .					
٧	يدير الاجتماعات التربوية بشكل يؤدي الى تحقيق أهدافها .					
٨	ينمّي روح القيادة لدى المعلم .					
٩	يساهم في زيادة استقرار المعلم الوظيفي وتقليل عوامل التوتر.					
	المجال الثاني : التخطيط					
١٠	يتعرّف على حاجات المعلم المهنية .					
١١	يطلع المعلم على ما يهمّه من الخطة الإشرافية .					
١٢	يخطط مع المعلم لإجراء بحوث إجرائية ومشاريع تطويرية .					
١٣	يناقش المعلم في محتويات الخطط التي يضعها لمادته .					
١٤	يطلع المعلم على مصادر التخطيط للتعليم .					
١٥	يزود المعلم بنماذج مختارة من الخطط الدراسية.					
	المجال الثالث : المناهج					
١٦	يزوّد المعلم بمعلومات عما يتم من تعديل في المناهج .					
١٧	يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب المقرر .					
١٨	يقترح طرائق تدريس خاصة بوحدة منهجية مقررة .					
١٩	يضع ارشادات لتوظيف دليل المعلم لتطبيق المنهاج بفاعلية .					

لرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
		١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يساعد المعلم في مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج .					
٢١	يوجه المعلم الى الاستفادة من البيئة المحلية في إثراء المنهاج .					
٢٢	يساعد المعلم على ربط المنهاج بواقع الحياة .					
٢٣	يزود المعلم بمواد إثرائية للمنهاج .					
٢٤	يوضح للمعلم دوره في إثراء المنهاج .					
٢٥	يطلع المعلم على مصادر أخرى يمكن الرجوع اليها غير الكتاب المدرسي .					
	المجال الرابع : العلاقات الانسانية					
٢٦	يحترم شخصية المعلم .					
٢٧	يقيم مع المعلمين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم .					
٢٨	يثمن قدرات وانجازات المعلمين المميزة ويعممها .					
٢٩	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم .					
٣٠	ينظم اللقاءات بطريقة تدعم الحوار الديمقراطي .					
٣١	يتفهم حاجات المعلم ومشكلاته .					
٣٢	يبتعد عن احراج المعلم أمام تلاميذه .					
٣٣	يستمع للمعلمين جيداً أثناء الحوار .					
٣٤	يعمل على حل مشكلات المعلمين مع المديرين .					
٣٥	يبرز الممارسات الايجابية لدى المعلم .					
	المجال الخامس : النمو المهني وتطوير المعلمين					
٣٦	ينظم دورات تدريبية أثناء الخدمة تزيد من كفايات المعلمين .					
٣٧	يُدرّب المعلم على وضع وتوظيف الخطط الدراسية .					
٣٨	يلبي الحاجات المهنية للمعلمين الجدد .					
٣٩	ينظم تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات .					

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة				
		قليلة جداً	قليل	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
		١	٢	٣	٤	٥
٤٠	يوظف أسلوب الزيارة الصفية بشكل يساعد في نمو المعلم مهنيًا .					
٤١	يدعو المعلمين لحضور الدروس التوضيحية الحية أو المصورة.					
٤٢	ينظم ورشات عمل ترفع كفايات المعلمين المهنية .					
٤٣	يدرّب المعلم على الطرائق الفاعلة لتنظيم الاعمال الكتابية .					
٤٤	يدرّب المعلم على استخدام التقنيات الحديثة (حاسوب ، فيديو ، جهاز العرض الرأسي)					
٤٥	يدرّب المعلم على توظيف الوسائل التعليمية السمعية والبصرية.					
٤٦	يدرّب المعلم على اعداد وتوظيف الخطط الفصلية.					
٤٧	يزوّد المعلم بقراءات مسلكية مختارة .					
	المجال السادس : استراتيجيات التعليم والتعلم					
٤٨	يطلع المعلم على نظريات التعليم والتعلم الحديثة .					
٤٩	يعرض للمعلم طرائق تدريس جديدة مع بيان كيفية توظيفها .					
٥٠	يساعد المعلم على التنوع في طرائق التدريس .					
٥١	يساعد المعلم على تحقيق التكامل بين طرائق التدريس .					
٥٢	يوجّه المعلم الى أساليب تنمية العادات والاتجاهات الايجابية .					
٥٣	يرشد المعلم الى أساليب تعليم ذوي الحاجات الخاصة .					
	المجال السابع : ادارة الصفوف					
٥٤	يقترح أنشطة تسهم في تنمية الثقة بين المعلم والطالب .					
٥٥	يرشد المعلم الى أنشطة تحفز الطالب على المشاركة الصفية الفاعلة والمنضبطة .					
٥٦	يزوّد المعلم بتغذية راجعة هادئة حول تفاعله اللفظي الصفي					

الرقم	نص الفقرة	درجة الممارسة				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
		١	٢	٣	٤	٥
٥٧	يطلع المعلم على أساليب إدارة وقت الحصة .					
٥٨	يرشد المعلم الى أساليب معالجة مشكلات الانضباط الصفّي .					
	المجال الثامن : الاختبارات المدرسية					
٥٩	يطلع المعلم على مواصفات الاختبار الجيد.					
٦٠	يساعد المعلم في بناء اختبارات مدرسية تتسم بالصدق والشمولية والثبات .					
٦١	يعرّف المعلم بطرائق تحليل وتفسير نتائج الاختبارات .					
٦٢	يزود المعلم بنماذج اختبارات معدّة وفق جدول مواصفات.					
٦٣	ينمّي مهارة المعلم في وضع تدريبات وأنشطة علاجية بناء على نتائج الاختبارات .					
	المجال التاسع : التقويم التربوي					
٦٤	يطبق خطوات الزيارة الصفّية وفق أصولها المرعية.					
٦٥	يقوم أداء المعلم في متابعة الأعمال الكتابية لتلاميذه .					
٦٦	يقوم بموضوعية الخطط التي يضعها المعلم .					
٦٧	يقوم الأنشطة المدرسية التي يقوم بها التلاميذ .					
٦٨	يقوم أداء المعلم الصفّي بموضوعية تكشف جوانب القوة والضعف .					
٦٩	يزود المعلم بتغذية راجعة تطويرية للمستقبل بناء على ملاحظاته في الزيارة الصفّية .					
٧٠	ينوع في أساليب التقويم التي يستخدمها مع المعلمين .					

الملحق (٣)

أسماء المعتمدين في أمانة الدراسة .

(حسب الترتيب الهجائي)

- ١- د. أحمد فهم جبر جامعة القدس - القدس .
- ٢- أ.د. أفنان دروزة جامعة النجاح - نابلس .
- ٣- د. حسني المصري جامعة النجاح - نابلس .
- ٤- د. حسين يعقوب رئاسة الوكالة - عمان .
- ٥- د. عبد عساف جامعة النجاح - نابلس .
- ٦- د. عبد الناصر القدومي جامعة النجاح - نابلس .
- ٧- د. محمد عمران عميد كلية العلوم التربوية - رام الله .
- ٨- د. محمود كوري جامعة النجاح الوطنية - نابلس .
- ٩- د. وصفي عصفور رئاسة الوكالة - عمان .
- ١٠- أ. حسن عبيد وكالة الغوث - القدس .
- ١١- أ. خالد أبو سريس وكالة الغوث - نابلس .
- ١٢- أ. فايق أبو كشك وكالة الغوث - القدس .
- ١٣- أ. نبيل منصور كلية العلوم التربوية ، وكالة رام الله .
- ١٤- وجيه الحسين وكالة الغوث - نابلس .

الحمد لله رب العالمين

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس / فلسطين

نسخة : المرف

الملحق (٥)

نابلس / التاريخ : ١٩٩٩/١/٨ م

السيدة : رئيسة برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية المحترمة.
بوساطة السيد مدير التعليم بمنطقة نابلس المحترمة .

الموضوع / دراسة جامعية .

أرجو السماح لي بإجراء دراسة جامعية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية ، بعنوان : " درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية " .

وهذا يتطلب أولاً حصولي على نسخة من (Manning Table) الخاص بالمعلمين ، ثم توزيع استبانة على المعلمين الذين سيتم اختيارهم لعينة الدراسة في الفصل الثاني للعام ٩٩/٩٨ .

وسوف أزودكم بالطلب في كتاب رسمي من السيد عميد الدراسات العليا في الجامعة .
راجياً منحي الموافقة .

واقبلي فائق احترامي

الطالب : فائز أبو صويدي
(موجه للتربية بمنطقة نابلس)

السيد رئيس البرنامج
جامعة النجاح الوطنية
يتمتع دراسة .

محترم .

DEPARTMENT OF EDUCATION
UNBWA.T.O.-JERUSALEM

12 OCT 1999

FILE No. ED/

SENT TO: Kamel M. Alami

To D/CFEP H/EDC

For necessary action,
pl.

Approved

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/مديرة مدرسة..... المحترم/ة

يرجى التكرم بتوزيع الاستبانة التالية على الاخوة المعلمين:

.....
.....
.....
.....

وبعد تعبئتها، يرجى وضعها في المغلف ولصقه ثم اعادته الى مدير التعليم
في المنطقة.

وشكراً لكم جميعاً

الباحث: فائق ابو هويدي

ABSTRACT

The Extent Educational Supervisors' Practice of their Supervisory Competencies as Perceived by UNRWA Teachers in the West Bank

**Prepared by
Fayeq Suleiman Hasan Abu - Huweidi**

**Supervised by
Dr Ghassan Husein El- Hilo**

This study aimed at investigating the degree of educational supervisors' practice of their supervisory competencies and evaluating the effect of sex, experience, qualification and the educational area as viewed by the teachers. This study attempted to answer the following question:

- 1- To what extent do the supervisors practice their supervisory competencies, as perceived by the teachers ?
- 2- Is there any significant difference in the estimation of supervisors' practice of their competencies due to sex, experience, qualification and educational area variables?

The study sample consisted of (192) teachers selected randomly to represent (15%) of the study population (1268) teachers in the scholastic year 1998/1999.

To accomplish the study focuses, the researcher developed a (70) competencies questionnaire that covered (9) supervisory domains. the questionnaire included Likert scale that measures the degree of the supervisors practice of their competencies.

In order to answer the first question means and percentages were calculated for each competency, domain and the whole questionnaire, and to test the hypotheses, the (Independent T – test), the (ANOVA) and (Scheffe- post – Hoc Test)

1. The study presented the following findings:

The educational supervisors practise their competencies at a low level, in general. They practise (8) competencies at an average level whereas they practise (62) competencies at a low level. They practise one domain of the study at an average level while they practise the other domains at a low level. In general their practise of the study domains was low.

2. the domains, in view of their practice, were classified as shown below:

Leadership (63.2%), Humanitarian Relationships (57.8%), Planning (57.4%), Professional Growth (55.8%), Curricula (55.4%), School Tests (54.4%), Class Management (54.2%), Teaching / Learning Strategies (53.8%), Educational Evaluate (52.4%).

3. There are no significant differences at ($\alpha=0.05$) in the supervisors' practice of their competencies due to sex or experience of the teacher, in all categories and on the instrument as a whole.

4. There is no significant difference in the whole instrument due to the teacher's qualification, but there is a significant difference in the School Tests domain, due to the teacher's quantification in favour of B.A and above.

5. There are no significant differences in the whole instrument ascribed to the educational area but significant differences do exist in the Humanitarian Relationships in favour of Jerusalem area.

In the light of the a/m findings, the researcher stated the following recommendations for follow up and practice purposes:

- 1- Conducting similar studies on other samples in other areas.
- 2- Conducting contrastive / comparative study on the supervisors' practice of their competencies in the Government, Private and UNRWA educational institutions.
- 3- Conducting studies and limit the teachers' competencies in different school subjects and the degree at the their practicing these competencies, on different samples.
- 4- Conducting studies to suggest standards for a special programme to train educational supervisors.
- 5- Innovating and renewing the training courses for the school supervisors in the UNRWA.
- 6- Increasing the number of the school supervisors in each area in the UNRWA.
- 7- Offering more than one educational supervision course for the "Teaching Methods" majors in the Palestinian Universities in the B.A. level.