

٤  
٢١  
٢

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين

رسالة ماجستير

إعداد

الطالب : عبد الحكيم احمد محمود وادي .

إشراف

الدكتور : محمود كوري .

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس/ فلسطين

١٩٩٨

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين

رسالة ماجستير

إعداد

الطالب : عبد الحكيم احمد محمود وادي .

إشراف

الدكتور : محمود كوري .

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ١٩٩٨/٥/٣١ و أجازت

أعضاء اللجنة:

رئيساً: .....  
عضواً: .....  
عضواً: .....  
عضواً: .....

د. محمود كوري  
د. حسني فهمي المصري  
د. سامي عدوان  
د. عبد الناصر القدومي

## الإهداء

إلى الخالدين تحت الثرى ....  
 إلى الأم التي مازال مفتاح بيتها الموجود في حيفا وعكا وصفد والرملة ودير ياسين ويافا  
 .....معلق في عنقها منتظره العودة.  
 إلى والدي ووالدتي أخواني وأخواتي وأبنائهم الذين لم ييخلوا على في الدعم المعنوي  
 والمادي .  
 إلى الأسود الرابضة خلف قضبان الأسر الصهيوني الفاشستية .  
 إلى الاخوة والأهل الذين تشردوا من قراهم ومدنهم ويعيشون في الشتات المؤلم.  
 إلى كل من حمل بندقيته دفاعا عن شرف وكرامة فلسطين ودرتها القدس.  
 اهدي هذا العمل المتواضع .

## شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن شارفت هذه الرسالة على الانتهاء إلا أن أتقدم بجزيل الشكر واعظم الامتنان إلى الدكتور الفاضل محمود كوري الذي تقبل مشكورا الأشراف على هذه الرسالة والذي لم يخل بإبداء أي رأي أو توجيه لي منذ بدا العمل وحتى إخراجها إلى حيز الوجود .

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل عبد الناصر القدومي رئيس قسم التربية الرياضية على ما قدمه لي من عون وإرشاد ومساعدتي في التحليل الإحصائي والوقوف إلى جانبي في كل خطوات هذه الدراسة .

كما وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور سامي عدوان والدكتور حسني فهمي المصري .

وفي النهاية أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى كل الأخوة المسؤولين وغير المسؤولين الذين لم يخلوا في تقديم يد العون في أي لحظة سواء بتزويدي بما يتعلق بموضوع هذه الدراسة أو متابعة كل ما يتطلبه من عمل لإنجاز هذه الدراسة والشكر لله الواحد القهار دائما وأبدا .

## فهرس المحتويات

| الصفحة       | الموضوع                 |
|--------------|-------------------------|
| أ - - - - -  | - عنوان الدراسة         |
| ج - - - - -  | - الإهداء               |
| د - - - - -  | - الشكر والتقدير        |
| هـ - - - - - | - فهرس المحتويات        |
| ز - - - - -  | - فهرس الجداول          |
| ي - - - - -  | - فهرس الملاحق          |
| ك - - - - -  | - ملخص الدراسة          |
|              | <u>الفصل الاول</u>      |
| ٢ - - - - -  | - المقدمة               |
| ٩ - - - - -  | - مشكلة الدراسة         |
| ٩ - - - - -  | - أهمية الدراسة         |
| ٩ - - - - -  | - حدود الدراسة          |
| ١٠ - - - - - | - أهداف الدراسة         |
| ١١ - - - - - | - أسئلة الدراسة         |
| ١١ - - - - - | - فرضيات الدراسة        |
| ١٢ - - - - - | - تعريف مصطلحات الدراسة |
|              | <u>الفصل الثاني</u>     |
| ١٤ - - - - - | - الدراسات النظرية      |
| ٢٣ - - - - - | - الدراسات السابقة      |
|              | <u>الفصل الثالث</u>     |
| ٣٨ - - - - - | - منهج الدراسة          |
| ٣٩ - - - - - | - مجتمع الدراسة         |
| ٤٠ - - - - - | - عينة الدراسة          |

| الموضوع             | الصفحة        |
|---------------------|---------------|
| - أداة الدراسة      | ٤١ - - - - -  |
| - إجراءات الدراسة   | ٤٧ - - - - -  |
| - التحليل الإحصائي  | ٤٧ - - - - -  |
| <u>الفصل الرابع</u> | ٤٨ - - - - -  |
| - عرض النتائج       | ٤٩ - - - - -  |
| <u>الفصل الخامس</u> | ٩١ - - - - -  |
| - مناقشة النتائج    | ٩٢ - - - - -  |
| - التوصيات          | ١١٣ - - - - - |
| - المراجع           | ١١٤ - - - - - |
| - الملاحق           | ١١٨ - - - - - |
| ABSTRACT            | ١٤٣ - - - - - |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | موضوعه                                                                                                                                                           | رقم الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ٣٩            | توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمتغيرات المحافظات والجنس .                                                                                                            | ١          |
| ٤٠            | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المحافظات والجنس .                                                                                                             | ٢          |
| ٤١            | توصيف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية .                                                                                                                 | ٣          |
| ٤٤            | ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرنباخ الفا (ن=٢٠) .                                                                                                              | ٤          |
| ٤٩            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار طريقة اختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراه المشرفون التربويون .                | ٥          |
| ٥٠            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون . | ٦          |
| ٥١            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار الخبرة العلمية الناجحة للمشرف التربوي .                                            | ٧          |
| ٥٢            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص العقلية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي .               | ٨          |
| ٥٣            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي .   | ٩          |
| ٥٤            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي .   | ١٠         |
| ٥٥            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين .                    | ١١         |
| ٥٦            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة .                                        | ١٢         |
| ٥٧            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط .                                                  | ١٣         |
| ٥٨            | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية .                                   | ١٤         |

| رقم الصفحة | موضوعه                                                               | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
| ٢٨         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على    |            |
| ٧٥         | فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.....       |            |
| ٢٩         | ترتيب معايير اختيار المشرف التربوي تبعاً لأهميتها.....               |            |
| ٣٠         | نتائج اختبار ((ت)) لدلالة الفروق في المعايير المقترح اتباعها لاختيار |            |
| ٧٨         | المشرف التربوي تبعاً لمتغير الجنس.....                               |            |
| ٣١         | نتائج اختبار ((ت)) لدلالة الفروق في المعايير المقترح اتباعها لاختيار |            |
| ٧٦         | المشرف التربوي تبعاً لمتغير الخبرة.....                              |            |
| ٣٢         | نتائج اختبار ((ت)) لدلالة الفروق في المعايير الواجب اتباعها لاختيار  |            |
| ٨٢         | المشرف التربوي تبعاً لمتغير المرحلة.....                             |            |
| ٣٣         | المتوسطات الحسابية للمعايير المقترح اتباعها لاختيار المشرف التربوي   |            |
| ٨٥         | تبعاً لمتغير المؤهل العملي.....                                      |            |
| ٣٤         | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في معايير اختيار المشرف    |            |
| ٨٦         | التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....                              |            |
| ٣٥         | نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار الخبرة العلمية للمشرف      |            |
| ٨٨         | التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....                              |            |
| ٣٦         | نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار السمات الشخصية للمشرف      |            |
| ٨٩         | التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....                              |            |
| ٣٧         | نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار الإعداد المهني للمشرف      |            |
| ٩٠         | التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....                              |            |

| رقم الصفحة | موضوعه                                                                                                                                             | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ٥٩         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                        | ١٥         |
| ٦١         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. | ١٦         |
| ٦٣         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تقويم علمه ومتابعته له بكفاءة وفعالية.       | ١٧         |
| ٦٤         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.                   | ١٨         |
| ٦٥         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.                 | ١٩         |
| ٦٧         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار تحليل المشرف التربوي للمشكلات وصنع القرارات.                         | ٢٠         |
| ٦٨         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار تحفيز المشرف التربوي للعاملين.                                       | ٢١         |
| ٦٩         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين.                 | ٢٢         |
| ٧٠         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية.           | ٢٣         |
| ٧١         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات.                             | ٢٤         |
| ٧٢         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.       | ٢٥         |
| ٧٣         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات.                            | ٢٦         |
| ٧٤         | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم.                           | ٢٧         |

## فهرس الملاحق

| <u>رقم الملحق</u> | <u>العنوان</u>                                                                     | <u>الصفحة</u> |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| -١                | كتاب المشرف على الدراسة .                                                          | ١١٨           |
| -٢                | قائمة تبين الاسس المتبعة لاختيار مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية . | ١١٩           |
| -٣                | قائمة تبين اعداد المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين .        | ١٢٠           |
| -٤                | كتاب عميد كلية الدراسات العليا.                                                    | ١٢١           |
| -٥                | كتاب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .                                           | ١٢٢           |
| -٦                | اسماء مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن التي طبقت فيها الاستبانة .         | ١٢٣           |
| -٧                | استبانة المعايير التربوية المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين .              | ١٢٤           |

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة تطوير قائمة معايير تربوية يمكن الرجوع إليها عند اختيار المشرف التربوي لهذه الوظيفة .

وقد حاولت الدراسة الإجابة على السؤال التالي :-

ما هو مستوى المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون ؟

\* وقد اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية :-

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس .
  - ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة .
  - ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة .
  - ٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- أما مجتمع الدراسة فقد تكون من مجموع المشرفين التربويين في الضفة الغربية وقطاع غزة والبالغ عددهم (٢٠٢) مشرف ومشرفة .
- أما عينه الدراسة فقد اشتملت على ٤٠٪ من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددها (٨٥) مشرفاً ومشرفة وبعد تطبيق الاستبانة استرجع الباحث (٨٢) استبانة .
- ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعداد استبانة معتمداً على مراجعة الادب التربوي والدراسات السابقة في الموضوع ، وشملت الاستبانة على (٢٢) معياراً بحيث مثلت ٢٠٧ فقرات .

\* استخدم الباحث في التحليل الاحصائي :-

- ١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقره ولكل معيار من معايير الاستبانة .
- ٢- اختبار ((ت)) للمجموعات المستقلة (Independent T-test) .
- ٣- اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way Analysis of Variance) .
- ٤- اختبار اقل فرق دال (L S D) .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :-

أولاً :- بالنسبة لسؤال الدراسة توصل الباحث إلى ان مستوى الاستجابة على المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون كانت كبيرة جداً وذلك على جميع معايير الاستبانة تبعاً لأهميتها حيث حصلت على نسبة مئوية ( ٨٣,٢ % ) .

وكان ترتيب المعايير على النحو التالي تبعاً لأهميتها :-

- ١- سمات الشخصية للمشرف التربوي .
- ٢- قدره المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية .
- ٣- الاعداد المهني المناسب لممارسه المشرف التربوي لعمله في فلسطين .
- ٤- قدره المشرف التربوي على تحليل المشكلات ووضع القرارات .
- ٥- قدره المشرف التربوي على تحقيق اهداف الاشراف التربوي .
- ٦- قدره المشرف التربوي على تحفيز العاملين .
- ٧- قدره المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين .
- ٨- قدره المشرف التربوي على تحمل المسؤوليه المهنية .
- ٩- قدره المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية .
- ١٠- قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.
- ١١- قدره المشرف التربوي على ممارسه الاساليب و الانشطه الاشرافيه المختلفه.
- ١٢- قدره المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .
- ١٣- قدره المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية .
- ١٤- قدره المشرف التربوي على البحث والدراسات .
- ١٥- قدره المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم .
- ١٦- قدره المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة وفعالية .
- ١٧- قدره المشرف التربوي على التخطيط .
- ١٨- طرق واساليب اختيار المشرف التربوي .
- ١٩- قدره المشرف التربوي على تطوير اداء المعلم .
- ٢٠-الخبره العلميه الناجحه للمشرف التربوي .
- ٢١- قدره المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج .
- ٢٢- المؤهلات العلميه والتربويه للمشرف التربوي .

## ثانياً :

- بالنسبة لفرضيات دراسته توصل الباحث إلى مايلي :-

- ١- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس عدا معيار واحد وهو معيار الاعداد المهني للمشرف حيث كان الفرق لصالح الاناث .
- ٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لخبره لصالح أصحاب الخبرة الطويلة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة .
- ٤- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في ثلاث معايير هي معيار خبره ومعيار السمات الشخصية ومعيار الإعداد المهني .

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:-

١. ضرورة استخدام وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية للمعايير التي توصلت لها الدراسة عند اختيار المشرفين التربويين.
٢. إشراك المشرفين التربويين وعناصر العملية التعليمية في إعداد برامج الإشراف وفي إعداد المناهج والمقررات الدراسية.
٣. توفير المشرف المتخصص لكل المرحلتين، الأساسية والثانوية.
٤. إعطاء فرص أكثر للمشرفات من خلال المشاركة في الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.

# الفصل الأول

## المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

تعريف المصطلحات

## الفصل الأول

### المقدمة:

لم يعد الإشراف التربوي مجرد تفتيش على المعلمين والطلبة أو تقديراً لأعمالهم في ظل التطور الذي يشهده مفهوم الإشراف التربوي حديثاً حيث أصبح يمثل عملية فنية تهدف إلى تهيئة الظروف لنمو المعلمين، أفراداً وجماعات، نمواً مستمراً.

كما تهدف عملية الإشراف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وأصبح ذلك يتطلب جهوداً تعاونية ومجهوداً جماعياً يشترك فيه كل من يهمهم أمر العملية التعليمية، كما أصبحت هذه العملية تستند على أسس من التخطيط والتنظيم والتقويم السليم، وتعرف الموسوعة التربوية الإشراف التربوي، بأنه برنامج مخطط لتحسين عملية التعليم (السعودي، ١٩٨٥).

وعرفه الأفندي (١٩٨١) بأنه المجهود الذي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، إن معنى (أن تشرف) هو أن تتسق، وأن تحرك، وأن توجه نمو المعلمين، في اتجاه يستطيعون معه، استخدام ذكاء التلاميذ، وأن يحركوا نمو كل تلميذ، وأن يوجهوه إلى أغنى، وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه .

إن المشرف التربوي بحكم كونه الشخص الذي يمارس عملاً قيادياً، يقدم فيه خدمة أو خدمات تربوية فنية للمعلمين، تؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بكل جوانبهما، كما تؤدي إلى تنمية شخصية المعلم وتبصره بإمكاناته لخدمة طلابه وتنمية شخصياتهم، مما دعا ذلك إلى الحاجة إلى وجود معايير تربوية حديثة وشاملة كي يتمكن المعلم من مراجعة أهدافه ووسائله وخطته الإشرافية، ليتعرف على كفاءة وفعالية جهوده التعليمية.

ومساعدة استخدام المؤسسات التربوية المعايير التربوية الحديثة لاختيار المشرف التربوي في الوصول إلى صورة واضحة وكاملة عن حالة الإشراف، كما يساعد في تحقيق الموضوعية في الاختيار والبعد عن التمييز والذاتية.

ويهدف الإشراف التربوي، بصورة عامة، إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ولن يكون أمراً ميسوراً أن نحاول - تفصيلاً - إحصاء كل ما يرمي الإشراف التربوي إلى بلوغه من أهداف، ولكن مع ذلك يمكن الإشارة إلى بعض الأهداف، التي تظهر أهميتها، بأنها تخدم المشرف التربوي، مبتدئاً كان أم متمرساً، وتعينه على الرؤية الواضحة لمهمته، وتساعد على

القيام بها على خير وجه، متى وضعها نصب عينيه، وعمل على تحقيقها، ومن هذه الأهداف كما يشير الأفندي (١٩٨١):

- مساعدة المعلمين، أن يروا غايات التربية الحقيقية، في وضوح تام، وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز، في تحقيق هذه الغايات.
- مساعدة المعلمين، على التفريق بين الأهداف والوسائل، وعلى رسم صورة واضحة، للأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها، وأن يركز جهده، وذكاءه، وفنه، ووسائله، في خدمة الأهداف الرئيسية للتربية، حتى يكون للخبرات التي يكتسبها الطلاب ولطرق التدريس التي يستخدمها المعلم، قيمة ومعنى.
- تمكين المعلم من رؤية مادته الدراسية، في وضعها الصحيح، مع سائر المواد الدراسية الأخرى، ورؤية الرابطة التي تجمعها، وكذلك انسجامها مع جميع جوانب المنهج الدراسي، سواء أكانت نظرية، أم نشاطا أم حركة... وأن تمكنه أيضا من إدراك الصلة التي تربط مدرسته بالمدارس الأخرى، وبما يسبقها، أو يأتي بعدها، من مراحل التعليم، ومستوياته.
- مساعدة المعلمين، على إدراك مشكلات الطلاب، وحاجاتهم، إدراكا واضحا، وعلى أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد، لإشباع هذه الحاجات، وحل تلك المشكلات.
- تحسين العلاقات بين المعلمين، وتقوية أواصر الانسجام، والتعاون بين صفوفهم، وممارسة الأساليب الديمقراطية في التعامل معهم .
- تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة.
- تقريب المدرسة من المجتمع، وتقوية صلتها به.
- الكشف عن القدرات الكافية، والمواهب المستترة عند المعلمين وإتاحة الفرصة لإظهارها في مجالات العمل المدرسي المناسبة لها.
- بناء قاعدة صلبة، بين جماعة المعلمين، وإلى توحيدهم في جماعة متعاونة، يشد بعضها أزر بعض، للوصول إلى أهداف عامة موحدة.
- إذكاء الحماس، والتنافس الشريف في التدريس بين المعلمين.
- ترغيب المعلم الجديد، في مهنته ومدرسته، وجعله يتعلق بها، عن طريق غرس مبادئ المهنة، وأصولها، وطريق التنافس الشريف بين العاملين فيها.
- تقويم نتائج التعليم التي أدت إلى جهود المعلمين، في نمو التلاميذ.
- مساعدة المعلمين، في تشخيص ما يتلقاه المتعلمون من صعوبات في عمليتي التعليم والتعلم، وفي رسم الخطة لملاقة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- المساعدة في توضيح برامج المدرسة للبيئة المحلية، وحتى يفهم الأهالي ما تقوم به المدرسة، وحتى يقدموا إليها ما قد تحتاجه من عون.

- جعل الأهالي وأولياء الأمور يدركون ما تواجهه المدرسة من صعوبات، ويسهمون في اقتراح الحلول المناسبة لها.
- حماية المعلمين، من أن يطلب منهم الناس أداء ما فوق طاقاتهم، من الجهد والوقت، وحمايتهم كذلك من التعرض للنقد الظالم.

اتضح للباحث من خلال مراجعته للأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة عدم وجود أسس ومعايير ثابتة وواضحة استخدمت في اختيار المشرف التربوي لهذا العمل فقد دلت نتائج دراستين تتعلقان بموضوع الإشراف التربوي بأنه لم يكن هنالك أسس ومعايير تربوية واضحة وثابتة تستخدم لهذا الغرض، كما أشارت نتائج دراسة قامت بها اللجنة العامة لمعلمي مدارس الحكومة (١٩٨٤)، حول الوضع التعليمي العام في الضفة الغربية في ظل الاحتلال الإسرائيلي، والعوامل المختلفة التي تؤثر في تدني مستوى العلمي للطالبة، وإنخفاض نسبة نجاحهم في امتحان الثانوية العامة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة الوصفية، على تقارير محلية، ومقابلات شخصية، مع من يعينهم أمر التربية والتعليم، من معلمين ومديرين ورجال تربية. وتطرق إلى دراسة عملية الإشراف التربوي بوضعها السابق، ومدى فعاليتها في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

وقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن مفهوم الإشراف التربوي - من وجهة نظر المعلمين - لا يعدو كونه عملية روتينية، يغلب عليها الطابع التفتيشي وتصيد أخطاء المعلم، ودور المشرف التربوي فيها، لا يتعدى القيام بالزيارات الصفية المفاجئة للمشاهدة أداء المعلم، وتصيد أخطائه، وتسجيل انتقاداته، والأسلوب المستخدم في هذه العملية، يقتصر على الزيارة الصفية المفاجئة، والمعيار المستخدم في تقييم نجاح العملية الإشرافية، وهو مدى نجاح المعلم في تعليمه دون الاستناد إلى محكات ومقاييس مسبقة.

لقد كانت دراسة اللجنة العامة لمعلمي مدارس الحكومة (١٩٨٤) دراسة عامة لكافة الوضع التعليمي في الضفة الغربية، بما فيها عملية الإشراف التربوي ولكن - دون الخوض في تفاصيل العملية الإشرافية وكانت الدراسة الوحيدة التي أجريت من نوعها. وتلاها دراسة أخرى عام (١٩٨٥) أجراها الزاغة حيث اختلفت في طبيعتها عن دراسة اللجنة العامة لمعلمي مدارس الحكومة (١٩٨٤)، حيث كان هدفها التركيز على وصف واقع عملية الإشراف التربوي في الضفة الغربية، بشكل أكثر تفصيلاً وتركيزاً، حيث وصفت نتائجها واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية على النحو التالي:

- إن مفهوم الإشراف التربوي لا يزال يقترب من المفهوم التقليدي القديم، أي المفهوم التفتيشي

- لا يزال دور المشرف مقتصرأ على الزيارات الصفية المفاجئة للمعلمين في مدارسهم، وتصيد أخطائهم وكتابة التقارير عن أدائهم .
- لا يزال المشرفون يفتقرون إلى المؤهلات الأكاديمية والمسلكية لممارسة أعمالهم الإشرافية.
- إن أكثر الأساليب الإشرافية المستخدمة حالياً في الضفة الغربية من الوطن المحتل ما زالت نفسها التي كانت مستخدمة قبل العام (١٩٦٧) وفي مقدمتها الزيارات الصفية المفاجئة للمعلمين.
- المعايير الإشرافية المستخدمة ما زالت تنحصر في الحكم على أداء المعلم وتفاعل الطالب داخل الصف دون الأخذ في الاعتبار النشاطات المنهجية الأخرى.
- وهكذا يلاحظ أن العملية الإشرافية في الضفة الغربية استناداً إلى نتائج الدراستين السابقتين ما زالت تنحصر إلى تطبيق كثير من المفاهيم التربوية الحديثة، مما يعيق هذه العملية من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ألا وهي تحسين عمليتي التعليم والتعلم. وقد يكون رزوخ الضفة الغربية تحت الاحتلال الإسرائيلي، وما تبع ذلك من هجرة الكفاءات، ونقص الموارد والأدوات، فهي من الأسباب المباشرة في تدني مستوى هذه العملية الإشرافية.
- إن هذا الواقع لعملية الإشراف التربوي يتفق مع واقع اختيار المشرف التربوي في فلسطين حيث تبين للباحث من خلال المقابلة الشخصية التي أجراها مع أحد العاملين في قسم الإشراف في مكتب وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله أن الإشراف يتصف بالأمور التالية:

  ١. عدم وجود معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي قائمة تستند إلى أسس علمية وموضوعية.
  ٢. جمود عملية الإشراف من حيث المعايير وأساليب التقييم وطرق التغذية الراجعة المقدمة، فمنذ عام (١٩٦٧) لم يحدث التغيير المطلوب من أجل اللحاق بالتطور في عمليتي التعليم والتعلم، وغالباً ما تعتمد في اختيارها للمشرف على المعايير أو الأنظمة المتبعة في الأردن.
  ٣. قلة وعدم شمولية المعايير المستخدمة من قبل الوزارة في اختيار المشرف المناسب حيث أنها تعتمد في الاختيار على الأمور التالية:

    - أ. أن يحمل الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى ولا يشترط التخصص.
    - ب. أن يكون لديه الخبرة خمس سنوات على الأقل في مجال التدريس ومع ذلك يتم تجاهل ذلك أحياناً.
    - ج. مقابلة شخصية تتم في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله وذلك من خلال لجنة مكونة من أربعة مختصين بما فيهم المسؤول عن قسم الإشراف التربوي في الوزارة.

د. في حالة تقدم عدة أشخاص يتم الاختيار بناء على المقابلة الشخصية حيث يتم من خلالها التركيز على شخصية المتقدم، وكذلك يراعى وجود الأقدمية.  
هـ. يفضل اختيار مشرف تربوي يحمل شهادة جامعية بعد الدرجة الجامعية الأولى وكذلك شهادة التأهيل التربوي ولا يشترط ذلك في حالة عدم توفره.

إن ما ذكر من وصف لواقع الإشراف التربوي في فلسطين وآلية المشرف أكده عدد من المدرسين الذين أجرى معهم الباحث عدة مقابلات حيث وصفوا دور المشرف وواقع العملية الإشرافية بالأمور التالية:

• المشرف التربوي لا يكلف نفسه في وضع خطة سنوية يسير عليها جميع المعلمين في وزارة التربية.

• عدم وجود أي نوع من الثقة أو المصادقية بين المعلم والمشرف وكل ما يعرفه المشرف عن المعلم ويحكم عليه من خلال الحصة التي يحضرها وغالبا ما تكون هذه الحصة فاشلة.

• عدم إشراك المعلمين في إبداء آرائهم أو العمل بهذه الآراء ومثال على ذلك منهاج اللغة العربية للصف التاسع يمتاز بالقصر والإيجاز وكما أن القوائد الشعرية الواردة فيه تفوق مستوى طلبة الصف التاسع وتتاسب مع مستوى المرحلة الثانوية.

• المشرف التربوي يكتفي بالجلوس داخل الصف ليخرج ويبيدي ملاحظاته وكان الأجدر به أن يعطي جزء من الحصة ليعالج ثغرة أو يعطي نموذجا للمعلم.

• دور المشرف التربوي الأساسي يجب أن يكون لمعالجة مشكلة إن وجدت وليس دور الرقابة والتفتيش والبحث عن ثغره أو تصيد خطأ ما.

• رغم أن الموجه أو المشرف التربوي وصل إلى هذه المرحلة من العلم والتجربة إلا أنه مازال يحكم على المدرس الجديد من منظور جدته فسمعنا من أكثر من موجه مدرس جديد ويحصل على تقدير جيد شيء عظيم... فآين معايير القياس ومصادقته؟

هذا وقد حصل الباحث على كتيب معد من قبل قسم الإشراف التربوي في الوزارة (١٩٩٧) ومن خلال تفحص الباحث الكتيب كان له التعليق التالي:

لقد اشتمل الكتيب على عدة عناوين منها ما هو موضوع التعليق: تقرير الإشراف التربوي : ويقسم إلى قسمين: إشراف صفي، وإشراف لا صفي يتم التعامل بهما حسب الآلية التالية:

١. جلسة مع المعلم /ة (أو معلمي ومعلمات المبحث في المدرسة) بحيث لا تربك العمل اليومي للمدرسة والتي يتم فيها متابعة جميع بنود الإشراف اللاصفى التي تتضمن:

تقويم المعلم التطويري ودفتر التحضير اليومي وسجل العلامات والامتحانات وأعمال الطلاب الكتابية والخطة الفصلية أو السنوية مع تدارس للقضايا التي يطرحها المعلم والتي تواجهه في تدريس المبحث مع تقديم المشورة والنصائح حول تلك القضايا. وهنا يتوقع من المعلم أن يعرض مساهماته الإبداعية سواء على صعيد المبحث أو المدرسة أو المديرية. \*نلاحظ هنا بأن المشرف يقوم بتلك الجلسة (الزيارة) دون تحديد موعد مسبق أو دون الإشارة إلى وجوب تحديد موعد مسبق مع المعلم/ة وكذلك عدم تحديد الأهداف المنشودة من ذلك.

٢. زيارة المعلم داخل حصة بشكل كامل دون تدخل فيها وتسجيل القضايا والبنود التي تشملها التغذية الراجعة بعد الحصة.

٣. جلسة مع المعلم لتقديم التغذية الراجعة حول بنود الإشراف الصفي من أسلوب تدريس وإدارة الصف والوسائل التعليمية، تقويم أداء الطلبة والمادة التعليمية وأمور أخرى. • أن تتمثل في الجلسة البعدي لمناقشة مدى تحقيق الأهداف من طرفين وإذا لم تحقق يعيد المشرف الزيارة.

٤. ضرورة كتابة توصيات وملاحظات المشرف للمعلم حول كل من الإشراف الصفي واللاصفي.

• كتابة التوصيات تتم من خلال الطرفين وليس من طرف واحد.

إن العملية الإشرافية والقيادة التربوية الحديثة تعتمد على خمس مراحل مهمة ومتكاملة كما أوردها بلكيس (١٩٨٩) وهي:

١. مرحلة لقاء ما قبل المشاهدة الصفية وتهدف إلى الاتفاق على الإطار الإشرافي التربوي الذي تجري فيه المشاهدة.
٢. مرحلة المشاهدة الصفية وتهدف إلى توفير الأساس العملي الذي تنطلق فيه لمساعدة المعلم على تطوير أدائه وتخطيط الإجراءات الإشرافية اللاحقة.
٣. مرحلة التحليل الإستراتيجي للموقف المشاهد، والتي تتكون من البيانات التي جمعت في أثناء المشاهدة والتخطيط للقاء اللاحق مع المعلم.
٤. مرحلة لقاء ما بعد المشاهدة، والذي يوفر المناخ التعاوني ويتيح للمعلم الفرصة للمشاركة في تحليل البيانات حول الموقف الذي تمت مشاهدته وطلب العون والمساعدة المحددة أو الاقتراحات التحسينية اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن النمو المهني المنشود، في ضوء التغذية الراجعة النهائية التي يقدمها المشرف.

٥. مرحلة اللقاء البعدي/ الختامي يمكن هذا اللقاء، كلا من المشرف والمعلم من بحث النتائج الإيجابية التي تحققت في مجال النمو المهني نتيجة العملية الإشرافية المخططة والمنظمة التي تشارك فيها.

(بلكيس، ١٩٨٩)

لقد أشارت نتائج دراسة سنقرط (١٩٨٧)، لتطوير الإشراف التربوي في سوريا بأن الإشراف التربوي في سوريا لم يحقق أهدافه بسبب افتقاره إلى الوضوح والتخطيط وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأسس الديمقراطية التعاونية في الإشراف التربوي. كما أشارت نتائج دراسة مزعل السعودي عام (١٩٨٥) لتقويم برنامج الإشراف التربوي في الأردن إلى عدم وضع معايير محددة ومناسبة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن السعودي (١٩٨٥). مما حدا بأحد الباحثين (الصالح) إلى إجراء دراسة لتطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن عام (١٩٨٩).

لقد أشار الباحث إلى جملة سليات في عملية الإشراف التربوي وذكر واقع الإشراف التربوي في بعض الدول العربية المماثل لواقع الإشراف التربوي في فلسطين، لذا فإن عملية الإشراف الحالية تتطلب توفير خطوات أساسية من أجل الانطلاق في زيادة النمو المهني للمشرفين إضافة إلى تحسين وتطوير عمليتي التعلم والتعليم، وبذلك يشير الباحث إلى أهمية إيجاد معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي .

لقد أشار جلاثرون Glathron (1987) أن أهم ما يتضمنه مفهوم الإشراف التربوي هو التطوير المستمر للهيئة التدريسية بعمليات ثلاث هي: الملاحظات غير الرسمية والتقييم (التقدير)، والتطوير الفردي وعرفة ويلز (Willse) بأنه نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم بأكمل صورة.

(السعودي، ١٩٨٥)

ولكي يحسن المشرف انجازه يجب القيام بما يلي : (تحديد الاهداف المراد تحسينها شرط ان يزود المعلم بالتغذية الراجعة الخاصة بهذا التحسين ، الى ان يتم تحقيق هذه الاهداف ، كما ان الفرد يحتاج ايضا الى شيء من الحرية للسماح له بالسقوط والفشل. (Larry, 1984) ولكي تكون عملية التطوير ناجحة وفعالة يجب ان يكون الهدف منها واضحا فالهدف من التطوير يؤثر في نوع المعلومات التي ستجمع من تفسير وتحليل هذه المعلومات ، ومدى الافادة من هذه المعلومات في برامج التطوير.

## مشكلة الدراسة:

تبين مما سبق ومن خلال مراجعة الباحث للادب السابق بموضوع الدراسة عدم وجود اسس ومعايير تربوية واضحة استخدمت في اختيار المشرف التربوي لهذا العمل ، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف تطوير معايير تربوية مناسبة، يمكن استخدامها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين . وبالتحديد فان هذه الدراسة تحاول الاجابة على السؤال التالي :

( ما المعايير التربوية المناسبة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين؟ ) .

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تحقيق أهدافها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في موضوعها في فلسطين.
  ٢. عدم وجود دراسات سابقة اهتمت او تناولت مجات هذه الدراسة في فلسطين .على حد علم الباحث
  ٣. الضرورة الملحة لايجاد معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي ، تتصف بالموضوعية وشمول الاداء الاشرافي لهؤلاء المشرفين بحيث تتلافى نقائص الوسائل القديمة .
  ٤. تحديد الكفاءات والمهارات التي تمكن المشرف من مواجهة تحديات استمرارية التغيير.
  ٥. ان مثل هذه الدراسة تعود بالمنفعة على كل من الطالب ، المدرس ، المشرف ، الوزارة (اي العملية التربوية بشكل كامل متكامل) .
- ويرى الباحث من خلال إطلاعها على واقع الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية في فلسطين أهمية وضرورة تناول مثل هذا الموضوع من أجل الحصول على معايير متطورة وحديثة من أجل عدم إبقاء عملية الإشراف عملية روتينية تقليدية .

٩٥٥٨٨

## حدود الدراسة

١. تقتصر هذه الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين (الضفة + غزة) للعام الدراسي ١٩٩٧/١٩٩٨ في مختلف التخصصات.

٢. أجريت الدراسة في الفترة ما بين ١٣/١٠/١٩٩٧ - ١٦/٤/١٩٩٨.

## أهداف الدراسة

أولاً: هدفت هذه الدراسة الى وضع معايير تربوية مناسبة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين من اجل النهوض بعمليتي التعليم والتعلم .

اما المعايير فهي :

١. طرق واساليب اختيار المشرف التربوي في فلسطين.
٢. المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي في فلسطين.
٣. الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي .
٤. سمات الشخصية للمشرف التربوي في فلسطين
  - الخصائص العقلية للمشرف التربوي .
  - الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي .
  - الخصائص الاجتماعية للمشرف التربوي .
٥. الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعملة في فلسطين.
٦. قدرة المشرف التربوي على تنظيم عملة بكفاءة .
٧. قدرة المشرف التربوي على التخطيط .
٨. قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية .
٩. قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية .
١٠. قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.
١١. قدرة المشرف التربوي على تقويم عملة ومتابعته له بكفاءة وفعالية .
١٢. قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية .
١٣. قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي .
١٤. قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وصنع القرار .
١٥. قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين .
١٦. قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني .
١٧. قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية.
١٨. قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسة.
١٩. قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات الطلاب وقدراتهم وميولهم .
٢٠. قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .
٢١. قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم .
٢٢. قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج .

ثانياً: التعرف على دور متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والمرحلة الإشرافية لمعايير اختيار المشرفين التربويين في فلسطين .

ثالثاً: تطوير برنامج الإشراف التربوي الحالي في فلسطين وتحقيق أهدافه.

رابعاً: تحسين ممارسات وأداء المشرفين التربويين في فلسطين وذلك عن طريق التوصل الى قائمة معايير تربوية مقترحة لاستخدامها في اختيار المشرفين التربويين .  
خامساً: المساهمة في التقييم الموضوعي لعمل المشرف التربوي في فلسطين في ضوء معايير تتصل بجميع مجالات عملهم.

### اسئلة الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي:

ما هي المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون؟

### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى التأكد من صدق الفرضيات التالية:

#### الفرضية الاولى :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب اتباعها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس .

#### الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب اتباعها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب اتباعها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة .

#### الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب اتباعها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة .

### تعريف المصطلحات

• المعايير التربوية : هي مستويات معيارية تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب تربوي ما له علاقة بالموضوع التي تستخدم به المعايير . ونستطيع بواسطتها ، كما يقول محمد عبد السلام احمد مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الانساني . (عبد السلام ، ١٩٨١) .

• المشرف التربوي : هو ذلك الشخص الذي يمارس عملا قياديا ، يقدم فيه خدمة أو خدمات تربوية فنية للمعلمين . تؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بكل جوانبها ، كما يؤدي الى تنمية شخصية المعلم وتبصرة بإمكاناته لخدمة طلابه وتنمية شخصياتهم . الصالحي (١٩٨٩) . ص ٢٨.

• المختص بالإشراف التربوي : يقصد به كل من يمارس العمل الإشرافي ويحمل الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى إلى جانب شهادة التأهيل التربوي ولا تقل خبرته عن خمس سنوات في مجال العمل الإشرافي (كالمدير الفني ورئيس قسم الإشراف التربوي والمشرف التربوي ومدير المدرسة ) (الصالحي ، ١٩٨٩) . ص ٢٨

• المؤهل العلمي : ويقصد بذلك الدرجة العلمية التي حصل عليها المشرف التربوي اكاديميا .

• المؤهل التربوي : ويقصد به درجة التأهيل التربوي او المسلكي التي حصل عليها المشرف التربوي ، والتي تؤهله لممارسة التعليم او الإشراف التربوي .

• الخدمة : ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها المشرف التربوي على رأس عمله في التعليم او الإشراف التربوي .

• الكفايات العلمية : هي مجموعة المهارات العملية التي يمتلكها المشرف التربوي ، والتي تؤهله للقيام بعمله الإشرافي .

وقد عرفت أبو السيد الكفاية : بأنها القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة في سلوك المتعلمين .

• الإشراف التكاملي : هو الإشراف الذي يأخذ جميع التطورات التربوية بعين الاعتبار ، إذ يهتم بالإدارة التربوية بكل أبعادها ، ويهتم بالمعلم والمدير وما يرتبط بهما ويتعامل معهما بعلاقات إنسانية ويحرص على تطبيق المنهاج في مفهومه الواسع ويعمل على تطويره وتحسين تنفيذه، ويهتم بالتعليم الصفي ويحاول أن يجعله تنظيماً للتعليم، ويجعل النتائج التعليمية هدفاً للعملية التربوية، ولا يهمل المجتمع المحلي، فيوظف إمكاناته المتنوعة لصالحه وصالح تعليم الطلاب، وفي الوقت نفسه يعمل على خدمته، ويجعل المتعلم محور العملية التربوية وهدفاً أساسياً من أهداف التربية، ويجمع الإشراف التكاملي المميزات الإيجابية للتفتيش والتوجيه والإشراف في كل متكامل، (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٧).

الفصل الثاني

الأدب التربوي

الإطار النظري

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

## الفصل الثاني

### الأدب التربوي

#### الإطار النظري

لقد مرت عملية الاشراف التربوي من حيث مفهومها ، ودور المشرف التربوي ، والاساليب المتبعة فيها ومعاييرها ، بمراحل متعددة من النمو والتطور ، ابتداء من القرن الثامن عشر ، وحتى الوقت الحاضر من القرن العشرين ، وبالتالي اصبح هناك تحول من مفهوم الاشراف التربوي القديم، والمسلمات التي ينبثق عنها، الى مفهوم الاشراف التربوي الحديث، ومسلماته المتطورة.

ففي الوقت الذي كان فيه مفهوم الاشراف التربوي ، مفهوماً تفتيشياً يركز على :-

- أ. اداء المعلم.
- ب. افتراض ان عملية التدريس عملية تلقينية ، وان هناك طريقة مثلى للتدريس.
- ج. ان المشرف، هو شخص اعلى من غيره ، ولديه المعرفة والقدرة الفكرية التي تفوق غيره من المعلمين.
- د. ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف من جهة ، وبين الاطراف المشاركة في العملية التعليمية التعليمية من جهة اخرى ، وكذلك ضعف التفاعل والتعاون الحقيقي بينهم.
- هـ. التركيز على الفرعيات، واهمال الاساسيات في العملية التعليمية التعليمية.
- و. الفوقية في التعامل بين المشرف ومن هم دونه في السلم الاداري وبخاصة المعلم.

اصبح هذا المفهوم ، يعبر عن دراسة وتحليل للموقف التعليمي التعليمي، ويعتمد برنامجاً مخططاً له مسبقاً ، ويستند الى المسلمات التالية:

- أ. التعليم هو عملية معايشة، يتعاون فيها كل من المشرف والمعلم ، على تحقيق اهداف التربية والتعليم.
- ب. ان ملائمة طريقة التدريس ، تتوقف على المعلم والمادة والطالب وامكانية المدرسة ، بمعنى آخر ، لا توجد طريقة مثلى في التدريس .
- ج. المشرف زميل يتبادل الرأي مع المعلم حول مختلف النشاطات الصفية وبهذا تطور مفهوم الاشراف التربوي ، ومر في عدة مراحل ،سواء أكان ذلك في الدول الاجنبية ، ام الدول العربية.

(الزاغة، ١٩٨٥)

## أهمية الاشراف التربوي

ان تزويد المشروعات بالعدد والعاملين دون تخطيط او توجيه او ارشاد يؤدي الى الارتجال والفوضى وضعف الانتاج ، ومثل هذه المشروعات مصيرها الفشل ، فالعناية برسم خطة سليمة مع التوجيه تؤدي الى حسن سير العمل بما يكفل توزيع المسؤوليات توزيعاً عادلاً يحقق النجاح..

كما ان ضخامة الاعمال والمشروعات ، والتقدم العلمي والصناعي والزراعي ، والتطور الاجتماعي واتساع مجالات العمل وتعدد اساليب الانتاج، جعل الاشراف عملية ضرورية لمواجهة مواقف الحياة ومجالاتها المتغيرة و لكل من الادارة العلمية والعلاقات الانسانية مزايا وعيوباً ، فالاولى تضع مصلحة المؤسسة التربوية في المقدمة والثانية تضع حاجات الفرد هي الاولى ، ولهذا فإن افضل الاساليب هو الاخذ بالجانبين اهداف المؤسسة التربوية واهداف الفرد ، وكان هذا الاتجاه هو بداية الاشراف الديمقراطي الحديث.(نشوان، ١٩٨٢)

## العملية الاشرافية :

في ضوء تطور الاشراف التربوي من التفتيش الى التوجيه التربوي الى الاشراف التربوي الشامل يمكن تحديد مفهوم العملية الاشرافية وطبيعتها وعلاقتها بالتعليم والتعلم ، فاذا علم ان اهداف الاشراف التربوي اصبح اليوم، تحسين العملية التعليمية ، فإن العملية الاشرافية ذاتها يجب ان تتصل بهذا الموضوع، فالعملية الاشرافية ينظر اليها ، من زاوية تحليل النظم ، على انها سلسلة من التفاعلات والاحداث بين المعلم والمشرف التربوي، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية ، ومخرجاتها ويفترض ان تكون المخرجات على نحو افضل من ذي قبل ، كما ان المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً على عملية المخرجات في الاشراف التربوي. (نشوان، ١٩٨٢)

## اتجاهات في الاشراف التربوي

نتيجة البحوث والدراسات التي اجريت في مجالات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي والادارة التربوية ، حدث تطور هائل في فلسفة الاشراف التربوي المتمثلة في التفتيش وظهرت فلسفة التوجيه التربوي. وقد تمثلت هذه الفلسفة في التركيز على تحسين اداء المعلمين باعتبارهم محور العملية التوجيهية على ان يتم ذلك في جو ديمقراطي يقوم على الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلم، وترجع اهمية التأكيد على دور المعلم وتحسين ادائه في

التوجيه التربوي الى ان ذلك سيقود الى تحسين العملية التعليمية التعلمية والتي يعتبر المعلم احد عناصرها ، فاهتم التوجيه التربوي بسلوك المعلم التعليمي، الامر الذي جعل الموجه التربوي يكرس اهتمامه لملاحظة سلوك المعلم التعليمي داخل غرفة الصف ومن ثم تقويمه وتطويره ، وقد صاحب فلسفة التوجيه التربوي ، اتجاهات اشرافية بغرض تحسين سلوك المعلمين التعليمي ، ومن هذه الاتجاهات اعتبار ان التوجيه نظير التعليم، حيث ينطلق هذا النوع من الاشراف من اعتبار ان المشرف التربوي معلم المعلمين. ويبرز هذا الاتجاه ابعاد المشرف التربوي في الاشراف التربوي نظير التعليم حيث يبين وجود علاقة بين المشرف والمواد التعليمية التي يجب ان يتعلمها المعلم ، وتتمثل هذه المواد في دور المعلم الذي يجب ان يتعلمه والمتصل بكل من المنهاج والمتعلم وتوجد علاقة ايضاً بين المشرف التربوي بتشخيص حاجات المعلمين لمواجهتها وتليبيتها والعمل في ضوءها ، بالاضافة الى ما يظهره المعلم من ادوار تساعد المشرف على فهم سلوكه التعليمي .

اما العلاقة بين المعلم ( تلميذ يتعلم دوره كمعلم، والمواد التي يجب تعلمها)، فنتمثل في عمليتين اساسيتين: الاولى عملية الاشراف التربوي ذاتها ، والثانية النمو المهني وتدريبهم اثناء الخدمة . ( نشوان، ١٩٨٢).

#### والاتجاه الاخر الاشراف التربوي الشامل:-

يهدف الاشراف التربوي الشامل الى تحسين العملية التعليمية التعلمية، ويتضح من هذا التعريف ان المشرف التربوي يؤدي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والتي تتضمن المعلم والتلميذ والمنهاج ، والعملية الاشرافية من هذا المنطلق هي عملية التفاعل بين المشرف والمعلم، وبقدر ما يكون هذا التفاعل مفتوحاً ، بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تساعد على تعديل سلوك المعلم التعليمي واتجاهاته نحو الاشراف التربوي.

ان المفهوم الحديث للاشراف التربوي يتناول طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم بالتخصيص والتحديد ، ويرى فيه سمة هامة تميزه عن غيره من انماط الاشراف السابقة فالاشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية ، علاجية مستمرة ، تتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم.( نشوان، ١٩٨٢).

## بعض الاتجاهات الحديثة في الاشراف والقياده التربوية:

يزخر الادب التربوي اليوم بالكثير من الاتجاهات الحديثة التي تبحث في الاشراف والقيادة التربوية والتي يضيق المجال هنا عن سردها وتناولها جميعها ، ويتم الانتقاء في اطار هذه الدراسة تناول ثلاثة من الاتجاهات الحديثة وهي:-

### ١- الاشراف العيادي : (الاكينيكي) :-

يعرف كوجان (Cogan) الاشراف القيادي ( الاكينيكي ) بأنه ذلك النمط من الجهود الاشرافية الموجهه بشكل مركز نحو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية الصفية، انطلاقاً من تسجيل كل ما يجري في غرفة الصف من أفعال وأقوال تصدر عن المعلم والمتعلمين في اثناء العملية التعليمية التعليمية ، ثم تحليله بالرجوع الى ماهو متوافر من معلومات حول المعلمين والمتعلمين ( معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم ومهاراتهم .... الخ) ويضيف كوجان قائلاً ان المجال العيادي في هذا النمط الاشرافي هو التفاعل الحاصل بين المعلم والمتعلمين من ناحية وبين المتعلمين بعضهم مع بعض أفراداً وجماعات من الناحية الثانية.

فالاشراف العيادي اذن هو ذلك النمط من الجهود الاشرافية المصممة خصيصاً لتحسين الاداء الصفى للمعلم وتلاميذه ، بتسجيل وقائع العملية التعليمية والتعلمية والتفاعل الصفى ، ومن ثم تحليل هذا كله في اطار العلاقات القائمة بين المشرف والمعلم والعمليات الاشرافية المختلفة ، والهدف النهائي للاشراف العيادي ، كغيره من اساليب الاشراف، هو تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين ممارسات المعلم التعليمية وكفاياته في تنظيم التعلم ( بلقيس ، ١٩٨٩).

### ٢- الاشراف التربوي باستخدام التعليم المصغر:-

يرجع الفضل في استخدام التعليم المصغر في التدريب والاشراف التربوي الى ما قدمه عدد من اساتذه جامعة ستانفورد (Stanford) في الولايات المتحدة في الستينات والتعلم المصغر، كأسلوب اشراف تدريبي ، ينطلق من تصور كامل وواضح للكفايات والمهارات العملية الاساسية التي يحتاج اليها المعلم في ادائه لمهامه التعليمية في اطار دوره ومسؤولياته بوصفه منظماً للتعلم، ومن ثم يجري تقسيم الكفايات وما تتضمنه من مهارات اساسية الى مهارات فرعية متكاملة يجري التركيز ، على اكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجه ونامية الواحد بعد الاخر في مواقف تعليمية تعليمية مصغره. وتتابع العملية الاشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المترابطة التي تنتظم في كفاية كبرى واحده ، الى ان يتحقق للمتدرب / المعلم اتقانها في كل متكامل اكثر تعقيدا (٢٠-٢٥) دقيقة و (٦-١٠) تلاميذ ( بلقيس ، ١٩٨٩).

تشكل الزيارات الصفية للمعلمين المستهدفين في صفوفهم وما يسبق هذه الزيارات وما يعقبها من لقاءات ومناقشات تدور بين المشرف والمعلم أساساً للأسلوب التقليدي الفردي للإشراف التربوي ويشكل المشرف الفرد ( مشرفاً كان أم مديراً ) وما يتمتع به من براعة وكفايات إشرافية تتصل بتخصصه وخبراته محور العملية الإشرافية التقليدية. أما الأسلوب الإشرافي الحديث الذي يتم طرحه، والذي ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الإشراف والتدريب فإنه يقوم على أساس التعاون والتشارك سواء تمثل هذا في المعلمين المستهدفين أم في المشرفين القائمين على العملية الإشرافية.

فأسلوب الإشراف الجمعي / الزمري / الفرقي ينطلق من حقيقتين أساسيتين هما:-

١- أن تضافر الجهود الإشرافية ( synergy ) المتنوعة والمتكاملة لعدد من المشرفين التربويين والخبراء من ذوي الاختصاص والاهتمامات المختلفة يمكن أن يلعب دوراً إشرافياً فاعلاً ، وتقدم خدمات إشرافية متكاملة لمعلم فرد أو لعدد من المعلمين الذين تجمعهم حاجات مهنية أو تدريبية مشتركة.

٢- ثمة فئات من المعلمين والعاملين التربويين يشتركون في حاجات مهنية وتدريبية مشتركة تتطلب خدمات إشرافية معينة يمكن أن يقدمها لهم، مجتمعين ، مشرف فرد أو فريق من المشرفين والخبراء بصوره متكامله شامله يجري فيها تناول الكفاية أو الكفايات المستهدفه من جميع جوانبها ( النفسية والتربوية والاكاديمية والأدائية ) . والمتعلم والمنهاج الذي يجري التفاعل بينهم في إطاره . ( بلقيس ١٩٨٩ ).

ويشير الأفندي (١٩٨١) الى تبني الإشراف التربوي الحديث بعض المداخل في الإشراف التي تأخذ بعين الاعتبار زيادة فعالية العملية الإشرافية من خلال توفير التفاعل المناسب بين المشرف التربوي والمعلم ومن هذه المراحل:-

#### ١- الإشراف التشاركي:-

هو ذلك الإشراف الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين وتربويين ومعلمين وتلاميذ.

## ٢- الاشراف العيادي او العلاجي او الاكلينيكي :

يعتمد الاشراف العيادي على زياده فعاليه الملاحظه الصفيه من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظه نوع السلوك الاشرافي الذي ينبغي على المشرف ان يسلكه من اجل مساعدة المعلم.

### ٣- الاشراف بالاهداف:

الاشراف بالاهداف يؤمن بأهداف الاشراف التربوي بالدرجة الاولى ، فإذا كان هدف الاشراف التربوي العام تحسين العملية التعليمية التعلمية ، فإن الاشراف بالاهداف يسعى الى اشتقاق مجموعة محددة وواضحه من الاهداف من الهدف العام. والاهداف المحدده للاشراف التربوي تتصل بما يلي:-

- تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها .
- تطوير المعلمين مهنيًا.
- تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة، المعرفي ، والنفس حركي والانفعالي.
- توفير الامكانيات المادية والمعنوية من اجل تحقيق الاهداف التربوية .
- تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفيه.
- ترشيد الاستفادة من خامات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية .

وكذلك يهدف الاشراف التربوي، الى مساعدة المعلمين، على ادراك مشكلات النشئ، وحاجاتهم، ادراكا واضحا ، وعلى ان يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد ، لاشباع هذه الحاجات ، وحل تلك المشكلات .

من واجب المشرف التربوي ، ان يكتشف ما عند كل معلم من قدرات كامنه ، ومواهب مستتره ، ثم تتيح لها الظهور ، والاعراب عن نفسها ، في مجالات العمل المدرسي المناسبه لها ، ويجب ان يلقي المدرس من المشرف، العون ، والتشجيع ، والتوجيه ، حتى تثبت قدماه، ويقدم خير ما عنده .

ويجب ان يعمل المشرف التربوي على غرس مبادئ المهنة ، واصولها ، وطريقة التنافس الشريف بين العاملين فيها، في نفس المدرس المبتدئ ، والا يكون عمله مقصورا على علاج الموقف الراهن، الذي يواجهه المدرس الان ، وانما يتعداه الى ترسيخ اقدامه وتثبيتها ، حتى يسير ثابت الخطى .

## انواع الاشراف التربوي

هنالك انواع للاشراف التربوي ونذكر هنا ، اربعة انواع عامة هي:

### ١- الاشراف التصحيحي:

إكتشاف الاخطاء سهل ، والصعب هو ادراك مدى ما يترتب على الاخطاء من ضروره ، فقد يكون الضرر بسيطا ، وقد يكون جسيما ، واكتشاف المشرف التربوي لاططاء بسيطه ، ويقدر انه ينفي عدم السكوت عليها نهائيا او يحاول ان يتذكرها فيما بعد ، ثم يشير اليها عرضا في مناسبة اخرى ، بأسلوب لبق، وبعبارات لا تحمل أي تأنيب ، او سخرية ، ولا تسبب للمدرس أي حرج ، اما في حالة الاخطاء الكبيرة فالمشرف التربوي أحوج الى استخدام لباقة ، وقدرته على معالجة الموقف ، دون ان يلجأ الى المواقف الرسمية والاجراءات الشكالية التي تثير الشك، وتدعو الى الحذر ، وتقيم حواجز التكلف ، والتصنع ، بين المشرف والمدرس .

### ٢- الاشراف الوقائي:

المشرف التربوي رجل اكتسب خبره حيه، اثناء عمله بالتدريس ، واثناء زياراته للمدرسين ووقوفه على اساليب تدريسهم ، فهو لذلك - قادر أن يتنبأ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المدرس الجديد ، عندما يبدأ في مزاولة المهنة .

### ٣- الاشراف البنائي:-

ليس الاشراف التربوي عثورا على الاخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها وما ينبغي للمشرف ان يذكر الخطأ ، او يشير اليه ، مالم تكن لديه مقترحات لتصحيحه ، او خطه يؤدي اتباعها الى علاجه ، أي ان الاشراف ينبغي ان يكون بنائيا ، يتجاوز مرحلة التصحيح الى مرحلة البناء، واحلال جديد صالح ، محل القديم الخاطيء ، يجب على المشرف التربوي ، اشراك المدرس معه ، في رؤية ما ينبغي ان يكون عليه التدريس الجيد، وان يشجع نموهم، ويستثمر المنافسة بينهم ، على الأداء الجيد ، لما فيه مصلحة العملية التربوية.

### ٣- الاشراف الابداعي:

يعتبر من أنواع الإشراف النادرة، وهو نوع من الاشراف الذي لا يقتصر على مجرد انتاج الامن ، وتقديم اعلى نوع من النشاط الجمعي، وانما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة ، لدى المشرف، لتخرج امن ما تستطيع في مجال العلاقات الانسانية .

ولكي يكون المشرف مبدعا ، يجب ان يكون على مستوى عال، من الاتصاف بصفات شخصية ، لا بديل له عنها ، ومن بنيتها: الصبر ، واللباقة، ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية ، مع التواصل ، والرغبة في التعليم من الاخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ، وفهم الناس ، والايمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للاهداف التربوية ، مع الاستعداد للسير في أي سبيل توصل اليها ، سواء رسمها هو ام رسمها غيره الأفندي (١٩٨١). وفي دراسة قام بها فان (VAN, 1997) حول صفات المشرف التربوي كقائد دلت النتائج على وجود مستوى عال من الثقة بالمشرفين، وفيما يلي اهم عشره صفات تدل على المشرف التربوي كقائد:

١- لديه ايمان عميق وثقة كبيره بالله تعالى.

٢- صادق.

٣- يثق بالمروسين.

٤- يحافظ على الثقة.

٥- يعامل المروسين باحترام.

٦- يوجد معنويات عالية.

٧- لا يستخدم اشراقا مبالغا فيه.

٨- ينجز الوعود والالتزامات.

٩- يعطي افضلية الشك في الحالات المتنازع عليها.

١٠- يعامل الجميع بالعدل.

وقد أكد ماسلو (Maslow) على اهمية تحقيق الذات لتحقيق التوافق النفسي السوي للفرد، ووضع عدة معايير للتوافق النفسي منها مايلي:

الادراك السليم للواقع، وتقبل الذات كما هي ، والاعتماد على النفس ، والاستقلال ، والخبرات الناجحة ، والعلاقات الاجتماعية الناجحة ، وتقبل الاخرين ، والتوفيق بين متطلبات الحياة المختلفة. ( عبد اللطيف ، ١٩٩٠ )

ومن اهم الصفات الشخصية اللازمة والمهمة في انجاح مدير المدرسة او المشرف التربوي في ادائه لدوره كما هو مطلوب منه ، توفر الصحة النفسية والجسدية الجيدة ، حيث ان هناك ارتباطا وثيقا بينهما ، لانهما يؤثران على بعضهما بعضا، فالقوة النفسية تساعد المدير او المشرف على ضبط اعصابه في ظل وجود ضغط العمل الشديد عليه ، والذي لم يستطيع تحمله ما لم يكن يتمتع بصحة جسدية جيدة. ( سمعان، مرسى، ١٩٨٤ ).

في السنوات الاخيره اصبح من الواضح والمقبول بأن الاشراف يحتاج الى معرفة ومهارات تختلف عن المهارات التي يتطلبها العلاج النفسي، بالاضافة الى ذلك فإن الاخلاقيات

والمتطلبات القانونية المتعلقة بالإشراف تتضمن قضايا العلاج النفسي وبما ان الإشراف هو علاقة ثلاثية أكثر منها ثنائية فإنه على المشرف ان ينتبه للحاجة الى التوازن بين الحاجات الارشادية للمفحوصين والحاجات التدريبية للمرشد.

ومع ازدياد حالات اللجوء الى القضاء في المجتمع الامريكي خلال الجبل الماضي فقد تداخلت الاخلاقيات مع القانون. ومن المهم ان يتذكر المشرف بأن المعايير الاخلاقية تتطلب منه ان يتصف بممارسات تحددها المحصنه بينما تجدد التشريعات القانونية النقطة والحدود التي يتحمل فيها المسؤولية من اجل اهدافنا في هذه الدراسة فقد قبلت الارتباطات الوظيفية بين المعايير الاخلاقية والقانونية ( بيرنارد، ١٩٩٤ ).

### الدراسات السابقة

بعد مراجعة الأدب التربوي تبين للباحث وجود دراسات كثيرة في مجال الإشراف التربوي بشكل عام لكنه لم يجد أبحاثاً في موضوع البحث سوى بحث واحد للصالحى (١٩٨٩) وبحثين باللغة الإنجليزية للباحثين (Colvard, 1986) و (Luders, 1987) مما يجعل أسبقية لهذا الأبحاث:

#### أولاً الدراسات العربية:

##### دراسة بستان وحجاج ( ١٩٨٨ ):

اجرى الباحثان دراسة بعنوان "الإشراف التربوي والتوجيه الفني ، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس" اشملت عينة الدراسة (٨٥) مشرفاً تربوياً ، و(٤٨) مديراً ومديره مدرسه ، و(٨٨) معلماً ومعلمة من الكويت . افترضت الدراسة ما يلي :-

-ان هناك علاقة ايجابية بين الإشراف التربوي والادارة المدرسية .

-هناك كثير من السلبيات التي تعيق تطوير هذه العلاقة .

-يمكن تحديد بعض هذه الجوانب السلبية ، ومن ثم العمل على الحد منها ان لم يكن تفاديها.

-ان خير تعبير عن هذه العلاقة ، بايجابياتها وسلبياتها يتمثل فيما يراه المعنيون بها مباشرة، وهم المشرفون التربويون، ومدراء المدارس ، والمعلمون .

وقد اشار مدراء المدراس الى ان دور المشرف التربوي سيكون اكثر ايجابية اذا تضمن مشاركة اكبر في التخطيط للنشاطات الرياضية والثقافية والاجتماعية والمساهمة فيها، كما

يرغبون بان يقوم المشرف التربوي باشراف مدير المدرسة في اعداد خطة زيارة المدرسة ، وان يهتم بصوره اكبر بالنواحي الادارية مثل التعاون مع الادارة في حل المشكلات الفنية والادارية ، ويعطونه دوراً اكبر في متابعة النمو المهني للمعلمين وتطويرهم.

كما اوضح المديرون انهم يرغبون في ان يقوم المشرف التربوي بمناقشة المعلمين وعدم فرض ارائه عليهم، كما يطالبونه بالاهتمام بمعرفة اراء اولياء الامور واخذها بجديّة ، فيما لا يرى المشرفون التربويون اهمية كبيرة لذلك.

وقد اشار المعلمون الى ان اهم مساوئ المشرف التربوي هو اهتمامه بالعمل التدريسي الفني، المتعلق بالمادة التي يدرسها المعلم، دون ابداء الاهتمام المطلوب بالنواحي الادارية ، كما يطالبونه بالاهتمام بالنشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية ، والاسهام فيها ، غير ان المشرف التربوي يعتبر ان هذه من المهمات الاساسية التي يجب ان يضطلع عليها مدير المدرسة.

كما و اشارت النتائج أن المعلمين يفضلون أن يتضمن دور المشرف التربوي اهتماماً اكبر في تطوير نوع الاتصالات الاكثر فاعلية مع المدرسة ومع الهيئة التدريسية فيها، وتشجيع المعلم على النقد الذاتي والموضوعي ، والاهتمام بتبادل الخبرات مع مدرسي المواد الاخرى والمدارس الاخرى ، وعقد الندوات العملية ، والدورات التدريبية للمعلمين ، كما يرغب المعلمون بان يقوم المشرف التربوي بإبداء قدر اكبر من الاهتمام بأرائهم ومناقشتهم ، كما اشاروا الى وجوب تضمن دور المشرف التربوي لمهام تتعلق بمتابعة المستجدات في الجوانب التربوية ، والاهتمام بتناقل الخبرات بين المدارس ، وتشجيع جو التعاون والديمقراطية والالفة بين المعلمين.

#### دراسه ريان ( ١٩٨٨ ) :

اجرى الباحث دراسه بعنوان "الاشراف التربوي والتوجيه الفني ، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدرء المدارس"

اجرى الباحث دراسه على عينه عشوائيه شملت (٤٢) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الكويتية بنسبه (١٢ %) من المجموع الكلي لهم، إضافة الى جميع الموجهين التربويين لتلك المدارس ، حيث افترض ريان ما يلي :-

- ان التوجيه يتم وفق المفهوم التقليدي له ، والذي يتمثل بالتفتيش .
- ان المجالات والاساليب الحديثه للتوجيه محدوده الاستخدام .
- يوجد فرق في الرأي ، بين مجموعتي الموجهين الفنيين ( المشرفين التربويين ) بالنسبة لتقويمهما لجوانب نشاط التوجيه .

اظهرت الدراسة ان اغلب المعلمين يرون ان التوجيه مازال يتمحور حول المفهوم التقليدي ، كما وأن غالبية المدرسين أشارت ان الموجه يجب ان يبدي اهتماماً أكبر بمجال الاتجاهات والقيم ، ومجال المقررات الدراسية وطرائق التدريس ، ومجال الاجهزة والخدمات والوسائل التعليمية ، بينما يرى الموجهون التربويون ان دور المشرف التربوي يشمل اضافته الى المجالات السابقة، مجال النشاط المدرسي المتعلق بالمقررات الدراسية والمناهج ، ومجال العلاقات المهنية .

وفيما يتعلق بالاساليب ، يرى المعلمون ان واحدة من اهم الممارسات الاشرافية هي القيام بتنظيم ندوات وبرامج تدريب على اساليب التعليم الحديثة للمعلمين ، والقيام بتقويم الموقف التعليمي بمجمله ، وتشجيع المعلم على ابداء رأيه بحرية ، وتشجيعه على المناقشة .

بينما يتفق الموجهون مع المعلمين على ان دورهم يتضمن تشجيع المعلمين على تجريب الطرق والاساليب الحديثة ، واطلاع المعلمين على المطبوعات والمستجدات الحديثه ، اضافته الى تشجيعهم على الحصول على المؤهلات والدرجات العلمية الاعلى ، وتشجيع الزيارات بين المعلمين في الصفوف ، ومناقشة المعلمين في سير العمل .

#### دراسة الصالحي ( ١٩٨٩ ) :

قام الباحث باجراء دراسة بعنوان "تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الاردن" تكون مجتمع الدراسة من مجموع المشرفين التربويين العاملين في وزاره التربيه والتعليم الاردنية والبالغ عددهم (٢٧٠) مشرفاً ومشرفه ، وقد شملت عينه (١٦٦) فرداً .

واستخدم الباحث استبانة طورها عن طريق وضع تعريفات اجرائيه لمصطلحات الدراسه وتحديد مجالات المعايير التربويه المقترحه لعمل المشرف التربوي في الاردن ، وبناءً على متوسط درجة الاهمية التي اعطيت لكل من المعايير التربوية من قبل افراد العينه وتم تحديد قائمة هذه المعايير حسب اهميتها على النحو التالي :-

١- السمات الشخصية المناسبه للمشرف التربوي في الاردن من حيث :

أ. الخصائص العقلية المناسبه للمشرف التربوي.

ب. الخصائص الانفعالية والنفسية المناسبه للمشرف التربوي.

ت. الخصائص الاجتماعية والشخصية المناسبه للمشرف التربوي.

٢- قدره المشرف التربوي المناسبه على التخطيط .

٣- قدره المشرف التربوي المناسب لتحقيق اهداف الاشراف التربوي في الاردن .

٤- قدره المشرف التربوي المناسبه لتحقيق ذاته .

٥- الاعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في الاردن .

- ٦- قدره المشرف التربوي المناسبة على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية .
- ٧- قدرة المشرف التربوي المناسبه على ممارسة الاساليب والانشطة الاشرافية المختلفة .
- ٨- قدره المشرف التربوي المناسبه للعمل بكفاءة وفعالية .
- ٩-الخبره العملية الناجحه للمشرف التربوي في الاردن .
- ١٠-تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي في الاردن .
- ١١-تحديد طرق واساليب اختيار المشرف التربوي في الاردن .

دراسة الدوجان ( ١٩٨٩ ) :

اجرى الباحث دراسة بعنوان "مهام الاشراف التربوي التي يفترض ان يمارسها المشرف التربوي"

حيث هدفت الدراسة الى بيان هذه المهام ، وشملت عينه الدراسة (٣٠) مشرفاً تربوياً و (٣٧١) مديراً ومديرة في المراحل الدراسية الثلاث .

توصل الباحث الى (٤٣) مهمة اشرافية غطت جميع مجالات العمل المدرسي ، وتتوزع على خمس عمليات هي : التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتقويم، وقد اظهرت الدراسة ان المشرفين التربويين في محافظة المفرق ولواء جرش ، يمارسون احدى وثلاثين مهمة اشرافية من مهام الاشراف التربوي بدرجة مقبولة .

دراسة ابو نمرة ( ١٩٩٠ ) :

قام الباحث باجراء دراسة بعنوان " الكفايات الاشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في الاردن "

هدفت الدراسة الى تحديد مدى امتلاك مشرفي ومشرفات التربية الرياضية في الاردن للكفايات الاشرافية الاساسيه من وجهة نظرهم ونظر المعلمين القائمين على اشرافهم ، كما هدفت التوصل الى بيانات عن ضرورة امتلاك هذه الكفايات ومجالاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين .

وتألفت عينة الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات التربية الرياضية في الاردن حيث بلغ عددهم ( ٣٧ ) مشرفاً ومشرفة ، كما تم اختيار ثلاثة معلمين لكل مشرف، وثلاث معلمات لكل مشرفة من اجل تحديد مدى امتلاك مشرفيهم للكفايات الاشرافية ومجالاتها .  
وقد استخدم الباحث قائمة بينهاريس للكفايات الاشرافية الاساسية المطورة للبيئة الاردنية والتي تكونت من تسعة مجالات تغطي ست وثلاثين كفاية اشرافية اساسيه .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليله للنتائج ، وجود تطابق بين تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في مجالي " تطوير المناهج " و " تنظيم عملية التدريس " .

#### دراسة الايوب ( ١٩٩٠ ) :

اجرى الباحث دراسة بعنوان "اهمية المهام الاشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الاردن ودرجة ممارستهم لها" شملت عينة الدراسة (٩٧) مشرفا تربويا ، هم كل مجتمع الدراسة ، في كل من عمان الكبرى والعاصمة والبلقاء ودير علا والشونة الجنوبية . أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب المشرفين التربويين لمهامهم الاشرافية جاء على النحو التالي:

المناهج ، النمو المهني ، ادارة الصفوف ، والتعليم والتعلم ، وأقلها اهمية يتعلق بإدارة المدرسة ، والاختبارات ، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع ، والتخطيط . كما دلت نتائج الدراسة على ان المشرفين التربويين لا يمارسون مهامهم الاشرافية بدرجة تتفق مع درجة اهميتها ، حيث كانت درجة الاهمية اعلى بكثير من درجة الممارسة.

#### دراسة الدرايع ( ١٩٩١ ) :

اجرى الباحث دراسة بعنوان " واقع الاشراف التربوي من وجهتي نظر المشرفين التربويين والمعلمين في الصفوف الثلاثة الاولى من مرحلة التعليم الاساسي في الاردن " شملت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم ومعلمة و (٧٢) مشرفا تربويا، أظهرت نتائج الدراسة ان اهم المجالات الاشرافية التي تحوز على اهتمام المشرف التربوي ، هي مجالات التخطيط للتدريس، يليه مجال تحسين المعلم المهني وتطويره ، وادناها مساعده المعلم في مجالات عامة.

#### دراسة عباس ( ١٩٩٢ ) :

اجرى الباحث دراسة بعنوان "فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الادارية لمديري المدارس الحكومية في الاردن " شملت عينة الدراسة (٥٦٩) مديرا ومديره توصل الى ان درجة ممارسات المهمات الادارية من قبل المشرفين التربويين ، كما يتصورها مديرو المدارس ، كانت متوسطة في معظمها ، وان اهم المجالات الاشرافية كما يراها مدراء المدارس والمشرفون التربويون هي: مجال

المتابعه والتقويم ،ويليه مجال التوجيه ،ثم مجال القيادة ، ويأتي في المراتب الأخيرة مجال التنسيق والاتصال والتعاون ، ومجال التنظيم ،ومجال التخطيط .

#### دراسة فريحان ( ١٩٩٢ ) :

قام الباحث باجراء دراسة بعنوان " تقييم الحاجات الفنية والادارية للمشرفين التربويين في محافظة اربد" هدفت الدراسة الى تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة اربد ، وذلك من خلال الاجابه على الاسئلة التالية :

- ١-ما واقع الحاجات الفنية والادارية للمشرفين التربويين في محافظة اربد ؟
  - ٢- ما ترتيب الحاجات الفنية والادارية للمشرفين التربويين على سلم الاولويات لكل مجال من مجالات الدراسة ولكل بعد من ابعادها ؟
  - ٣- هل هناك فروق بين واقع حاجات المشرفين التربويين تعزى الى المؤهل والخبرة والمبحث ؟
- وللاجابة على اسئلة الدراسة فقد استخدم الباحث تحليل التباين واختبار كاي تربيع واختبار (ت) .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين . وبعد تحليل النتائج توصل الباحث الى ان هناك عدداً من الكفايات الفنية والادارية بلغ مجموعها ( ٢٠ ) كفاية ادارية، وان هناك ترتيبات للكفايات الفنية والادارية ضمن المجال والبعد الإداري والفني يمكن ان يكون ركيزة مهمة في تصميم البرامج التدريبية القائمة على اولوية الكفايات واهميتها، كما اشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في واقع حاجات المشرفين التربويين تعزى الى المؤهل والخبرة والمبحث .

#### دراسة صالح ( ١٩٩٣ ) :

قام الباحث باجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين الممارسات الاشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الاشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى" هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الممارسات الاشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الاشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الاولى .

تكونت عينه الدراسه من ( ٤٥٠ ) معلما ومعلمة في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الاولى . وتكونت اداة الدراسة من ( ١٦٧ ) فقرة موزعة على ثمانية مجالات للإشراف التربوي هي: التخطيط ، والمنهاج ، والتعليم ، والنمو المهني ، والاختبارات ، والادارة ، وادارة الصفوف ، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

١. ان درجة الممارسات الاشرافية الفعلية للمشرفين التربويين كما يراها المعلمون كانت غير مقبولة لديهم ، في جميع مجالات الممارسات الاشرافية سوى على مجالي ادارة الصفوف، والاختبارات .
٢. ان هناك قبولا عاليا للممارسات الاشرافية المفضلة لدى المعلمين وفي جميع مجالات الممارسات الاشرافية المفضلة .

دراسة الشريدة ( ١٩٩٣ ) :

اجرى الباحث دراسة بعنوان " دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الاساسية من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة الى معرفة دور المشرف التربوي في من وجهه نظر افراد العينه تحسين العمليات التعليمية في المدارس الاساسية ، وبيان اثر كل من الجنس والخبره و المؤهل في تحديد ذلك الدور . وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكوره الاساسيه الحكوميه وشملت ( ٢٦٩ ) معلما ومعلمة .

وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :-

- ١- جاء رأي المعلمين في دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية حول الوسط بمتوسط حسابي ( ٢,٦٩ ) ونسبة مئوية ( ٥٣.٩٢ % ) .
- ٢- جاءت مجالات دور المشرف التربوي مرتبة بنسبتها المئوية حسب رأي المعلمين في ممارسة هذا المجال كما يلي :-
- المتابعة والتقييم ( ٥٨,٤ % ) والكفايات المهنيه ( ٥٤ % ) والتخطيط ( ٥٣,٤ % ) والانشطة والوسائل والمنهاج ( ٥٣,٤ % ) والعلاقات الاجتماعية الانسانية والتواصل ( ٥٠ % ) .
- ٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( = ٠,٠٥ ) بين رأي المعلمين في دور المشرف التربوي تعزى الى الجنس لصالح الاناث ، والى الخبره لصالح أصحاب الخبرة الطويله منها والى المؤهل العلمي لصالح حمله مؤهل دبلوم كليات المجتمع .

دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤):

قام الباحث باجراء دراسته بعنوان "دور المشرف التربوي من وجهه نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الاساسيه التابعه لوكاله الغوث في منطقة الخليل

التعليمية في الضفة الغربية"، على المجالات الاشرافية العشرة التي وردت في هذه الدراسة وهي :-

مجال الشؤون الادارية ، ومجال المنهاج، ومجال طرائق التعليم ، ومجال النمو المهني للمعلمين ، ومجال اسس الاتصالات مع المعلمين ، ومجال العلاقات الايجابية داخل المدرسة ، ومجال البيئة المدرسية ، ومجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية ، ومجال شؤون الطلبة ونشاطاتهم ، ومجال التقويم .

وتألفت عينه الدراسة من (٤٨) فردا تم توزيعهم على الفئات المكونه لمجتمع الدراسة ، وقد استخدم الباحث استبانته تبين المهام الاشرافيه التي يفترض ان يمارسها المشرف التربوي .

وقد توصل الباحث الى اجماع مجتمع الدراسة على المجالات الاشرافية التالية :

مجال المنهاج ، و مجال طرائق التعليم ، ومجال التقويم .

ووجد الباحث فرقا بين الفئات المكونه لمجتمع الدراسة على المجالات الاشرافيه السبعة الاخرى .

#### دراسة الخطيب ( ١٩٩٥ ) :

قام الباحث باجراء دراسة بعنوان ، تقدير الاحتياجات التدريسية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد وعجلون والبلقاء .

وقد هدفت الدراسة التعرف على احتياجات المشرفين التربويين للتدريب ، اختار الباحث عينه عشوائية من ( ١٢٤ ) مشرفا تربويا ( ٣٠٠ ) مديرا و ( ٦٠٠ ) معلم في العام الدراسي (٩٥/٩٤) .

وقد استخدم الباحث اداه طورها تصف المهام والادوار التي يقوم بها المشرف التربوي ، وتكونت الاستبانة من (٦٥) فقرة وكانت متغيرات الدراسة الديمغرافية هي ( المؤهل ، والوظيفة، والخبرة )

وكل متغير من هذه المتغيرات له ثلاث مستويات ، واشتملت أداة الدراسة على

المجالات التالية :-

- التخطيط والتنظيم .
- التدريس الفعال .
- التدريب والبحث والتطوير
- تطوير المناهج والكتب المقرره .
- التقويم

وبعد تحليل النتائج توصل الباحث الى ما يلي :-

- ١- جاء تصور المشرفين التربويين لاهمية الكفايات التدريبية بالنسبة لهم في تدريبهم المعلمين بدرجات متفاوتة ، الا ان هذه الدرجات جميعها كانت في مستوى مرتفع جدا .
- ٢- تفاوتت درجات تقدير المشرفين التربويين لقدراتهم على ممارسة الكفايات التدريبية التربوية في تدريبهم للمعلمين ، اذ دلت قيمة المتوسطات على وجود مستويات عاليه ومتوسطه ومرتدنيه من القدرات عند المشرفين التربويين.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متغيري القدره والاهمية على جميع الكفايات التدريبية التربوية للمشرفين التربويين باعتبارهم مدربين تربويين ، مما يشير الى وجود حاجات تدريبية لدى المشرفين التربويين على هذه الكفايات التدريبية ، وقد تفاوتت درجات الحاجات التدريبية ضمن المجال التربوي الواحد الذي ترتبط به هذه الحاجات .
- ٤- هناك اثر دال لمتغير الجنس على تقدير المشرفين التربويين لحاجاتهم التدريبية لصالح الذكور .
- ٥- تختلف حاجات المشرفين التربويين التدريبية حسب تقديرهم لها باعتبارهم مدربين تربويين باختلاف مؤهلاتهم العلمية ، وكانت لصالح ذوي مؤهل الماجستير فما فوق مقابل ذوي الدبلوم بعد البكالوريوس ، وذوي البكالوريوس فما دون ، ولصالح ذوي الدبلوم بعد البكالوريوس مقابل ذوي البكالوريوس فما دون .
- ٦- لا يختلف تقدير المشرفين التربويين لهذه الحاجات باختلاف خبراتهم في الاشراف التربوي .

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية :

فيما يلي بيان لأهم الدراسات الأجنبية التي توصل لها الباحث ولها علاقة بموضوع الدراسة:

#### دراسة كولفارد (Kolfared, 1986):

قام الباحث بإجراء دراسته لتحديد أكثر المعايير أهمية في إختيار مشرف المدرسه الحكوميه كما لاحظها رؤساء المجالس المدرسيه في ست من الولايات الشماليه الوسطى المختاره ، ركز الباحث على ثلاث من الأسئلة الهامه : —

١- ما المعايير الأكثر أهمية التي يعتمد عليها أفراد المجالس التربويه في إختيارهم لمشرف المدرسه ؟

٢ — هل تختلف المعايير المستخدمه في إختيار مشرف المدرسه ؟

٣- هل يؤثر حجم المدرسة على المعايير المستخدمة في إختيار مشرف المدرسه ، وقد استخدم الباحث لجمع المعلومات ، من رؤساء المجالس المدرسيه ، إستبانه وإتصالات هاتفية ، وتوصلت الدراسه إلى النتائج التاليه : —

١- كانت هنالك درجات موافقه عاليه نسبيا ما بين مدارس المقاطعه ومن مختلف الأحجام في الولايات المختلفه ، في السمات الشائعه الأكثر أهميه لمشرف المدرسه .

٢- أعتبرت قابلية القيادة المرغوبه أكثر أهميه من قبل رؤساء المجالس المدرسيه .

٣- سجلت مدارس المقاطعه أعلى درجه أهميه بالنسبه للسمات المرغوبه ، مترافقه مع التدريب التربوي والخبره .

وبتحليل الباحث لنتائج الدراسه ، تبين ان مدارس المقاطعه ، بالنسبه لحجم المركز الجغرافي في الولايات الست ، اتفقت على أن القدرة على القيادة هي الخاصية الأكثر أهمية عند إختيار مشرف المدرسه.

#### دراسه لودرز (Luders, 1987):

قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إختيار معايير عمل لتقويم المشرفين التربويين على المدارس الحكومية بالاعتماد على القوه التمييزية للفقرة" حيث قام الباحث بتطوير إستبانه تحتوي على (٨٧) معيارا ، وذلك بالإعتماد على مواصفات المهنة وتحاليل العمل . قام الباحث بتوزيع الإستبانه على (٤٥١) مشتركا من المشرفين التربويين على المدارس والمديرين وآخرين ممن يعملون في (٣٠) مدرسه في مقاطعات أيوا ، وايمينغ ، ميسوري ، متشغن .

توصل الباحث الى ان فقرات العمل ( الإنجاز ) التي حددتها الدراسه والتي لها قوه تمييزيه في عمل المدير أوإنجازه ، يجب ان تستخدم كأسس في إختيار أعضاء المجالس والمشرفين ، وذلك لتطور أداه تقويم مكتوبه لعمل المشرف على المدرسه .

#### دراسة مدرازو وهانشل ( Madrazo, and , Hounshell , 1987 ) :

أجرى الباحثان دراسه بعنوان : — توقعات كل من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤوليين عن هذه المدارس تجاه دور المشرف التربوي . وهدفت الدراسه إلى التعرف على توقعات كل من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤوليين عن هذه المدارس تجاه دور المشرف التربوي .

وعينه الدراسه شملت (٢٣) مدرسه وكنيه ، من أصل (١٤٣) مدرسة وكنية في شمال كارولينا في الولايات المتحده ، وشملت العينة (١٠٠) مسؤول إختيروا عشوائياً من تلك

المدارس ، إضافة إلى (٢٠٨) معلمين في المرحلة الابتدائية ، و (٢٠٨) معلمين في المرحلة الثانوية ، و (٢٥) معلم كليه ، بالإضافة إلى عيونه عشوائيه من المشرفين التربويين في هذه المدارس والكليات ، و عدد من المراقبين من هذه المؤسسات:

وجد الباحث إختلافات جوهريه بين توقعات المشرفين التربويين أنفسهم لدورهم ، وبين توقعات المعلمين ومسؤولي ومدراء هذه المدارس . فبينما يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحيه للمعلمين ، لإطلاعهم على طرق التدريس الحديثه ، أظهر المشرفون التربويون رغبه أقل تجاه هذه المهمه ، وأظهروا ميلا واضحا لمساعدة المعلمين في تحضير الخطه اليوميه ، ومناقشة الدروس والخطط الفعلية معهم .

دراسة الجمعيه الوطنيه الأمريكيه لمدرس العلوم ( ١٩٨٧ ) :

قام بالدراسه كلا من مدرازو وهانشل (Madrazo & Hounshell 1987) وكان عنوانها :- توصيف دور المشرف التربوي .

حيث طلبت من المشرفين التربويين والمعلمين والاداريين ذكر اهم ادوار المشرف التربوي وتحديداه وكانت على النحو التالي :-

اصدار تعليمات ، والاشراف على وضع النماذج وتطويره ، وتطوير الهيئه التدريسيه ، وتوفير الادوات والوسائل التعليميه ، والاداره والتقييم ، والمساهمه في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المعلمين ونقلهم ، وتحديد العبء الملقى على عاتق المعلمين .

دراسة سيمز ورفاقه (Simms, m. & Others, 1989) :

قام الباحثون بإجراء دراسة بعنوان : "مشرف كنتاكي : \_ تحليل ذاتي"

هدفت الدراسه الى وصف مسؤوليات وصفات المشرفين التربويين في مدارس كنتاكي ،

أرسلت إستبانات الى (١٨٤) مشرفا تربويا في كنتاكي أرجع منها (١٠٤) أظهرت نتائج الدراسه: \_

١ \_ كان اكثر من النصف في سن ما بين (٤٠ - ٥٠) سنة ( تتماشى مع دراسات مماثله للمدراء في كنتاكي وتنسي ) .

٢ \_ كان نصفها تقريبا من الإناث (٤٦,٥ %) ( لا تتماشى مع دراسات مماثله للمدراء التربويين ) .

٣ \_ كان معظمها من البيض مع القليل من الأقليات .

ثلاثه رباعها تقريبا مسؤوله عن الإشراف على رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر .

٥ \_ متوسط الراتب (٦٧٣ , ٣٩) دولاراً .

٦ - حصل (٢٥ %) منهم على شهادة البكالوريوس من كلية أو جامعة في كنتاكي ، على العموم ، أشار المشرفون التربويون بأن لديهم العديد من المسؤوليات ضمن الإطار التنظيمي للمنطقة المدرسية ولكنهم راضون عن التدريب الذي تلقوه خلال خدمتهم وممارسات التأهيل الحالية .

#### دراسة جونسون وآخرون (Johnson & Others, 1992):

اجريت الدراسة بعنوان : المهارات اللازمة للمشرفين التربويين حيث أجريت الدراسة عبر (٦) ولايات وطبق على (٤٤٢) مقدماً للخدمة و (٤٢٢) مشرفاً على برامج التدخل المبكر يكشف عن فروق محدودة بين المجموعتين بالنسبة الى إدراكاتهم للقدرات الضرورية للمشرف التربوي.

وضعت فقرات المسح في الدرجة ذات الأهمية الكبرى التي تحتوي على ٣ افكار : - معرفة القوانين والأنظمة ، قدره في المهارات المتبادله بين الأشخاص ، إدراك افضل الممارسات في التدخل المبكر .

#### دراسة دنكن (Duncan, 1993):

قدمت في الاجتماع السنوي لجمعية الأبحاث الدراسيه قام الباحث بإجراء درسه بعنوان، مفهوم الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي المبتدئ. حيث أجريت الدراسة في أطلنطا ، على (١١٠) من طلبة الجامعة سجلوا في ماده مقدمه في الإشراف التربوي حيث جمع الباحث البيانات من مسح أجرى على الطلبة .

إنبعثت (٤) مفاهيم من تعريفات الطلبة للإشراف التربوي: - الميدان ، العلاقات ، المزايا ، الوظائف. وتركزت مزايا المشرفين التربويين في ٤ تصنيفات رئيسيه وهي : المهارات ، الخبرات ، المعرفة ، الأمزجه .

وتعرف المشرفون التربويون المبتدئون على المهام والوظائف التاليه التي لم يتم التعرف عليها في الدراسة وهي : - القيادة بابتهاج ومرح ، والنموذج والإنتلاف ، وخط الأوراق .

#### دراسة كيرن (Kern, 1994):

قام الباحث بإجراء درسه بعنوان " درسه وصفيه للسلوكات الإشرافيه التي يستخدمها رؤساء وعمداء إدارة الأعمال والهندسه والصحه في كليات تقنيه مختاره في اوهايو " .

وقد كان الغرض من هذه الدراسة الوصفيه هو التعرف على السلوكات المفضلـه والمؤديه للنجاح التي يستخدمها المشرفون التربويون في مراكز العمداء والعمداء المشاركين ،

والرؤساء في مجالات إدارة الأعمال والهندسة والصحة في كليات مجتمع أو كليات تقنية مختاره في اوهايو .

تضمنت الدراسة (٤) نواب رئيس أكاديميين و(١١) رئيس قسم و(٣٠) رئيس دائره ( الأعمال والهندسة ) و (التكنولوجيات الصحيه ) في (٤) كليات تقنيه مختاره في اوهايو ، حيث مثل هؤلاء الأعضاء الخمس الأربعين ما نسبته ( ١ ، ٥١ % ) من مجتمع الدراسة .

يستخدم الباحث أسلوب يتكون من سلسلة إستبانات مسح ذاتيه لكل أفراد العينه ، ومقابلات متابعه مع نواب الرئيس ورؤساء الأقسام ، ومقياس فيدلر (١٩٧٧) للشريك الأقل تفضيلاً ، ومقياس جزيلي (١٩٧١) للوصف الذاتي .

كانت مؤهلات المشرف التربوي المفضله هي : —

الإشراف التعليمي ، الإتصال الشخصي المتبادل ومهارات الإستماع ، المتطلبات التربويه ، الخبرة التربويه وغير التربويه السابقه ، والدور المهني .

وكانت السلوكات الإشرافيه المفضله هي : —

إشراف تعليمي فعال ، إتصالات شخصيه متبادله ، مهارات الإستماع والدور المهني .

#### دراسة بيرنارد ( Bernard , 1994 ) :

قام الباحث بإجراء دراسته بعنوان : — الأبعاد الأخلاقيه والقانونيه للإشراف .

ركزت الدراسة على القضايا الاخلاقيه والقانونيه في الاشراف .

وكان مصدر هذه الدراسة مكتب ابحاث التربيه وتطويرها - واشنطن دي سي .

تتطلب الأخلاقيات من المشرف ان يكون لديه معيار تحدده المهنة بينما تحدد التشريعات القانونيه الحدود التي يتحمل ضمنها المشرف المسؤوليه .

ناقشت هذه الدراسة العديد من القضايا بما في ذلك قدرات كل من المشرف والمرشد كما

ناقشت العلاقات الثنائيه والعلاجيه كما لوحظ وجود إختلاف في الرأي حول ما يعتبر غير

مناسب في العلاقه الثنائيه بين المشرف والمرشد أكثر من الإختلاف بين المرشد والمراجع

( الذي يخضع لإشراف المرشد ) .

كما نوقشت قضايا السريه والمسؤوليه والعمليات الناتجه .

واستنتجت الدراسة أنه من معالم المهنة ان يكون لدى المشرفين أخلاقيات خاصه بهم

وبالأشخاص الذين يشرفون عليهم .

وأدرج الباحث وصفاً مختصراً للتضمينات الناتجه عن قدرات المشرف وهي : —

— يحتاج المشرف أن يعرف كل شيء وأكثر مما يتوقعه الخاضع للإشراف .

— يجب أن يكون المشرف خبيراً في عملية الإشراف .

ويقول بأنه لا يكفي أن يكون المراجعون تحت الحماية نتيجة الإشراف، ويتطلب العقد بين المشرف والخاضع للإشراف بأن يؤدي الإشراف في النهاية إلى مهارات إرشادية أفضل للخاضع للإشراف، ومن أجل تحقيق ذلك من المقبول أن يتلقى المشرف تدريبات في أداء الإشراف بالإضافة إلى الإشراف على الإشراف.

#### دراسة هندرسون (Henderson, 1994):

قامت الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : — المهارات الإدارية في الإشراف الإرشادي . ركزت هذه الدراسة التي أجريت في واشنطن عام ١٩٩٤ وهي عبارة عن دراسة مطورة ركزت على المهارات الإدارية المفيدة للإشراف على المرشدين . يُعرف إداري برنامج الإشراف بأنه الشخص المسؤول بشكل نهائي عن نوعية الإشراف المقدم وفعالية طاقم الإشراف، أحد أقسام إدارة البرنامج يلاحظ أن الإداريين يقدمون القيادة والتوجيه لبرامج الإشراف بواسطة تطوير وحفظ مهمه البرامج وأهداف الإشراف، والمهارات الضرورية لتحقيق ذلك ، هي المهارات السياسية والاتصالات ، والقدره على إدارة اجتماعات فعاله ومؤثره ، والمسؤوليه عن تحضير قوانين وإجراءات عملية. يجب على إداري الإشراف أن يتمتع بالمعرفة والمهارات اللازمه لتزويد القيادة لموظفي برنامج الإشراف بالإضافة إلى أعضاء برنامج الإرشاد، ثم تعريف أدوار الإداري في إدارة قضايا الموظفين . وإستنتجت الدراسة أنه يتوجب توفير التدريب المناسب لمشرف الإرشاد وأن يتوسع ليشمل إداري برامج الإشراف الإرشادية.

#### دراسة جيمس (Jemes , 1995):

قام الباحث بإجراء دراسته بعنوان : — تركيبة التفاعلات بين المشرف والخاضع للإشراف .

هدفت الدراسة الى فحص المدى الذي يمكن لتركيبه علاقه بين المشرف والخاضع للإشراف والتفاعلات اللفظيه بينهما خلال مدة الإشراف ان تصل إليه من حيث الشده أو الاعتدال من خلال : —

- ١ — شدة المشكله وحدتها ( درجة الإعاقة ومستوى الإكتئاب عند المراجعين) .
- ٢ — قلق المشرف والخاضع للإشراف نحو المراجعين ونحو الإشراف ( أي إتجاه بعضهم البعض ) .
- ٣ — التقديرات الذاتية للمهاره التي يتمتع بها المشرف والخاضع للإشراف .
- ٤ — مقدار الإشراف المقدم للخاضع للإشراف .

٥ - سنوات خبرة الإشراف لدى المشرفين .

تم توظيف التركيبة الأنثروبومتري وهو عامل رياضي لقياس الطاقة غير المستفاد منها في الردود اللفظية للمشرف والخاضع للإشراف .

تم تحليل ٤٤ حالة إشراف إرشادية ثنائية واقعية من خلال تحليل جلسات إشراف مسجلة على أشرطة ، تم استخدام إجراءات متعددة لفحص العوامل التي تساهم في تركيبة الجلسات الإشرافية والتأثيرات التركيبية للمشرف والخاضع للإشراف .

نتائج الدراسة : - أن تفاعل المشرف والخاضع للإشراف قد تكون أقل تركيباً مما هو معتمد بشكل عام وإن متغيرات القلق والمهارة والخبرة تلعب دوراً يمكن تجاهله في التأثير في مقدار التركيب الذي يحدث بالفعل .

وجد أن جنس المشرف هو مؤشر يعتمد عليه فيما إذا كان المشرف أو الخاضع للإشراف له التأثير الأكبر على تركيبة الإشراف .

#### خلاصة:

يتضح من الدراسات السابقة سواء العربية منها أم الأجنبية، أنه هنالك شبه اتفاق على ضرورة وجود أسس ومعايير لاختيار المشرف التربوي، كما أشارت إلى أهمية إعداد المشرف التربوي وتدريبه.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وإجراءات التطبيق، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي نظرا لملاءمة أغراض الدراسة .

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين كما ورد في سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية . وبذلك بلغ عددهم (٢٠٢) مشرف ومشرفة .

\* ويبين الجدول ( ١ ) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغيرات المحافظات والجنس.

الجدول رقم ( ١ )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغيرات المحافظات والجنس

| الرقم | المحافظات   | الجنس |      | المجموع |
|-------|-------------|-------|------|---------|
|       |             | ذكور  | إناث |         |
| ١     | القدس       | ٦     | ٣    | ٩       |
| ٢     | نابلس       | ١٥    | ٥    | ٢٠      |
| ٣     | الخليل      | ١٠    | ٨    | ١٨      |
| ٤     | جنوب الخليل | ١١    | ٩    | ٢٠      |
| ٥     | غزة         | ٢٣    | ٢    | ٢٥      |
| ٦     | خانيونس     | ١٦    | ٢    | ١٨      |
| ٧     | بيت لحم     | ١٠    | ٣    | ١٣      |
| ٨     | جنين        | ١٢    | ٧    | ١٩      |
| ٩     | طولكرم      | ١١    | ٤    | ١٥      |
| ١٠    | رام الله    | ١٣    | ٥    | ١٨      |
| ١١    | قلقيلية     | ٩     | ٢    | ١١      |
| ١٢    | أريحا       | ٠     | ٤    | ٤       |
| ١٣    | سلفيت       | ٩     | ٣    | ١٢      |
|       | المجموع     | ١٤٥   | ٥٧   | ٢٠٢     |

## عينة الدراسة

اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية، وذلك بعد تقسيم مجتمع الدراسة إلى (١٣) مديرية وذلك للتغلب على مصادر التحيز وإضمان تمثيل أفضل للمجتمع الأصلي في العينة . وتكونت عينة الدراسة من (٤٠%) من مجموع المجتمع الأصلي للدراسة . حيث قام الباحث بفرز أسماء المشرفين والمشرفات لكل مديرية على حده وأخذ ما نسبته (٤٠%) لكل جنس اختيروا عشوائيا ، وقد شمل ذلك (٨٥) مشرفا ومشرفة ، وبواقع (٦٢) مشرفا و(٢٣) مشرفة ، والجدول ( ٢ ) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمحافظات المختلفة والجنس، بينما يبين الجدول ( ٣ ) التحليل الإحصائي للاستبانات المسترجعة وتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية .

### الجدول ( ٢ )

#### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات المحافظات والجنس

| الرقم | المحافظات   | الجنس |       | المجموع |
|-------|-------------|-------|-------|---------|
|       |             | مشرف  | مشرفة |         |
| ١     | القدس       | ٣     | ١     | ٤       |
| ٢     | نابلس       | ٦     | ٢     | ٨       |
| ٣     | الخليل      | ٤     | ٣     | ٧       |
| ٤     | جنوب الخليل | ٥     | ٤     | ٩       |
| ٥     | غزة         | ٩     | ١     | ١٠      |
| ٦     | خانيونس     | ٧     | ١     | ٨       |
| ٧     | بيت لحم     | ٤     | ١     | ٥       |
| ٨     | جنين        | ٥     | ٣     | ٨       |
| ٩     | طولكرم      | ٥     | ٢     | ٧       |
| ١٠    | رام الله    | ٥     | ٢     | ٧       |
| ١١    | قلقيلية     | ٤     | ١     | ٥       |
| ١٢    | أريحا       | ٠     | ٢     | ٢       |
| ١٣    | سلفيت       | ٤     | ١     | ٥       |
|       | المجموع     | ٦٢    | ٢٣    | ٨٥      |

### الجدول ( ٣ )

#### توصيف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية

| الجنس |       | المرحلة |        | المؤهل العلمي |           | الخبرة      |                  |                   |
|-------|-------|---------|--------|---------------|-----------|-------------|------------------|-------------------|
| مشرف  | مشرفة | أساسية  | ثانوية | دبلوم         | بكالوريوس | دراسات عليا | أقل من عشر سنوات | أكثر من عشر سنوات |
| ٦٠    | ٢٢    | ١١      | ٧١     | ١١            | ٥٨        | ١٣          | ٥٨               | ٢٤                |

(ت = ٨٢)

### أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد وتصميم الاستبانة وذلك بعد الرجوع إلى ما يلي :

١. نموذج الاستبانة التي استخدمها الصالحي (١٩٨٩) في دراسته لتطوير معايير تربوية لاختيار المشرفين التربويين في الاردن .
٢. نموذج الاستبانة التي استخدمها فريحات (١٩٩٢) في دراسته لتقييم الحاجات الفنية والادارية للمشرفين التربويين في محافظة اربد .
٣. نموذج الإستبانة التي استخدمتها مسمار (١٩٩٠) في دراستها وسيلة مقترحة لتقييم مدرس المرحلة الثانوية الحكومية في لوائي نابلس وطولكرم في الضفة الغربية من الوطن المحتل.

حيث قام الباحث بإعداد استبانته اعتمد في معظمها على الاستبانات السالفة الذكر مع إضافة عدد من الفقرات أو الحذف وإدخال بعض التعديلات اللازمة للفقرات لكي تناسب المجتمع الفلسطيني.

#### أ. صدق الإستبانة:

قام الباحث بعرض الإستبانة على ثمانية من المحكمين من حملة شهادات الدكتوراه في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية ووزارة التربية والتعليم، وذلك للتحقق من صدق الإستبانة .

وقد استرجع الباحث ستة منها بعد أن بقيت لدى المحكمين لمدة عشرة أيام، وتم صياغة الإستبانة في ضوء مقترحات وملاحظات المحكمين.

وبذلك تحقق الصدق لدى الباحث من حيث الدقة التي تقيس فيها الإستبانة ما وضعت لقياسه، وان الأسئلة التي احتوتها الاستبانة ممثلة تمثيلا صادقا لمختلف المتغيرات التي تناولها الباحث.

ب. الفقرات التي حذفت والفقرات التي أضيفت:

أولاً: "الفقرات التي حذفت من الاستبانة بعد عرضها على المحكمين"

١. الجزء الأخير من الفقرة الأولى من المعيار الأول وهي: استخدام اختبار الإجراء الموقفي.
٢. الجزء الثاني (الأخير) من الفقرة الأولى من المعيار الثاني هي: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد.
٣. الجزء الثاني من الفقرة الثانية من المعيار الثاني وهي: سنتان دراسيتان أو ما يعادل ٣٦ ساعة معتمدة، وكذلك في أساليب تدريس تخصصه.
٤. الجزء الأخير من الفقرة الثالثة من المعيار الثاني وهي: بالدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى وبتقدير جيد فما فوق.
٥. الجزء الثاني من الفقرة الرابعة من المعيار الثاني وهي: سنتان دراسيتان أو ما يعادل ٣٦ ساعة معتمدة.
٦. الجزء الأخير من الفقرة الثانية من المعيار الثالث وهو: ثلاث سنوات.
٧. الفقرة الثالثة من المعيار الرابع للإستبانة التابع للفرع (ب) وهي: خلو المشرف التربوي من الاضطرابات النفسية.
٨. الفقرة الخامسة عشر من المعيار التاسع وهي: قدرة المشرف التربوي على توضيح العلاقات بين المجتمع والمدرسة لما فيه صالح المجتمع وتربية الطلاب وتعلمهم وتكيف المعلمين مع البيئة المحلية.
٩. الفقرة الأولى من المعيار الحادي عشر وهي: قدرة المشرف التربوي على متابعة القضايا العامة وما يستجد منها وبخاصة ما يتعلق منها بعمله.
١٠. الجزء الأخير من الفقرة الثالثة من المعيار الحادي عشر وهي: مواد وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة.
١١. الفقرة الحادية عشر من المعيار الحادي عشر وهي: قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادقة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الأهداف لدى المعلمين، وإجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.

٤٩٥٥٨٨

ثانياً: "الفقرات التي تم إضافتها للاستبانة بعد عرضها على المحكمين":

١. الفقرة الثانية من المعيار الأول وهي: أن يتم اختيار المشرف التربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الإجراء الموقفي.
٢. الجزء الأخير من الفقرة الأولى من المعيار الثاني وهي: ماجستير فما فوق في حقل تخصصه.
٣. الجزء الأخير من الفقرة الثانية من المعيار الثاني وهي: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق.
٤. الجزء الأخير من الفقرة الثالثة من المعيار الثاني وهي: بدرجة الماجستير كحد أدنى.
٥. الجزء الأول من القسم الثاني للفقرة الرابعة من المعيار الثاني وهي: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق.
٦. الجزء الأخير من الفقرة الثانية من المعيار الثالث وهي: خمس سنوات .
٧. الفقرة الثالثة من المعيار الرابع التابعة للفرع (ب) وهي: أن يتمتع المشرف التربوي بالصحة النفسية.
٨. الجزء الأخير من الفقرة الثانية من المعيار الحادي عشر وهي: في مجال تكنولوجيا التعليم.
٩. تعريف نظام فلاندرز في الصفحة التابعة للمعيار السابع عشر.
١٠. الفقرة السابعة من المعيار العشرين وهي: قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادقة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الأهداف لدى المعلمين .
١١. الفقرة الثامنة من المعيار العشرين وهي: قدرة المشرف التربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.

#### ج. ثبات الاستبانة:

من أجل تحديد ثبات الاستبانة استخدمت معادلة كرنباخ ألفا لكل معيار من معايير الاستبانة والكلبي والجدول ( ٤ ) يبين ذلك، حيث تم تطبيق الاستبانة على ( ٢٠ ) مشرفاً تربوياً من نفس أفراد عينة الدراسة وتم مراعاة التطبيق لمرة واحدة .

## الجدول (٤)

ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرنباخ الفا (ن=٢٠)

| الرقم | المعايير                                                                   | الثبات |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١.    | مقياس طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي في فلسطين                          | ٠,٨٧   |
| ٢.    | مقياس المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي .      | ٠,٨٦   |
| ٣.    | مقياس الخبرات العلمية الناجحة للمشرف التربوي.                              | ٠,٧٨   |
| ٤.    | مقياس سمات الشخصية للمشرف التربوي في فلسطين.                               | ٠,٩٠   |
| ٥.    | مقياس الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين.       | ٠,٨٩   |
| ٦.    | مقياس قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة.                           | ٠,٧٥   |
| ٧.    | مقياس قدرة المشرف التربوي على التخطيط.                                     | ٠,٨٨   |
| ٨.    | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية.                      | ٠,٨٢   |
| ٩.    | مقياس قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                        | ٠,٧٩   |
| ١٠.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. | ٠,٨١   |
| ١١.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.       | ٠,٨٧   |
| ١٢.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.                   | ٠,٧٧   |
| ١٣.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.                 | ٠,٨٩   |
| ١٤.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وصنع القرارات.                | ٠,٨٥   |
| ١٥.   | مقياس قدرة المشرف التربوي للعمل على تحفيز العاملين .                       | ٠,٨٧   |
| ١٦.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.                 | ٠,٨٣   |
| ١٧.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية .          | ٠,٧٩   |
| ١٨.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات.                             | ٠,٨٨   |
| ١٩.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.       | ٠,٩١   |
| ٢٠.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .                           | ٠,٨٧   |
| ٢١.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم .                          | ٠,٨٤   |
| ٢٢.   | مقياس قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج .                      | ٠,٨٩   |
|       | درجة الثبات الكلي للمعايير .                                               | ٠,٩٣   |

\* يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الثبات للاستبانة تراوحت بين (٠,٧٥-٠,٩١)، وفيما يتعلق بالثبات الكلي للاستبانة وصل إلى (٠,٩٣) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض الدراسة.

## د. وصف أداة الدراسة:

### الجزء الأول:

يشتمل الجزء الأول من الاستبانة على معلومات ديمغرافية إحصائية وهي كما يلي:

١. الجنس: ذكر - أنثى .
٢. المؤهل العلمي: دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا .
٣. الخبرة في مجال الإشراف: أقل من عشر سنوات - عشر سنوات فأكثر .
٤. المرحلة التي يشرف عليها المفحوص - الأساسية - الثانوية .

### الجزء الثاني:

يشتمل الجزء الثاني على المعايير التي تناولتها الاستبانة وهي كما يلي:

أولاً: طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي في فلسطين واشتمل هذا المعيار على خمس فقرات.

ثانياً: المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي في فلسطين واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

ثالثاً: الخبرة العلمية الناجحة للمشرف التربوي واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

رابعاً: سمات الشخصية للمشرف التربوي في فلسطين وضم هذا المعيار ثلاث جوانب للشخصية هي:

أ. الخصائص العقلية للمشرف التربوي واشتمل هذا الجانب على (١٥) فقرة.

ب. الخصائص الإنفعالية والنفسية للمشرف التربوي واشتمل هذا الجانب على (١٠) فقرات.

ج. الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي واشتمل هذا الجانب على (١٦) فقرة.

خامساً: الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

سادساً: قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة واشتمل هذا المعيار على (٩) فقرات.

سابعاً: قدرة المشرف التربوي على التخطيط واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

ثامناً: قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية واشتمل هذا المعيار على (٩) فقرات.

تاسعاً: قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية واشتمل هذا المعيار على (٢١) فقرة.

عاشراً: قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة واشتمل هذا المعيار على (١٥) فقرة.

الحادي عشر: قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية واشتمل هذا المعيار على (١٣) فقرة.

الثاني عشر: قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

الثالث عشر: قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي واشتمل هذا المعيار على (١٢) فقرة.

الرابع عشر: قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وضع القرارات واشتمل هذا المعيار على (٧) فقرات.

الخامس عشر: قدرة المشرف التربوي للعمل على تحفيز العاملين واشتمل هذا المعيار على (٦) فقرات .

السادس عشر: قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين واشتمل هذا المعيار على (٩) فقرات.

السابع عشر: قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية واشتمل هذا المعيار على (٦) فقرات.

الثامن عشر: قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات .

التاسع عشر: قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات الطلاب وقدراتهم وميولهم واشتمل هذا المعيار على (٥) فقرات.

العشرون: قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات واشتمل هذا المعيار على (٨) فقرات .

الحادي والعشرون: قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم واشتمل هذا المعيار على (٦) فقرات.

الثاني والعشرون: قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج واشتمل هذا المعيار على (٤) فقرات.

وفيما يتعلق بسلم الاستجابة تكون من (٥) استجابات وذلك على النحو التالي: أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، أعارض (٢) درجة، أعارض بشدة (١) درجة.

وفيما يتعلق بالإجابة على سؤال الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل معيار من معايير الاستبانة، ودرجة المعايير الكلية، وقد اعتمد الباحث السنب المئوية التالية في تفسير النتائج وذلك بناءً على الدراسات السابقة:

- (٨٠٪) فأكثر درجة موافقة كبيرة جداً.
- (٧٩-٧٠٪) درجة موافقة كبيرة.
- (٦٩-٦٠٪) درجة موافقة متوسطة.
- (٥٩-٥٠٪) درجة موافقة قليلة.
- (أقل من ٥٠٪) درجة موافقة قليلة جداً. (علاوة، ١٩٩٨)

#### إجراءات الدراسة :

قام الباحث بإجراء الدراسة على النحو التالي :-

١. التأكد من صدق وثبات الاستبانة .
٢. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث موجة من عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم . ( الملحق ) ( ٤ )
٣. الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتعميم ذلك على مديريات التربية والتعليم . ( الملحق ) ( ٥ )
٤. توزيع الاستبانات عن طريق مديريات التربية والتعليم في جميع محافظات الضفة الغربية بينما كان توزيعها بواسطة شخص في مديريات التربية والتعليم (قطاع غزة).
٥. تم توزيع (٨٥) الاستبانة استرجع منها (٨٢) أي ما نسبته (٩٦,٥٪) تقريباً.
٦. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب .
٧. عولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي ( SAS ) .

#### التحليل الإحصائي

من أجل الإجابة عن سؤال الدراسة وفحص فرضيات استخدم البرنامج الإحصائي (SAS) وفي ما يلي عرض للمعالجات الإحصائية المستخدمة:

- ١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- ٢- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T-test)
- ٣- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) واختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
- ٤- معادلة كرنباخ ألفا من أجل تحديد ثبات الاستبانة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها، ومن أجل تحليل البيانات استخدم البرنامج (SAS)، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:  
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هو مستوى المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون؟

للإجابة على السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل معيار من معايير الاستبانة ودرجة المعايير الكلية على النحو التالي:  
١. معيار طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي

### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار طريقة اختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراه المشرفون  
(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                                      | متوسط<br>الاستجابة * | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | أن يتم اختيار المشرف التربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين.                                                       | ٣,٥٨                 | ٧١,٦%              | كبيرة            |
| ٢.    | أن يتم اختيار المشرف التربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الاجراء الموقفي .                                                                | ٣,٣٦                 | ٦٧,٢%              | متوسطة           |
| ٣.    | أن يتم اختيار المشرف التربوي بواسطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقيم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين. | ٤,٣١                 | ٨٦,٢%              | كبيرة جداً       |
| ٤.    | أن يتم اختيار المشرف التربوي باجتيازه امتحاناً عن طريق مقابلة شخصية.                                                                                         | ٤,١٢                 | ٨٢,٤%              | كبيرة جداً       |
| ٥.    | أن يتم اختيار المشرف وفق معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض.                                                                                              | ٤,٢٩                 | ٨٥,٨%              | كبيرة جداً       |
|       | الدرجة الكلية لمعيار اختيار المشرف التربوي                                                                                                                   | ٣,٩٣                 | ٧٨,٦%              | كبيرة            |

\* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الموافقة لمعيار طريقة اختيار المشرف التربوي كانت كبيرة جداً على الفقرات (٣، ٤، ٥) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) وكانت كبيرة على الفقرة (١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧١,٦٪) وكانت متوسطة على الفقرة (٢) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٧,٢٪). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار اختيار المشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,٦٪) .

٢. معيار المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي .

### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                                         | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | تحديد المؤهل العلمي لمشرف المبحث بحد أدنى ماجستير فما فوق في حقل التخصص                                                                                         | ٢,٩٣              | ٥٨,٦٪           | قليلة         |
| ٢.    | تحديد المؤهل التربوي لمشرف المبحث بحد أدنى: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الإشراف التربوي                                                   | ٣,٧٨              | ٧٥,٦٪           | كبيرة         |
| ٣.    | تحديد المؤهل التربوي لمشرف المرحلة الابتدائية بدرجة الماجستير كحد أدنى.                                                                                         | ٣,١٠              | ٦٢٪             | متوسطة        |
| ٤.    | تحديد المؤهل العلمي لمشرف المرحلة الابتدائية بحد أدنى: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في أحد مجالات التخصص التربوي.                                 | ٣,٩٧              | ٧٩,٤٪           | كبيرة         |
| ٥.    | تلقي مشرف المرحلة الابتدائية غير المؤهل تربوياً مساقات تربوية في الإشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي | ٣,٨١              | ٧٦,٢            | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية لمعيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي                                                                                                  | ٣,٥٢              | ٧٠,٤٪           | كبيرة         |

\* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الموافقة لمعيار المؤهلات العلمية والتربوية كانت كبيرة على الفقرات (٥،٤،٢) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٥،٦٪ - ٧٩،٤٪) وكانت متوسطة على الفقرة (٣) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٢٪)، وكانت قليلة على الفقرة (١) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٥٨،٦٪).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٠،٤٪).

٣. معيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي.

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                         | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | تحديد الخبرة الناجحة للمشرف في التدريس بحد أدنى: خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة. | ٣,٧٣              | ٧٤,٦٪           | كبيرة         |
| ٢.    | تحديد الخبرة الناجحة للمشرف في الإدارة المدرسية بحد أدنى خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.                   | ٣,٨٦              | ٧٧,٢٪           | كبيرة         |
| ٣.    | تعريض المشرف التربوي لدورة تدريبية متخصصة في الإشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي.            | ٣,٣٧              | ٦٧,٤٪           | متوسطة        |
| ٤.    | أن يكون المشرف التربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف.                                       | ٤,٤٨              | ٨٩,٦            | كبيرة جداً    |
| ٥.    | توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المشرف في ممارسة العمل الإشرافي.                                               | ٣,٢٦              | ٦٥,٢٪           | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية لمعيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي                                                      | ٣,٧٤              | ٧٤,٨٪           | كبيرة         |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الموافقة لمعيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي كانت كبيرة جداً على الفقرة (٤) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٩,٦٪) وكانت كبيرة على الفقرات (٢،١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر

من (٧٠%) وكانت متوسطة على الفقرات (٥,٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٦٠%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة حيث وصلت الاستجابة إلى (٧٤,٨%).

٤. معيار سمات الشخصية للمشرف التربوي الفرع (أ) الخصائص العقلية للمشرف التربوي.

### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص العقلية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                               | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | تمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة.                                                    | ٤,٦٧              | ٪٩٣,٤           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التركيز والانتباه .                                     | ٤,٥٧              | ٪٩١,٤           | كبيرة جداً    |
| ٣.    | تمتع المشرف التربوي بقدرة على إدراك العلاقات بين عناصر الموقف الإشرافي.               | ٤,٥٧              | ٪٩١,٤           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | قدرة المشرف التربوي على التفكير المنظم.                                               | ٤,٣٢              | ٪٨٦,٤           | كبيرة جداً    |
| ٥.    | قدرة المشرف التربوي على التذكر.                                                       | ٤,٣١              | ٪٨٦,٢           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | قدرة المشرف التربوي على حل المشكلات.                                                  | ٤,١٤              | ٪٨٢,٨           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | تمتع المشرف التربوي بطلاقة التعبير.                                                   | ٤,٣٤              | ٪٨٦,٨           | كبيرة جداً    |
| ٨.    | تمتع المشرف التربوي بطلاقة الفكر.                                                     | ٤,٢٥              | ٪٨٥             | كبيرة جداً    |
| ٩.    | قدرة المشرف التربوي على الاستنتاج والتعميم.                                           | ٤,٣٥              | ٪٨٧             | كبيرة جداً    |
| ١٠.   | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التحليل.                                                | ٤,٣١              | ٪٨٦,٢           | كبيرة جداً    |
| ١١.   | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التفسير.                                                | ٤,٢٥              | ٪٨٥             | كبيرة جداً    |
| ١٢.   | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التركيب.                                                | ٤,٣٤              | ٪٨٤,٨           | كبيرة جداً    |
| ١٣.   | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التوضيح.                                                | ٤,٣٢              | ٪٨٦,٤           | كبيرة جداً    |
| ١٤.   | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التقويم.                                                | ٤,٣٥              | ٪٨٧             | كبيرة جداً    |
| ١٥.   | تمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار.                                         | ٤,٤٦              | ٪٨٩,٢           | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار الشخصية للمشرف التربوي فرع (أ)<br>الخصائص العقلية للمشرف التربوي | ٤,٣٦              | ٪٨٧,٢           | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (أ) الخصائص العقلية للمشرف التربوي كانت كبيرة جداً على فقرات المعيار والبالغ عددها (١٥) فقرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (أ) الخصائص العقلية للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧,٢٪) .

٥. معيار سمات الشخصية للمشرف التربوي.

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                               | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | أن يتصف المشرف التربوي بثبات انفعالي.                                                                 | ٤,٤٠              | ٨٨٪             | كبيرة جداً    |
| ٢.    | أن يتصف المشرف التربوي بثقة بالنفس.                                                                   | ٤,٣٠              | ٨٦٪             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | أن يتمتع المشرف التربوي بالصحة النفسية.                                                               | ٤,٤٥              | ٨٩٪             | كبيرة جداً    |
| ٤.    | أن يضبط المشرف ذاته وأن يكون مفهومه عنها إيجابياً.                                                    | ٤,٤٥              | ٨٨٪             | كبيرة جداً    |
| ٥.    | أن يكون لدى المشرف القدرة على التعاطف مع الآخرين                                                      | ٤,٣٩              | ٨٧,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | تمتع المشرف التربوي بقدرة على تشكيل السلوك.                                                           | ٤,٠٦              | ٨١,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | تمتع المشرف التربوي بقدرة على تعديل السلوك.                                                           | ٤,٠٨              | ٨١,٦٪           | كبيرة جداً    |
| ٨.    | أن يقوي المشرف اتجاهات إيجابية نحو الناس.                                                             | ٤,٢١              | ٨٤,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٩.    | أن يشعر بالأمن وتتوفر لديه الدافعية نحو العمل.                                                        | ٤,٣٠٩             | ٨٧,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ١٠.   | أن يتمتع بالقدرة على استخدام المعززات المتنوعة.                                                       | ٤,٣٩              | ٨٧,٨٪           | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار السمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (ب) الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي | ٤,٣١              | ٨٦,٢٪           | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (ب) الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي كانت كبيرة جداً على فقرات المعيار والبالغ عددها عشر فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من

(٨٠٪). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (ب) الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,٢٪).  
٦. سمات الشخصية للمشرف التربوي.

### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي التابع لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                        | متوسط الاستجابة* | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | تمتع المشرف التربوي بشخصية متوازنة متكاملة.                                                    | ٤,٤٢             | ٨٨,٤٪           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | تمتع المشرف التربوي بشخصية ديناميكية قوية وجذابة.                                              | ٤,٤٠             | ٨٨٪             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | أن يتمتع المشرف التربوي بروح المداعبة والمرح والتفاؤل.                                         | ٤,٣٠             | ٨٦٪             | كبيرة جداً    |
| ٤.    | أن يتمتع بقدرة كافية على التواصل لفظياً وحركياً.                                               | ٤,٠٤             | ٨٠,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٥.    | أن يتمتع باستقلالية في الفكر والعمل.                                                           | ٤,٣٦             | ٨٧,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | أن ينتمي المشرف لعمله ويخلص له.                                                                | ٤,٣٧             | ٨٧,٤٪           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | أن يلتزم المشرف بتحمل المسؤولية.                                                               | ٤,٥٠             | ٩٠٪             | كبيرة جداً    |
| ٨.    | أن يكون المشرف قادراً على تحمل المسؤولية.                                                      | ٤,٤٨             | ٨٩,٦٪           | كبيرة جداً    |
| ٩.    | تمتع المشرف بسعة الإطلاع والانفتاح على الخبرة.                                                 | ٤,٤١             | ٨٨,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ١٠.   | أن تكون اهتماماته متعددة.                                                                      | ٤,٣٦             | ٨٧,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ١١.   | قدرة المشرف على الإبداع والابتكار.                                                             | ٤,٠٤             | ٨٠,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ١٢.   | أن يتمتع بقدرة على التكيف.                                                                     | ٤,٢٨             | ٨٥,٦٪           | كبيرة جداً    |
| ١٣.   | أن يمتلك المشرف التربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.                    | ٤,٢٩             | ٨٥,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ١٤.   | قدرة المشرف على فهم الآخرين والاستفادة من آرائهم.                                              | ٤,٣١             | ٨٦,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ١٥.   | أن يهتم المشرف التربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم.          | ٤,٣٩             | ٨٧,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ١٦.   | أن يقدر المشرف التربوي على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات المعلمين.               | ٤,٣٧             | ٨٧,٤٪           | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار الشخصية للمشرف التربوي فرع (ج) الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي | ٤,٣٣             | ٨٦,٦٪           | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الموافقة لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (ج) الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة جداً على فقرات المعيار والبالغ عددها (١٦) فقرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار سمات الشخصية للمشرف التربوي فرع (ج) الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,٦٪).

٧. معيار الأعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين.

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                    | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | أن يكون المشرف التربوي قد التحق ببرامج دراسية تقدمها الجامعات أو المعاهد العلمية تؤهله للعمل في الإشراف.                                   | ٤,٣٤              | ٨٦,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | رفع مستوى أداء المشرف التربوي خلال الخدمة.                                                                                                 | ٤,٢٥              | ٨٥٪             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | رفع كفاءة المشرف المهنية أثناء الخدمة لمواجهة ما يعترضه من صعاب وظيفية.                                                                    | ٤,١٩              | ٨٣,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | تدريب المشرف التربوي أثناء الخدمة بهدف تنمية الاتجاهات السليمة للمشرف نحو تقديره لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتعلقة به والمترتبة عليه. | ٤,٤٠              | ٨٨٪             | كبيرة جداً    |
| ٥.    | تدريب المشرف التربوي أثناء الخدمة على بعض الأعمال الإدارية لتعزيز دوره في الإشراف التربوي الشامل وتقوية تفاعله مع الإدارة.                 | ٤,١٢              | ٨٢,٤٪           | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين                                                         | ٤,٣٠              | ٨٦٪             | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الموافقة لمعيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين كانت درجة الموافقة كبيرة جداً على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها ست فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦٪).

٨. معيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة.

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار

قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | يشارك في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز الإشراف التربوي.           | ٤,٣٦              | ٨٧,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل.            | ٤,٢٥              | ٨٥٪             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل دائرة التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل. | ٤,١٩              | ٨٣,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة.                                  | ٤,١٢              | ٨٢,٤٪           | كبيرة جداً    |
| ٥.    | يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع.               | ٣,٧١              | ٧٤,٢٪           | كبيرة         |
| ٦.    | يشارك في وضع خطة تشكيلات لمدير التربية والتعليم في بداية كل عام.                       | ٣,٧٤              | ٧٤,٨٪           | كبيرة         |
| ٧.    | يوجه المعلمين نحو الاستخدام الصحيح لسجلات التقويم والامتحانات.                         | ٤,١٣              | ٨٢,٦٪           | كبيرة جداً    |
| ٨.    | يتابع المعلمين في استخدام أمور الطلاب بشكل صحيح.                                       | ٤,٢٥              | ٨٥٪             | كبيرة جداً    |
| ٩.    | يوضح القوانين والأنظمة والتعليمات (التشريعات) المتعلقة بعمل الجهاز التعليمي.           | ٤,١٣              | ٨٢,٦٪           | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة.                        | ٤,١٠              | ٨٢٪             | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرات (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة كانت كبيرة جداً على الفقرات (٩،٨،٧،٤،٣،٢،١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) وكانت درجة الموافقة كبيرة على الفقرات (٦،٥) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٧٠٪.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢٪).

#### ٩. معيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط.

#### الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                             | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | تمكن المشرف التربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية.                                                             | ٤,٠١              | ٨٠,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | تمكن المشرف التربوي من إعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة .               | ٤,٠               | ٨٥,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٣.    | قدرة المشرف التربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم في فلسطين وأهدافها التربوية . | ٤,٢٠              | ٨٤٪             | كبيرة جداً    |
| ٤.    | قدرة المشرف التربوي على المشاركة في إعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده المديرية .                                    | ٤,٠               | ٨٠٪             | كبيرة جداً    |
| ٥.    | تمكن المشرف التربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في إعداد خطته وتنفيذها وتقويمها .                          | ٤,٥٨              | ٩١,٦            | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط .                                                              | ٤,٠١              | ٨٠,٢٪           | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة ( ٥ ) درجات .

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط كانت كبيرة جداً على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها خمس فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٢٪) .

١٠. معيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية .

### الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية .

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                           | متوسط الاستجابة* | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | يلتزم بالنشاطات الإشرافية الموكلة إليه.                                                                           | ٤,٠٨             | ٨١,٦%           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | يلتزم بالمواعيد اتجاه المعلمين والمديرين.                                                                         | ٤.-              | ٨٠%             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | يضع التقارير وفقاً للسجلات المطلوبة في الوقت المحدد.                                                              | ٤,٣١             | ٨٦,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | يحاول أن يكون عادلاً وحازماً قدر الإمكان في تعامله مع المعلمين والمديرين مستعملاً اللغة المناسبة ومستوى المعلمين. | ٤,٢١             | ٨٤,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٥.    | يشارك في الفعاليات الاجتماعية مثل مراقبة الطلبة ولقاءات الهيئة التدريسية.                                         | ٤,٢١             | ٨٤,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | يظهر احتراماً لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والمدرء.                                                               | ٤,٣٢             | ٨٦,٤%           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | يراعي الفروق الفردية لدى المعلمين أثناء تفاعله معهم.                                                              | ٣,٩٣             | ٧٨,٦%           | كبيرة         |
| ٨.    | يعتمد أساليب متعددة في حل المشكلات وذلك حسب ظروف المشكلة والقوانين المرعية.                                       | ٤,٢٥             | ٨٥%             | كبيرة جداً    |
| ٩.    | يعطي بدائل للحلول.                                                                                                | ٤,٤٥             | ٨٩%             | كبيرة جداً    |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية.                                              | ٤,٢٠             | ٨٤%             | كبيرة جداً    |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية كانت كبيرة جداً على الفقرات (٩,٨,٦,٥,٤,٣,٢,١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت كبيرة على الفقرة (٧) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٦٨,٧%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة والمئوية للاستجابة إلى (٨٤%).

١١. معيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.

### الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات  
معيار

قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                                                     | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | قدرة المشرف التربوي على تخطيط مشروعات النمو المهني المرغوبة والمناسبة والمستجدة لفئات المعلمين والمديرين والمشروعات ذات الحاجة حسب الأولويات في الفئات والموضوعات المختلفة. | ٤,٣٩                | ٨٧,٨ %             | كبيرة جداً       |
| ٢.    | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين في نموهم المهني.                                                                                                                    | ٤,٤٥                | ٨٩ %               | كبيرة جداً       |
| ٣.    | تمكن المشرف التربوي من إجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات المعلمين والمتعلمين ومشكلاتهم من أجل المساهمة في حلها.                                                           | ٤,٢٠                | ٨٤ %               | كبيرة جداً       |
| ٤.    | قدرة المشرف التربوي على دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالمعلمين والمتعلمين والعمل على حلها بطرق ديمقراطية وتعاونية .                                                       | ٤,٣٦                | ٨٧,٢ %             | كبيرة جداً       |
| ٥.    | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين للتغلب على العوامل التي تعيق تكيفهم ورضاهم عن عملهم.                                                                                | ٤,٠٩                | ٨١,٨ %             | كبيرة جداً       |
| ٦.    | قدرة المشرف التربوي على رفع مستوى رضى المعلمين عن عملهم وذلك بإعطائهم الدوافع وبمعالجة أسباب الإحباط والتذكر عندهم.                                                         | ٤,١٨                | ٨٣,٦ %             | كبيرة جداً       |
| ٧.    | قدرة المشرف التربوي على توجيه المعلمين إيجابياً لتعليم المواد المختلفة وتوجيه الطلاب إيجابياً لتعلمها أيضاً.                                                                | ٤,٠٦                | ٨١,٢ %             | كبيرة جداً       |
| ٨.    | قدرة المشرف التربوي على تطوير ادارة المعلم لصفه بشكل ييسر على المعلم عمله وعلى الطالب تعلمه.                                                                                | ٤,٠٦                | ٨١,٢ %             | كبيرة جداً       |
| ٩.    | قدرة المشرف التربوي على تنسيق وتكامل خبرات المعلمين المختلفة في إطار موحد قابل للتطبيق .                                                                                    | ٤,٠٣                | ٨٠,٦ %             | كبيرة جداً       |

|     |                                                                                                                                                                                         |      |       |           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| ١٠. | قدرة المشرف التربوي على تخطيط مصادر التعلم الذاتي للمعلمين الهادفة إلى نموهم المهني .                                                                                                   | ٤,٢٠ | %٨٤   | كبيرة جدا |
| ١١. | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين في اكتساب كفايات التعليم المختلفة.                                                                                                              | ٤,١٨ | %٨٣,٦ | كبيرة جدا |
| ١٢. | قدرة المشرف التربوي على تشخيص وحل المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه عمليتي التعليم والتعلم .                                                                                      | ٤,١٥ | %٨٣   | كبيرة جدا |
| ١٣. | قدرة المشرف التربوي على التخطيط للبرامج التي تخدم المجتمعات المحلية وتزويد من فعالية مجالس الآباء والمعلمين.                                                                            | ٤,٢٣ | %٨٤,٦ | كبيرة جدا |
| ١٤. | قدرة المشرف التربوي على توجيه المعلمين في مجالات التخطيط لخدمة المجتمعات المحلية.                                                                                                       | ٤,٠٨ | %٨١,٦ | كبيرة جدا |
| ١٥. | أن يشارك المشرف التربوي في الأنشطة التي تخطط لها المدارس والهيئات في المجتمع المحلي .                                                                                                   | ٤,١٣ | %٨٢,٦ | كبيرة جدا |
| ١٦. | تمكن المشرف التربوي من توفير الأجواء النفسية والعلاقات التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي .                                                                                          | ٣,٩١ | %٧٨,٢ | كبيرة     |
| ١٧. | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاستخدام الفعال للأجهزة والمواد والأدوات والوسائل التعليمية المختلفة التي لها علاقة بعمله.                                                               | ٣,٨٥ | %٧٧   | كبيرة     |
| ١٨. | تمكن المشرف من تحضير المواد التعليمية للطلاب ومواد التدريب للمعلمين والمدرسين مثل النشرات والبرامج التعليمية والمجتمعات التعليمية وقوائم التقييم الذاتي وغيرها.                         | ٣,٩١ | %٧٨,٢ | كبيرة     |
| ١٩. | تمكن المشرف من إثراء المواد العلمية الواردة في الكتب الدراسية المقررة .                                                                                                                 | ٣,٩٢ | %٧٨,٤ | كبيرة     |
| ٢٠. | قدرة المشرف التربوي على تطوير جوانب مناهج المواد المختلفة الأهداف والكتب المدرسية والأدلة وطرق التعليم والامتحانات وتطوير يساعد الطلاب على تحقيق الأهداف التي تسعى التربية إلى تحقيقها. | ٤,٠٨ | %٨١,٦ | كبيرة جدا |
| ٢١. | قدرة المشرف التربوي على متابعة تطورات علوم المواد المختلفة وتجديداتها ومساعدة المعلمين والمتعلمين على متابعة هذه التطورات والتجديدات .                                                  | ٣,٩٨ | %٧٩,٦ | كبيرة     |
|     | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                                                                                                                      | ٤,١٤ | %٨٢,٨ | كبيرة جدا |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية كانت كبيرة جداً على الفقرات (٢١،٢٠،١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢،١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) وكانت كبيرة على الفقرات (١٩،١٨،١٧،١٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠٪).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢،٨٪).

## ١٢. معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.

### الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                      | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | قدرة المشرف التربوي على استغلال ديناميكية جماعات المعلمين والمديرين وتوجيهها نحو التعلم الفعال.                              | ٤,٢٤              | ٨٤,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | قدرة المشرف التربوي على الاتصال المستمر مع المعلمين وإظهار الاهتمام بحاجاتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم ومواجهتها.            | ٤,٢١              | ٨٤,٢٪           | كبيرة جداً    |
| ٣.    | قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين بطريقة تؤدي إلى بناء شخصياتهم في جو من الأمن والثقة والاحترام.                   | ٤,٠٧              | ٨١,٤٪           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | تمكن المشرف التربوي من تنمية العلاقات الإنسانية مع المديرين والمعلمين والمسؤولين في التربية والتعليم وكل من لهم علاقة بعمله. | ٤,١٠              | ٨٢٪             | كبيرة جداً    |
| ٥.    | تمكن المشرف التربوي من الاستجابة بحماس لأفكار المعلمين واقتراحاتهم.                                                          | ٤,٢٤              | ٨٤,٨٪           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | تمكن المشرف التربوي من الاتصال بفعالية وديمقراطية وتعاون مع زملائه ومروسيه ومع المعلمين والطلاب.                             | ٤,١٢              | ٨٢,٤٪           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | تمكن المشرف التربوي من التعامل مع مشكلات المعلمين والمديرين غير التعليمية بأسلوب علمي.                                       | ٤,٢٨              | ٨٥,٦٪           | كبيرة جداً    |

|     |                                                                                                                     |      |       |           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| ٨.  | تمكن قدرة المشرف التربوي على تخطيط اللقاءات التربوية المختلفة مع المعلمين من أجل مساعدتهم على النمو المهني المعتمد. | ٤,١٥ | ٨٣%   | كبيرة جدا |
| ٩.  | قدرة المشرف التربوي على إجراء اللقاءات من كل المستويات مع المعلمين من أجل رفع كفاياتهم المهنية.                     | ٤,٢٠ | ٨٤%   | كبيرة جدا |
| ١٠. | قدرة الشرف التربوي على تنظيم اللقاءات المستمرة بين المعلمين والطلاب لدراسة مشكلات الطلاب التربوية التعليمية.        | ٤,٢٣ | ٨٤,٦% | كبيرة جدا |
| ١١. | تمكن المشرف التربوي من اتخاذ القرارات الفورية المناسبة في الأوقات المناسبة ودون إكراه أو تسلط.                      | ٤,١٧ | ٨٣,٤% | كبيرة جدا |
| ١٢. | قدرة المشرف التربوي مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في تعامله معهم.                                              | ٤,٢٥ | ٨٥%   | كبيرة جدا |
| ١٣. | قدرة المشرف التربوي على تقويم عمل المعلمين وتصرفاتهم بمقاييس موضوعية.                                               | ٤,١٤ | ٨٢,٨% | كبيرة جدا |
| ١٤. | تمكن المشرف التربوي من تقييم سلوكه التربوي مع المعلم بعيدا عن التوتر والانفعال.                                     | ٤,٠٨ | ٨١,٦% | كبيرة جدا |
| ١٥. | قدرة المشرف التربوي على غرس القيم والاتجاهات الحميدة التي توجه سلوك المعلم والمتعلم.                                | ٤,١٩ | ٨٣,٨% | كبيرة جدا |
|     | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.                           | ٤,١٨ | ٨٣,٦% | كبيرة جدا |

\* أقصى درجات لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة كانت كبيرة جدا على فقرات المعيار والبالغ عددها (١٥) فقرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٦%).

١٣. معيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.

### الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                                                                                                             | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | قدرة المشرف التربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة.                                                                                                                                     | ٤,٢١              | %٨٤,٢           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | تمكن المشرف التربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم.                                                                                                                                                        | ٤,٣٥              | %٨٧             | كبيرة جداً    |
| ٣.    | تمكن المشرف التربوي من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها المدارس المجتمع المحلي وبالعكس.                                                                                                                                       | ٤,٢٩              | %٨٢,٨           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | قدرة المشرف التربوي على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة.                                                                                                                                     | ٤,٣٥              | %٨٧             | كبيرة جداً    |
| ٥.    | قدرة المشرف التربوي على استخدام أساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الأهداف المتوخاة والأنشطة على أن تستوفي هذه الأساليب جميع الشروط اللازم توفرها.                                                         | ٤,٣١              | %٨٦,٦           | كبيرة جداً    |
| ٦.    | قدرة المشرف التربوي على تشخيص جوانب التفوق أو الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من أجل إشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب. | ٤,١٩              | %٨٣,٨           | كبيرة جداً    |
| ٧.    | قدرة المشرف التربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.                                                                                    | ٤,١٧              | %٨٣,٤           | كبيرة جداً    |
| ٨.    | قدرة المشرف التربوي على استعمال النقد الإيجابي المشجع والمناصر الذي يقبله المعلم أو المدير لتقويم أعمالهما بدلاً من اللوم والتحذير وتقبل أخطاء المعلمين والمديرين برحابة صدر.                                                       | ٤,١٩              | %٨٣,٨           | كبيرة جداً    |
| ٩.    | قدرة المشرف التربوي على استخدام التقويم المستمر الذي يحدث بعد كل مرحلة أو فترة زمنية بالإضافة إلى التقويم الختامي التراكمي.                                                                                                         | ٤,٠٣              | %٨٠,٦           | كبيرة جداً    |

|     |                                                                                                                                               |      |       |            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|
| ١٠. | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادقة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الأهداف لدى المعلمين وإجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها. | ٣,٧٨ | ٧٥,٦% | كبيرة      |
| ١١. | قدرة المشرف التربوي على تقييم أعماله.                                                                                                         | ٤,٠٨ | ٨١,٦% | كبيرة جداً |
| ١٢. | قدرة المشرف التربوي على دراسة نتائج الامتحانات المدرسية والعامية بقصد تحليلها في ضوء أهداف المنهاج.                                           | ٤,٢٣ | ٨٤,٦% | كبيرة جداً |
| ١٣. | تمكن المشرف التربوي من تقدير الأمور التي يود اتباعها من قبله إلى تحسين نتائج الطلبة في المستقبل.                                              | ٤,٢٨ | ٨٥,٦% | كبيرة جداً |
|     | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.                                                           | ٤,١٩ | ٨٣,٦% | كبيرة جداً |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٧) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية كانت كبيرة جداً على الفقرات (١٣,١٢,١١,٩,٨,٧,٦,٥,٤,٣,٢,١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت كبيرة على الفقرة (١٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٨%).

١٤. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.

### الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                   | متوسط الاستجابة * | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | قدرة المشرف التربوي على تنمية ثقافته باستمرار في مجال الحياة بشكل عام وفي مجال مهنة التعليم وفي الإشراف التربوي بشكل خاص. | ٤,٣٥              | ٨٧%             | كبيرة جداً    |
| ٢.    | تمكن المشرف التربوي من فهم مبادئ التعلم والتعليم الفعالين.                                                                | ٤,٣٠              | ٨٦%             | كبيرة جداً    |

|    |                                                                                                                                                         |      |       |            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------------|
| ٣. | تمكن المشرف التربوي من فهم مبادئ الإشراف التربوي الفعال وكل ما يتصل به.                                                                                 | ٤,٣٥ | ٨٧%   | كبيرة جداً |
| ٤. | قدرة المشرف التربوي في التعرف إلى نقاط القوة في إمكاناته لاستغلالها وتعزيزها وتحديد حاجاته ومطالبه التربوية لتلبيتها.                                   | ٤,٢٩ | ٨٥,٨% | كبيرة جداً |
| ٥. | تمكن المشرف التربوي من تحديث معرفته للمادة التعليمية باستمرار من خلال تتبعه للأحداث الجارية بحيث يكون التحديث وظيفياً يرتبط بحاجات المعلمين والمتعلمين. | ٤,٣٠ | ٨٦%   | كبيرة جداً |
|    | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية                                                                                  | ٤,٣٢ | ٨٦,٤% | كبيرة جداً |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية كانت كبيرة جداً على فقرات المعيار والبالغ عددها خمس فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,٤%).

١٥. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار قدرة

المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                           | متوسط الاستجابة* | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة.                                  | ٤,٢١             | ٨٤,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٢.    | قدرة المشرف التربوي على تحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها في أي اجتماع يعقده مع المعلمين أو المديرين.          | ٤,٤١             | ٨٨,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٣.    | قدرة المشرف التربوي على تنمية قدرات المعلمين والمدراء الإبداعية في جميع المجالات العلمية.                         | ٤,٣١             | ٨٦,٢%           | كبيرة جداً    |
| ٤.    | قدرة المشرف التربوي على تنمية مفاهيم إيجابية عن الذات لدى المعلمين من خلال التفاعل الإنساني بكل أنواعه ومستوياته. | ٤,١٧             | ٨٣,٤%           | كبيرة جداً    |

|     |                                                                                                                      |      |       |           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| ٥.  | قدرة المشرف التربوي على تنمية اتجاه التعرف على المشكلات وتحديد العمل على حلها.                                       | ٤,٢٦ | %٨٥,٢ | كبيرة جدا |
| ٦.  | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين والمديرين على تطبيق الخبرات المكتسبة في مواقف جديدة وعديدة.                  | ٤,٤٠ | %٨٨   | كبيرة جدا |
| ٧.  | تمكن المشرف التربوي من التعامل مع القضايا بموضوعية.                                                                  | ٤,٣٠ | %٨٦   | كبيرة جدا |
| ٨.  | قدرة المشرف التربوي على التخطيط وإجراء الدراسات والبحوث وتقويم نتائجها غما مستقلا أو متعاوناً مع المعلمين والمديرين. | ٤,٢٣ | %٨٤,٦ | كبيرة جدا |
| ٩.  | تمكن المشرف التربوي من الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربيهم.                                                         | ٤,٢٦ | %٨٤,٨ | كبيرة جدا |
| ١٠. | قدرة المشرف التربوي على اكتساب الكفايات اللازمة للقيام بأية مهمة إشرافية توكل إليه أو يود القيام بها.                | ٤,٢٤ | %٨٤,٨ | كبيرة جدا |
| ١١. | قدرة المشرف التربوي على اكتشاف أصحاب المواهب الإبداعية المتاحة من المعلمين.                                          | ٤,٢٠ | %٨٤   | كبيرة جدا |
| ١٢. | تمتع المشرف التربوي بصحة نفسية تمكنه من العمل ضمن فريق.                                                              | ٤,٢٤ | %٨٤,٨ | كبيرة جدا |
|     | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.                                            | ٤,٢٧ | %٨٥,٥ | كبيرة جدا |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها (١٢) فقرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥,٤%).

١٧. معيار تحفيز المشرف التربوي للعاملين.

### الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار تحفيز المشرف التربوي للعاملين

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                            | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يحدد مشكلات العمل التي تنتج عن قصور في الدوافع وليس عن قصور في قدرة العاملين أو في المستلزمات المادية لأداء العمل. | ٤,٢٥                | %٨٥                | كبيرة جدا        |
| ٢.    | يعمل على إزالة العناصر السلبية المرتبطة بدوافع العاملين وظروف العمل.                                               | ٤,٢٦                | %٨٥,٢              | كبيرة جدا        |
| ٣.    | يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء العاملين في تحفيزهم للعمل.                                                     | ٤,٢٣                | %٨٤,٦              | كبيرة جدا        |
| ٤.    | يقترح الحوافز المادية المناسبة للعاملين في الجهاز التعليمي .                                                       | ٤,٢٠                | %٨٤                | كبيرة جدا        |
| ٥.    | يوفر الحوافز المعنوية المناسبة للعاملين في الجهاز التعليمي.                                                        | ٤,١٧                | %٨٣,٤              | كبيرة جدا        |
| ٦.    | يوفر حاجات الأمن الوظيفي للعاملين في الجهاز التعليمي . .                                                           | ٤,٢٣                | %٨٤,٦              | كبيرة جدا        |
|       | الدرجة الكلية لمعيار تحفيز المشرف للعاملين.                                                                        | ٤,٢٢                | %٨٤,٤              | كبيرة جدا        |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها ستة فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤,٤%).

١٨. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين.

### الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات معيار

قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين

(ن=٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                         | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يزود المعلمين بنشرات تتضمن مصادر المعلومات للمواد التي يدرسها المعلمون.         | ٤,٢٥                | ٨٥%                | كبيرة جداً       |
| ٢.    | يطلع المعلمين على أساليب فعالة لتدريس مبحثهم.                                   | ٤,٢٠                | ٨٤%                | كبيرة جداً       |
| ٣.    | يزود المعلم بالمراجع والكتب والدوريات والنشرات التعليمية لردف المنهاج.          | ٤,١٤                | ٨٢,٨%              | كبيرة جداً       |
| ٤.    | يستخدم استراتيجيات إشرافية تساعد المعلم على اكتساب المهارات الفنية .            | ٤,٠٩                | ٨١,٨%              | كبيرة جداً       |
| ٥.    | يساعد المعلمين على استغلال الفرص من المصادر الخارجية لرفع كفايات التعليم.       | ٤,٢٣                | ٨٤,٦%              | كبيرة جداً       |
| ٦.    | يتعاون مع المعلمين في تطوير وتجديد الأساليب الإشرافية والمحافظة عليها وتقييمها. | ٤,٢٥                | ٨٥%                | كبيرة جداً       |
| ٧.    | يعد خطة سنوية ملائمة توزع على المعلمين لتنظيم تعلم محتوى المادة الدراسية .      | ٤,٢٤                | ٨٤,٨%              | كبيرة جداً       |
| ٨.    | يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعلم الذاتي عند التلاميذ.                    | ٤,٢٦                | ٨٥,٢%              | كبيرة جداً       |
| ٩.    | يشجع المعلمين على استخدام أنواع التعزيز المختلفة.                               | ٤,٢٤                | ٨٤,٨%              | كبيرة جداً       |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين.       | ٤,٢١                | ٨٤,٢%              | كبيرة جداً       |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٢) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين كانت كبيرة جداً على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها تسعة فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤,٢%).

١٩. معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية .

### الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                              | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يشارك المختصين في اقتراح التقنيات الحديثة المناسبة لظروف العمل.                      | ٤,١٨                | %٨٣,٦              | كبيرة جدا        |
| ٢.    | يستخدم (نظام فلاندرز) كتنقية في مجال الإشراف على التعليم.                            | ٤,٢١                | %٨٤,٢              | كبيرة جدا        |
| ٣.    | يشارك في وضع المواصفات والمعايير للمواد والأدوات المختلفة التي يستخدمها المعلمون.    | ٤,١٩                | %٨٣,٨              | كبيرة جدا        |
| ٤.    | يشارك في وضع مواصفات ملائمة للغرفة الصفية وعدد المقاعد وشكل إنارتها.                 | ٤,٢٠                | %٨٤                | كبيرة جدا        |
| ٥.    | يتابع التجديدات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا التواصل في التربية والتعليم.             | ٤,١٧                | %٨٣,٤              | كبيرة جدا        |
| ٦.    | يتابع الاحتمالات المستقبلية لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة في تطوير العمل الإشرافي. | ٤,١٢                | %٨٢,٤              | كبيرة جدا        |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية .     | ٤,١٨                | %٨٣,٦              | كبيرة جدا        |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٣) إن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها ست فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٦%).

٢٠. معيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات .

### الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                    | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم.       | ٤,٠٦                | ٨١,٢%              | كبيرة جداً       |
| ٢.    | يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة. | ٤,١٥                | ٨٣%                | كبيرة جداً       |
| ٣.    | يساهم مع المعلم في البحث والتجريب للأفكار التربوية الجديدة                 | ٤,٠٨                | ٨١,٦%              | كبيرة جداً       |
| ٤.    | يطبق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي.                       | ٤,١٤                | ٨٢,٨%              | كبيرة جداً       |
| ٥.    | يستقصى المعلومات من مصادر أجنبية إذا لم تتوفر في المصادر العربية.          | ٤,١٧                | ٨٣,٤%              | كبيرة جداً       |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات.              | ٤,١٨                | ٨٣,٦%              | كبيرة جداً       |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٤) إن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات كانت كبيرة جداً على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها خمس فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات كانت درجة الموافقة كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٤%).

٢١. معيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم .

### الجدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                                                                              | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يساعد في تشخيص حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                                                                                                      | ٤,١٣                | %٨٢,٦              | كبيرة جدا        |
| ٢.    | يساعد في تنمية العادات والاتجاهات الإيجابية عند الطلاب.                                                                                              | ٤,١٣                | %٨٢,٦              | كبيرة جدا        |
| ٣.    | يساهم في تصميم برنامج تعليمي خاص للتلاميذ (الموهوبين) يلبي حاجاتهم وقدراتهم وميولهم.                                                                 | ٤,٠٩                | %٨١,٨              | كبيرة جدا        |
| ٤.    | يساهم في تصميم برنامج تعليمي خاص للتلاميذ (غير الموهوبين) يلبي حاجاتهم وقدراتهم وميولهم.                                                             | ٤,١٥                | %٨١,٨              | كبيرة جدا        |
| ٥.    | ينفذ برنامجا تعليميا خاصا يلبي حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                                                                                      | ٤,١٠                | %٨٢                | كبيرة جدا        |
| ٦.    | يشارك أفراد الجهاز التعليمي في تصميم برنامج تعليمي متقدم للتلاميذ الموهوبين يلبي أقصى حاجاتهم وقدراتهم على مستوى مديرية التربية خلال العطلة الصيفية. | ٤,٠٨                | %٨١,٦              | كبيرة جدا        |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                                                                  | ٤,١١                | %٨٢,٢              | كبيرة جدا        |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٥) إن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها ست فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٢%).

٢٢. معيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .

الجدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                            | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها                                                 | ٤,١٧                | %٨٣,٤              | كبيرة جدا        |
| ٢.    | يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها                                           | ٤,١٧                | %٨٣,٤              | كبيرة جدا        |
| ٣.    | يعقد دروس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في إعداد الاختبارات.                                    | ٤,١٨                | ٨٣,٦               | كبيرة جدا        |
| ٤.    | يستخدم مقاييس احصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها.                                            | ٤,١٨                | ٨٣,٦               | كبيرة جدا        |
| ٥.    | يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة.          | ٤,١٠                | %٨٢                | كبيرة جدا        |
| ٦.    | يصمم بنكاً للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية                                           | ٤,٢٠                | %٨٤                | كبيرة جدا        |
| ٧.    | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادرة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الأهداف لدى المعلمين. | ٤,٢٣                | %٨٤,٦              | كبيرة جدا        |
| ٨.    | قدرة المشرف التربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.                                 | ٤,١٢                | ٨٢,٤               | كبيرة جدا        |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات.                                     | ٤,١٧                | %٨٣,٤              | كبيرة جدا        |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٦) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات كانت كبيرة جدا على جميع فقرات المعيار والبالغ عددها ثمانية فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).  
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٣,٤%).

٢٣. معيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم.

### الجدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                  | متوسط الاستجابة* | النسب المئوية % | درجة الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------|
| ١.    | يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها.                 | ٤,١٣             | %٨٢,٦           | كبيرة جدا     |
| ٢.    | يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم. | ٣,٩٦             | %٧٩,٢           | كبيرة         |
| ٣.    | يرشد المعلم الى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية.                    | ٣,٩٣             | %٨٧,٦           | كبيرة         |
| ٤.    | يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير العمل وتحسينه.    | ٣,٧٤             | %٧٤,٨           | كبيرة         |
| ٥.    | يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أداءاتهم.                       | ٣,٦٠             | %٧٢             | كبيرة         |
| ٦.    | يقيم أداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية.                     | ٣,٦٠             | %٧٢             | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم.          | ٣,٨٣             | %٧٦,٦           | كبيرة         |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٧) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم كانت كبيرة جدا على الفقرة (١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (%٨٢,٦) وكانت كبيرة على الفقرات (٦,٥,٤,٣,٢) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (%٧٠).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم كانت درجة الموافقة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (%٧٦,٦).

٢٤. معيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.

### الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة المشرفين التربويين على فقرات

معيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج

(ن = ٨٢)

| الرقم | الفقرات                                                                                   | متوسط<br>الاستجابة* | النسب<br>المئوية % | درجة<br>الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| ١.    | يضع حلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهاج مثل كفاية الوسيلة التعليمية المقترحة لكل وحدة. | ٣,٦٨                | ٧٣,٦%              | كبيرة            |
| ٢.    | يسهم في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي والنشاطات المرافقة لهما.                            | ٣,٦٥                | ٧٣%                | كبيرة            |
| ٣.    | يحرص على توضيح أهداف المنهاج وتحديد لها للمعلم.                                           | ٣,٧٤                | ٧٤,٨%              | كبيرة            |
| ٤.    | يشارك مديري المدارس في إعداد الإرشادات لتطبيق المنهاج ومناقشتها مع المعلمين .             | ٣,٦٩                | ٧٣,٨%              | كبيرة            |
|       | الدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.                       | ٣,٦٩                | ٧٣,٨%              | كبيرة            |

\* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٨) أن درجة الموافقة لمعيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط

الكتاب والمنهاج كانت كبيرة على جميع فقرات العيار والبالغ عددها أربع فقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج

كانت درجة الموافقة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٧٣,٨%).

أولاً: ترتيب المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي تبعاً لأهميتها.

### الجدول (٢٩)

ترتيب معايير اختبار المشرف التربوي تبعاً لأهميتها

| الرقم | الترتيب    | المعايير                                                             | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|-------|------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|
| ١.    | الأول      | سمات الشخصية للمشرف التربوي .                                        | ٤,٣٣            | %٨٦,٦          | كبيرة جداً    |
| ٢.    | الثاني     | قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.                   | ٤,٣٢            | %٨٦,٤          | كبيرة جداً    |
| ٣.    | الثالث     | الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين.       | ٤,٣٠            | %٨٦            | كبيرة جداً    |
| ٤.    | الرابع     | تحليل المشرف التربوي للمشكلات وصنع القرارات.                         | ٤,٢٩            | %٨٥,٨          | كبيرة جداً    |
| ٥.    | الخامس     | قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.                 | ٤,٢٧            | %٨٥,٤          | كبيرة جداً    |
| ٦.    | السادس     | قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين.                              | ٤,٢٢            | %٨٤,٤          | كبيرة جداً    |
| ٧.    | السابع     | قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.                 | ٤,٢١            | %٨٤,٢          | كبيرة جداً    |
| ٨.    | الثامن     | قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية.                      | ٤,٢٠            | %٨٤            | كبيرة جداً    |
| ٩.    | التاسع     | قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.       | ٤,١٩            | %٨٣,٨          | كبيرة جداً    |
| ١٠.   | العاشر     | قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. | ٤,١٨            | %٨٣,٦          | كبيرة جداً    |
| ١١.   | العاشر     | قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية.           | ٤,١٨            | %٨٣,٦          | كبيرة جداً    |
| ١٢.   | الحادي عشر | قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .                           | ٤,١٧            | %٨٣,٤          | كبيرة جداً    |
| ١٣.   | الثاني عشر | قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                        | ٤,١٤            | %٨٢,٨          | كبيرة جداً    |
| ١٤.   | الثالث عشر | قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسة.                              | ٤,١٢            | %٨٢,٤          | كبيرة جداً    |
| ١٥.   | الرابع عشر | قدرة المشرف التربوي على تحديد اتجاهات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.     | ٤,١١            | %٨٢,٢          | كبيرة جداً    |
| ١٦.   | الخامس عشر | قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة .                          | ٤,١٠            | %٨٢            | كبيرة جداً    |

|     |                 |                                                           |      |       |           |
|-----|-----------------|-----------------------------------------------------------|------|-------|-----------|
| ١٧. | السادس عشر      | قدرة المشرف التربوي على التخطيط.                          | ٤,٠١ | ٨٠,٢% | كبيرة جدا |
| ١٨. | السابع عشر      | طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي.                        | ٣,٩٣ | ٧٨,٦% | كبيرة     |
| ١٩. | الثامن عشر      | قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم.                | ٣,٨٣ | ٧٦,٦% | كبيرة     |
| ٢٠. | التاسع عشر      | الخبرة العلمية الناجحة للمشرف التربوي.                    | ٣,٧٤ | ٧٤,٨% | كبيرة     |
| ٢١. | العشرون         | قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.            | ٣,٦٩ | ٧٣,٨% | كبيرة     |
| ٢٢. | الحادي والعشرون | المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي.                | ٣,٥٢ | ٧٠,٤% | كبيرة     |
|     |                 | الدرجة الكلية لمعايير اختيار المشرف التربوي تبعا لأهميتها | ٤,١٦ | ٨٣,٢% | كبيرة جدا |

يتضح من الجدول (٢٩) أن درجة ترتيب المعايير حسب درجة أهميتها كانت درجة الموافقة كبيرة جدا على جميع المعايير والبالغ عددها ٢٢ معيار حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها تبعا لأهميتها أكثر من (٨٠%). حيث كانت أعلى خمس معايير المعايير ذات الأرقام (١٣,١٤,٥,١٢,٤) وكانت آخر خمس معايير ذات الأرقام التالية (١,٢١,٣,٢٢,٢) فيما يتعلق بالدرجة الكلية لترتيب المعايير حسب درجة أهميتها كانت درجة الموافقة كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (٨٣,٢%).

#### ثانيا النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس. من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T-test) ونتائج الجدول (٣٠) توضح ذلك:

الجدول ( ٣٠ )

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في المعايير المقترح اتباعها لاختيار  
المشرف التربوي تبعاً لمتغير الجنس.

| الرقم | المعايير                                                             | مشرف (ن=٦٠) |          | مشرفة (ن=٢٢) |          | "ت"<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|-----------------|------------------|
|       |                                                                      | المتوسط     | الانحراف | المتوسط      | الانحراف |                 |                  |
| ١.    | طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي.                                   | ٣,٩٥        | ٠,٤٦     | ٣,٩٠         | ٠,٥٠     | ٠,٤١            | ٠,٦٧             |
| ٢.    | المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي.                           | ٣,٥١        | ٠,٥٢     | ٣,٥٦         | ٠,٥٠     | ٠,٤١            | ٠,٦٧             |
| ٣.    | الخبرة العلمية والتربوية للمشرف التربوي                              | ٣,٧٢        | ٠,٥٠     | ٣,٨٠         | ٠,٤٧     | ٠,٦٨            | ٠,٤٩             |
| ٤.    | السمات الشخصية للمشرف التربوي                                        | ٤,٣١        | ٠,٣٦     | ٤,٤١         | ٠,٣٦     | ١,١١            | ٠,٢٦             |
| ٥.    | الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين.       | ٤,٢٤        | ٠,٤٢     | ٤,٤٦         | ٠,٥١     | ٢,٠٠٥           | *٠,٠٤            |
| ٦.    | قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة.                           | ٤,٠٦        | ٠,٣٧     | ٤,١٩         | ٠,٤٠     | ١,٣٤            | ٠,١٨             |
| ٧.    | قدرة المشرف التربوي على التخطيط.                                     | ٤,٠١        | ٠,٥٠     | ٤,٠٢         | ٠,٦٥     | ٠,١٢            | ٠,٨٩             |
| ٨.    | قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية.                      | ٤,١٥        | ٠,٤٦     | ٤,٣٢         | ٠,٤٦     | ١,٤٩            | ٠,١٣             |
| ٩.    | قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                        | ٤,٠٩        | ٠,٣٧     | ٤,١٨         | ٠,٢٣     | ٠,٩٨            | ٠,٣٢             |
| ١٠.   | قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. | ٤,٢١        | ٠,٣١     | ٤,١٠         | ٠,٣٩     | ١,١٩            | ٠,٢٣             |
| ١١.   | قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.       | ٤,١٩        | ٠,٣٦     | ٤,١٩٥        | ٠,٣٧     | ٠,٠٣            | ٠,٩٦             |
| ١٢.   | قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.                   | ٤,٣٠        | ٠,٤٣     | ٤,٣٦         | ٠,٥٢     | ٠,٥٠            | ٠,٦١             |

|     |                                                                |      |      |      |      |      |      |
|-----|----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ١٣. | قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.           | ٤,٢٦ | ٠,٤٦ | ٤,٣٠ | ٠,٤٠ | ٠,٣٤ | ٠,٧٢ |
| ١٤. | تحليل المشرف التربوي للمشكلات وضع القرارات.                    | ٤,٣٠ | ٠,٥٩ | ٤,٢٧ | ٠,٤٨ | ٠,١٤ | ٠,٨٨ |
| ١٥. | قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين .                       | ٤,٢٦ | ٠,٥١ | ٤,١٣ | ٠,٥٩ | ٠,٩٣ | ٠,٣٥ |
| ١٦. | قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.           | ٤,٢٤ | ٠,٤٢ | ٤,١٤ | ٠,٦٩ | ٠,٨٠ | ٠,٤٢ |
| ١٧. | قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية.     | ٤,٢١ | ٠,٤٢ | ٤,٠٩ | ٠,٧٠ | ٠,٩٠ | ٠,٣٧ |
| ١٨. | قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات.                       | ٤,١٤ | ٠,٤٣ | ٤,٠٧ | ٠,٧٨ | ٠,٥١ | ٠,٦٠ |
| ١٩. | قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم. | ٤,١٢ | ٠,٤٥ | ٤,١٠ | ٠,٦٣ | ٠,١٤ | ٠,٨٨ |
| ٢٠. | قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات.                      | ٤,١٨ | ٠,٤٢ | ٤,١٤ | ٠,٥٣ | ٠,٣٦ | ٠,٧١ |
| ٢١. | قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.                 | ٣,٨٧ | ٠,٤٨ | ٣,٧١ | ٠,٥٣ | ١,٣٤ | ٠,١٨ |
|     | الدرجة الكلية                                                  | ٣,٨٠ | ٠,٨٣ | ٣,٤٠ | ٠,٩٠ | ١,٨٣ | ٠,٠٧ |

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) ت الجدولية (١,٩٨) بدرجات حرية (٨٠) .  
يوضح من الجدول (٣٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) على المعايير ذات الأرقام التالية: (١,٢,٣,٤,٦,٧,٨,٩,١٠,١١,١٢,١٣,١٤,١٥,١٦,١٧,١٨,١٩,٢٠,٢١) والكلّي تعزى لمتغير الجنس.

بالرغم من عدم دلالة الفروق على المعيار الكلّي كانت الفروق دالة إحصائيا على المعيار الخامس ( الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين ) بين المشرفين والمشرفات لصالح المشرفات.

### ثالثا:- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة .

من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T-test) ونتائج الجدول (٣١) توضح ذلك:

### الجدول (٣١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في المعايير المقترح اتباعها لاختيار المشرف التربوي تبعا لمتغير الخبرة

| الرقم | المعايير                                                      | أقل من ١٠ سنوات<br>(ن=٥٨) |          | ١٠ سنوات فأكثر<br>(ن=٢٤) |          | ت' المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|--------------------------|----------|-------------|---------------|
|       |                                                               | المتوسط                   | الانحراف | المتوسط                  | الانحراف |             |               |
| ١     | طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي                             | ٣,٩٦                      | ٠,٤٤     | ٣,٨٧                     | ٠,٥٥     | ٠,٧٤        | ٠,٤٥          |
| ٢     | المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي .                   | ٣,٦١                      | ٠,٤٨     | ٣,٣١                     | ٠,٥٣     | ٢,٤٠        | *٠,٠١         |
| ٣     | الخبرة العلمية والتربوية للمشرف التربوي .                     | ٣,٦٦                      | ٠,٤٥     | ٣,٥٩                     | ٠,٥٤     | ٢,٤٥        | *٠,٠١         |
| ٤     | سمات الشخصية للمشرف التربوي .                                 | ٤,٢٩                      | ٠,٣٥     | ٤,٤٦                     | ٠,٣٥     | ١,٩٠        | ٠,٠٦          |
| ٥     | الاعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعملة في فلسطين | ٤,٢٥                      | ٠,٤٤     | ٤,٤٠                     | ٠,٤٦     | ١,٢٨        | ٠,٢٠          |
| ٦     | قدرة المشرف التربوي على تنظيم عملة بكفاءة.                    | ٤,٠٧                      | ٠,٤٠     | ٤,١٧                     | ٠,٣٤     | ١,٠٣        | ٠,٣٠          |
| ٧     | قدرة المشرف التربوي على التخطيط.                              | ٣,٩٦                      | ٠,٥٨     | ٤,١٣                     | ٠,٤٢     | ١,٢٧        | ٠,٢٠          |
| ٨     | قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية .              | ٤,١٣                      | ٠,٤٦     | ٤,٣٦                     | ٠,٤٣     | ٢,٠٢        | *٠,٠٤         |
| ٩     | قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.                 | ٤,٠٨                      | ٠,٣٦     | ٤,٢٠                     | ٠,٣٥     | ١,٣٧        | ٠,١٧          |

|    |                                                                       |      |      |      |      |      |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ١٠ | قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة . | ٤,١٢ | ٠,٣١ | ٤,٣١ | ٠,٣٦ | ٢,٣٦ | ٠,٠٢ |
| ١١ | قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية .       | ٤,١٣ | ٠,٣٦ | ٤,٣٢ | ٠,٣٣ | ٢,١١ | ٠,٠٣ |
| ١٢ | قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.                    | ٤,٣٠ | ٠,٤٥ | ٤,٣٥ | ٠,٤٦ | ٠,٤٦ | ٠,٦٤ |
| ١٣ | قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الاشراف التربوي.                  | ٤,٢٣ | ٠,٤٦ | ٤,٣٧ | ٠,٤١ | ١,٣٥ | ٠,١٧ |
| ١٤ | تحليل المشرف التربوي للمشكلات ووضع القرارات.                          | ٤,٢٦ | ٠,٥٨ | ٤,٣٦ | ٠,٥١ | ٠,٧٦ | ٠,٤٤ |
| ١٥ | قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين.                               | ٤,١٦ | ٠,٥٣ | ٤,٣٦ | ٠,٥١ | ١,٥٤ | ٠,١٢ |
| ١٦ | قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.                  | ٤,١٤ | ٠,٤٧ | ٤,٣٧ | ٠,٥٦ | ١,٨٨ | ٠,٠٦ |
| ١٧ | قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والاعمال المكتبية .           | ٤,١٠ | ٠,٥٠ | ٤,٣٨ | ٠,٤٩ | ٢,٣٢ | ٠,٠٢ |
| ١٨ | قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات.                              | ٤,٠٥ | ٠,٥٢ | ٤,٢٨ | ٠,٥٧ | ١,٧٠ | ٠,٠٩ |
| ١٩ | قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.        | ٤,٠٨ | ٠,٤٣ | ٤,١٩ | ٠,٦٤ | ٠,٨٥ | ٠,٣٩ |
| ٢٠ | قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات.                             | ٤,١١ | ٠,٤٠ | ٤,٣٠ | ٠,٥٢ | ١,٧٦ | ٠,٠٨ |
| ٣٢ | قدرة المشرف التربوي على تطوير اداء المعلم.                            | ٣,٨٠ | ٠,٤٨ | ٣,٩٠ | ٠,٥٢ | ٠,٨٩ | ٠,٣٧ |

|    |                                                |      |      |      |      |      |       |
|----|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| ٢٢ | قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج. | ٣,٧٥ | ٠,٨٣ | ٣,٥٥ | ٠,٩٣ | ٠,٩٦ | ٠,٣٣  |
|    | الدرجة الكلية                                  | ٤,١٢ | ٠,٢٧ | ٤,٢٦ | ٠,٢٦ | ٢,١٨ | ٠,٠٣* |

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) ت الجدولية (١,٩٨) بدرجات حرية (٨٠) .  
يتضح من الجدول (٣١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) على المعايير (٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨,١٦,١٥,١٤,٣,١٢,٩,٧,٦,٥,٤,١) تعزى لمتغير الخبرة .  
بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) على المعايير (١٧,١١,١٠,٨,٣,٢) تعزى لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة .

#### رابعاً:- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة .  
من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T- tes) ونتائج الجدول ( ٣٢ ) توضح ذلك:

#### نتائج الجدول ( ٣٢ )

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في المعايير المقترح اتباعها لاختيار المشرف التربوي تبعا لمتغير المرحلة .

| الرقم | المعايير                             | أساسية (ن=١١) |          | ثانوية (ن=٧١) |          | ت. المحسوبة | مستوى الدلالة * |
|-------|--------------------------------------|---------------|----------|---------------|----------|-------------|-----------------|
|       |                                      | المتوسط       | الانحراف | المتوسط       | الانحراف |             |                 |
| ١.    | مقياس طرق اختيار المشرف التربوي.     | ٤,٠٧          | ٠,٤٩     | ٣,٩١          | ٠,٤٧     | ١,٠١        | ٠,٣١            |
| ٢.    | مقياس المؤهلات العلمية والتربوية.    | ٣,٦٧          | ٠,٤٧     | ٣,٥٠          | ٠,٥٢     | ١,٠٢        | ٠,٣٠            |
| ٣.    | مقياس الخبرة العملية للمشرف التربوي. | ٣,٨١          | ٠,٤٣     | ٣,٧٣          | ٠,٥١     | ٠,٥١        | ٠,٦١            |
| ٤.    | مقياس السمات الشخصية للمشرف التربوي. | ٤,٦١          | ٠,٣٢     | ٤,٣٠          | ٠,٣٥     | ٢,٨١        | ٠,٠٠٦*          |
| ٥.    | مقياس الاعداد المهني لمشرف التربوي . | ٤,٦٩          | ٠,٤٢     | ٤,٢٣          | ٠,٤٣     | ٣,٢٣        | ٠,٠٠١*          |

|      |       |      |       |      |       |                                                                                          |
|------|-------|------|-------|------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٠,٧٩ | ٠,٢٦  | ٠,٣٥ | ٤,٠٩  | ٠,٥٧ | ٤,١٣  | ٦. معيار تنظيم المشرف التربوي<br>لعملة بكفاءة .                                          |
| ٠,٢٤ | ١,١٧  | ٠,٤٦ | ٤,٠٤  | ٠,٩١ | ٣,٨٣  | ٧. معيار تخطيط المشرف<br>التربوي لعملة في الاشراف .                                      |
| ٠,٢٨ | ١,٠٧  | ٠,٣٩ | ٤,٢٢  | ٠,٨١ | ٤,٠٦  | ٨. معيار تحمل المشرف التربوي<br>لعملة في الاشراف .                                       |
| ٠,٩٦ | ٠,٠٤  | ٠,٣٢ | ٤,١٢  | ٠,٥٨ | ٤,١٢٥ | ٩. معيار محتوى عمل المشرف<br>التربوي وأنشطة المختلفة .                                   |
| ٠,٣٠ | ١,٠٣  | ٠,٣٠ | ٤,١٩  | ٠,٥١ | ٤,٠٨  | ١٠. معيار أساليب عمل المشرف<br>التربوي وأنشطة المختلفة .                                 |
| ٠,٢٦ | ١,١١  | ٠,٣٦ | ٤,١٧  | ٠,٣٧ | ٤,٣٠  | ١١. معيار تقويم المشرف التربوي<br>لعملة ومتابعته له بالاعتماد<br>على التغذية الراجعة.    |
| ٠,٥٤ | ٠,٦١  | ٠,٤٥ | ٤,٣٠  | ٠,٤٦ | ٤,٤٠  | ١٢. معيار تحقيق المشرف التربوي<br>لذاته.                                                 |
| ٠,٩١ | ٠,١٠  | ٠,٣٩ | ٤,٢٧  | ٠,٧٥ | ٤,٢٨  | ١٣. معيار تحقيق المشرف التربوي<br>لأهداف الاشراف التربوي<br>بالنسبة للمعلمين والمديرين . |
| ٠,٤٩ | ٠,٦٨  | ٠,٤٥ | ٤,٢٧  | ١,٠٥ | ٤,٤٠  | ١٤. معيار تحليل المشرف التربوي<br>للمشكلات ووضع القرارات .                               |
| ٠,٦٩ | ٠,٤٠  | ٠,٤٩ | ٤,٢١  | ٠,٧٤ | ٤,٢٨  | ١٥. معيار تحفيز المشرف التربوي<br>للعاملين .                                             |
| ٠,٣٠ | ١,٠٢  | ٠,٥٢ | ٤,١٩  | ٠,٣٩ | ٤,٣٦  | ١٦. معيار تحقيق المشرف التربوي<br>لنمو المهني .                                          |
| ٠,٦٨ | ٠,٤١  | ٠,٤٩ | ٤,١٧  | ٠,٦٥ | ٤,٢٤  | ١٧. معيار ممارسة المشرف<br>التربوي للتقنيات والأعمال<br>المكتبية .                       |
| ٠,٩٨ | ٠,٠١٨ | ٠,٥٤ | ٤,١٢٣ | ٠,٥٨ | ٤,١٢  | ١٨. معيار قيام المشرف التربوي<br>بالبحث والدراسات .                                      |
| ٠,٣٤ | ٠,٩٥  | ٠,٤٩ | ٤,١٤  | ٠,٥٧ | ٣,٩٨  | ١٩. معيار تحديد المشرف التربوي<br>لاحتياجات التلاميذ وقدراتهم<br>وميولهم .               |
| ٠,٩١ | ٠,١٠  | ٠,٤١ | ٤,١٧  | ٠,٦٨ | ٤,١٥  | ٢٠. معيار تطبيق المشرف التربوي<br>للاختبارات .                                           |

|      |      |      |      |       |      |                                               |     |
|------|------|------|------|-------|------|-----------------------------------------------|-----|
| ٠,٤٥ | ٠,٧٥ | ٠,٤٦ | ٣,٨٤ | ٠,٦٩  | ٣,٧٢ | معيّار تطوير المشرف التربوي لأداء المعلم .    | ٢١. |
| ٠,١٧ | ١,٥٣ | ٠,٨٣ | ٣,٦٤ | ١,٠٠٩ | ٤,٠٢ | معيّار تبسيط المشرف التربوي للكتاب والمنهاج . | ٢٢. |
| ٠,٣٠ | ١,٠٢ | ٠,٢٤ | ٤,١٥ | ٠,٤١  | ٤,٢٤ | الدرجة الكلية                                 |     |

- دال إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) ت الجدولية (١,٩٨) بدرجات حرية (٨٠) .  
يتضح من الجدول (٣٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) على المعايير (٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨,١٧,١٦,١٥,١٤,١٣,١٢,١١,١٠,٩,٨,٧,٦,٣,٢,١) تعزى لمتغير المرحلة .  
بينما كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) على المعايير (٥,٤) .

#### خامسا:- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في المعايير الواجب اتباعها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .  
الجدول (٣٣) يبين المتوسطات الحسابية على جميع المعايير لاختيار المشرف التربوي تبعا للمؤهل العلمي .

### الجدول (٣٣)

#### المتوسطات الحسابية للمعايير المقترح اتباعها لاختيار المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| الرقم | المعايير                                                                       | دبلوم (ن=١١) | بكالوريوس (ن=٥٨) | دراسات عليا (ن=١٣) |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|--------------------|
| ١.    | معايير طرق اختيار المشرف التربوي .                                             | ٣,٩٤         | ٣,٩٥             | ٣,٨٣               |
| ٢.    | معايير المؤهلات العلمية التربوية.                                              | ٣,٦٠         | ٣,٤٦             | ٣,٧٢               |
| ٣.    | معايير الخبرة العلمية للمشرف التربوي.                                          | ٣,٩٢         | ٣,٦٢             | ٤,١٥               |
| ٤.    | معايير السمات الشخصية للمشرف التربوي.                                          | ٤,٥٨         | ٤,٣٠             | ٤,٣٢               |
| ٥.    | معايير الإعداد المهني للمشرف التربوي.                                          | ٤,٥٤         | ٤,٢٠             | ٤,٥٢               |
| ٦.    | معايير تنظيم المشرف التربوي لعمله بكفاءة.                                      | ٤,٢٥         | ٤,٠٦             | ٤,١٦               |
| ٧.    | معايير تخطيط المشرف التربوي لعمله في الإشراف.                                  | ٤,٢٧         | ٣,٩٨             | ٣,٩٣               |
| ٨.    | معايير تحمل المشرف التربوي المسؤولية المهنية.                                  | ٤,٣٩         | ٤,١٨             | ٤,١٣               |
| ٩.    | معايير محتوى عمل المشرف التربوي وأنشطته المختلفة.                              | ٤,٢٦         | ٤,١٠             | ٤,٠٦               |
| ١٠.   | معايير أساليب عمل المشرف التربوي وأنشطته المختلفة.                             | ٤,٢٠         | ٤,١٨             | ٤,١٨               |
| ١١.   | معايير تقويم المشرف التربوي لعمله ومتابعته بالاعتماد على التغذية الراجعة.      | ٤,٢٤         | ٤,١٤             | ٤,٣٧               |
| ١٢.   | معايير تحقيق المشرف التربوي لذاته.                                             | ٤,٢٧         | ٤,٣٢             | ٤,٣٥               |
| ١٣.   | معايير تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي بالنسبة للعاملين والمديرين. | ٤,٤٣         | ٤,٢٤             | ٤,٢٥               |
| ١٤.   | معايير تحليل المشرف التربوي للمشكلات وصنع القرارات.                            | ٤,٣٢         | ٤,٢٧             | ٤,٣٥               |
| ١٥.   | معايير تحفيز المشرف التربوي للعالمين.                                          | ٤,٣٠         | ٤,١٨             | ٤,٣٤               |
| ١٦.   | معايير تحقيق المشرف التربوي لنموه المهني.                                      | ٤,٢٧         | ٤,١٥             | ٤,٤٤               |
| ١٧.   | معايير ممارسة المشرف التربوي للتقنيات والأعمال المكتبية.                       | ٤,١٩         | ٤,١٢             | ٤,٤١               |
| ١٨.   | معايير قيام المشرف التربوي بالبحث والدراسات.                                   | ٤,٢٠         | ٤,٠٦             | ٤,٣٠               |
| ١٩.   | معايير تحديد المشرف التربوي لحاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم .                 | ٤,١٠         | ٤,١١             | ٤,١٤               |
| ٢٠.   | معايير تطبيق المشرف التربوي للاختبارات .                                       | ٤,٢٧         | ٤,١١             | ٤,٣٢               |
| ٢١.   | معايير تطوير المشرف التربوي لأداء المعلم .                                     | ٣,٨٦         | ٣,٨٦             | ٣,٦٥               |
| ٢٢.   | معايير تبسيط المشرف التربوي للكتاب والمنهاج .                                  | ٣,٢٩         | ٣,٨٠             | ٣,٥٣               |
|       | الدرجة الكلية ( المعايير مجتمعة )                                              | ٤,٢٧         | ٤,١٣             | ٤,٢٠               |

من أجل تحقيق الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance) ونتائج الجدول (٣٤) تبين ذلك.

### الجدول (٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في معايير اختيار المشرف التربوي  
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

| الرقم | المعايير                                      | مصدر التباين               | درجات الحرارة | مجموع مربعات الانحراف  | متوسط الانحراف | ف المحسوبة |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------|---------------|------------------------|----------------|------------|
| ١.    | معيّار طرق اختبار المشرف التربوي.             | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,١٧<br>١٨,٢٩<br>١٨,٤٧ | ٠,٠٨<br>٠,٢٣   | ٠,٣٨       |
| ٢.    | معيّار المؤهلات العلمية والتربوية.            | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٧٧<br>٢٠,٨٧<br>٢١,٦٥ | ٠,٣٨<br>٠,٢٦   | ١,٤٧       |
| ٣.    | معيّار الخبرة العملية للمشرف التربوي.         | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٣,٤٣<br>١٦,٧٢<br>٢٠,١٦ | ١,٧١<br>٠,٢١   | *٨,١١      |
| ٤.    | معيّار السمات الشخصية للمشرف التربوي .        | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٧٦<br>٩,٩٥<br>١٠,٧٠  | ٠,٣٨<br>٠,١٢   | *٣,٠٣      |
| ٥.    | معيّار الإعداد المهني للمشرف التربوي.         | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ١,٨٥<br>١٤,٩٦<br>١٦,٨٢ | ٠,٩٢<br>٠,١٨   | *٤,٨٨      |
| ٦.    | معيّار تقييم المشرف التربوي لعمله بكفاءة.     | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٣٩<br>١١,٦٧<br>١٢,٠٦ | ٠,١٩<br>٠,١٤   | ١,٣٣       |
| ٧.    | معيّار تخطيط المشرف التربوي لعمله في الإشراف  | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٨٦<br>٢٣,١١<br>٢٣,٩٨ | ٠,٤٣<br>٠,٣٩   | ١,٤٨       |
| ٨.    | معيّار تحمل المشرف التربوي المسؤولية المهنية. | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٤٨<br>١٧,١٦<br>١٧,٦٥ | ٠,٢٤<br>٠,٢١   | ١,١٢       |

|     |                                                                               |                            |               |                         |               |      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------|
| ٩.  | معييار محتوى عمل المشرف التربوي وأنشطته المختلفة.                             | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٢٩<br>١٠,٤٨<br>١٠,٧٨  | ٠,١٤<br>٠,١٣  | ١,١٢ |
| ١٠. | معييار أساليب عمل المشرف التربوي وأنشطتها المختلفة.                           | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٢٧<br>٩,٢٩<br>٩,٣٢    | ٠,١٣<br>٠,١١  | ٠,١٢ |
| ١١. | معييار تقويم المشرف التربوي لعمله ومتابعته له الاعتماد على النظرية الرامية.   | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٥٩<br>١٠,٣٥<br>١٠,٩٤  | ٠,٢٩<br>٠,١٣  | ٢,٢٦ |
| ١٢. | معييار تحقيق المشرف التربوي لذاته.                                            | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٠٤<br>١٦,٦٦<br>١٦,٧٠  | ٠,٠٢<br>٠,٢١  | ٠,١٠ |
| ١٣. | معييار تحقيق المشرف التربوي لأهداف الإشراف التربوي بالنسبة للعاملين والمديرين | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٣٤<br>١٦,٠٧<br>١٦,٤٢  | ٠,١٧<br>٠,٢٠  | ٠,٨٥ |
| ١٤. | معييار تحليل المشرف التربوي للمشكلات وصنع القرارات .                          | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٠٧<br>٢٥,٧٧<br>٢٥,٨٥  | ٠,٠٣<br>٠,٣٢  | ٠,١١ |
| ١٥. | معييار تحفيز المشرف التربوي للعاملين .                                        | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٣٤<br>٢٢,٧٤<br>٢٣,٠٨  | ٠,١٧<br>٠,٢٨  | ٠,٥٩ |
| ١٦. | معييار تحقيق المشرف التربوي للنمو المهني.                                     | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٩٢<br>٢٠,٢٥<br>٢١,١٨  | ٠,٤٦<br>٠,٢٥  | ١,٨١ |
| ١٧. | معييار يمارسه المشرف التربوي للتقنيات والأعمال المكتبية.                      | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٨٤<br>٢٠,٤٧<br>٢١,٣١  | ٠,٤٢<br>٠,٢٥  | ١,٦٢ |
| ١٨. | معييار قيام المشرف التربوي بالبحث والدراسات.                                  | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٦٧<br>٢٣,٦٩<br>٢٤,٣٧  | ٠,٣٣<br>٠,٢٩  | ١,١٣ |
| ١٩. | معييار تحديد المشرف التربوي لحاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                 | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٠٠٨<br>٢٠,٦١<br>٢٠,٦٢ | ٠,٠٠٤<br>٠,٢٦ | ٠,٠٢ |

|     |                                              |                            |               |                        |              |      |
|-----|----------------------------------------------|----------------------------|---------------|------------------------|--------------|------|
| ٢٠. | معيّار تطبيق المشرف التربوي للاختبارات.      | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٥٨<br>١٥,٨٦<br>١٦,٤٥ | ٠,٢٩<br>٠,٢٠ | ١,٤٧ |
| ٢١. | معيّار تطوير المشرف التربوي لأداء المعلم.    | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٤٩<br>٠,١٩<br>٢٠,٠٥  | ٠,٢٤<br>٠,٢٤ | ١,٠٠ |
| ٢٢. | معيّار تبسيط المشرف التربوي للكتاب والمنهاج. | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٢,٧٨<br>٥٨,٠٨<br>٦٠,٨٧ | ١,٣٩<br>٠,٧٣ | ١,٩٠ |
|     | درجة المعايير الكلية                         | المؤهل<br>الخطأ<br>المجموع | ٢<br>٧٩<br>٨١ | ٠,٢١<br>٥,٨٦<br>٦,٠٨   | ٠,١٠<br>٠,٠٧ | ١,٤٦ |

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ) ف الجدولية (٣,٠٣) بدرجات حرية (٧٩,٢).

يتضح من الجدول (٣٤) عدم وجود فروق على المعايير ذات الأرقام (٢٢,٢١,٢٠,١٩,١٨,١٧,١٦,١٥,١٤,١٣,١٢,١١,١٠,٩,٨,٧,٦,٢,١) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما ظهرت الفروق على المعايير (الثالث والرابع والخامس) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل تحديد بين أي من المؤهلات كانت الفروق استخدم اختبار (LSD) ونتائج الجداول (٣٥) (٣٦) (٣٧) تبين ذلك.

أ. معيار الخبرة العملية للمشرف التربوي :

### الجدول (٣٥)

نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار الخبرة العملية

للمشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | ١ | ٢      | ٣      |
|---------------|---|--------|--------|
| دبلوم         |   | *٠,٣٠- | ٠,٢٢-  |
| بكالوريوس     |   |        | *٠,٥٣- |
| دراسات عليا   |   |        |        |

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

يتضح من الجدول (٣٥) ما يلي:

- لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين حملة الدبلوم والدراسات العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ):

\* بين حملة الدبلوم والبيكالوريوس لصالح البكالوريوس.

\* وبين حملة البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا.

ب. معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي:

### الجدول (٣٦)

نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار السمات الشخصية

للمشرف التربوي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | ١ | ٢      | ٣    |
|---------------|---|--------|------|
| دبلوم         |   | * ٠,٢٨ | ٠,٢٦ |
| بكالوريوس     |   |        | ٠,٠٢ |
| دراسات عليا   |   |        |      |

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (٣٦) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين حملة مؤهل:

\* الدبلوم والدراسات العليا.

\* البكالوريوس والدراسات العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين حملة مؤهل الدبلوم

والبيكالوريوس لصالح حملة : مؤهل الدبلوم.

ج. معيار الإعداد المهني للمشرف التربوي:

### الجدول (٣٧)

نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في معيار الإعداد المهني  
للمشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | ١ | ٢     | ٣     |
|---------------|---|-------|-------|
| دبلوم         |   | *٠,٣٤ | ٠,٠٢  |
| بكالوريوس     |   |       | *٠,٣١ |
| دراسات عليا   |   |       |       |

• دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ) .

يتضح من الجدول (٣٧) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ) بين حملة مؤهل  
الدبلوم والدراسات العليا.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ):

\* بين حملة مؤهل الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم.

\* وبين البكالوريوس والدراسات العليا لصالح البكالوريوس.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التوصل لقائمة معايير تربوية مناسبة، محددة، واضحة لعمل المشرف التربوي في فلسطين، وقد تناولت الدراسة السؤال التالي ما هو مستوى المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون؟ وكذلك الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة.

\* لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٨٢) مشرفاً ومشرفة، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SAS) وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

ما هو مستوى المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل معيار من معايير الاستبانة، ودرجة المعايير الكلية، وقد اعتمد الباحث النسب المئوية التالية في تفسير النتائج وذلك بناءً على الدراسات السابقة :

- (٨٠٪) فأكثر درجة موافقة كبيرة جداً.
- (٧٠ - ٧٩,٩٪) درجة موافقة كبيرة.
- (٦٠ - ٦٩,٩٪) درجة موافقة متوسطة.

- (٥٠ - ٥٩,٩%) درجة موافقة قليلة.

- (أقل من ٥٠%) درجة موافقة قليلة جداً. (علاوة، ١٩٩٨)

توصل الباحث إلى أن مستوى الإجابة على المعايير المقترح مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين كما يراها المشرفون كانت درجة الموافقة كبيرة جداً وذلك على جميع معايير الاستبانة تبعاً لأهميتها حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٣,٢%) مما يعبر عن مدى أهمية هذه المعايير لدى أفراد العينة، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى اعتماده في بناء المعايير على مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة في الموضوع، ومن هذه الدراسات، دراسة الصالحي (١٩٨٩) والتي بعنوان تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن، و دراسة فريحات (١٩٩٢) والتي بعنوان "تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد"، ودراسة مسمار (١٩٩٠) والتي بعنوان "وسيله مقترحة لتقييم مدرس المرحلة الثانوية الحكومية في لوائي نابلس وطولكرم في الضفة الغربية من الوطن المحتل"

ولقد كان ترتيب المعايير على التوالي تبعاً لدرجة أهميتها كما يلي:

١. معيار سمات الشخصية للمشرف التربوي في فلسطين .

لقد حصل هذا المعيار على أعلى نسبة، حيث حصلت الخصائص الثلاثة التي مثلت هذا المعيار على نسبة مئوية (٨٦,٦%) حيث كانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً وكان أعلى هذه الخصائص هو الفرع (أ) المتعلق بالخصائص العقلية للمشرف التربوي، حيث حصل على نسبة مئوية (٨٧,٢%) وكانت درجة الموافقة لهذا الفرع من المعيار كبيرة جداً، ويليه الفرع (ج) المتعلق بالخصائص الاجتماعية والشخصية حيث حصلت على نسبة مئوية (٨٦,٦%) وكانت درجة الموافقة لهذا الفرع من المعيار كبيرة جداً. ومن ثم يأتي الفرع (ب) المتعلق بالخصائص الانفعالية والنفسية في الدرجة الثالثة حيث حصل على نسبة مئوية (٨٦,٢%) وكانت درجة الموافقة لهذا الفرع كبيرة جداً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أظهرت النتائج: حصول هذا المعيار على أعلى نسبة وكان ترتيبه الأول.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع كولفارد (Colvard, ١٩٨٦) لتحديد أكثر المعايير أهمية في اختيار مشرف المدرسة الحكومية كما لاحظها رؤساء المجالس المدرسية في ست من الولايات الشمالية الوسطى في الولايات المتحدة، بأن أكثر المعايير أهمية كانت الخصائص الشخصية لقابلية القيادة.

ويشير سمعان ، مرسى (١٩٨٤) إلى أن أهم الصفات الشخصية اللازمة والمهمة في

نجاح مدير المدرسة أو المشرف التربوي في أدائه لدوره كما هو مطلوب منه، توفر الصحة النفسية والجسدية الجيدة، حيث أن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما لأنهما يؤثران على بعضهما بعض. (سمعان، مرسى، ١٩٨٤)

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى الأهمية الكبيرة التي أعطيت للسمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي في فلسطين حيث جعل هذا المعيار على المرتبة الأولى في الأهمية التي أعطيت للمعايير من قبل المشرفين التربويين، في ضوء ذلك يرى الباحث أهمية تمتع المشرف التربوي بخصائص عقلية وانفعالية ونفسية واجتماعية مناسبة تمكنه من العمل في مجال الإشراف التربوي.

## ٢. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثاني حيث حصل على نسبة مئوية (٨٦,٤٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتائج دراسته بأن هذا المعيار حصل على الدرجة الرابعة. كما أن هذه النتيجة جاءت متفقة مع الكفايات الأدائية الأساسية التي يجب توفرها لدى المشرف التربوي في الأردن في ضوء مفهوم الإشراف التكاملي والتي حددت من قبل لجنة الإشراف التربوي في الأردن (تقرير لجنة الإشراف التربوي، ١٩٨٧).

انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرنارد (Bernard- 1994) أدرج وصف مختصر للتخمينات الناتجة عن قدرات المشرف وكان من أهمها أنه يحتاج المشرف التربوي أن يعرف كل شيء وأكثر مما يتوقعه الخاضع للإشراف.

ومثل هذه النتيجة تفسر أهمية القدرات الذاتية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي للقيام بمهام الإشراف والمتمثلة بتمكنه من فهم مبادئ الإشراف التربوي الفعال، وتعرفه إلى نقاط القوة والضعف في إمكاناته، وتمكنه من تحديث معرفته بالمادة التعليمية بحيث يكون هذا التحديث وظيفياً يرتبط بحاجات المعلمين والمتعلمين.

وقد أكد ماسلو (Maslow) على أهمية تحقيق الذات لتحقيق التوافق النفسي السوي للفرد، ووضع عدة معايير للتوافق النفسي فيها الإدراك السليم للواقع، وتقبل الذات كما هي، والاعتماد على النفس والاستقلال، والخبرات الناجحة، والعلاقات الاجتماعية الناجحة، وتقبل الآخرين، والتوفيق بين متطلبات الحياة المختلفة. (عبد اللطيف، ١٩٩٠)

## ٣. معيار الأعداد المهنية المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثالث حيث حصل على نسبة مئوية (٨٦٪)

وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جدا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت نتائج دراسته إلى تصور المشرفين التربويين لأهمية الكفايات الإشرافية بالنسبة لهم في تدريبهم المعلمين بدرجات متفاوتة، إلا أن هذه الدرجات كانت في مستوى مرتفع جدا. وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرنارد (Bernard, 1994) حيث أورد بيرنارد وصف مختصر للتضمنينات الناتجة عن قدرات المشرف وهي:

يحتاج المشرف التربوي أن يعرف كل شيء وأكثر مما يتوقعه الخاضع للإشراف.

يجب أن يكون المشرف التربوي خبيراً في عملية الإشراف.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث حصل هذا المعيار على الترتيب الخامس وهذا يفسر الدور الهام للإعداد المهني في ممارسة المشرف التربوي لعمله بنجاح حتى يستطيع مواجهة ما يعترضه من صعاب وظيفية ويعزز دوره في الإشراف التربوي ويرفع من مستوى أدائه لعمله خلال الخدمة.

٤- معيار قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وصنع القرارات.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الرابع حيث حصل على نسبة مئوية (٨٥,٨%)

وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جدا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مدرازو وهانشل (Madrazo and Hounshell, 1987) حيث أشارت نتائجها إلى أن أهم دور يقوم به المشرف التربوي هو إصدار التعليمات، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المعلمين ونقلهم، وتحديد العبء الملقى على عاتق المعلمين.

ويرى الباحث بأنه قد يواجه المشرف التربوي العديد من المشاكل التي تكون بحاجة إلى التروي والتحليل والمناقشة والربط ومن ثم اتخاذ وضع القرارات بشأن هذه المشاكل التي تواجهه سواء كانت مع مديري المدارس أو المدرسين أو الطلبة أو كل ما يتعلق بالعملية التعليمية.

٥- معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الخامس حيث حصل على نسبة

مئوية (٨٥,٤%) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جدا.

وأشار هندرسون (Henderson, 1994) في دراسته "المهارات الإدارية في الإشراف الإرشادي" بأن أحد أقسام إدارة البرنامج يلاحظ أن الإداريون يقدمون القيادة والتوجيه لبرامج

الإشراف بواسطة تطوير وحفظ مهمة البرنامج وأهداف الإشراف، والمهارات الضرورية لتحقيق ذلك هي المهارات السياسية والاتصالات، والقدرة على إدارة اجتماعات فعالة ومؤثرة، والمسؤولية عن تحفيز قوانين وإجراءات عملية.

ولقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) والتي أشارت إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب الثالث.

ويفسر ذلك أهمية تمتع المشرف التربوي بمقدرته على تحقيق أهداف الإشراف التربوي والتي من أبرزها التعامل مع القضايا التربوية بموضوعية، ومساعدة المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة، وتحديد المشرف التربوي للأهداف التي يسعى للوصول إليها، وقدرته على تنمية اتجاه التعرف على المشكلات وتحديد العمل على حلها، بالإضافة إلى مساعدة المدرسين والمديرين على تطبيق الخبرات المكتسبة في مواقف جديدة وعديدة.

#### ٦. معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب السادس حيث حصل على نسبة مئوية (٨٤,٤٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جدا.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة فان (Van, 1997) حيث أشار إلى عشر صفات للمشرف التربوي كقائد وكان منها أن يوجد معنويات عالية في مجال عمله ومع من يعمل، وأن ينجز الوعود والالتزامات، ويعامل الجميع بالعدل، ويساهم في تطوير وبناء الثقة بينة وبين الأشخاص الذين يتعامل معهم.

وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هندرسون (Henderson, 1994) حيث أشارت إلى أنه يجب أن يتصف المشرف التربوي بالقدرة على إدارة اجتماعات فعالة ومؤثرة، والمسؤولية على تحفيز قوانين وإجراءات عملية، مما يساهم ذلك في إيجاد جو مهني يشجع العاملين على الإبداع.

وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مدرازو وهانشل (Madrazo and Hounshel-1987) حيث أشارت نتائجها إلى توقع المعلمون والعاملون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية لهم، لاطلاعهم على طرق التدريس الحديثة، وأظهر المشرفون التربويون ميلا واضحا لمساعدة المعلمين والعاملين في تحضير الخطة اليومية، ومناقشة الدروس والخطط الفصلية معهم، مما يؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين وإزالة العوائق من أمامهم ووضوح صورة عملهم وقدرتهم على العمل بأريحية ونشاط وقدرة على الاستمرار في العمل وتطوير أنفسهم.

كل ذلك يشير إلى أنه يجب على المشرف التربوي أن يبذل جهده في تحفيز العاملين حتى يكونوا قادرين على الاستمرارية والمواصلة والإبداع والتطوير.

٧. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب السابع حيث حصل على نسبة مئوية (٨٤,٢٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدرابيع (١٩٩١) حيث أشارت نتائجها إلى أن أهم المجالات الإشرافية التي تحوز على اهتمام المشرف التربوي كان ثانيها بالترتيب مجال تحسين المدرس المهني وتطويره، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة الأيوب (١٩٩٠) حيث أشارت نتائجها إلى أن تصور المشرفين التربويين لأهمية مهامهم الإشرافية أظهر أهمية مجال النمو المهني للمدرسين وللمشرفين حيث حصل على الترتيب الثاني بالأهمية. وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيمز ورفاقه (Simms, & etal, 1989) حيث أشارت إلى أن المشرف التربوي هو ذلك الموظف المسؤول عن التطور المهني للمدرسين.

وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة ريان (١٩٨٨) حيث أشارت نتائجها إلى أن المدرسين يرون أن واحدة من أهم الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي هي القيام بتنظيم ندوات وبرامج تدريب وأساليب التعليم الحديث للمدرسين، والقيام بتقويم الموقف التعليمي بمجمله، وتشجيع إثراء معلومات المدرسين، وكذلك اتفق المشرفون مع المدرسين على أن دورهم يتضمن تشجيع المدرسين على تجريب الطرق والأساليب الحديثة، وإطلاع المدرسين على المطبوعات والمستجدات الحديثة إضافة إلى تشجيعهم على الحصول على المؤهلات والدرجات العلمية الأعلى وتشجيع الزيارات بين المدرسين في الصفوف، ومناقشة المدرسين في سير العمل.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بستان وحجاج (١٩٨٨) حيث أشارت نتائجها إلى أن مدراء المدارس يرغبون بأن يقوم المشرف التربوي في متابعة النمو المهني للمدرسين وتطويرهم وإعطائهم دوراً أكبر في كثير من المجالات.

إن دل ذلك على شيء إنما يدل على أهمية هذا المعيار وأهمية العمل على تحقيق النمو المهني للمدرسين حيث أنهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ولهم الأثر الأكبر والمباشر على شخصية ومستقبل التلميذ، لذا يجب على المشرف التربوي أن يكون قادراً على تحقيق النمو المهني للمدرسين.

٨. معيار قدرة المشرف التربوي على تحمل المسؤولية المهنية.  
لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثامن حيث حصل على نسبة مئوية (٨٤٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.  
اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرنارد (Bernard, 1994) حيث أشارت إلى أنه تتطلب الأخلاقيات من المشرف التربوي أن يكون لديه معيار تحدده المهنة بينما تحدد التشريعات القانونية الحدود التي يتحمل ضمنها المشرف المسؤولية.

كما وأشار برنارد في دراسته إلى أنه يجب أن لا يرفض المشرفون الإشراف بسبب الخوف من المسؤولية. بالعكس فإن المشرف المطلع والمجتهد يكون محمياً بواسطة معرفته بالمعايير الأخلاقية والعمليات التي تتطلبها المحافظة على تلك المعايير بثبات، وأشار إلى أن هنالك ثلاثة وسائل لحماية المشرف فيما يتعلق بالمسؤولية وهي:  
التعلم المستمر وخاصة فيما يتعلق بالأراء المهنية المعاصرة المتعلقة بالمعايير الأخلاقية والقانونية، والوسيلة الثانية هي التشاور مع الزملاء الموثوق بهم والمعتمد عليهم عند بروز مشاكل أو قضايا، وثالثهما توثيق كلاً من الإشراف والإرشاد مع التذكر بأن المحاكم غالباً ما تسير على مبدأ "بأن الشيء الذي لم يكتب فإنه لم يحدث" ويقول: بيرنارد في نتيجة دراسته انه من معالم المهنة الرئيسية بأن يكون المشرف حذراً ومتيقظاً للمعايير الأخلاقية بالنسبة له وللخاضعين للإشراف. تتضمن الممارسات الأخلاقية المعرفة بالمعايير والتشريعات القانونية وممارسة ما هو محترم وماهر "في هذه الحالة فإن المسؤولية الرئيسية للمشرفين بأن يكونوا قدوة يحتذى بها فيما يودون تعليمه.

وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هندرسون (Henderson-1994) حيث يعرف القائم بالإشراف بأنه الشخص المسؤول بشكل نهائي عن نوعية الإشراف المقدم وفعالية العملية الإشرافية.

كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيمز ورفاقه (Simms, & etal, 1989) حيث يقول أنه على العموم أشار المشرفون بأن لديهم العديد من المسؤوليات ضمن الإطار التنظيمي للمنطقة المدرسية.

من ذلك يتوجب على المشرف التربوي أن يكون متمكن من المعرفة اللازمة والمهارات المطلوبة لتحمل مسؤولية الإشراف، وأن يكون متسماً بالمثالية وأن يتحلى بالمعرفة الواسعة والمهارات والخبرات اللازمة للإشراف وتحمل المسؤولية الإشرافية. والدور الذي يقوم به المشرف التربوي أن يكون على قدر المسؤولية والإعداد اللازم والتأهيل المناسب من أجل أن يكون على استعداد تام لتحمل المسؤولية المهنية.

٩: معيار قدرة المشرف التربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب التاسع حيث حصل على نسبة مئوية (٨٣,٨٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) حيث توصلت دراسته إلى إجماع الفئات المكونة لمجتمع الدراسة على عدة مجالات إشرافية كان من أهمها مجال التقويم حيث حصل على الترتيب الثالث من بين المجالات العشرة التي قام تم تناولها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث تناول الشريدة عدة مجالات تتعلق بدور المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين فحصل مجال المتابعة والتقييم على أعلى ترتيب وبنسبة مئوية (٨٥,٤٪).

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دعباس (١٩٩٢) حيث توصل دعباس إلى أن مجال المتابعة والتقييم من أهم المهمات الإدارية التي يمارسها المشرف التربوي كما يتصورها مديروا المدارس حيث حصلت على أعلى ترتيب.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب السادس.

وكذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بستان وحجاج (١٩٨٨) حيث أشارت إلى أن المعلمون يرغبون في أن يتضمن دور المشرف التربوي لمهام تتعلق بتتبع ما يجد في الجوانب التربوية، والاهتمام بتناقل الخبرات بين المدارس.

إن أهمية هذا المعيار تفسر أهمية تقويم المشرف التربوي لعمله في تطوير هذا العمل وفي كل المجالات، وذلك بالحصول على التغذية الراجعة والاستفادة منها في تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأدوات التعليم التي يعدها ويستخدمها.

١٠. معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب العاشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٣,٦٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) حيث أشارت دراسته إلى عشر مجالات لدور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، وكان من أهم المجالات التي أجمعت عليها الفئات المكونة لمجتمع الدراسة هو مجال طرائق التعليم، ومجال المنهاج، ومجال التقويم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث أشارت إلى أهم مجالات دور المشرف التربوي حسب رأي المعلمين لممارستها من قبل المشرف التربوي ومن هذه المجالات الكفايات المهنية والأنشطة والوسائل والمنهاج، والعلاقات الاجتماعية الإنسانية والتواصل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح (١٩٩٣) حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن درجة الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين كما يراها المعلمون كانت غير مقبولة لديهم، في جميع مجالات الممارسات الإشرافية سوى مجالي إدارة الصفوف، والاختبارات، وإن هناك قبولاً عالياً للممارسات الإشرافية المفضلة لدى المعلمين وفي جميع مجالات الممارسات الإشرافية المفضلة.

ويرى الباحث من نتيجة هذه الدراسة إلى الأهمية الكبرى لتوفر القدرة لدى المشرف التربوي حتى يكون قادر على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونسون وآخرون (Johnson, & etal, 1992) حيث أشارت إلى عدة مهارات مهمة للمشرف التربوي كان من بينها قدرة المشرف التربوي على إدراك أفضل الممارسات في التدخل المبكر.

كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأيوب (١٩٩٠) حيث أشارت إلى أن المشرفين التربويين لا يمارسون مهامهم الإشرافية بدرجة تتفق مع درجة أهميتها، حيث كانت درجة الأهمية أعلى بكثير من درجة الممارسة، كما تصورها المشرفون التربويون. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب السابع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ريان (١٩٨٨) حيث أشارت إلى أن المشرفون التربويون يرون أن دور المشرف التربوي يشمل مجال النشاط المدرسي المتعلق بالمقررات الدراسية والمناهج، ومجال العلاقات المهنية، ومجال الاتجاهات والقيم، ويرى المدرسون أن واحدة من أهم الممارسات الإشرافية هي القيام بتقويم الموقف التعليمي بمجمله. ويرى الباحث أن كل ذلك يدل على أهمية تمتع المشرف التربوي بقدرة على ممارسة

الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة التي يتضمنها هذا المعيار والدرجة التي حصل عليها هذا المعيار تشير إلى ضرورة تمتع المشرف التربوي بقدرات مناسبة على استخدام الأساليب الإشرافية المختلفة والعمل على تنويعها وتطويرها وكذلك استخدام الأنشطة الإشرافية المختلفة وهذه النتيجة جاءت متفقة ومنسجمة مع الحاجة للإشراف التربوي الحديث بمفهومه المتطور وذلك بسبب اختلاف المواقف التي يواجهها المدرس في المادة التعليمية التي توصف بأنها متحركة متغيرة.

#### ١٠. معيار قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والأعمال المكتبية.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب العاشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٣,٦٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ريان (١٩٨٨) حيث أشارت إلى أن غالبية المدرسين يعتقدون أنه على المشرف التربوي أن يبدي اهتماماً في مجال الأجهزة والخدمات والوسائل التعليمية.

ويشير ريان إلى أن المشرفين التربويين والمعلمين يتفقون على دور المشرف التربوي الذي يتضمن قدرة المشرف التربوي على إطلاع المعلمين على المطبوعات والمستجدات الحديثة.

ويرى الباحث أنه في ضوء الأهمية التي أعطاها أفراد عينة هذه الدراسة لهذا المعيار أنه يجب أن يكون المشرف التربوي قادر على ممارسة المجالات التي شملتها فقرات المعيار وأن يتمتع بقدرته على مجارة التغيير والحداثة وتكنولوجيا التعليم حيث أصبحت المكتبات من أهم المراكز العلمية حيث يتم استخدامها من قبل جميع فئات الطلبة ومختلف التخصصات وخاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة ودخول الحاسوب وشبكة المعلومات الدولية إلى المكتبات وقدرة الطالب والمعلم والمشرف التربوي على استخدامها للحصول على المعلومات المطلوبة.

#### ١١. معيار قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الحادي عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٣,٤٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح (١٩٩٣) حيث أشارت دراسته إلى أن درجة الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين كما يراها المعلمون كانت غير

مقبولة لديهم، في جميع مجالات الممارسات الإشرافية سوى مجالي إدارة الصفوف، والاختبارات.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأيوب (١٩٩٠) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن تصور المشرفين التربويين لأهمية مهامهم الإشرافية أظهر أن أهمها يتعلق بثماني مجالات كان سادسها مجال الاختبارات.

ويرى الباحث أن هذا المعيار حصل على اهتمام من أفراد عينة الدراسة وكانت درجته كبيرة جداً مما يدل على أهمية هذا المعيار وأهمية وجود القدرة المناسبة لدى المشرف التربوي حتى يستطيع تطبيق الاختبارات ولن يكون ذلك إلا من خلال قدرة المشرف التربوي على المعرفة التامة بالاختبارات والطرق والأساليب المتبعة في تطبيق الاختبارات وقدرته على استخدام أحدث الأساليب والطرق في ذلك مما يساعد ذلك في الكشف عن اتجاهات التلاميذ وتشخيص حاجاتهم وقدراتهم وميولهم ويشارك أفراد الجهاز التعليمي في تصميم برنامج تعليمي متقدم يلبي كافة الحاجات والاتجاهات والقدرات والميول.

١٢. معيار قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثاني عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٢,٨٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً .

انتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن رأي المعلمين في دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية حصل على اهتمام كبير.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث حصل هذا المعيار على الترتيب الثامن.

من خلال ذلك يرى الباحث أن أهمية وجود القدرة العالية للمشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية أمر بالغ الأهمية حيث أنه من أهداف الإشراف التربوي هو تحسين العملية التعليمية والنهوض بها وبمكوناتها وكل ما يتعلق بها لذا يتوجب على المشرف التربوي بذل أقصى جهد وطاقه وتوفير إمكانياته وقدراته من أجل العمل بكفاءة وفعالية في مجال عمله وفي جميع مجالات الإشراف التربوي وكذلك الاهتمام بالأمور التي تتعلق بعناصر العملية التربوية.

١٣. معيار قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات .

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثالث عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٢,٤٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت إلى خمسة مجالات تصف المهام والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي وكان من هذه المجالات هي قدرة المشرف التربوي على التدريب والبحث والتطوير.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) حيث أشارت دراسته إلى عشرة مجالات من مجالات الإشراف التربوي قد تناولها وكان من ضمنها مجال أسس الاتصالات مع المعلمين ومجال العلاقات الإيجابية داخل المدرسة،

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيرن (Kern, 1994) حيث أشارت إلى مؤهلات المشرف التربوي المفضلة وكان أهمها الاتصال الشخصي المتبادل ومهارات الاستماع والإشراف الفعال حيث كانت هذه من السلوكات الإشرافية المفضلة كما أشارت نتيجة دراسته.

كما وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هندرسون (Henderson, 1994) حيث أشارت نتيجة الدراسة إلى أنه يجب على إداري الإشراف التربوي أن يتمتعوا بالمعرفة والمهارات اللازمة.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ويت (Wait, 1993) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أربع تصنيفات رئيسية مثلت مزايا المشرفين كان من أهمها قدرة أو اتصاف المشرف التربوي بالمعرفة.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ريان (١٩٨٨) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى اتفاق المشرفين التربويين والمعلمين على عدد من الأدوار التي يقوم بها المشرفين التربويين كان من بينها قدرة المشرف التربوي على اطلاع المعلمين على المطبوعات والمستجدات الحديثة.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسته بستان وخجاج (١٩٨٨) حيث أشارت نتيجة دراستهما إلى أن مدراء المدارس يفضلون أن يقوم المشرف التربوي بعده أدوار كان من بينها التعاون مع الإدارة في حل المشكلات الفنية.

من خلال ذلك يرى الباحث ضرورة تمتع المشرف التربوي بالقدرة على البحث والدراسات ولن يتم ذلك إلا من خلال تمتعه واكتسابه صفات يكون من خلالها قادر على البحث والدراسة. وقدرة المشرف التربوي على البحث والدراسة يثري العملية الإشرافية ويساعد على تطويرها وتفسيرها وتحليل وتسهيل أهدافها وطرقها ووسائلها وعناصرها مما يؤدي إلى تسهيل تحقيق أهداف العملية الإشرافية والتي من أهمها تطوير العملية التعليمية والتعلمية بكافة جوانبها وعناصرها.

١٤. معيار قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الرابع عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٢,٢٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) حيث أشارت دراسته إلى استخدام عشرة مجالات إشرافية من مجالات المشرف التربوي كان من بينها دور المشرف التربوي في مجال شؤون الطلبة ونشاطاتهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما تناوله بلقيس (١٩٨٩) حيث أشار إلى بعض الاتجاهات الحديثة في الإشراف والقيادة التربوية وكان من بينها الإشراف العيادي حيث أشار بلقيس من خلال ذلك أن الإشراف العيادي هو ذلك النمط من الجهود الإشرافية المصممة خصيصاً لتحسين الأداء الصفي للمعلم وتلاميذه.

وكذلك أشار الاقندي (١٩٨١) إلى أن الإشراف التربوي الحديث تبنى بعض المداخل في الإشراف كان من خلالها الإشراف بالأهداف الذي يؤمن بأهداف الإشراف التربوي بالدرجة الأولى ومنها تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة، المعرفي، والنفس حركي، والانفعالي، وكذلك يهدف الإشراف التربوي، إلى مساعدة المعلمين، على إدراك مشكلات النشء، وحاجاتهم، إدراكاً واضحاً، وعلى أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد، لإشباع هذه الحاجات، وحل تلك المشكلات، من ذلك يرى الباحث بأن التلميذ هو محور العملية التعليمية لذا وجب على المشرف التربوي أن يتمتع بالقدرة على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.

١٥. معيار قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الخامس عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٢٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت دراسته التي تناول فيها عدة مجالات من مجالات الإشراف التربوي كانت تصف المهام والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي وكان من أولهما قدرة المشرف التربوي على التخطيط والتنظيم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة دعباس (١٩٩٢) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن أهم المجالات الإشرافية كما يراها مدراء المدارس والمشرفون التربويون كان من بينها قدرة المشرف التربوي على التنسيق والاتصال والتعاون وقدرته على التنظيم .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو نمره (١٩٩٠) حيث أشارت نتيجة

دراسته إلى عدة كفايات إشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية حيث تطابقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في مجالين كان أحدهما قدرة المشرف التربوي على تنظيم عملية التدريس.

من خلال ذلك يرى الباحث الأهمية الكبرى لهذا المعيار وأهمية تمتع واتصاف المشرف التربوي بقدرته على تنظيم عمله بكفاءة حتى يكون قادر على السير قدماً في العملية الإشرافية وقدرته على الإبداع والتطوير، ويؤكد على ذلك الأفندي (١٩٨١) في إشارته بأن التنظيم عامل مهم وهو أحد أهداف الإشراف التربوي حيث يدعو إلى أن تتوفر القدرة لدى المشرف التربوي على تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفية.

#### ١٦. معيار قدرة المشرف التربوي على التخطيط.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب السادس عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٨٠,٢٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت دراسته إلى استخدامه لعدة مجالات من مجالات الإشراف التربوي كانت تصف المهام والأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي وكان منها قدرة المشرف التربوي على التخطيط.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن مجالات دور المشرف التربوي جاءت مرتبة بنسبها حسب رأي المعلمين في ممارسة هذا المجال وكان ثالث هذه المجالات مجال التخطيط.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة دعباس (١٩٩٢) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية كما يراها مدراء المدارس والمشرفون التربويون وكان من بينها مجال قدرة المشرف التربوي على التخطيط.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدرابيع (١٩٩١) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية التي تحوز على اهتمام المشرف التربوي وكان من أهمها مجال التخطيط للتدريس.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهمية هذا المعيار حيث حصل على الترتيب الثاني.

في ضوء ذلك يرى الباحث بأن هذا المعيار له بالغ الأهمية وذلك من خلال أهمية

التخطيط السليم في ممارسة المشرف التربوي لعمله وإتقانه له وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط في شتى مجالات العملية الإشرافية وقيامه بوضع خطط بطرق علمية حديثة قابلة للتنفيذ وإعطاء ثمره لكل جهود عناصر العملية التعليمية التعلمية.

١٧. معيار طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب السابع عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٧٨,٦٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب الحادي عشر وهو آخر ترتيب للمعايير التي استخدمها الصالحي في دراسته.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة ما توصل إليه المؤتمر الوطني للتطوير التربوي، (١٩٨٧) من توصيات أثناء انعقاده في الأردن حيث أشار هذا المؤتمر إلى أهمية وضع أسس ومعايير تربوية لاختيار المشرفين التربويين في ضوء مفهوم الإشراف التكاملي والكفايات الإشرافية التي ينبغي توافرها لدى المشرف التربوي .

في ضوء ذلك يرى الباحث أهمية هذا المعيار وذلك على خلفية الاهتمام الكبير الذي أعطاه أفراد عينة الدراسة على المعايير التي تم تناولها في إستبانه البحث من أجل أن تكون أسس ومعايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في فلسطين لذا توجب على الجهات المختصة والمعنية بالأمر أن تقوم بالعمل على إيجاد معايير تربوية مطورة خصيصا من أجل اختيار المشرف التربوي في فلسطين .

ويرى الباحث أن اعتماد الجهات المختصة على العشوائية والمزاجية في اختيار المشرف التربوي يؤثر ذلك سلبا على العملية التعليمية التعلمية ولا يوجد مبرر قاطع من أجل عدم وجود أسس ومعايير معدة خصيصا من أجل استخدامها في اختيار المشرف التربوي وعملية اعتماد الطرق والأسس العلمية الحديثة في اختيار المشرف التربوي بدعم من وجود نخبة من المشرفين التربويين ذات الخصائص والمواصفات والقدرات المتميزة التي تدعم من المساعدة في تطوير العملية التعليمية التعلمية .

١٨. معيار قدرة المشرف التربوي على تطوير أداء المعلم .

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الثامن عشر حيث حصل على نسبة مئوية (٧٦,٦٪) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى قدرة المشرف التربوي على التدريب والبحث والتطوير في مجال عمله .

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيرن (Kern-1994) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المؤهلات المفضلة للمشرف التربوي وكان من بينها قدرة المشرف التربوي على إشراف تعليمي فعال وقدرة على إتقان الدور المهني وممارسته له.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونسون وآخرون (Jonson, and -etal, 1992) حيث أشارت نتيجة دراستهما إلى عدد من المهارات للمشرف التربوي كان من بينها القدرة للمشرف التربوي في المهارات المتبادلة بين الأشخاص وإدراك أفضل الممارسات التي من شأنها تطوير أداء المعلمين.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة دعباس (١٩٩٢) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية المتعلقة بالمشرف التربوي كما يراها مدراء المدارس والمشرفون التربويون وكان من بينها قدرة المشرف التربوي على توجيهه وذلك من خلال توجيهه للمعلم في عمله.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدرابيع (١٩٩١) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية التي حصلت على اهتمام المشرف التربوي وكان من بينها قدرة المشرف التربوي على تحسين وضع المعلمين المهني وتطويره إلى الأفضل.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيمز وآخرون (Simms & etal, 1989) حيث أشارت نتيجة دراستهما إلى صفات وخصائص المشرف التربوي في مدارس كينتاكي والتي كان من أهمها أن المشرف التربوي هو ذلك الشخص الموظف المسؤول عن تطوير أداء المعلمين المهني.

يرى الباحث أنه من خلال ما تم طرحه تبين مقدار أهمية هذا المعيار والحاجة الملحة إلى أن يكون المشرف التربوي قادر على تطوير أداء المعلمين حيث أن المعلم هو الذي يتفاعل ويحتك مع الطالب وبشكل يومي ويعتبر الطالب المعلم المرجع المباشر له في أي سؤال أو استفسار أو نصيحة في مجال تعلمه لذا توجب على المشرف التربوي أن يقوم بعقد الدورات التدريبية للمعلمين، وعقد الندوات العلمية.

وأشار نشوان (١٩٨٢) من خلال حديثه عن اتجاهات في الإشراف التربوي إلى أنه من واجب المشرف التربوي أن يكرس اهتمامه لملاحظة سلوك المعلم التعليمي داخل غرفة الصف ومن ثم تقويمه وتطويره كما وأشار الأفندي (١٩٨١) في حديثه عن الإشراف بالأهداف بأن من أهم أهداف الإشراف التربوي هو تطوير المعلمين مهنيًا.

١٩. معيار الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب التاسع عشر حيث حصل على نسبة مئوية

(٧٤,٨%) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جيمس (James, 1995) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أهمية سنوات خبرة الإشراف لدى المشرفين التربويين.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ويت (Wait, 1993) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أربع مزايا للمشرف التربوي كان من أهمها المهارات والخبرات التي اكتسبها المشرف التربوي واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أن هذا المعيار حصل على الترتيب التاسع.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كولفارد (Golvard, 1986) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أن مدارس المقاطعة سجلت أعلى درجة أهمية بالنسبة للسلمات المرغوبة، الى جانب التدريب والخبرة.

وأشار الأفندي (١٩٨١) من خلال حديثه عن الإشراف الوقائي بأن المشرف التربوي هو ذلك الرجل الذي اكتسب خبره حبه، أنشاء عمله بالتدريس، وأنشاء زيارته المدرسية، ووقوفه على أساليب تدريسهم، فهو بذلك قادر على أن يتنبأ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم الجديد، عندما يبدأ في مزاولة المهنة.

في ضوء ذلك يرى الباحث من خلال ما تم عرضه ضرورة وأهمية وجود عامل الخبرة العملية لدى المشرف التربوي مما يساعده في عمله وإتقانه له، ويبرز ذلك أهمية تعريض المشرف التربوي لدورات تدريبية متخصصة في الإشراف التربوي وأهمية توافر الرغبة الشخصية للمشرف التربوي في ممارسته للعمل الإشرافي.

٤٩٥٥٨٨

٢٠. معيار قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والمنهاج.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب العشرون حيث حصل على نسبة مئوية (٧٣,٨%)

وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب، (١٩٩٥) حيث أشارت نتيجة دراسته الى عدة مجالات من الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي وكان من بينها قدرة المشرف التربوي على تطوير المناهج والكتب المقررة.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن، (١٩٩٤) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أهم المجالات الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي وهو مجال المنهاج.

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة، (١٩٩٣) حيث أشارت نتيجة دراسته الى عدة مجالات من مجالات المشرف التربوي ومن بينها قدرة المشرف التربوي على

ممارسة الأنشطة والوسائل والمنهاج حيث حصلت على الترتيب الثالث .

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأيوب، (١٩٩٠) حيث أشارت نتيجة دراسته الى تصور المشرفين التربويين لدرجة ممارستهم الإشرافية وكان من أهم هذه المهام هو قدرة المشرف التربوي على فهم والإلمام بالمنهاج حيث جاء بالترتيب الثاني تبعاً لدرجة الأهمية والممارسة.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مدرازو و هانشل (Madrazo & Hounshell, 1987) حيث أشارت نتيجة دراستهما إلى أهم أدوار المشرف التربوي وكان من أهمها قدرة المشرف التربوي على الإشراف في وضع المنهاج وتطويره. وأشار الأفندي، (١٩٨١) من خلال حديثه عن الإشراف بالأهداف إلى أهم أهداف الإشراف التربوي وكان من أهمها قدرة المشرف التربوي على تطوير المناهج المدرسية وتحسين تنفيذها.

يرى الباحث من خلال ما ذكر مدى الأهمية المناطة بهذا المعيار ومدى أهمية تمتع المشرف التربوي بالقدرة على تبسيط الكتاب وإزالة الصعوبات التي قد تواجه المعلم والطالب.

٢١. معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي.

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب الحادي والعشرون وهو الترتيب الأخير تبعاً لأهمية المعايير التي تم تناولها حيث حصل على نسبة مئوية (٧٠,٤%) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة.

انتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيرن (Kern, 1994) حيث أشارت نتيجة دراسته الى أهم مؤهلات المشرف التربوي المفضلة ومن أهمها الإشراف التعليمي والمتطلبات التربوية. وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي، (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب العاشر.

يرى الباحث من خلال ما تم عرضه إلى أهمية توافر المؤهلات العلمية والتربوية لدى المشرف التربوي حتى يكون قادراً ومتمكناً من العمل الإشرافي مع فئات المعلمين والمديرين وأن تكون هذه المؤهلات علمية وتربوية ويرى الباحث أنه من خلال وجود مؤهلات علمية وتربوية لدى المشرف التربوي يستطيع المشرف التربوي العمل بكفاءة وفعالية ودرجة عالية من العطاء وقدرة على مسايرة الأمور وكيفية مواجهتها والتعامل معها ووضع الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تواجهه في أثناء العملية الإشرافية.

ثانيا : - مناقشه فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: وتنص على انه :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزي لمتغير الجنس .  
استخدم الباحث لفحص هذه الفرضية اختبار (( ت )) للمجموعات المستقلة، وقد توصل الباحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على المعايير حيث كانت قيمة ((ت)) المحسوبة ( ١,٨٣ ) وهي اقل من قيمة (( ت )) الجدوليه ( ١,٩٨ ) .  
وقد كانت الفروق دالة إحصائياً على معيار واحد وهو الإعداد المهني للمشرف التربوي حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة ( ٢,٠٥ ) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدوليه ( ١,٩٨ ) وكانت هذه الفروق لصالح الإناث التي حصلت على متوسط ( ٤,٤٦ ) بينما حصل الذكور على ( ٤,٢٤ ) . ومثل هذه النتيجة تبين أن الرغبة في الإعداد المهني اكثر عند الإناث منها عند الذكور .

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( الشريدة، ١٩٩٣ ) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين رأي المعلمين في دور المشرف التربوي تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث .  
ولعل السبب في وجود هذا الفارق لصالح الإناث يعود إلى أن المشرفات التربويات بحاجة إلى أعداد مهني ودورات اكبر من المشرفين التربويين لان المشرفين بإمكانهم المشاركة في الدورات الخارجية بدرجة اكبر من المشرفات التربويات، إضافة إلى أن غالبية المشرفين التربويين يمتلكون فرصا اكبر من المشرفات التربويات لمتابعة دراستهم العليا .

وفيما يتعلق بعدم ظهور الفروق على الدرجة الكلية للمعايير يعتقد الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى تجانس أفراد عينة الدراسة حيث انهم يعيشون في نفس الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ويعملون في نطاق سياسة تربوية واحدة .

الفرضية الثانية : وتنص على انه:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزي لمتغير الخبرة .  
من اجل فحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار ( ت ) للمجموعات المستقلة وتوصل الباحث إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي بين أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من ١٠

سنوات لصالح أكثر من ١٠ سنوات، حيث كانت قيمه (ت) المحسوبة (٢,١٨) وقيمته (ت) الجدوليه (١,٩٨) .

وقد فسر الباحث وجود فروق في المعايير تبعاً لمتغير الخبرة إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة يكون لديهم معارف ومعلومات ومهارات كافية تم اكتسابها من خلال ممارستهم لمهنتهم تؤهلهم للتعامل مع المواقف المختلفة وإعطاء تصور واضح عن المعايير

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الشريدة ١٩٩٣) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٥=٠,٠٥) بين رأي المعلمين في دور المشرف التربوي تعزي لمتغير الخبرة لصالح الطويلة منها.

#### الفرضية الثالثة: وتنص على أنه :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥=٠,٠٥) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزي لمتغير المرحلة .

من أجل فحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) للمجموعات المستقلة وتوصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي تعزي لمتغير المرحلة ، حيث كانت قيمه (ت) المحسوبة (١,٠٢) وقيمته (ت) الجدوليه (١,٩٨)

ولعل السبب في ذلك يعود إلى تشابه أدوار المشرفين التربويين بغض النظر عن المرحلة التي يعملون بها ، إضافة إلى قيام المشرفين التربويين بالإشراف على المرحلتين معا وكذلك الزيارات التي يقومون بها قد تكون متساوية لكلا المرحلتين الأساسية والثانوية .

#### الفرضية الرابعة : وتنص على أنه :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥=٠,٠٥) في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزي لمتغير المؤهل العلمي .

من أجل فحص هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتوصل الباحث إلى أنه توجد فروق ذات دلالة في ثلاث معايير وهي معيار الخبرة ومعيار السمات الشخصية ومعيار الإجهاد المهني ولتحديد هذه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) حيث أظهرت النتائج ما يلي :-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥=٠,٠٥) بين حملة مؤهل

الدبلوم والبيكالوريوس لصالح حملة الدبلوم ويعزى هذا الفرق إلى أن المشرفين التربويين من حملة مؤهل الدبلوم غالبيتهم من أصحاب الخبرة الطويلة مما يخلق لديهم القدرة على التقويم بدرجة كبيرة وانهم يمتلكون معارف ومعلومات وخبرات بدرجة اكبر من أصحاب الخبرة القصيرة .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( الشريدة ١٩٩٣ ) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين رأى المعلمين في دور المشرف ويعزى ذلك لخبرتهم الطويلة .

## التوصيات :-

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- ١- أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالأخذ ببعض المعايير المقترحة أو جميعها عند اختيار المشرف التربوي .
- ٢- ان تعطي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالغ الأهمية لنتائج هذه الدراسة من خلال تطبيقها حتى تشكل حافز عند المفحوصين في الدراسات القادمة من اجل التفاعل مع الباحثين.
- ٣- ان يتم اجراء دراسته تحليليه وشامله لواقع الاشراف التربوي في فلسطين للتعرف على واقع الاشراف التربوي وحاجاته .
- ٤- عقد ورشات عمل للمشرفين التربويين بمشاركه مدراء المدارس والمعلمين التي من شأنها الخروج بنتائج وتوصيات تعمل على تطوير العملية الاشرافيه .
- ٥- عقد دورات تدريبيه لجميع عناصر العملية الاشرافيه من اجل تطوير ادائهم المهني والنهوض بالعملية التعليمية التعلميه .
- ٦- اشراك رؤساء اقسام الاشراف التربوي في المؤتمرات الخارجيه من اجل تطوير واثراء معلوماتهم وخبراتهم حتى يصبحوا قادرين على توجيه المشرفين التربويين في سير عملهم .
- ٧- تزويد المشرفين التربويين بالنشرات ونتائج الدراسات التي تتعلق بموضوع الاشراف التربوي وسبل تطويره.
- ٨- التركيز من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على المشرفين التربويين غير الحاصلين على تأهيل تربوي وفتح المجال امامهم من اجل الحصول على ذلك .
- ٩- العمل من قبل وزارة التربية والتعليم على تزويد المشرفين التربويين بالمهارات والتقنيات والامور التي تناولتها معايير هذه الدراسة .
- ١٠- اشراك المشرفين التربويين وعناصر العملية التعليمية في إعداد برامج الإشراف التربوي وفي إعداد المناهج والمقررات الدراسية .
- ١١- توفير المشرف المتخصص لكلا المرحلتين، الأساسية والثانوية.
- ١٢- إعطاء فرص أكثر للمشرفات التربويات من خلال المشاركة في الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.

## المراجع العربية:

- أبو السيد، سهيلة، (١٩٨٥): برنامج لإعداد معلمي المعلمين في الأردن، رسالة دكتوراه جامعة عين شمس، القاهرة .
- أبو نمره، محمد خميس حسين، (١٩٩٠): الكفايات الاشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- الأفندي، محمد حامد، (١٩٨١): الإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- الأيوب، سالم عبد الله العلي، (١٩٩٠): درجة أهمية المهام الاشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الأردن، ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- بستان، أحمد، وحجاج، علي (١٩٨٨): الإشراف التربوي والتوجيه الفني، العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس، الكويت، المجلة التربوية، المجلد الخامس العدد ١٧ ص ١١٩.
- بلقيس، أحمد، (١٩٨٩): المشرف التربوي والعملية الإشرافية في إطار بعض الاتجاهات الحديثة في الإشراف والقيادة التربوية، الاونروا .
- الخطيب، علي يوسف، (١٩٩٥): تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعجلون والبلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، إربد .
- الدرابيع، شحدة مسلم، (١٩٩١): واقع الإشراف التربوي من وجهتي نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في الصفوف الثلاثة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- دعباس، عمر سليم، (١٩٩٢): فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدوجان، عطا الله إبراهيم، (١٩٨٩): مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- ريان، فكري، (١٩٨٨): الإشراف التربوي والتوجيه الفني، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس، الكويت، المجلة التربوية، مجلد ١٥، عدد ١٨، ص ١٣٢.

- الزاغة، عمر خيدر، (١٩٨٥م): واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- السعودي، مزعل، (١٩٨٥): تقويم برنامج الإشراف في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- سمعان ، وهيب، ومرسي، محمد، (١٩٨٤): الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
- سنقرط، صالحه، (١٩٨٧): تطوير الإشراف الفني في التعليم الثانوي في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، عين شمس، القاهرة .
- الشريدة، هارون عبد العزيز رشيد، (١٩٩٣): دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، إربد .
- صالح، صالح موسى عبد الله، (١٩٩٣): العلاقة بين الممارسات الاشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الاشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- الصالح، عدنان عبد الرحمن، (١٩٨٩): تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- عبد الرحمن، نائل محمد أحمد، (١٩٩٤): دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
- عبد السلام، محمد أحمد، (١٩٨١): القياس النفسي والتربوي، ط٢ مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
- عبد اللطيف، مدحت، (١٩٩٠): الصحة النفسية والتفوق الدراسي، بيروت : دار النهضة العربية .
- علاونة، معزوز، جابر جميل صالح، (١٩٩٨): مدى تحقيق المناهج الدراسية للأهداف التربوية في المرحلة الأساسية في منطقة نابلس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- فريحات، ابراهيم محمد عبد السلام، (١٩٩٢): تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .

- اللجنة العامة لمعلمي مدارس الحكومة، (١٩٨٤): "الوضع التعليمي العام في الضفة الغربية في ظل الاحتلال الإسرائيلي، والعوامل المختلفة التي تؤثر في تدني مستوى التحصيل العلمي للطلبة، وانخفاض نسبة نجاحهم في امتحان الثانوية العامة، الضفة الغربية".
- مسمار، مها، (١٩٩٠): وسيلة مقترحة لتقييم مدرس المرحلة الثانوية الحكومية في لوائي نابلس وطولكرم في الضفة الغربية من الوطن المحتل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- نشوان، يعقوب، (١٩٨٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان .
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، (١٩٨٧): تقرير لجنة الإشراف التربوي، مديرية الإشراف والتأهيل والتدريب، عمان .
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (١٩٩٧): الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي، فلسطين.

1. Colvard, Fredrick Lee, (1986): "Most Important Criteria for Public School Super intendent Selecting As perceived By School Presidents In Six Selected North Central Plains". State.Dissertation Abstracts International, 47,143A.
2. Glatthron, Allan A., (1987): "New Concept Of Supervision Throgh Creativ Leadership", Volume (65) Number 2, PP. 78-80.
3. Henderson, -Patricia, (1994): "Administrative Skills In Counseling Supervision", ERIC Digest.
4. James-W. (1995): The Structure Of Supervisor-Supervisee Interaction.
5. Johnson, -Lawrence- J. ; And- Others, (1994), The Skills Needed by Early Intervention Administrators, Supervisors: A Study Across Six States. Journal – Of Early – Intervention ; V.16 N.2 P136-45 Spr (1993).
6. Kern-Richards, Ethel Mae. (1994): Descriptive Study of Supervisory Behaviors Used By Chairs and Deans of Business, Engineering, And Health In Selected Technical Colleges in Ohio (CHAIRPERSONS).
7. Larry A.& Braskam P, (1984): Evaluating Teaching Effectiveness, PP. 20-25.
8. Luders, Wayne John, (1987): Selecting Performance Carteria For the Evaluation of Public School Superintendents Based on Item Discrimination Power . Dissertation Abstracts International 49, 1978 A.
9. Madrazo, Gerry, And Hounshel, Paul P., (1987): "The Role Expectancy Of The Science Supervisor". Science Education, Volume 71, Number 1, PP. 9-14.
10. Pernard, -Janine- M. (1994): Ethical and Legal Dimensions of Supervision, ERIC Digest.
11. Simms, -M.- H.; And – Others, (1989): Paper Presented At The Annual Joint of The Kentucky Educational Supervisor Association and the Kentuky Association for Supervision and Curriculum Development.
12. VAN, ALFEN, CURTIS, (1997(: Dissertation Abstracts Building Trust in Educational Leadership, and Anew Instrument to measure subordinates, TRUST: A study Conducted in the church Educational System, DAI A 57/12, P. 500 4, Jun
13. Wait, -Duncan, (1993): Novice Supervisors, Understandings of Supervision, (Atlanta, GA, April 12-16, 1993).



ملحق رقم ( ١ )

التاريخ :- ١٢ / ١١ / ١٩٩٧

الاستاذ سعيد عساف المحترم / مسؤول قسم الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

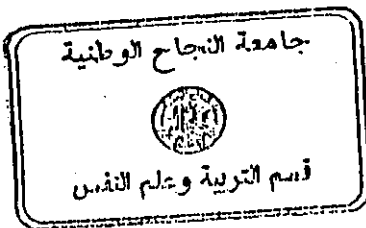
الموضوع :- الطالب عبد الحكيم احمد محمود عوده.

ان الطالب المذكور هو احد طلاب الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية / قسم الاداره التربويه وهو يقوم حاليا للتحضير لكتابه رساله ماجستير عن المعايير الواجب اتباعها في انتقاء المشرفين التربويين ، فارجو التعاون معه واعطائه المعلومات التي يحتاجها لمساعدته في كتابه رسالته،

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام.

  
المشرف

د. محمود كوري



## ملحق رقم (٢)

الموضوع : الاسس المتبعة لاختبار مشرف تربوي

١- المؤهل العلمي : ويراعى في ذلك الاسس التالية :

- أ- يعطى الحاصلون على شهادة الماجستير او الدكتوراة في التخصص  
 ب- " " " " البكالوريوس في التخصص مع دبلوم التأهيل  
 ج- " " " " " فقط.  
 (١٤ علامة)  
 (١٢ علامة)  
 (١٠ علامات)

٢- الشهادة : ويراعى فيها الامور التالية :-

\* - طبيعة الدراسة : ويراعى فيها الاسس التالية :

- أ- الانتظام  
 ب- الانتساب  
 (٥ علامات)  
 (٣ علامات)

\* - المعدل : ويراعى في ذلك المعدل الوارد في شهادة البكالوريوس كما يلي :

- أ- الممتاز :  
 ب- الجيد جدا :  
 ج- الجيد :  
 د- المتوسط فما دون :  
 (٩ علامات)  
 (٦ علامات)  
 (٣ علامات)

\* - التخصص : ويراعى في ذلك ما يلي :

- أ- يعطى التخصص المطابق للتخصص المطروح في الوظيفة المطلوبة  
 ب- " " " " " " غير  
 (١٥ علامة)  
 (١٢ علامة)

مثالا : اذ طرحت وظيفة مشرف تربوي لمبحث الجغرافية وكان احد المتقدمين يحمل تخصص تاريخ  
 هو قريب من التخصص المطلوب فإنه يصنف الى بند (ب) .

١- الخبرة : ويراعى فيها الامور التالية :

- أ- الخبرة الادارية : يعطى عن كل سنة خدمة علامة واحدة بحيث لا تزيد في مجموعها عن  
 (٥ علامات) .

ب- الخبرة التعليمية : يعطى عن كل سنة خدمة في القطاع الحكومي علامة واحدة و عن كل سنة  
 نبذة في القطاع الخاص نصف علامة ، وبحيث لا تزيد في مجموعها عن ( ١٠ علامات ) .

اعتبار الحروف في مدركات الحروف

[illegible]



ملحق رقم (٤)

الرقم : ١٧١/دع ض/٩٨

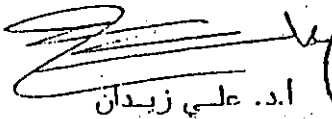
التاريخ : ١٩٩٨/٣/٢٣ م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم  
وزارة التربية والتعليم / رام اللهتسهيل مهمة للطالب عبد الحكيم احمد محمود وادي رقم التسجيل (٩٥٤٩٤٦٩)

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في كاية التربية / تخصص ادارة تربوية بجامعة النجاح الوطنية وهو الآن بصدد اجراء دراسة تهدف الى تحديد معايير تربوية يمكن الرجوع اليها عند انتقاء المشرف التربوي ، ويتضمن الاستفتاء عدداً من المعايير التربوية التي اقترحها الباحث لهذا الغرض وذلك في ضوء دراسات سابقة للموضوع وفي ضوء كل المفهوم الحديث والمفهوم التكاملي للإشراف التربوي وفي ضوء الكفايات الاشرافية التي ينبغي توافرها لدى المشرف التربوي في فلسطين. لذا نرجو التكرم بمساعدته على انجاز هذا العمل التربوي في توزيع الاستبانة المرفقة الى المرشدين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (الضفة الغربية - غزة) .

ونفضلاً بقبول الاحترام ،،،

عميد كاية الدراسات العليا



أ.د. علي زيدان



نسخة : الملف



ملحق رقم (٥)

رقم: و ت ا ع / ٤٧ / ١٨٧٥

التاريخ: ١٣١ / ٣ / ١٩٩٨ م

موافق: ٣ / ١٢ / ١٤١٨ هـ

السيد أ. د علي زيدان المحترم

م. الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية - نابلس

بسمه طيبة وبعد،،،

الموضوع: الطالب عبد الحكيم أحمد محمود واديالإشارة: كتابكم رقم ٢١ / أ / د ع ص / ٢٥المؤرخ: ٢٣ / ١ / ١٩٩٨ م

أوافق على قيام الطالب "عبد الحكيم أحمد محمود وادي" بتوزيع استبانته ، التي تهدف الى تحديد متاير  
 روية يمكن الرجوع اليها عند انتقاء المشرف التربوي ، على المرشدين التربويين في مديريات التربية والتعليم في  
 فئات الضفة والقطاع ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع السادة مديري التربية والتعليم فيها . راجياً تزويد الوزارة  
 بـ نتائج الدراسة المتضمنة في هذه الاستبانة.

مع الاحترام ،،،

/ وزير التربية والتعليم

مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزاغدة



/ السيد الوكيل المحترم

/ كل من السيدين الركاين المساعدين المحترمين

/ السيد مدير عام التدريب والتأهيل والإشراف التربوي المحترم

/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين

رجاء تسهيل مهمته.

/ الملف.

ز / أ.

| الرقم   | المحافظات   | الجنس |       | المجموع |
|---------|-------------|-------|-------|---------|
|         |             | مشرف  | مشرفة |         |
| ١       | القدس       | ٣     | ١     | ٤       |
| ٢       | نابلس       | ٦     | ٢     | ٨       |
| ٣       | الخليل      | ٤     | ٣     | ٧       |
| ٤       | جنوب الخليل | ٥     | ٤     | ٩       |
| ٥       | غزة         | ٩     | ١     | ١٠      |
| ٦       | خانيونس     | ٧     | ١     | ٨       |
| ٧       | بيت لحم     | ٤     | ١     | ٥       |
| ٨       | جنين        | ٥     | ٣     | ٨       |
| ٩       | طولكرم      | ٥     | ٢     | ٧       |
| ١٠      | رام الله    | ٥     | ٢     | ٧       |
| ١١      | قلقيلية     | ٤     | ١     | ٥       |
| ١٢      | أريحا       | ٠     | ٢     | ٢       |
| ١٣      | سلفيت       | ٤     | ١     | ٥       |
| المجموع |             | ٦٢    | ٢٣    | ٨٥      |

ملحق رقم ( ٦ )

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المشرف..... أختي المشرفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف تحديد معايير تربوية يمكن الرجوع إليها عند انتقاء المشرف التربوي في فلسطين.

والمطلوب منك وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لكل فقرة تراها من فقرات الاستبانة آخذين بعين الاعتبار درجة تقديرك الموضوعية لكل مجال من مجالات الاستبانة.

كما أرجو تعبئة المعلومات الخاصة بك والتي ستتم بطابع السرية وهي على النحو التالي:

\* المؤهل العلمي - التخصص:

دبلوم ( )

بكالوريوس ( )

دراسات عليا ( )

\* سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

أقل من عشر سنوات ( )

عشر سنوات فأكثر ( )

\* المرحلة التي يشرف عليها : الأساسية ( ) الثانوية ( )

\* الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

الباحث

عبد الحكيم الوادي

المجال الاول: طرق اختيار المشرف التربوي .

المعيار رقم (1) : تحديد طرق واساليب اختيار المشرف التربوي في فلسطين .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                                                  | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | ان يتم اختيار المشرف التربوي باستخدام مقياس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤسين.                                                           |            |       |       |            |       |
| 2. | ان يتم اختيار المشرف التربوي باستخدام مقياس الرتب والتي من وسائلها استخدام الاجراء الموقفي .                                                                   |            |       |       |            |       |
| 3. | ان يتم اختيار المشرف التربوي بواسطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقيم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء ادائه في موقف معين او في عدة مواقف تضم اناسا اخرين. |            |       |       |            |       |
| 4. | ان يتم اختيار المشرف التربوي باجتيازه امتحانا عن طريق مقابلة شخصية.                                                                                            |            |       |       |            |       |
| 5. | ان يتم اختيار المشرف وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض .                                                                                                |            |       |       |            |       |

المجال الثاني : المؤهلات العلمية والتربوية للمشرف التربوي . المعيار رقم 2 : تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي في فلسطين .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                    | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | تحديد المؤهل العلمي لمشرف البحث بحد ادنى :ماجستير فما فوق في حقل تخصصه.                                                          |            |       |       |            |       |
| 2. | تحديد المؤهل التربوي لمشرف البحث بحد ادنى :الدرجة الجامعية الاولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الاشراف التربوي.                    |            |       |       |            |       |
| 3. | تحديد المؤهل العلمي لمشرف المرحلة الابتدائية بدرجة الماجستير كحد ادنى.                                                           |            |       |       |            |       |
| 4. | تحديد المؤهل التربوي لمشرف المرحلة الابتدائية بحد ادنى: الدرجة الجامعية الاولى وبتقدير جيد فما فوق في احد مجالات التخصص التربوي. |            |       |       |            |       |
| 5. | تلقي مشرف المرحلة الابتدائية غير المؤهل تربويا مساقات                                                                            |            |       |       |            |       |

|  |  |  |  |  |                                                                                                            |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تربوية في الاشراف التربوي والدراسات المنهجية واساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الاشرافي . |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المجال الثالث : الخبرة العملية للمشرف التربوي .

المعيار رقم 3: الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                    | اوالمق<br>بشدة | اوالمق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|-------|
| 1. | تحديد الخبرة الناجحة للمشرف في التدريس بمحد ادنى :خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة. |                |        |       |               |       |
| 2. | تحديد الخبرة الناجحة للمشرف في الادارة المدرسية بمحد ادنى :خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز .                 |                |        |       |               |       |
| 3. | تعريض المشرف التربوي لدورة تدريبية متخصصة في الاشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي              |                |        |       |               |       |
| 4. | ان يكون المشرف التربوي قد مارس نشاطا علميا ما في مجالات البحث والتأليف .                                         |                |        |       |               |       |
| 5. | توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المشرف في ممارسة العمل الاشرافي .                                               |                |        |       |               |       |

المجال الرابع : السمات الشخصية للمشرف التربوي .

المعيار رقم 4 : سمات الشخصية للمشرف التربوي في فلسطين .

1 . الخصائص العقلية للمشرف التربوي .

| م  | فقرات المعيار                                                           | اوالمق<br>بشدة | اوالمق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|-------|
| 1. | تمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة .                                     |                |        |       |               |       |
| 2. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التركيز والانتباه .                       |                |        |       |               |       |
| 3. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على ادراك العلاقات بين عناصر الموقف الاشرافي. |                |        |       |               |       |
| 4. | قدرة المشرف التربوي على التفكير المنظم .                                |                |        |       |               |       |
| 5. | قدرة المشرف التربوي على التذكر .                                        |                |        |       |               |       |
| 6. | قدرة المشرف التربوي على حل المشكلات .                                   |                |        |       |               |       |
| 7. | تمتع المشرف التربوي بطلاقة التعبير .                                    |                |        |       |               |       |
| 8. | تمتع المشرف التربوي بطلاقة الفكر .                                      |                |        |       |               |       |

|     |                                                |  |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 9.  | قدرة المشرف التربوي على الامتتاج والتعميم .    |  |  |  |  |
| 10. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التحليل .        |  |  |  |  |
| 11. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التفسير .        |  |  |  |  |
| 12. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التركيب .        |  |  |  |  |
| 13. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التوضيح .        |  |  |  |  |
| 14. | تمتع المشرف التربوي بقدرة على التقييم .        |  |  |  |  |
| 15. | تمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار . |  |  |  |  |

#### ب- الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي :

| م   | لقرات المعيار                                      | اوالمق<br>بشدة | اوالمق | محايد | اعارض<br>بشدة |
|-----|----------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|
| 1.  | ان يتصف المشرف التربوي ببات انفعالي.               |                |        |       |               |
| 2.  | أن يتصف المشرف التربوي بثقة بالنفس.                |                |        |       |               |
| 3.  | ان يتمتع المشرف التربوي بالصحة النفسية .           |                |        |       |               |
| 4.  | ان يضبط المشرف ذاته وان يكون مفهومه عنها ايجابية . |                |        |       |               |
| 5.  | ان يكون لدى المشرف القدرة على التعاطف مع الاخرين . |                |        |       |               |
| 6.  | تمتع المشرف التربوي بقدرة على تشكيل السلوك.        |                |        |       |               |
| 7.  | تمتع المشرف التربوي بقدرة على تعديل السلوك.        |                |        |       |               |
| 8.  | ان يقوي المشرف اتجاهات ايجابية نحو الناس .         |                |        |       |               |
| 9.  | ان يشعر بالامن وتوفر لديه الداعية نحو العمل .      |                |        |       |               |
| 10. | ان يتمتع بالقدرة على استخدام المعززات المتنوعة.    |                |        |       |               |

#### ج- الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي :

| م  | لقرات المعيار                                        | اوالمق<br>بشدة | اوالمق | محايد | اعارض<br>بشدة |
|----|------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|---------------|
| 1. | تمتع المشرف التربوي بشخصية متوازنة متكاملة .         |                |        |       |               |
| 2. | تمتع المشرف التربوي بشخصية ديناميكية قوية وجداة .    |                |        |       |               |
| 3. | ان يتمتع المشرف التربوي بروح المداعة والمرح والفاؤل. |                |        |       |               |
| 4. | ان يتمتع بقدرة كافية على التواصل لفظيا وحركيا .      |                |        |       |               |
| 5. | ان يتمتع باستقلالية في الفكر والعمل.                 |                |        |       |               |
| 6. | ان ينتمي المشرف ليعمله ويخلص له .                    |                |        |       |               |
| 7. | ان يلتزم المشرف بتحمل المسؤولية .                    |                |        |       |               |

|     |                                                                                        |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 8.  | ان يكون قادرا على تحمل المسؤولية .                                                     |  |  |  |  |
| 9.  | تمتع المشرف بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة .                                        |  |  |  |  |
| 10. | ان تكون اهتماماته متعددة .                                                             |  |  |  |  |
| 11. | قدرة المشرف على الابداع والابتكار .                                                    |  |  |  |  |
| 12. | ان يتمتع بقدرة على التكيف .                                                            |  |  |  |  |
| 13. | ان يمتلك المشرف التربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الانسانية مع الاخرين .           |  |  |  |  |
| 14. | قدرة المشرف على فهم الاخرين والاستفادة من آرائهم .                                     |  |  |  |  |
| 15. | ان يهتم المشرف التربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم . |  |  |  |  |
| 16. | ان يقدر المشرف التربوي على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات المعلمين .      |  |  |  |  |

المجال الخامس : الاعداد المهني للمشرف التربوي .

المعيار رقم 5: الاعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في فلسطين .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                              | او الائق بشدة | او الائق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|------------|-------|
| 1. | ان يكون المشرف التربوي قد التحق ببرامج دراسية تقدمها الجامعات او المعاهد العلمية تزهلة للعمل في الاشراف.                                   |               |          |       |            |       |
| 2. | رفع مستوى أداء المشرف التربوي خلال الخدمة .                                                                                                |               |          |       |            |       |
| 3. | رفع كفاية المشرف المهني اثناء الخدمة لمواجهة ما يعترضه من صعاب وظيفية .                                                                    |               |          |       |            |       |
| 4. | تدريب المشرف التربوي اثناء الخدمة بهدف تنمية الاتجاهات السليمة للمشرف نحو تقديره لقيمة عمله والاثار الاجتماعية المتعلقة به والمترتبة عليه. |               |          |       |            |       |
| 5. | تدريب المشرف التربوي اثناء الخدمة على بعض الاعمال الادارية لتعزيز دوره في الاشراف التربوي الشامل وتقوية تفاعله مع الادارة التربوية .       |               |          |       |            |       |

المجال السادس : تنظيم المشرف التربوي لعمله بكفاءة

المعيار رقم ٦ : قدرة المشرف التربوي على تنظيم عمله بكفاءة .

| ٠  | فقرات المعيار                                                                           | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| ١. | يشارك في دراسات تبسيط الاجراءات وتطوير اساليب العمل في جهاز الاشراف التربوي .           |            |       |       |            |       |
| ٢. | ينسق بين مهام افراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون و التكامل .           |            |       |       |            |       |
| ٣. | ينسق بين الاجهزة التعليمية داخل دائرة التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل . |            |       |       |            |       |
| ٤. | يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة                                    |            |       |       |            |       |
| ٥. | يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على ايامك الاسبوع .              |            |       |       |            |       |
| ٦. | يشارك في وضع خطة تشكيلات لمديرية التربية والتعليم في بداية كل عام .                     |            |       |       |            |       |
| ٧. | يوجه المعلمين نحو الاستخدام الصحيح لسجلات التقويم والامتحانات .                         |            |       |       |            |       |
| ٨. | يتابع المعلمين في استخدام امور الطلاب بشكل صحيح .                                       |            |       |       |            |       |
| ٩. | يوضح القوانين والانظمة والتعليمات ( التشريعات ) المتعلقة بعمل الجهاز التعليمي .         |            |       |       |            |       |

المجال السابع : تخطيط المشرف التربوي لعمله في الاشراف .

المعيار رقم ٧ : قدرة المشرف التربوي على التخطيط .

| ٢  | فقرات المعيار                                                                                        | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| ١. | تمكن المشرف التربوي من تحديد الاهداف للانشطة الاشرافية .                                             |            |       |       |            |       |
| ٢. | تمكن المشرف التربوي من اعداد خطة عمل اشرافية مستغلا الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة . |            |       |       |            |       |
| ٣. | قدرة المشرف التربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة                                            |            |       |       |            |       |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |  |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | وبين فلسفة التربية والتعليم في فلسطين واهدافها التربوية .                                         |  |
|  |  |  |  |  | ٤ . قدرة المشرف التربوي على المشاركة في اعداد البرنامج<br>الاشرافي الذي تعده المديرية .           |  |
|  |  |  |  |  | ٥ . تمكن المشرف التربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير<br>المدرسة في اعداد خطته وتنفيذها وتقويمها . |  |

| م  | فقرات المعيار                                                                                                   | وافق<br>بشدة | وافق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|---------------|-------|
| 1. | يلتزم بالنشاطات الاشرافية الموكلة اليه.                                                                         |              |      |       |               |       |
| 2. | يلتزم بالمواعيد. انجاة المعلمين والمديرين.                                                                      |              |      |       |               |       |
| 3. | يضع التقارير وفقا للسجلات المطاوعة في الوقت المحدد.                                                             |              |      |       |               |       |
| 4. | يحاول ان يكون عادلا وحازما قدر الامكان في تعامله مع المعلمين والمديرين مستعملا اللغة المناسبة ومستوى المعلمين . |              |      |       |               |       |
| 5. | يشارك في الفعاليات الاجتماعية مثل مراقبة الطلبة ولقاءات الهيئة التدريسية.                                       |              |      |       |               |       |
| 6. | يظهر احتراماً لجميع اعضاء الهيئة التدريسية والمدراء.                                                            |              |      |       |               |       |
| 7. | يراعي الفروق الفردية لدى المعلمين اثناء تفاعله معهم.                                                            |              |      |       |               |       |
| 8. | يعتمد اساليب متعددة في حل المشكلات وذلك حسب ظروف المشكلة والقوانين المرعية.                                     |              |      |       |               |       |
| 9. | يعطي بدائل للحلول.                                                                                              |              |      |       |               |       |

الجدال التاسع : محتوى عمل المشرف التربوي وانشطته المختلفة .

المعيار رقم 9 : قدرة المشرف التربوي على العمل بكفاءة وفعالية .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                                                               | وافق<br>بشدة | وافق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|---------------|-------|
| 1. | قدرة المشرف التربوي على تخطيط مشروعات النمو المهني المرغوبة والمناسبة والمستجدة لفئات المعلمين والمديرين والمشروعات ذات الحاجة حسب الأولويات في الفئات والموضوعات المختلفة. |              |      |       |               |       |
| 2. | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين في نموهم المهني.                                                                                                                    |              |      |       |               |       |
| 3. | تمكن المشرف التربوي من اجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات المعلمين والتعلمين ومشكلاتهم من اجل المساهمة في حلها.                                                            |              |      |       |               |       |
| 4. | قدرة المشرف التربوي على دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالمعلمين والتعلمين والعمل على حلها بطرق ديمقراطية وتعاونية .                                                        |              |      |       |               |       |
| 5. | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين للتغلب على                                                                                                                          |              |      |       |               |       |

|     |  |  |  |  |                                                                                                                                                              |
|-----|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |  |  |  |  | العوامل التي تعيق تفكيرهم ورضاهم عن عملهم .                                                                                                                  |
| 6.  |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على رفع مستوى رضى المعلمين عن عملهم وذلك باعطائهم الدوافع ومعالجة اسباب الاحباط والتذكر عندهم.                                           |
| 7.  |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على توجيه المعلمين ايجابيا لتعليم المواد المختلفة وتوجيه الطلاب ايجابيا لتعلمها ايضا.                                                    |
| 8.  |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تطوير ادارة المعلم لصفة بشكل يسر على المعلم عملة وعلى الطالب تعلمه.                                                                  |
| 9.  |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تنسيق وتكامل خبرات المعلمين المختلفة في اطار موحد قابل للتطبيق.                                                                      |
| 10. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تخطيط مصادر التعلم الذاتي للمعلمين الهادفة الى غوهم المهني.                                                                          |
| 11. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين في اكتساب كفايات التعليم المختلفة.                                                                                   |
| 12. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تشخيص وحل المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه عمليتي التعليم والتعلم.                                                            |
| 13. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على التخطيط للبرامج التي تخدم المجتمعات المحلية وتزيد من فعالية مجالس الاباء والمعلمين.                                                  |
| 14. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على توجيه المعلمين في مجالات التخطيط لخدمة المجتمعات المحلية.                                                                            |
| 15. |  |  |  |  | ان يشارك المشرف التربوي في الانشطة التي تخطط لها المدارس والهيئات في المجتمع المحلي.                                                                         |
| 16. |  |  |  |  | تمكن المشرف التربوي من توفير الاجواء النفسية والعلاقات التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي.                                                                |
| 17. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاستخدام الفعال للاجهزة والمواد والادوات والوسائل التعليمية المختلفة التي لها علاقة بعمله .                                   |
| 18. |  |  |  |  | تمكن المشرف من تحضير المواد التعليمية للطلاب ومواد التدريب للمعلمين والمدرسين مثل النشرات والرمز التعليمية والمجموعات التعليمية وقوائم التقويم الذاتي وغيرها |
| 19. |  |  |  |  | تمكن المشرف من اتواء المواد العلمية الواردة في الكتب الدراسية المقررة                                                                                        |
| 20. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على تطوير جوانب مناهج المواد المختلفة الاهداف والكتب المدرسية والادلة وطرق التعليم                                                       |

|  |  |  |  |     |                                                                                                                                       |
|--|--|--|--|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |     | والامتحانات وتطوير يساعد الطلاب على تحقيق الاهداف التي تسعى التربية الى تحقيقها .                                                     |
|  |  |  |  | 21. | قدرة المشرف التربوي على متابعة تطورات علوم المواد المختلفة وتجديداتها ومساعدة المعلمين والمعلمين على متابعة هذه التطورات والتجديدات . |

المجال العاشر : اساليب عمل المشرف التربوي وانشطتها المختلفة .

الميار رقم 10 : قدرة المشرف التربوي على ممارسة الاساليب والانشطة الاشرافية المختلفة .

| م  | فقرات الميار                                                                                                                 | وافق بشدة | وافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|------------|-------|
| 1. | قدرة المشرف التربوي على استغلال ديناميكية جماعات المعلمين والمديرين وتوجيهها نحو التعلم الفعال.                              |           |      |       |            |       |
| 2. | قدرة المشرف التربوي على الاتصال الثمر المستمر مع المعلمين واظهار الاهتمام بمحاجاتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم ومواجهتها.     |           |      |       |            |       |
| 3. | قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين بطريقة تؤدي الى بناء شخصياتهم في جو من الامن والثقة والاحترام.                   |           |      |       |            |       |
| 4. | تمكن المشرف التربوي من تنمية العلاقات الانسانية مع المديرين والمعلمين والمستولين في التربية والتعليم وكل من لهم علاقة بعملة. |           |      |       |            |       |
| 5. | تمكن المشرف التربوي من الاستجابة بحماس لافكار المعلمين واقتراحاتهم.                                                          |           |      |       |            |       |
| 6. | تمكن المشرف التربوي من الاتصال بفعالية وديمقراطية وتعاون مع زملائه ومرؤوسيه ومع المعلمين والطلاب.                            |           |      |       |            |       |
| 7. | تمكن المشرف التربوي من التعامل مع مشكلات المعلمين والمديرين غير التعليمية باسلوب علمي.                                       |           |      |       |            |       |
| 8. | قدرة المشرف التربوي على تخطيط اللقاءات التربوية المختلفة مع المعلمين من اجل مساعدتهم على النمو المهني المستمر.               |           |      |       |            |       |
| 9. | قدرة المشرف التربوي على اجراء اللقاءات من كل المستويات مع المعلمين من اجل رفع كفاياتهم المهنية.                              |           |      |       |            |       |

|     |                                                                                                                 |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 10. | قدرة المشرف التربوي على تنظيم اللقاءات المستمرة بين المعلمين والطلاب للدراسة مشكلات الطلاب التربوية والتعليمية. |  |  |  |  |
| 11. | تمكن المشرف التربوي من اتخاذ القرارات الفورية المناسبة في الاوقات المناسبة ودون اكراسة او تسلط .                |  |  |  |  |
| 12. | قدرة المشرف التربوي على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في تعامله معهم.                                      |  |  |  |  |
| 13. | قدرة المشرف التربوي على تقويم عمل المعلمين وتصرفاتهم بمقاييس موضوعية.                                           |  |  |  |  |
| 14. | تمكن المشرف التربوي من تقييم سلوكه التربوي مع المعلم بعيدا عن التوتر والانفعال.                                 |  |  |  |  |
| 15. | قدرة المشرف التربوي على غرس القيم والاتجاهات الحميدة التي توجه سلوك المعلم والمتعلم.                            |  |  |  |  |

المجال الحادي عشر : تقويم المشرف التربوي لعملة ومتابعة لة بالاعتماد على التغذية الراجعة

المعيار رقم 11: قدرة المشرف التربوي على تقويم عملة ومتابعة لة بكفاءة وفعالية.

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                                                                 | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | قدرة المشرف التربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة واجهزة وادوات التعليم المختلفة.                                                                               |            |       |       |            |       |
| 2. | تمكن المشرف التربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم .                                                                                                 |            |       |       |            |       |
| 3. | تمكن المشرف التربوي من تقويم البرامج والانشطة التي تشارك فيها المدارس المجتمع المحلي وبالعكس.                                                                                 |            |       |       |            |       |
| 4. | قدرة المشرف التربوي على التخطيط للبحوث الاجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة.                                                                               |            |       |       |            |       |
| 5. | قدرة المشرف التربوي على استخدام اساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الاهداف المتوخاة والانشطة ، على ان تستوفي هذه الاساليب جميع الشروط اللازم توفرها. |            |       |       |            |       |
| 6. | قدرة المشرف التربوي على تشخيص جوانب التفوق او الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام اساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لاقصى قدراتهم                                  |            |       |       |            |       |

|  |  |  |  |     |                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|--|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |     | واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من اجل اشباع الحاجات والمطالب وتلليل المصاعب.                                                                                     |
|  |  |  |  | 7.  | قدرة المشرف التربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والادارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.                           |
|  |  |  |  | 8.  | قدرة المشرف التربوي على استعمال النقد الايجابي المشجع والمناصر الذي يقبله المعلم والمدير لتقويم اعمالهما بدلا من اللوم والتحذير وتقبل اخطاء المعلمين والمديرين برحابة صدر. |
|  |  |  |  | 9.  | قدرة المشرف التربوي على استخدام التقويم المستمر الذي يحدث بعد كل مرحلة او فترة زمنية بالاضافة الى التقويم الختامي التراكمي.                                                |
|  |  |  |  | 10. | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادقة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الاهداف لدى المعلمين، واجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها .                            |
|  |  |  |  | 11. | قدرة المشرف التربوي على تقييم اعماله.                                                                                                                                      |
|  |  |  |  | 12. | قدرة المشرف التربوي على دراسة نتائج الامتحانات المدرسية والعامة بقصد تحليلها في ضوء اهداف المنهاج.                                                                         |
|  |  |  |  | 13. | تمكن المشرف التربوي من تقدير الامور التي يود اتباعها من قبله الى تحسين نتائج الطلبة في المستقبل.                                                                           |

المجال الثاني عشر : تحقيق المشرف التربوي لذاته .

المعيار رقم 12 : قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                              | اوافق بشده | اوافق | محايد | اعارض بشده | اعارض |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | قدرة المشرف التربوي على تنمية ثقافته باستمرار في مجال الحياة بشكل عام وفي مجال مهنة التعليم وفي الاشراف التربوي بشكل خاص . |            |       |       |            |       |
| 2. | تمكن المشرف التربوي من فهم مبادئ التعلم والتعليم الفعالين .                                                                |            |       |       |            |       |
| 3. | تمكن المشرف التربوي من فهم مبادئ الاشراف التربوي الفعال وكل ما يتصل به .                                                   |            |       |       |            |       |
| 4. | قدرة المشرف التربوي في التعرف الى نقاط القوة في امكاناته                                                                   |            |       |       |            |       |

|    |  |  |  |  |                                                                                                                                                             |
|----|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | لاستغلالها وتعزيزها وتحديد حاجاته ومطالبه التربوية لتلبيةها                                                                                                 |
| 5. |  |  |  |  | تمكن المشرف التربوي من تحديث معرفته للمادة التعليمية باستمرار من خلال تتبعه للاحداث الجارية بحيث يكون هذا التحديث وظيفيا يرتبط بحاجات المعلمين والمتعلمين . |

المجال الثالث عشر : تحقيق المشرف التربوي لاهداف الاشراف التربوي بالنسبة للمعلمين والمديرين .

المعيار 13 : قدرة المشرف التربوي على تحقيق اهداف الاشراف التربوي .

| م   | فقرات المعيار                                                                                                        | أوفى بشده | أوفى | محايد | اعارض بشده | اعارض |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|------------|-------|
| 1.  | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة.                                     |           |      |       |            |       |
| 2.  | قدرة المشرف التربوي على تحديد الاهداف التي يريد الوصول اليها في أي اجتماع يعقده مع المعلمين او المديرين.             |           |      |       |            |       |
| 3.  | قدرة المشرف التربوي على تنمية قدرات المعلمين والمدراء الابداعية في جميع المجالات العلمية.                            |           |      |       |            |       |
| 4.  | قدرة المشرف التربوي على تنمية مفاهيم الإجابة عن الذات لدى المعلمين من خلال التفاعل الانساني بكل انواعه ومستوياته.    |           |      |       |            |       |
| 5.  | قدرة المشرف التربوي على تنمية اتجاه التعرف على المشكلات وتحديد العمل على حلها .                                      |           |      |       |            |       |
| 6.  | قدرة المشرف التربوي على مساعدة المعلمين والمديرين على تطبيق الخبرات المكتسبة في مواقف جديدة وعديدة .                 |           |      |       |            |       |
| 7.  | تمكن المشرف التربوي من التعامل مع القضايا بموضوعية .                                                                 |           |      |       |            |       |
| 8.  | قدرة المشرف التربوي على التخطيط واجراء الدراسات والبحوث وتقويم نتائجها اما مستقلا او متعاوناً مع المعلمين والمديرين. |           |      |       |            |       |
| 9.  | تمكن المشرف التربوي من الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.                                                          |           |      |       |            |       |
| 10. | قدرة المشرف التربوي على اكتساب الكفايات اللازمة للقيام بآية مهمة اشرافية توكل اليه او يود القيام بها.                |           |      |       |            |       |
| 11. | قدرة المشرف التربوي على اكتشاف اصحاب المواهب الابداعية المتاحة من المعلمين.                                          |           |      |       |            |       |
| 12. | تمتع المشرف التربوي بصحة نفسية تمكنه من العمل ضمن فريق .                                                             |           |      |       |            |       |

المجال الرابع عشر : تحليل المشرف التربوي للمشكلات وصنع القرارات .

مقياس رقم 14 : قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وصنع القرارات .

| م  | فقرات المقياس                                                                         | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | يقوم بتحديد المشكلة التربوية تحديدا دقيقا وواضحا .                                    |            |       |       |            |       |
| 2. | يحدد اهمية المشكلة وتقدير اذا كانت تستحق بذل الجهود لها .                             |            |       |       |            |       |
| 3. | يحدد المعايير التي يجب ان تتواءم في الحل .                                            |            |       |       |            |       |
| 4. | يحلل البيانات الخاصة واسباب المشكلة .                                                 |            |       |       |            |       |
| 5. | يحدد الحلول الممكنة للمشكلة في ضوء اسبابها .                                          |            |       |       |            |       |
| 6. | يقيم الحلول الممكنة للمشكلة .                                                         |            |       |       |            |       |
| 7. | يحدد الفعاليات التربوية الضرورية لسد الفجوة بين التقديرات المستقبلية والموقف الحالي . |            |       |       |            |       |

المجال الخامس عشر : تحفيز المشرف التربوي للعاملين .

مقياس رقم 15 : قدرة المشرف التربوي للعمل على تحفيز العاملين .

| م  | فقرات المقياس                                                                                                       | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | يحدد مشكلات العمل التي تنتج عن قصور في الدوافع وليس عن قصور في قدرة العاملين او في المستازمات المادية لاداء العمل . |            |       |       |            |       |
| 2. | يعمل على ازالة العناصر السلبية المرتبطة بدوافع العاملين وظروف العمل .                                               |            |       |       |            |       |
| 3. | يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج اداء العاملين في تحفيزهم للعمل .                                                     |            |       |       |            |       |
| 4. | يقترح الحوارات المادية المناسبة للعاملين في الجهاز التعليمي .                                                       |            |       |       |            |       |
| 5. | يوفر الحوارات المعنوية المناسبة للعاملين في الجهاز التعليمي .                                                       |            |       |       |            |       |
| 6. | يوفر حاجات الامن الوظيفي للعاملين في الجهاز التعليمي .                                                              |            |       |       |            |       |

المجال السابع عشر: ممارسة المشرف التربوي التقنيات و الاعمال المكتبية .  
معيار رقم 17 :قدرة المشرف التربوي على ممارسة التقنيات والاعمال المكتبية .

| م . | فقرات المعيار                                                                        | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1.  | يشارك المختصين في اقتراح التقنيات الحديثة المناسبة لظروف العمل.                      |            |       |       |            |       |
| 2.  | يستخدم * (نظام فلاندرز) ك تقنية في مجال الاشراف على التعليم.                         |            |       |       |            |       |
| 3.  | يشارك في وضع المواصفات والمعايير للمواد والادوات المختلفة التي يستخدمها المعلمون.    |            |       |       |            |       |
| 4.  | يشارك في وضع مواصفات ملائمة للغرفة الصفية وعدد المقاعد وشكل ائارنها.                 |            |       |       |            |       |
| 5.  | يتابع التجديدات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا التواصل في التربية والتعليم.             |            |       |       |            |       |
| 6.  | يتابع الاحتمالات المستقبلية لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة في تطوير العمل الاشرافي. |            |       |       |            |       |

\* يتكون نظام فلاندرز من عشرة بنود . وتتضمن هذه البنود سلوك المعلم اللفظي ، والسلوك اللفظي للمتعلم ، والسكوت او التدوين . ويتطلب استخدام هذا النظام وحيد السلوك الحادث في غرفة الصف كل ثلاث ثوان ، كما ان الرصد يجب ان يكون قادرا على تحييد القوة الزمنية اللازمة وثلاث ثوان ) ولكي يستطيع الراصد الوصول الى هذه القدرة لابد من ان يتطور الى ان يصل الى درجة المهارة .

المجال الثامن عشر :قيام المشرف التربوي بالبحث والدراسات .  
معيار رقم 18 :قدرة المشرف التربوي على البحث والدراسات .

| م . | فقرات المعيار                                                              | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1.  | يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعايمية التي تواجه المعلم.       |            |       |       |            |       |
| 2.  | يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الاشرافية التي تواجه مدير المدرسة. |            |       |       |            |       |
| 3.  | يساهم مع المعلم في البحث والتجريب للافكار التربوية الجديدة .               |            |       |       |            |       |
| 4.  | يطبق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الاشرافي.                       |            |       |       |            |       |
| 5.  | يستقصي المعلومات من مصادر اجنبية اذ لم تتوفر في المصادر العربية.           |            |       |       |            |       |

المجال التاسع عشر : تنفيذ المشرف التربوي لحاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم .  
معيار رقم 19 : قدرة المشرف التربوي على تحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم .

| م  | فقرات المعيار                                                                                                                                        | ارافق<br>بشدة | ارافق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|-------|
| 1. | يساعد في تشخيص حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                                                                                                      |               |       |       |               |       |
| 2. | يساعد في تنمية العادات والانجازات الايجابية عند الطلاب.                                                                                              |               |       |       |               |       |
| 3. | يساهم في تصميم برنامج تعليمي خاص للتلاميذ (الموهوبين) يلبي حاجاتهم وقدراتهم وميولهم.                                                                 |               |       |       |               |       |
| 4. | يساهم في تصميم برنامج تعليمي خاص للتلاميذ (غير الموهوبين) يلبي حاجاتهم وقدراتهم وميولهم.                                                             |               |       |       |               |       |
| 5. | ينفذ برنامجا تعليميا خاصا يلبي حاجات التلاميذ وقدراتهم وميولهم.                                                                                      |               |       |       |               |       |
| 6. | يشارك افراد الجهاز التعليمي في تصميم برنامج تعليمي متقدم للتلاميذ الموهوبين يلبي اقصى حاجاتهم وقدراتهم على مستوى مديرية التربية خلال العطلة الصيفية. |               |       |       |               |       |

المجال العشرون : تطبيق المشرف التربوي للاختبارات .  
معيار رقم 20 : قدرة المشرف التربوي على تطبيق الاختبارات .

| م  | فقرات المعيار                                                                             | ارافق<br>بشدة | ارافق | محايد | اعارض<br>بشدة | اعارض |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|-------|
| 1. | يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها                                        |               |       |       |               |       |
| 2. | يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها.                                 |               |       |       |               |       |
| 3. | يعقد دورس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في اعداد الاختبارات.                           |               |       |       |               |       |
| 4. | يستخدم مقاييس احصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها.                                   |               |       |       |               |       |
| 5. | يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الاحصائية البسيطة. |               |       |       |               |       |
| 6. | يضمم بنكا للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية.                                  |               |       |       |               |       |
| 7. | قدرة المشرف التربوي على تطوير الاختبارات الصادقة                                          |               |       |       |               |       |

|    |  |  |  |  |                                                                    |
|----|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | الثابتة للوقوف على مدى تحقق الاهداف لدى المعلمين .                 |
| 8. |  |  |  |  | قدرة المشرف التربوي على اجراء الاختبارات ونمائها والاستفادة منها . |

المجال الحادي والعشرون : تطوير المشرف التربوي لاداء المعلم .  
معيار رقم 21 : قدرة المشرف التربوي على تطوير اداء المعلم .

| م  | فقرات المعيار                                                            | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها.                 |            |       |       |            |       |
| 2. | يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجية الاسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم. |            |       |       |            |       |
| 3. | يرشد المعلم الى طرق ادارة الصف وحل المشكلات السلوكية.                    |            |       |       |            |       |
| 4. | يستخدم التغذية الراجعة في تقييم اداء المعلم لاجل تطوير العمل وتحسينه.    |            |       |       |            |       |
| 5. | يقيم اداء المعلمين على اساس المقارنة بين اداءاتهم .                      |            |       |       |            |       |
| 6. | يقيم اداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية.                     |            |       |       |            |       |

المجال الثاني والعشرون : تبسيط المشرف التربوي للكتاب والنهاج .  
معيار 22 : قدرة المشرف التربوي على تبسيط الكتاب والنهاج .

| م  | فقرات المعيار                                                                             | اوافق بشدة | اوافق | محايد | اعارض بشدة | اعارض |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|-------|
| 1. | يضع حاول لل صعوبات الناجمة عن تطبيق النهاج مثل كفاية الوسيلة التعليمية المقترحة لكل وحدة. |            |       |       |            |       |
| 2. | يسهم في تقييم النهاج والكتاب المدرسي والنشاطات المرافقة لها.                              |            |       |       |            |       |
| 3. | يحرص على توضيح اهداف النهاج وتحديد لها للمعلم.                                            |            |       |       |            |       |
| 4. | يشارك مديري المدارس في اعداد الارشادات لتطبيق النهاج ومناقشتها مع المعلمين.               |            |       |       |            |       |

- 17- Educational supervisor's ability to plan ahead.
- 18- Methods and ways of choosing educational supervisors.
- 19- Educational supervisor's ability to develop teacher's performance.
- 20- Educational supervisor's successful academic experience.
- 21- Educational supervisor's ability to simplify textbooks and curricula.
- 22- Educational supervisor's educational and academic qualifications.

### **Recommendations**

1. In Selecting the educational supervisors, the ministry of education may adopt some or all of these criteria developed in this study.
2. In preparing supervisors' programs and curricula, the educational supervisors' should be engaged in these activities.
3. Both Primary and high levels should be provided with specialized supervisors.
4. Female supervisors should be given more opportunities to participate in training courses at home and abroad.

## Abstract

The purpose of the study was to develop employment criteria for the educational supervisors.

The population of the study included all educational supervisor in the West Bank and the Gaza Strip (202 supervisors of both sexes).

The study sample comprised 40% of the study population.

The number of educational supervisors in the study was 85. After administering the questionnaire, the researcher received 82 responses.

To achieve the study objectives, the researcher designed the questionnaire based on review of educational literature and previous studies on the subject. The questionnaire consisted of 22 criteria and covered 207 items.

The Criteria were ranked as follows:

- 1- Personality traits of educational supervisor
- 2- Educational supervisor's ability for self-actualization effectively and efficiently.
- 3- Appropriate professional preparation in the educational supervisors work in Palestine.
- 4- Educational supervisor's ability to analyze problems and make take decisions.
- 5- Educational supervisor's ability to achieve goals of educational supervision
- 6- Educational supervisor's ability to motivate employees.
- 7- Educational supervisor's ability to achieve teacher's professional development
- 8- Educational supervisor's ability to take/hold professional responsibility
- 9- Educational supervisor's ability to evaluate his work and follow it up effectively and efficiently.
- 10- Educational supervisor's ability to practice different supervising activities and methods.
- 11- Educational supervisor's ability to carry out office work and use high technological equipment
- 12- Educational supervisor's ability to apply tests.
- 13- Educational supervisor's ability to work effectively & efficiently
- 14- Educational supervisor's ability to conduct research and surveys
- 15- Educational supervisor's ability to identify pupils' needs, tendencies and abilities.
- 16- Educational supervisor's ability to organize his work effectively and efficiently.