



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات
التربية والتعليم في محافظة الخليل

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات
التربية والتعليم في محافظة الخليل

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م

مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

إعداد:

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

بكالوريوس في التاريخ من جامعة الخليل، فلسطين

المشرف: الدكتور محمد شعبيات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من دائرة التربية وعلم النفس عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1430هـ - 2009م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
إدارة تربوية

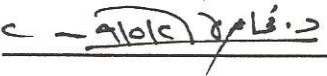
إجازة الرسالة

مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات
التربية والتعليم في محافظة الخليل

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب
الرقم الجامعي: 20611173

المشرف: الدكتور محمد شعبيات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 24/ 3/ 2009 من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|--|---|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: محمد شعبيات |
| التوقيع:  | 2. ممتحناً داخلياً: د. محمود أبو سمرة |
| التوقيع:  | 3. ممتحناً خارجياً: د. كمال يونس مخامرة |

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م

الإهداء

إلى أبي الحبيب

رمز الطموح والعطاء، الذي شجعتني ودعمني وساندني.

إلى أمي الحبيبة

التي غمرتني بدعائها ورضاها.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى الأهل والأعزاء.

واهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة.

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: _____

الاسم: نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

التاريخ:

شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني للقيام بهذه الرسالة المتواضعة.
أشكر مشرفي الدكتور محمد شعيبات على عنائه وإرشاده المتواصل، وعضوي لجنة المناقشة الدكتور كمال يونس، والدكتور محمود أبو سمرة، لتفضلهما بمناقشة الرسالة وتقديم الاقتراحات التي ساعدت على إثراء الرسالة.
أشكر المحكمين الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.
أشكر أساتذتي في جامعة القدس.
أشكر مديري مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل على تعاونهم.
وأشكر مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل على تعاونهم بتعبئة استبانة الدراسة، مما كان له عظيم الأثر في نجاح هذه الدراسة.
ولا يفوتني أن أشكر إدارة جامعة القدس، هذا الصرح العلمي الكبير، أدامه الله ذخراً لهذا الوطن ولهذا الشعب.

نفوز ذيب عبد الهادي ذيب

مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على المصطلحات الآتية

1. **الإشراف التربوي:** "العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية في فلسطين ومتابعة تنفيذ عمل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1996: 9).
وتعرفه الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي السعودية (1427هـ) "بأنه عملية تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره".
وتعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1984: 19) بأنه "عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب ووسائل عملهم بقصد رفع مردود العملية التربوية وتحقيق أهدافها.
ويعرف إجرائياً بأنه "عملية فنية وعلمية منظمة، تعاونية، تشاركية، مستمرة، تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بها إلى المستوى المنشود".
2. **المعايير:** هي مستويات تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب تربوي ما، له علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه المعايير ونستطيع بواسطتها كما يقول محمد عبد السلام احمد مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الإنساني في مجال عمله (عبد السلام، 1981: 17).
3. **المشرف التربوي:** هو ذلك الشخص الذي يمارس عملاً قيادياً يقدم فيه خدمة أو خدمات تربوية فنية للمعلمين والمديرين، وتؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم بكل جوانبهما كما يؤدي إلى تنمية شخصية المعلم وتبصيره بإمكاناته لخدمة طلابه وتنمية شخصياتهم (الصالح، 1989: 11).
4. **السمات الشخصية:** هي قدرة المشرف التربوي على دقة الملاحظة وتحمل المسؤولية في مجال عمله، وقدرته على التفكير المنظم وربط الأفكار مع بعضها البعض بشكل متسلسل وقدرته على حل المشكلات التربوية التي تواجه عمله، واتخاذ القرار المناسب في مجال عمله، ولديه الثقة بالنفس تؤهله لأداء عمله بكفاءة، ولديه القدرة الكافية على التواصل لفظياً وحركياً مع من يتعامل معه، ولديه القدرة على الاستماع والمناقشة مع الآخرين، ولديه القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عمله، وان يكون ذو شخصية قيادية قوية. (رمانة، 2004: 9)
5. **السمة الفنية:** هي عبارة عن مهارة فنية متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى الشخص، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه. فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المشرف ومسؤولياته سواء كانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية. (الشربيني، 2007: 13)

التعريفات الإجرائية:

- **محافظة الخليل:** إحدى محافظات الضفة الغربية وأكبرها من حيث عدد السكان، وتقع في جنوب الضفة الغربية (جنوب محافظة بيت لحم)، وفيها أكبر عدد من المدارس والطلبة مقارنة بالمحافظات الأخرى في الضفة الغربية.
- **المؤهل العلمي:** ويقصد به الدرجة العلمية (الأكاديمية) الحاصل عليها المعلم أو المدير وفئاته هي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- **سنوات الخبرة:** ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها المعلم أو المدير على رأس عمله في التعليم وضمن الفئات التالية: (أقل من 5 سنوات)، (5-10 سنوات)، (11-20 سنة)، (فوق 20 سنة).
- **المرحلة الدراسية:** المقصود بها المرحلة التي يُدرس بها المعلم، والمراحل الدراسية في المدرسة التي يديرها المدير وهي (المرحلة الأساسية الدنيا، المرحلة الأساسية العليا، المرحلة الثانوية). علماً بأن الدراسة الحالية اقتصرت على دراسة المرحلة الثانوية فقط.
- **المديرية:** المقصود بها إدارة التربية والتعليم في منطقة جغرافية محددة. حيث تقسم مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل إلى ثلاث مديريات للتربية هي: (مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية الخليل).
- **المشرف التربوي:** هو الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم، والمعني بتقديم المساندة إلى المعلمين ومديري المدارس لرفع مستوى أدائهم وتمكينهم من الإسهام في تحسين العملية التعليمية.

ملخص الدراسة

مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والتعرف إلى مدى وجود فروق حسب المتغيرات (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية). ولتحقيق أهداف الدراسة وضعت عدة تساؤلات وفرضيات تمثل الإجابة عليها الأهداف التي تسعى الدراسة للتوصل إليها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وزعت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (450) معلماً ومديراً في مدارس محافظة الخليل، وبعد جمع البيانات ومراجعتها تم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

❖ أشارت النتائج إلى أن توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلى جميع مجالات الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

❖ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيري (الجنس، المديرية).

وعلى ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بمجموعة من التوصيات أهمها:

- حث وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمراعاة المعايير الإشرافية عند اختيار المشرف التربوي وخاصة فيما يتعلق بقدرات المشرف التربوي لتحقيق الغايات المرجوة من عملية الإشراف.
- ضرورة تأهيل المشرفين التربويين (تطوير العنصر البشري في العملية الإشرافية) خاصة وأن الإشراف التربوي يتطور مع التقدم والتطور العلمي.
- تحسين مستوى ممارسات المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من خلال توفير الظروف والتسهيلات اللازمة.

The extent of the existence of the supervision criteria of the educational supervisor in the governorate of Hebron

By: Nufooz Deeb,

Supervision: Dr. Mohammad Shuibat

Abstract

This study aimed at recognizing the extent of the existence of the supervision criteria of the educational supervisor in the governorate of Hebron. It also aimed to recognize in these criteria and traits due to the variables of position, sex, educational qualification, years of experience, and directorate. To achieve the goals of the study, study questions and hypotheses were introduced and the related literature and relevant studies were reviewed. The descriptive method with the questionnaire for data collection was used. The study tool was distributed to a random stratified sample of (450) teachers and principals in the governorate of Hebron. Data were collected and analyzed by the application of SPSS.

The study revealed the following results:

- The degree of the existence of supervision criteria of the supervisor in Hebron governorate and all of the study dimensions was moderate.
- The supervision criteria of the supervisor came in the following order:

Ability of the supervisor to motivate the teachers and principals.

Ability of helping the teachers in professional development, professional preparation for the education supervision, personal traits of the supervisor.

- There were significant differences in the existence of the supervision criteria of the supervisor due to

There were no significant differences due to gender or directorate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض لبعض المواضيع المتعلقة بالإطار العام للدراسة وهو مقدمة الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأهميتها، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، إضافة إلى المصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

1.1 المقدمة:

ولما كان الإشراف التربوي من مجالات التربية التي تتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذجيه ومهاراته بصورة متسارعة، نتيجة طبيعية لتطور أبحاثه وأبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به. ويفرض هذا التغير تحديات على المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين التربويين لمواكبة هذا التغير المستمر، مما يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وجميع وسائل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، سعياً للارتقاء بالعملية التربوية. ولعل من الأدوات المهمة في مساعدة المشرفين التربويين للقيام بأعمالهم ومساعدة المسؤولين عن الإشراف التربوي للتخطيط له، توفر معايير تسهم في تحديد الأطر النظرية ورسم الجوانب التطبيقية لعملية الإشراف التربوي. وهذا يساعد في الارتقاء بقدرات المشرفين وكفاءتهم المهنية من خلال تحديد وتوصيف المعارف التربوية اللازمة لعمل المشرفين التربويين وتوضيح التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي (الشربيني، 2007).

إن موقع المشرف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر ذو أهمية بالغة بالنسبة لمراحل التعليم الأساسية والثانوية على حد سواء، فهو يشرف على مجموعة من المعلمين الذين يقومون على تربية أعداد كبيرة من الطلبة، كما أن المشرف يقوم بدوره بالإشراف على عدد من المدارس من الناحيتين الإدارية والفنية، ويمكن القول أن المشرف التربوي يقوم بدوره بمتابعة نظام التعليم في تحركه نحو تحقيق أهدافه. ويتطلب هذا الموقع من المشرف التربوي استمرار

التجدد والتحسين في ممارساته الإشرافية، ليقود بذلك عملية التجدد والتحسين لدى المعلمين وإدارات هذه المدارس، وهو أمر لا يكتمل ولا يصل إلى نهايته ولا ينبغي أن يتوقف لدى المشرف التربوي الملتزم، والجاد الذي يشعر بالمسؤولية تجاه من يتعامل معهم، ويسعى للوصول إلى أحكام وأفكار صادقة كما يسعى للإحاطة بعمله مهنيًا وأخلاقيًا، مثلما يسعى لتنمية إمكانياته وقدراته (رمزي، 1997).

والمشرف 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، وهذا يفترض وجود معايير تربوية حديثة وشاملة كي يتمكن المعلم من معرفة وتقييم أهدافه ووسائله وخطته الإشرافية ليتعرف على كفاءة وفعالية جهوده التعليمية (وادي، 1998).

ويهدف الإشراف التربوي بصورة عامة، إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ولن يكون أمراً ميسوراً أن نحاول إحصاء كل ما يرمي الإشراف التربوي إلى بلوغه من أهداف بشكل تفصيلي 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 (1981):

- مساعدة المعلمين أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وان 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 وان 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 المدرسية الأخرى، ورؤية الرابطة التي تجمعها وكذلك انسجاماً مع جميع جوانب المنهج الدراسي، سواء أكانت نظرية أم نشاطاً أم حركة... وان تمكنه أيضاً من ادراك الصلة التي تربط مدرسته بالمدارس الأخرى، على إدراك مشكلات الطلاب وحاجاتهم 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 المحلي وتقوية صلتها به.
- الكشف عن القدرات الكامنة والمواهب المستترة لدى المعلمين وإتاحة الفرصة لإظهارها في مجالات العمل المدرسي المناسبة لها.
- بناء قاعدة صلبة بين المعلمين، وتوحيدهم في جماعة متعاونة، يشد بعضها أزر بعض للوصول إلى أهداف عامة موحدة.
- إذكاء الحماسة والتنافس الشريف في عملية التدريس بين المعلمين.
- ترغيب المعلم الجديد في مهنته ومدرسته وجعله يتعلق بها عن طريق غرس مبادئ المهنة وأصولها وطريق التنافس الشريف بين العاملين فيها.
- تقييم 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 لملاقاة هذه الصعوبات والتغلب عليها.
- المساعدة في توضيح برامج المدرسة للبيئة المحلية، حتى 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 (الافندي، 1981).

وفي ضوء موقع المشرف التربوي في النظام التعليمي، ولكون مجالات عمل المشرف التربوي واسعة ومتداخلة، وفي ضوء الهدف الرئيسي للإشراف التربوي ألا وهو "تحسين عمليتي التعليم والتعلم" فإن هذه الدراسة تهدف التعرف إلى مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حيث اتضح للباحثة من خلال مراجعتها للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وجود (22) معياراً للإشراف التربوي بشكل عام، توصلت إليها دراسة وادي (1998)، إلا أن الدراسة الحالية ستركز على ست معايير أساسية يتطلب توفرها في عمل المشرف التربوي وهي أهم ستة معايير توصلت إليها دراسة وادي (1998) تبعاً لدرجة أهميتها -حسب دراسة وادي- وهي:

1. معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
2. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
3. معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.

4. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
5. معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
6. قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.

2.1 مشكلة الدراسة:

اتضح للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة عدم وضوح معايير للإشراف التربوي مطبقة بشكل علمي متكامل، حيث دلت دراسة وادي (1998) على عدم وجود معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي تستند إلى أسس علمية وموضوعية، إضافة إلى ضعف عملية الإشراف التربوي من حيث المعايير وأساليب التقييم وطرق التغذية الراجعة المقدمة من قبل المشرفين التربويين.

كذلك دلت دراسة زامل (2000) ودراسة صبح (2005) حول واقع الإشراف التربوي في فلسطين، وكذلك دلت دراسة قامت بها اللجنة العامة لمعلمي المدارس الحكومية (1984) حول الوضع التعليمي في الضفة الغربية، والعوامل المختلفة التي تؤثر في تدني المستوى العلمي للطلبة وانخفاض نسبة نجاحهم في امتحان الثانوية العامة، حيث دلت نتائج هذه الدراسة على أن مفهوم الإشراف التربوي لا يعدو كونه عملية روتينية يغلب عليها الطابع التفتيشي وتصيد أخطاء المعلم، وأن دور المشرف التربوي فيها لا يتعدى القيام بالزيارات الصفية المفاجئة لمشاهدة أداء المعلم وتصيد أخطائه وتسجيل انتقاداته، والمعيار المستخدم في تقييم نجاح العملية الإشرافية هو مدى نجاح المعلم في تعليمه دون الاستناد إلى محكات ومقاييس مسبقة (وادي، 1998).

كما أن عمل الباحثة في مجال التعليم في محافظة الخليل وخصوصاً مدارس جنوب الخليل لاحظت أن معايير الإشراف التربوي المستخدمة في عملية الإشراف غير كافية للإشراف التربوي، كما هو واضح من وجهة نظر المعلمين والمديرين وخصوصاً معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي، ومعيار قدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف وتحفيز العاملين (مديرين، ومعلمين) والنمو المهني للمشرف التربوي، والإعداد المناسب لمهنة الإشراف التربوي ومعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية، كل هذه المعايير غير مطبقة بشكل جيد من قبل المشرف التربوي وعدم انطباقها على عمل المشرف التربوي كما هو واضح من وجهة نظر المعلمين والمديرين في محافظة الخليل، لذلك رأت الباحثة ضرورة القيام بدراسة حول معايير الإشراف التربوي من أجل إدخال إصلاحات على عملية الإشراف وعمل المشرف التربوي وتحسين العملية الإشرافية وتطويرها.

وبناءً على هذا الواقع تولدت الدافعية لدى الباحثة لدراسة مدى توافر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وبالتحديد فإن هذه الدراسة حاولت الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3.1 أسئلة الدراسة:

- حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
- ويندرج عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب مجالات الدراسة وحسب الدراسة ككل؟
 2. ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب مجالات الدراسة وعلى جميع فقرات أداة الدراسة؟
 3. ما مدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة حسب الأهمية؟
 4. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 5. ما مدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 6. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 7. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 8. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

4.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المديرية.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين.
2. التعرف إلى مدى توفر المعايير الإشرافية التالية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل وهي:

- معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
 - معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
 - قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.
3. التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين والمديرين في محافظة الخليل نحو مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية).
4. الوصول إلى نتائج علمية تظهر مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل، من وجهة نظر المعلمين والمديرين باعتبارهم الفئة ذات الصلة المباشرة بالمشرفين التربويين والقدرة على تقييم مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي، ثم اقتراح حلول ومقترحات موضوعية تساهم في تحسين عملية الإشراف التربوي بجوانبه المختلفة.
5. الخروج بمجموعة توصيات لراسمي السياسات التربوية ومتخذي القرارات التربوية لعمل دراسات إضافية والاستفادة منها في تطوير العملية الإشرافية وتصويب العلاقة الإشرافية بين المعلم والمشرف.

6.1 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أمور عديدة منها:
1. تعتبر هذه الدراسة مكملية للدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الإشراف التربوي إلا أنها ركزت على معايير أساسية في عمل المشرف التربوي لا بد من توافرها حتى تستطيع عملية الإشراف التربوي تحقيق الأهداف المرجوة منها.
 2. تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تخدم عملية الإشراف التربوي من خلال التعرف على تقييم المعلمين والمديرين لعمل المشرف التربوي.
 3. تكشف نتائج هذه الدراسة عن جوانب أو أبعاد تتطلب الدراسة والتحليل وتستحق أن تكون موضوعات لدراسات مستقبلية، تساهم في إلقاء الضوء والاهتمام على هذه المهنة المهمة والضرورية.

4. تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي حول العملية التربوية بشكل عام، والإشراف التربوي بشكل خاص، خاصة وأن الدراسات حول هذا الموضوع في المجتمع الفلسطيني قليلة -على حد علم الباحثة-.

7.1 حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1. الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على كل من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2008/2009م.
2. الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال العام الدراسي 2008/2009 بجميع مديرياتها.
3. الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على دراسة ستة من المعايير الفنية والسمات الشخصية للمشرف التربوي في محافظة الخليل والتي تعتبر معايير أساسية في عمل المشرف التربوي هي:
 - معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
 - معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
 - قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.
4. الحد الزمني: ستجري هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2008/2009م.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل على عرض لبعض المواضيع المتعلقة بالإطار العام للدراسة وهـ و مقدمة الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأهميتها، أهـ داف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، إضافة إلى المصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.

1.1 المقدمة:

ولما كان الإشراف التربوي من مجالات التربية التي تتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذجه ومهاراته بصورة متسارعة، نتيجة طبيعية لتطور أبحاثه وأبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به. ويفرض هذا التغير تحديات على المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين التربويين لمواكبة هذا التغير المستمر، مما يجعل من الضروري المبادأة لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وجميع وسائل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، سعياً للارتقاء بالعملية التربوية. ولعل من الأدوات المهمة في مساعدة المشرفين التربويين للقيام بأعمالهم ومساعدة المسؤولين عن الإشراف التربوي للتخطيط له، توفر معايير تساهم في تحديد الأطر النظرية ورسم الجوانب التطبيقية لعملية الإشراف التربوي. وهذا يساعد في الارتقاء بقدرات المشرفين وكفاءتهم المهنية من خلال تحديد وتوصيف المعارف التربوية اللازمة لعمل المشرفين التربويين وتوضيح التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي (الشرييني، 2007).

إن موقع المشرف التربوي في أي نظام تعليمي معاصر ذو أهمية بالغة بالنسبة لمراحل التعليم الأساسية والثانوية على حد سواء، فهو يشرف على مجموعة من المعلمين الذين يقومون على تربية أعداد كبيرة من الطلبة، كما أن المشرف يقوم بدوره بالإشراف على عمل المدارس من الناحيتين الإدارية والفنية، ويمكن القول أن المشرف التربوي يقوم بدوره بمتابعة نظام التعليم في تحركه نحو تحقيق أهدافه. ويتطلب هذا الموقع من المشرف التربوي استمرار

التجدد والتحسين في ممارساته الإشرافية، ليقود بذلك عملية التجدد والتحسين لدى المعلمين وإدارات هذه المدارس، وهو أمر لا يكتمل ولا يصل إلى نهايته ولا ينبغي أن يتوقف لدى المشرف التربوي الملتزم، والجاد الذي يشعر بالمسؤولية تجاه من يتعلم - ل معهم -، ويسعى للوصول إلى أحكام وأفكار صادقة كما يسعى للإحاطة بعمله مهنيًا وأخلاقيًا، مثلما يسعى لتنمية إمكانياته وقدراته (رمزي، 1997).

والمشرف 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، وهذ ذيفة - رض وجود معايير تربوية حديثة وشاملة كي يتمكن المعلم من معرفة وتقييم أهدافه ووسائله وخطاه الإشرافية ليتعرف على كفاءة وفعالية جهوده التعليمية (وادي، 1998).

ويهدف الإشراف التربوي بصورة عامة، إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وإن يكون أمراً ميسوراً أن نحاول إحصاء كل ما يرمي الإشراف التربوي إلى بلوغه من أهداف بشكل تفصيلي ولكن مع ذلك يمكن الإشارة إلى بعض الأهداف التي تظهر أهميتها، بأنها - تخ - دم المشرف التربوي مبدئياً كان أم متمرساً، وتعينه على الرؤية الواضحة لمهمته وتساعد على القيام به - أ على خير وجه، متى وضعها نصب عينيه وعمل على تحقيقها، ومن هذه الأهداف كم - أ يش - ير الأذني (1981):

- مساعدة المعلمين أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وإن 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 وإن 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 الم - واد المدرسية الأخرى، ورؤية الرابطة التي تجمعها وكذلك انسجماً مع جميع جوانب المنهج الدراسي، سواء أكانت نظرية أم نشاطاً أم حركة... وإن تمكنه أيضاً من إدراك الصلة التي تربط مدرسته بالمدارس الأخرى، على إدراك مشكلات الطلاب وحاجاتهم وحل تلك المشكلات.
- تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية أواصر الانسجام والتعاون بين ص - فوفهم وممارسته الأساليب الديمقراطية في التعامل معهم.

- تنمية المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة.
- تقريب المدرسة من المجتمع المحلي وتقوية صلتها به.
- الكشف عن القدرات الكامنة والمواهب المستترة لدى المعلمين وإتاحة الفرصة لإظهارها في مجالات العمل المدرسي المناسبة لها.
- بناء قاعدة صلبة بين المعلمين، وتوحيدهم في جماعة متعاونة، يشهد بعض أعضائها أزرع - ض للوصول إلى أهداف عامة موحدة.
- إنكاء الحماسة والتنافس الشريف في عملية 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، حتى 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 وحمل أعباءهم كذلك من التعرض للنقد الطالام (الافندي، 1981).

وفي ضوء موقع المشرف التربوي في النظام التعليمي، ولكون مجالات عمل المشرف التربوي واسعة ومتداخلة، وفي ضوء الهدف الرئيسي للإشراف التربوي ألا وهو "تحسين عمليتي التعليم والتعلم" فإن هذه الدراسة تهدف التعرف إلى مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حيث انتصح للباحثة من خلال مراجعتها للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وجود (22) معياراً للإشراف التربوي بشكل عام، توصلت إليها دراسة وادي (1998)، إلا أن الدراسة الحالية ستركز على ستة معايير أساسية يتطلب توفرها في عمل المشرف التربوي وهي أهم ستة معايير توصلت إليها دراسة وادي (1998) تبعاً لدرجة أهميتها - حسب دراسة وادي - وهي:

1. معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
2. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
3. معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.

4. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
5. معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
6. قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.

2.1 مشكلة الدراسة:

اتضح للباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة عدم وضوح معايير للإشراف التربوي مطبقة بشكل علمي متكامل، حيث دلت دراسة وادي (1998) على عدم وجود معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي تستند إلى أسس علمية وموضوعية، إضافة إلى ضعف عملية الإشراف التربوي من حيث المعايير وأساليب التقييم وطرق التغذية الراجعة المقدمة من قبل المشرفين التربويين.

كذلك دلت دراسة زامل (2000) ودراسة صبح (2005) حول واقع الإشراف التربوي في فلسطين، وكذلك دلت دراسة فامت بها اللجنة العامة لمعلمي الم- دارس الحكومية (1984) حول الوضع التعليمي في الضفة الغربية، والعوامل المختلفة التي تؤثر في تدني المستوى العلمي للطلبة وانخفاض نسبة نجاحهم في امتحان الثانوية العامة، حيث دلت نتائج هذه الدراسة على أن مفهوم الإشراف التربوي لا يعدو كونه عملية روتينية يغلب عليها الطابع التفتيشي وتصيد أخطاء المعلم، وأن دور المشرف التربوي فيها لا يتعدى القيام بالزيارات الصفية المفاجئة لمشاهدة أداء المعلم وتصيد أخطائه وتسجيل انتقاداته، والمعيار المستخدم في تقييم نجاح العملية الإشرافية هو مدى نجاح المعلم في تعليمه دون الاستناد إلى محكات ومقاييس مسبقة (وادي، 1998).

كما أن عمل الباحثة في مجال التعليم في محافظة الخليل وخصوصاً مدارس جنوب الخليل لاحظت أن معايير الإشراف التربوي المستخدمة في عملية الإشراف غير كافية للإشراف التربوي، كما هو واضح من وجهة نظر المعلمين والمديرين وخصوصاً معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي، ومعيار قدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف وتحفيز العاملين (مديرين، ومعلمين) والنمو المهني للمشرف التربوي، والإعداد المناسب لمهنة الإشراف التربوي ومعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية، كل هذه المعايير غير مطبقة بشكل جيد من قبل المشرف التربوي وعدم انطباقها على عمل المشرف التربوي كما هو واضح من وجهة نظر المعلمين والمديرين في محافظة الخليل، لذلك رأت الباحثة ضرورة القيام بدراسة حول معايير الإشراف التربوي من أجل إدخال إصلاحات على عملية الإشراف وعمل المشرف التربوي وتحسين العملية الإشرافية وتطويرها.

وبناء على هذا الواقع تولدت الدافعية لدى الباحثة لدراسة مدى توافر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وبالتحديد فإن هذه الدراسة حاولت الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3.1 أسئلة الدراسة:

- حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟**
- ويندرج عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب مجالات الدراسة وحسب الدراسة ككل؟
 2. ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب مجالات الدراسة وعلى جميع فقرات أداة الدراسة؟
 3. ما مدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة حسب الأهمية؟
 4. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 5. ما مدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 6. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 7. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 8. ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

4.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ل- ج- ول م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ل- ج- ول م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ل- ج- ول م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ل- ج- ول م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ل- ج- ول م- دى ت- وفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المديرية.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين.
2. التعرف إلى مدى توفر المعايير الإشرافية التالية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل وهي:

- معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
 - معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
 - قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.
3. التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين والمديرين في محافظة الخليل نحو مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل تعـزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية).
4. الوصول إلى نتائج علمية تظهر مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل، من وجهة نظر المعلمين والمديرين باعتبارهم الفئة ذات الصلة المباشرة بالمشرفين التربويين والقادرة على تقييم مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي، ثم اقتراح حلول ومقترحات موضوعية تساهم في تحسين عملية الإشراف التربوي بجوانبها المختلفة.
5. الخروج بمجموعة توصيات لراسمي السياسات التربوية ومتخذي القرارات التربوية لعمـل دراسات إضافية والاستفادة منها في تطوير العملية الإشرافية وتصويب العلاقة الإشرافية بين المعلم والمشرف.

6.1 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أمور عديدة منها:
1. تعتبر هذه الدراسة مكملية للدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الإشراف التربوي ولا أنها ركزت على معايير أساسية في عمل المشرف التربوي لا بد من توافرها حتى تستطيع عملية الإشراف التربوي تحقيق الأهداف المرجوة منها.
 2. تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تخدم عملية الإشراف التربوي من خلال التعرف على تقييم المعلمين والمديرين لعمل المشرف التربوي.
 3. تكشف نتائج هذه الدراسة عن جوانب أو أبعاد تتطلب الدراسة والتحليل وتستحق أن تكون موضوعات لدراسات مستقبلية، تساهم في إلقاء الضوء والاهتمام على هذه المهنة المهمة والضرورية.

4. تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي حول العملية التربوية بشكل عام، والإشـراف التربوي بشكل خاص، خاصة وأن الدراسات حول هذا الموضوع في المجتمع الفلسـطيني قليلة –على حد علم الباحثة-.

7.1 حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1. الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على كل من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2008/2009م.
2. الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال العام الدراسي 2008/2009 بجميع مديرياتها.
3. الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على دراسة ستة مـن المعـايير الفنية والسـمات الشخصية للمشرف التربوي في محافظة الخليل والتي تعتبر معـايير أساسـية فـي عمـل المشرف التربوي هي:

- معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
 - معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
 - قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.
4. الحد الزمني: ستجري هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2008/2009م.

الفصل الثاني

ال خلفية النظرية والدراسات السابقة

1.2 الخلفية النظرية

يحتوي هذا الفصل عرضاً مبسطاً لبعض المفاهيم والموضوعات المتعلقة بالإشراف التربوي ومعايير الإشراف التربوي، ثم استعراضاً لبعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة.

1.1.2 الإشراف التربوي بشكل عام

مقدمة للإشراف التربوي

الإشراف التربوي عملية ذات غرض رئيسي، وهو تحسين التدريس وعملية تتم بين الأشخاص خاص (Interpersonal) وذات وجوه متعددة، تتناول السلوك التعليمي والمنهج التربوي وبيئات التعلم، وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات واستغلال جهود المعلم وتطويره مهنيًا. ويتناول أيضاً مسؤوليات أخرى متفرقة قد تشمل إعداد مشروعات للحصول على منح مالية، وتوفير خدمات العلاقات العامة وإنجاز المهمات التعليمية.

ويتفاوت النشاط الإشرافي في نوعه من نشاط يستهدف جميع المعلمين في منطقة تعليمية واحدة، كما يحدث في اللقاءات العامة إلى نشاط يستهدف بشكل متواصل معلماً واحداً كما هو الحال في الإشراف العيادي (Clinical Supervision) فقد يستدعي الأمر من المشرف أن يساعد المعلم في تخطيط وحدته الدراسية، أو تحضيره للمواد اللازمة لتفريده تعليمية (Individualized instruction) أو وضع برنامج لتقويم تلاميذه، أو ترتيب لقاءاته مع أولياء الأمور أو إنجاز مهمات أخرى له، وذلك إضافة إلى مساعدته على التغلب على الضغط الناتج

عن عبء العمل، والتعامل مع الصراع وهما مجالات يستطيع المشرف أن يعين المعلمين فيه. (ديراني، 1997).

من هو المشرف؟

الإشراف إذاً عملية لا تقتصر على الإداريين الذين يعملون مع الآخرين لتحسين التعليم في مدارسهم وإنما تشمل أيضاً مجموعة العاملين في المدرسة، والذين يقومون بتطوير المنهج - كالمنسقين ومديري البرامج و رؤساء الأقسام وقادة فرقاء التعليم - ويعد المعلمون المساعدون (helping teachers) والمعلمون المرجعيون (resource teachers) مشرفون يلاحظون المعلمين ويعملون معهم بشكل فردي لتحسين تعلم التلاميذ، ويقوم المديرون بالإشراف عندما يساعدون المعلمين في تحسين دروسهم الصفية. كذلك يقوم المعلمون بالإشراف عندما يساعدون زملائهم الآخرين في تطوير مواقف لتعليم وحدة جديدة أو عندما يشتركون في لعبة لتقديم تمرين رياضي بشكل جيد، ويشرف المشرفون عندما يطورون مع المعلمين برامج لفئات خاصة - من الطلبة - مثل ذوي الاحتياجات الخاصة مثلاً - تحتاج إلى تعليم علاجي. إن الكثير من الأفراد يقومون بنشاطات إشرافية، وبعض هؤلاء يقومون بالواجبات الإشرافية كجزء من عملهم بينهم. يقوم البعض الآخر بها بشكل غير رسمي (مدانات، وبرزة، 1987).

وسوف يتم الحديث عن مستويات الإشراف التربوي.

مستويات الإشراف التربوي:

تتم النشاطات الإشرافية على مستويات عديدة:

- مستوى المدرسة.
- مستوى منظومة من المدارس (Schools system).
- مستوى المنطقة التعليمية (Schools district).
- مستوى البلاد بكامله.

ولعل النشاطات الإشرافية التي تقوم على مستوى المدرسة والمنظومة المدرسية أكثر النشاطات أهمية للمعلم، مع أن النشاطات التي تقوم على مستوى المنطقة (مقاطعة أو محافظة) قد تؤثر في بعض البرامج وبعض المعلمين (ديراني، 1997).

المهارات الإشرافية المطلوبة:

يتطلب الإشراف الناجح مهارات وسمات محددة، فقد دلت دراسات فلوريد على أهمية وجود مفهوم ذات ايجابي (Positive self-concept) عند المشرف. ذلك أن تطوير علاقات

جيدة بين الأشخاص يتطلب اعترافاً أساسياً بقيمة الذات قبل تولد الاحترام للآخرين ونقله إليهم فثمة حاجة للمشرفين إلى أن يتحلوا بالوعي والقدرة على مشاركة الآخرين عواطفهم، وانفعالاتهم ولأن الإشراف يتطلب نشاطات جماعية، وكذلك اتصالات فردية فإنه لا غنى للمشرفين عن ديناميات الجماعة ويجب أن تشمل مهارات الاتصال مهارات شفوية وكتابية، ومهارات لفظية وغير لفظية، ومهارات الإرسال والاستقبال والاستماع الجيد، كما أن هذا ضرورية للمام المشرفين بالمعرفة المتعلقة بالتعليم والتعلم، ويتطلب تحليل التدريس مهارات الملاحظة والملاحظة بأدوات جمع المعلومات الصفية وإضافة إلى الإلمام بالعلاقات الإنسانية، فإن على المشرف الفعال أن يكون قادراً على تسيير الوقت والتعامل مع الصراع، والتغلب على التوتّر وهي مجالات ثلاثة أخذت تحوز على اهتمام متزايد في ثقافتنا اليومية. (منصور، 1997)

مداخل للقيادة الإشرافية:

الإشراف مجال دراسة معقد ومتنوع وليست هناك نظرية إشرافية واحدة مقبولة عمومًا وإنما في الواقع القائم اليوم يوجد عدة مداخل للقيادة الإشرافية وقد وضعت (Pfeffer, 1987) ثلاث توجهات هي:

1. المنحى الإنساني (Humanistic) وهو منحى يقدر حق التقدير الأفراد والعملية التي يتم الإشراف فيها.
2. المنحى التقني (Technological) وهو منحى يقدر حق التقدير البرمجيات والإشـرافـيـات والنواتج.
3. المنحى التسييري (Managerial) وهو منحى يعطي الأولوية والمراعاة في الترتيب والتنظيم.

وتؤكد الأهداف والقرارات من وجهة نظر المنحى الإنساني الحاجات الشخصية ونمائها الفرد، وإشراك المعنيين في النشاطات الإشرافية، ويهتم المنحى التقني بالبرامج والناتج الطلابية مثل المنهج ونسقه ويتعلم الطالب القابل للقياس، ويعزز المنحى الإشـرافـي رافي التسـيير بنية تنظيمية معينة وفقهـا الأشـخاص فـي الترتيب والتنظيم الهيكل التنظيمي (Organizational hierarchy) القرارات والأشخاص. ومع أن الكثير من المشرفين يقومون بوظائفهم مستخدمين أكثر من منحى من المناحي السابقة، إلا أن إدراك هذا التقسيم الثلاثي قد يسهل فهم بعض الفوارق في النشاطات الإشرافية، ذلك أن التنوع في المنظومات الإشـرافـية القيمة يعقد الإشراف والعلاقة الإشرافية، إذ لا يتأثر بهذا التنوع أسلوب القيادة وحسب، وإنما تتغير علاقات المشرفين بالمعلمين أيضاً، وما الأساليب الإشرافية والدافعية والثواب إلا عدد قليل من العوامل الأساسية التي يتضمنها الإشراف التربوي (ديراني، 1997).

2.1.2 الاتجاهات الحديثة في الإشراف والقيادة التربوية:

يزخر الأدب التربوي بالكثير من الاتجاهات الحديثة التي تبحث في الإشراف والقيادة التربوية والتي يضيق المجال هنا عن سردها وتناولها جميعها، ويتم في إطار هذه الدراسة تناول ثلاثة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي هي:

الإشراف الإكلينيكي (العلاجي) Clinical supervision

هو أسلوب إشرافي حديث يتصدى مباشرة للمهارات التعليمية، يقصد تحسينها وزيادة فاعليتها. ويعتمد على مشاركة المشرف للمعلم مشاركة تطبيقية في تنفيذ كل خطوة من خطواته، ويعرف كوجان (Cogan) الإشراف الإكلينيكي كما جاء عند نشوان (2004) بأنه أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي وممارستهم التعليمية الصفّيّة عن طريق تسهيل الموقف التعليمي الصفّي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الذاتي فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ، وينتج أسلوب الإشراف الإكلينيكي من التركيز على تقييم عمل المعلم ومحاسبته إلى ضرورة جعله طرفاً فاعلاً في العملية الإشرافية على قدم المساواة مع المشرف التربوي، وهذا يتطلب بدوره فائقة من المشرف التربوي على التفاعل مع هذا الأسلوب لتحسين أداءه وسلوك المعلمين ومستوى تدريسهم، وذلك بسبب مقاومة المعلمين للتغيرات الجديدة وهنا تظهر ضرورة المشرف التربوي على كسب ثقة وصدقة المعلمين وإثارة دافعيّتهم وحماسهم نحو العمل في نجاح هذه الأسلوب الجديد (نشوان، 2004).

الإشراف التربوي باستخدام التعليم المصغر:

يرجع الفضل في استخدام التعليم المصغر في التدريب والإشراف التربوي إلى ما قدمه عدد من أساتذة جامعة ستانفورد (Stanford) في الولايات المتحدة في الستينيات من القرن الماضي والتعلم المصغر كأسلوب إشراف تدريبي ينطلق من تصور كامل وواضح للكفايات والمهارات العملية الأساسية التي يحتاج إليها المعلم في أدائه لمهامه التعليمية في إطار دوره ومسؤولياته بوصفه منظماً للتعلم، ومن ثم يجري تقسيم الكفايات وما تتضمنه من مهارات أساسية إلى مهارات فرعية متكاملة يجري التركيز على إكسابها للمعلمين المستهدفين بصورة متدرجة ونامية الواحد بعد الآخر في مواقف تعليمية مصغرة. وتتابع العملية الإشرافية التدريبية لتحقيق التكامل بين المهارات المترابطة التي تنتظم في كفاية كبرى واحدة، إلى أن يتحقق للمتدرب/المعلم إتقانها في كل متكامل. (بلفيس، 1989)

الإشراف الجمعي/الزمري/الفريقي:

تشكل الزيارات الصفية للمعلمين المستهدفين في صفوفهم وما يسبق هذه الزيارات وما يعقبها من لقاءات ومناقشات تدور بين المشرف والمعلم أساساً للأسلوب التقليدي الف-ردي 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 (الصالح، 1989).

فأسلوب الإشراف الجمعي/الزمري/الفريقي ينطلق من حقيقتين أساسيتين هما:

- أن تتضافر الجهود الإشرافية (Synergy) المتنوعة والمتكاملة لعدد من المشرفين التربويين والخبراء من ذوي الاختصاص والاهتمامات المختلفة يمكن أن تلعب دوراً إشرافياً فاعلاً، وتقدم خدمات إشرافية متكاملة لمعلم فرد أو لعدد من المعلمين الذين تجمعهم حاجات مهنية أو تدريبية مشتركة.
 - 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 بصورة متكاملة شاملة، يجري فيها تناول الكفاية أو الكفايات المستهدفة من جميع جوانبها (النفسية والتربوية والأكاديمية والأدائية). والمتعلم والمنهاج الذي يجري التفاعل بينهم في إطاره (بليس، 1989).
- ويشير الافندي (1981) إلى 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 المداخل:

1. الإشراف التشاركي:

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

2. الإشراف العيادي أو العلاجي أو الإكلينيكي:

يعتمد الإشراف العيادي على زيادة فعالية الملاحظة من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم.

3. الإشراف بالأهداف:

الإشراف بالأهداف يؤمن بأهداف الإشراف التربوي بالدرجة الأولى، فـإذا كـان هـدف الإشراف التربوي العام تحسين العملية التعليمية والتعلمية، فإن الإشراف بالأهداف يسعى إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف من الهدف العام، والأهداف المحددة للإشراف التربوي تتصل بما يلي:

- تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها.
 - تطوير المعلمين مهنيًا.
 - تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة المعرفي، والنفسي حركي، والانفعالي.
 - توفير الإمكانيات المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.
 - تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفية.
 - ترشيد الاستفادة من خدمات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.
- وكذلك يهدف الإشراف التربوي إلى مساعدة المعلمين على إدراك مشكلات النشئة وحاجاتهم إدراكًا واضحًا، وعلى أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد لإشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات (نشوان، 2004).

ومن واجب المشرف التربوي أن يكتشف ما عند المعلم من قدرات كامنة، ومواهب مستترة ثم يتيح لها الظهور والإعراب عن نفسها، في مجالات العمل المدرسي المناسبة لها. ويجب أن يلقى المدرس من المشرف العون والتشجيع والتوجيه، حتى تثبت قدمه ويقدم خير ما عنده.

ويجب أن يعمل المشرف التربوي على غرس مبادئ المهنة وأصولها وطريقة التدريس الشريف بين العاملين فيها، في نفس المدرس المبتدئ وإلا يكون عمله مقصوداً على علاج الموقف الراهن، الذي يواجهه المدرس الآن وإنما يتعداه إلى ترسيخ أقدامه وتثبيتها حتى يرسخ ثابت الخطى.

لقد تم عرض بعض الاتجاهات الحديثة حول الإشراف التربوي والقيادة التربوية، وسوف يتم الحديث بعد ذلك عن أنواع الإشراف التربوي (الافندي، 1981).

3.1.2 أنواع الإشراف التربوي:

هناك أنواع للإشراف التربوي ونذكر هنا أربعة أنواع عامة هي:

1. الإشراف التصحيحي:

إن اكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك مدى ما يترتب على الأخطاء من ضرورة، فقد يكون الضرر بسيطاً وقد يكون جسيماً، واكتشاف المشرف التربوي للأخطاء

بسيطة ويقدر انه ينبغي عدم السكوت عليها نهائياً، أو يحاول أن يتذكرها فيما بعد، ثم يشير إليها عرضاً في مناسبة أخرى بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأنيب أو سخرية ولا تسبب للمدرس أي حرج، أما في حالة الأخطاء الكبيرة فالمشرف التربوي أحوج إلى استخدام لباقة وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى الموافف الرسمية والإجراءات الشكلية التي تثير الشك وتدعو إلى الحذر وتقيم حواجز التكاف والتصنع بين المشرف والمدرس (الطعاني، 2005).

2. الإشراف الوفاائي:

هو إشراف يتعلق بقدرة المشرف التربوي صاحب الخبرة في التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم قبل حدوثها من خلال قوة ملاحظته، بحيث يستطيع معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك ويعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها بدون إحراج المعلم أو إزعاجه، وان يأخذ بيد المدرسين ويساعدهم في مواجهة هذه الصعوبات بنفسه وذلك بأسلوب حضاري يحقق الأمن النفسي للمعلمين، وبالتالي تقوم بينهم وبين المشرف الثقة والمحبة والطمأنينة (نشوان، 2004).

3. الإشراف البنائي:

ليس الإشراف التربوي عثوراً على الأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها، وما ينبغي للمشرف أن يذكر الخطأ أو يشير إليه ما لم تكن لديه مقترحات لتصحيحه، أو خطة يـؤدي إتباعها إلى علاجه، أي أن الإشراف وفقاً للإشراف البنائي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال جديد صالح محل القديم، ويجب على المشرف التربوي في الإشراف البنائي إشراك المدرس معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وان يشجع نموهم ويستثمر المنافسة بينهم على الأداء الجيد لما فيه مصلحة العملية التربوية. (الطعاني، 2005)

4. الإشراف الإبداعي:

يعتبر من أنواع الإشراف النادرة، وهو نوع من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج الأمن، وتقديم أعلى نوع من النشاط الجمعي وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف. ولكي يكون المشرف مبدعاً، يجب أن يكون على مستوى عالٍ من الاتصاف بصفات شخصية لا بديل لها منها ومن بينها: الصبر، اللبافة، مرونة التفكير، الثقة بقدرة المهنة، التواصل، الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، فهم الناس، الإيمان بقدرةاتهم، الرؤية الواضحة والشاملة للأهداف التربوية، مع الاستعداد للسير في أي سبيل للتوصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره. (الافندي، 1981)

4.1.2 دور الإشراف التربوي في تحقيق جودة التعليم:

اتخذ الإشراف التربوي أشكالاً متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه، فبعد أن كان يهتم بمراقبة المعلمين وتقويم أدائهم وتصيد أخطائهم، ظهرت اتجاهات إشرافية متعددة كالإشراف العلمي الذي يستخدم الاختبارات والمقاييس الموضوعية وفي دراسة المواقف التعليمية داخل وخارج الفصل، ونموذج الإشراف الديمقراطي الذي يركز على احترام مشاعر المعلم وإعطاء مساحة أكبر للمفاهيم الإنسانية والمشاركة الديمقراطية من جانب المعلم المتعاون، وتحول دور المسؤول عن الإشراف من مفتش إلى موجه ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تساعد على النمو المهني. وكذلك توفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين، الأمر الذي جعل الإشراف التربوي عملية تشمل جميع جوانب العملية التربوية (البوهي: 1992).

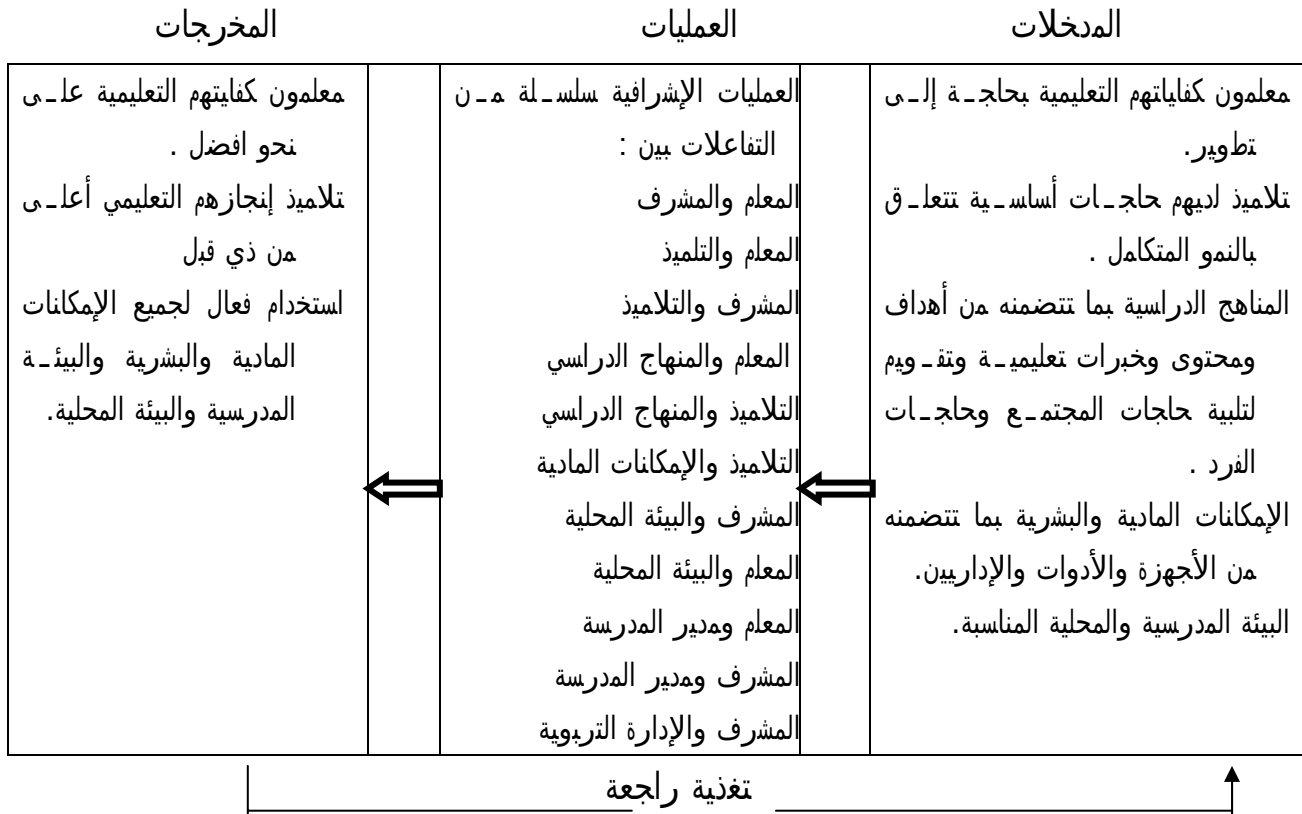
ولما كان الإشراف التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية فإن عمل المشرف يتضمن تقويم الموقف التعليمي بشكل متكامل لربط ما يتم في المدرسة من أعمال ونشاطات وأهداف ومدى ما تحقق منها بسياسة الدولة التعليمية ومتطلباتها وأهدافها المنشودة التي تصبو إليها (الحبيب: 1996).

ويعد الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظام على أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي والمنهج والمدير، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها. ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل والشكل التالي نموذج توضيحي للعملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظام: (نشوان، 1986)

العملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم:

شكل رقم (1)

نموذج توضيحي للعملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم



من الشكل السابق يمكن القول إن الإشراف التربوي يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي نضمن تحقيق الجودة في التعليم. خاصة وأن جودة إدارة الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز للبحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود أو بمعنى آخر الاهتمام بالفرد الذي كرمه سبحانه وتعالى، وتوفير الفرص له لإتقان عمله والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة (نشوان، 1986).

من هنا يمكن القول إن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب تدريسه وتوجيه لطلابه وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، وأيضا جودة الطالب وذلك من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه، والتعرف على حاجات الطالب وميولهم والعمل على تليبيتها وتنميتها - بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللامنهجية - الاهتمام بالمتأخرين دراسياً وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم المهارات مرغوبة تهية للطلاب مواقف شبيهة بمواقف الحياة، والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المدرس على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب (الشرفاوى، 2002).

ولعل هذا يفرض على المشرف التربوي تبني نمطا معينا من أنماط القيادة وهو النمط التحويلي والذي يعنى أن القائد التحويلي يخلق رؤية مشتركة، ويحفز الآخرين من خلال إيصال هذه الرؤية إلى مستويات عديدة، ويولد الدافع عند الآخرين ليفكروا بشكل مختلف ويتفوقوا، ويمنحوا الآخرين اعتبارات فردية ويهيئوا المناخ التنظيمي الذي يساعد الآخرين في إنجاز أنشطة ذات قيمة فيشعرون بقيمتهم (الحبيب: 1996).

وهذا يبين أن هذا النوع من القادة يستطيعون أداء تلك المهام الجوهرية، وهى تحفيز المعلمين وإعادة الحيوية والنشاط لهم، واستثمار مواهبهم ومساعدتهم على التعرف على الجديد، وتحسين التطور المهني والعمل كعنصر حافز لتحسين المؤسسة التعليمية.

ولكن على الرغم من أهمية الإشراف التربوي ودوره الفعال في تحقيق الجودة إلا أننا نجد أنه مازال يعاني بعض جوانب القصور التي أوضحتها العديد من الدراسات السابقة، وكذلك يعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون القيام بدوره كمحور رئيس لتحقيق الجودة ولعل من بين هذه المعوقات ما يلي (الحبيب: 1996):

1. معوقات مرتبطة بأهداف الإشراف التربوي:

يعد غياب الأهداف الواضحة والمحددة للإشراف التربوي من أبرز المشكلات التي يواجهها الإشراف التربوي وقد ساهم ذلك في جعل العملية الإشرافية تنفذ بطريقة آلية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء، وقد أدى ذلك إلى تشعب مهام المشرف التربوي والمسئول عن طاقاته وجعل تأثيرهم على الميدان التربوي غير حاسم، كما أنه جعل من الصعب التمييز بين المشرف المنج وغير المنتج (العبد الكريم، 2003).

2. معوقات مرتبطة بأساليب الإشراف:

حيث تعد أساليب الإشراف في ضوء تطبيقاتها تعتمد على البحث عن العيوب من وجهة نظر المعلمين، كما أن أساليب الإشراف لا تشجع المدرسين، ولا تراعى إمكانياتهم ولا تقوم على الثقة المتبادلة بين المدرسين من جهة والمشرفين التربويين من جهة أخرى مما يؤدي إلى وجع ود كثير من السليبات مثل سوء العلاقات بينهم، وسلبية مواقف المدرسين من تلك الأساليب التوجيهية كما أن المشرف التربوي لا يتعاون في اتخاذ القرارات الإدارية ولا يساعد المعلم في قصصاياه المشروعة ولا يشترك في وضع السياسات بالمدارس ولا يشرف على وضع الاختبارات وطريق التصحيح ولا يزود المعلم بأحدث البحوث في مجال تخصصه وذلك لكونه لا يطلع على أي عمل خاص بالبحث العلمي التربوي (الفرشي، 1994).

3. تفاوت المعلمين في تأهيلهم العلمي وفي التجاوب مع المشرف التربوي:

من الطبيعي تفاوت المعلمين في تأهيلهم وقدراتهم المهنية، وكذلك من حيث مدى تجاوبهم مع المشرف التربوي، وهذا يرهق المشرف التربوي لأنه يحتاج إلى تقديم خدمات تربوية وأنشطة نمو مهني متنوعة بحيث تلبى حاجات النمو المهني لجميع شرائح المعلمين، بالإضافة إلى تنويع الأساليب الإشرافية للتعامل مع المعلمين بحيث تتناسب مع مدى تجاوبهم لمساعدتهم في حل مشكلاتهم من توجيهات وإرشادات (العبد الكريم، 2003).

4. تدنى تأهيل بعض المشرفين التربويين:

وذلك نتيجة لندرة المشرفين في بعض التخصصات وإحجام المتميزين من المعلمين عن الالتحاق بالإشراف التربوي لعدم وجود حوافز وتسرب كثير من المشرفين المتميزين من الإشراف التربوي إلى أعمال إدارية أو تربوية أخرى أسندت إليهم بسبب تميزهم في الإشراف التربوي وقلة الفرص التدريبية لإعداد المشرفين أو تأهيلهم، وكذلك تدنى مستوى بعض المشرفين التربويين الجدد بعد أن أعطيت صلاحية تكليف المشرف التربوي لإدارات التعليم (العبد الكريم، 2003).

5. ضيق الوقت أمام المشرفين التربويين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل يؤثر سلبا على ممارسات المشرف الإشرافية والتخطيطية.

6. إصدار بعض القرارات دون إشعار المشرفين مسبقا أو تهيئتهم وإشعارهم بأهداف هذه القرارات مثل القرار المتعلق بكون تقويم الصف الرابع الأساسي لهذا العام تقويم مستمر.

7. قلة صلاحيات المشرف التربوي وعدم النظر إلى ما يرفعه المشرف التربوي للإدارة من صعوبات أو اقتراحات أو إجراءات أو ما يتعلق بتحسين أوضاع بعض المعلمين أو المعلمين أو اتخاذ إجراء بشأن المتسبب منهم.

مما سبق يمكن القول إن الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي يعد مؤشرا لضرورة أحداث تغيير وتحول من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، وذلك من أجل

مواجهة تلك المشكلات، وأيضاً لكون الإشراف جزءاً من عملية التطوير الواسع الذي يحدث في المجتمع المحلي والدولي وبالتبعية ينبغي للإشراف التربوي أن يتطور، ولعل هذا التغيير المنشود يفضي إلى تغيير في البيئة المحيطة وذلك من خلال تغير الغايات والنتائج (العبد الكريم، 2003).

5.1.2 معايير الإشراف التربوي التي ركزت عليها الدراسة:

1. معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي يتضمن هذا المعيار:

الخصائص العقلية للمشرف التربوي والتي تتضمن دقة الملاحظة، القدرة على التركيز والانتباه، إضافة إلى القدرة على إدراك العلاقات بين عناصر الموقف الإشرافي، وقدرة المشرف التربوي على التفكير المنظم وعلى التذكر وطلاقة التعبير، حيث أن هذه الخصائص تعطى المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات.

ويضمن كذلك قدرة المشرف التربوي على التحليل والاستنتاج والتفسير، وقدرته على التوضيح والتقويم ثم اتخاذ القرار المناسب (سمعان ومرسي، 1984).

الخصائص الانفعالية والنفسية للمشرف التربوي والتي تتضمن أن يتصف المشرف التربوي بالثبات الانفعالي والثقة بالنفس والصحة النفسية، وأن يكون مفهومه عن ذاته إيجابياً، وأن يكون لدى المشرف القدرة على التعاطف مع الآخرين والتأثير على سلوكهم وتعديل سلوك الآخرين وخاصة المعلمين. كذلك تتضمن هذه الخصائص توفر الدافعية لدى المشرف التربوي نحو عمله كمشرف وأن يتمتع بالقدرة على استخدام الوسائل والمعززات المتنوعة والمرتبطة بعمله كمشرف تربوي.

إن هذه الصفات الانفعالية والنفسية تجعل المشرف التربوي قادراً على التعامل مع المعلمين بنزاهة ودون تحيز، وأن تكون قراراته وأحكامه مبنية على أسس علمية حسنة ومتطلبات عملية التعليم والتعلم (وادي، 1998).

الخصائص الاجتماعية والشخصية للمشرف التربوي وتتضمن هذه الخصائص تمتع المشرف التربوي بشخصية متوازنة متكاملة، وأن يتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجاذبة تتسم بروح الدعابة والمرح والتفاؤل. كذلك تتضمن هذه الخصائص أن يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على التواصل والتعبير لفظياً وحركياً، وأن يتمتع بالاستقلالية في الفكر والعمل وأن يكون منتمياً لعمله كمشرف ومخلصاً فيه. وتتضمن كذلك التزام المشرف التربوي بتحمل المسؤولية وبسعة الاطلاع والانفتاح والإبداع والابتكار، إضافة إلى القدرة على التكيف من خلال تمتعه بمهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين (سمعان ومرسي، 1984).

وتتضمن كذلك قدرة المشرف التربوي على فهم الآخ-رين والاس-تفادة م-ن آرائهم-م ومقترحاتهم، وان يهتم المشرف التربوي بحاجات واحتياجات المعلمين وبالعوامل الم-ؤثرة ف-ي تحسين وتطوير أدائهم.

إن توفر هذه الصفات في المشرف التربوي يجعله قادراً على القيادة والاس-تخدام ال-نمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات المعلمين.

لقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى الأهمية الكبي-رة التي أعطيت للسمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي، حيث احتل هذا المعيار المرتبة الأولى في الأهمية التي أعطيت للمعايير من قبل المشرفين التربويين، مما يعني أهمية تمتع المشرف التربوي بخصائص عقلية وانفعالية ونفسية واجتماعية مناسبة تمكنه م-ن العمل ف-ي مجال الإشراف التربوي (وادي، 1998).

أشارت دراسة وادي (1998) إلى أن معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث حاز على درجة موافقة بنسبة مئوية (86.6%). أشارت نتائج دراسة الصالحي (1989) حصول هذا المعيار على أعلى نسبة وكان ترتيبه الأول.

كذلك أشارت دراسة Kalfared (1986) والتي هدفت لتحديد أكثر المعايير أهمية ف-ي اختيار مشرف المدرسة الحكومية في الولايات المتحدة، حيث أشارت نتائج الدراسة ب-أن أكثر المعايير أهمية كانت الخصائص الشخصية للمشرف التربوي وقدرته القيادية. كذلك أشارت دراسة سمعان ومريسي (1984) إلى أن أهم الصفات الشخصية اللازمة والمهمة في نجاح المشرف التربوي في أداء دوره على الوجه الأكمل هي توفر الصحة النفسية والجسدية الجيدة، وان هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما ويؤثران على بعضهما البعض.

2. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية:

لقد أكد وادي (1998) عن ماسلو (Maslow) على أهمية تحقيق الذات لتحقيق التوافق النفسي السوي لدى الفرد، ووضع عدة معايير للتوافق النفسي منها الإدراك السليم للواقع، وتقبل الذات كما هي، والاعتماد على النفس، والاستقلال، الخبرات الناجحة، العلاقات الاجتماعية الناجحة، تقبل الآخرين، والتوفيق بين المتطلبات المتعددة لعمله وحياته.

ويتضمن هذا المعيار قدرة المشرف التربوي على تنمية ثقافته في مجال عمله باستمرار وكذلك في مجال مهنة التعليم بشكل عام، وفي الإشراف التربوي بشكل خاص. إضافة إلى قدرة المشرف التربوي على فهم مبادئ التعليم والتعلم، وفهم مبادئ الإشراف التربوي الفعال وكل ما

يتصل به. ويتضمن كذلك قدرة المشرف التربوي في التعرف إلى نقاط القوة والضعف في قدراته وإمكانياته، ويقوم باستغلال نقاط القوة وتعزيزها، وبمعالجة نقاط الضعف. ويتضمن هذا المعيار كذلك قدرة المشرف التربوي على تحديث معرفته للمادة التعليمية باستمرار من خلال تتبعه للأحداث الجارية بحيث يكون هذا التحديث وظيفياً يربط بحاجات المعلمين والمتعلمين. ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية، حيث أشارت دراسة وادي (1998) إلى حصول هذا المعيار على الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية حيث حصل على درجة موافقة بنسبة (86.4%). وأشارت نتائج دراسة الصالحي (1989) أن هذا المعيار حصل على الدرجة الرابعة. وأشارت نتائج دراسة Pernard (1994) إلى أن أهم القدرات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي هي قدرته على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.

3. معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي قيادة تربوية لا يقتصر فيها دور المشرف التربوي على تسيير أمـور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل من خلال التصور المستقبلي لمـا يرغب أن تكون عليه العملية التربوية، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافاً واقعية يخطط لها ويسعى للوصول إليها من خلال الطابع الجماعي التعاوني في العمل الإشرافي. وعليه يجب أن يتمتع المشرف التربوي بالإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي، وأن يكون لديه من المؤهلات العلمية والتربوية ما يجعله قادراً على ممارسة عملية الإشراف التربوي بنعالية (الصالحي، 1989).

أشارت نتائج دراسة وادي (1998) إلى أن الإعداد المهني المناسب حصل على الترتيب الثالث من حيث الأهمية، حيث حاز على درجة موافقة بنسبة (86%). كذلك أشارت نتائج دراسة الخطيب (1995) إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية الكفايات الإشرافية بالنسبة لهم في تدريبهم المعلمين، وأن هذه الكفايات يجب أن تكون في مستوى مرتفع جداً.

كذلك أشارت دراسة Pernard (1994):

- يحتاج المشرف التربوي أن يعرف كل شيء في مجال عمله، وأكثر مما يتوقعه الخاضعون للإشراف التربوي.
- يجب أن يكون المشرف التربوي خبيراً في عملية الإشراف.

أشارت نتائج دراسة الصالحي (1989) إلى أن معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله، قد حصل على الترتيب الخامس مما يفسر الدور الهام للإعداد المهني في ممارسة المشرف التربوي لعمله بنجاح، وحتى يستطيع مواجهة ما يعترضه من صعوبات وظيفية ويعزز دوره في الإشراف التربوي، ويرفع من مستوى أدائه لعمله خلال الخدمة.

4. معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي من مجالات التربية التي تتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذج ومهاراته بصورة متسارعة، نتيجة طبيعية لتطور أبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به. ويفرض هذا التغير تحديات على المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين التربويين لمواكبة هذا التغير المستمر، مما يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وجميع وسائل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، سعياً للارتقاء بالعملية التربوية. ولعل من الأدوات المهمة في مساعدة المشرفين التربويين للقيام بأعمالهم ومساعدة المسؤولين عن الإشراف التربوي للتخطيط له، توفر معايير تساهم في تحديد الأطر النظرية ورسالة الجوانب التطبيقية لعملية الإشراف التربوي. وهذا ما يساعد في الارتقاء بقدرات المشرفين وكفاءتهم المهنية من خلال تحديد وتوصيف المعارف التربوية اللازمة لعمل المشرفين التربويين وتوضيح التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي (الشريبي، 2007).

أشارت نتائج دراسة وداي (1998) إلى حصول معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي على المرتبة الخامسة حيث حصل على نسبة مئوية (85.4%) وكانت درجة الموافقة لهذا المعيار كبيرة جداً.

كذلك أشارت نتائج دراسة Henderson (1994) حول المهارات الإدارية في الإشراف التربوي بأن أحد أهم المهارات الواجب توفرها لدى المشرف التربوي هي القدرة على تحقيق أهداف عملية الإشراف وبما يؤدي إلى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها. كذلك حصل هذا المعيار على الترتيب الثالث في دراسة الصالحي (1989). ويفسر ذلك أهمية تمتع المشرف التربوي بقدرة كبيرة على تحقيق أهداف الإشراف التربوي والتي من أبرزها: (وادي، 1998)

- التعامل مع القضايا التربوية بموضوعية.
- مساعدة المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة.
- تحديد المشرف التربوي لأهداف التي يسعى للوصول إليها.
- قدرة المشرف التربوي على تنمية قدرات التعرف على المشكلات وتحديد حلولها والعمل على حلها.

- مساعدة المدرسين والمديرين على تطبيق الخبرات المكتسبة في موافق جديدة وعديدة.

5. معيار فطرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين:

يتطلب هذا المعيار أن يكون المشرف التربوي قادراً على تحديد مشكلات العمل الناجمة عن قصور في الدوافع لدى المعلمين، ويعمل على إزالة العناصر السلبية المرتبطة به - دوافع المعلمين وظروف العمل، وأن يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء المعلمين في تحفيزهم للعمل.

كذلك يجب أن يهتم المشرف التربوي باقتراح وتوفير الحوافز المادية والمعنوية في الجهاز التعليمي التابع له، وأن يهتم بتوفير حاجات الأمن الوظيفي للمعلمين وبما يحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

كذلك يجب أن يكون لدى المشرف التربوي القدرة على تطبيق نظريات الدافعية وأساليب دفع المعلمين للنمو المهني من خلال تحفيز المعلمين على تطبيق المهارات التي تعلموها أثناء التعليم وأثناء التدريب، وأن يحدث المعلمين ويحفزهم على الإبداع والتجريب في التدريس والبحث عن كل جديد، وأن يتقبل الأخطاء الناتجة عن الاجتهاد ويدفع المعلمين للاستفادة منها في التطوير.

كذلك يجب على المشرف التربوي أن يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم المهني أو أدائهم الصفي، وأن يحدث المعلمين على العمل الجماعي والاستفادة من بعضهم (Van, 1997).

لقد حصل هذا المعيار على الترتيب السادس ونسبة مئوية (84.4%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً وذلك كما أشارت دراسة وادي (1998).

كذلك أشارت نتائج دراسة Van (1997) إلى عشرة صفات للمشرف التربوي كفأ - ومنها أن يكون المشرف التربوي قادراً على إيجاد معنويات عالية لدى المعلمين وأن ينجز الوعود والالتزامات ويعامل الجميع بالعدل ويساهم في تطوير وبناء الثقة بينه وبين الأشخاص - خاص الذين يتعامل معهم.

كذلك أشارت نتائج دراسة Henderson (1994) إلى أهمية أن يتصرف المشرف التربوي بالقدرة على تحفيز المعلمين وإيجاد جو مهني يشجعهم على الإبداع.

6. معيار فدره المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين:

المعلم عنصر مهم في العملية التعليمية، وتطور أدائه أمر أساس في تطوير تلك العملية، بل أن تطوير المعلم هو مفتاح تطوير العملية التعليمية برمتها، وله أثر كبير -ر ومباش- ر على- ي تحصيل الطلاب.

التدريس هو عملية يسعى من خلالها المعلم إلى تحقيق أهداف الم- نهج بش- كل خ- اص والتربية بشكل عام، وهو عملية معقدة تحتاج إلى تحليل وتقويم وصولاً إلى درجة اكب- ر م- ن الفعالية، وكثيراً ما يكون في غير مقدور المعلم القيام بهذا العمل بش- كل فع- ال إلا بمس- اعدة المشرف التربوي. فالمعلم يحتاج دوماً إلى تغذية راجعة موضوعية ودقيقة حول ما يقوم به م- ن أداء داخل الصف تنتج من ملاحظة دقيقة ومنظمة، ودور المشرف التربوي هو السعي لمساعدة المعلم لتطوير أدائه الصفي. إذ أن هذا هو لب العملية الإشرافية والمشرف بما أوتي من خبر- رة وتأهيل في المادة العلمية وأساليب تدريسها وما لديه من مهارات في الملاحظة والتحليل وح- ل المشكلات من أقد- الر الأشخاص على مساعدة المعلم في هذا الجانب (Van, 1997).

ونمو المعلم عملية مركبة لا تقتصر على ما يتلقاه من تغذية راجعة ف- ي الفصل، بل- ل يحتاج إلى أنواع أخرى من أنشطة النمو المهني التي بالإضافة إلى تنمية شخصية المعلم م- م- ن جوانبها المختلفة تساهم في آخر الأمر في تحسين أداء المعلم الصفي، وه- ذه الأنشطة- طة تنن- وع لتشمل الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية. فكثير من الأسس المعرفية والنفسية والاجتماعية التي تتكون لدى المعلم هي في الحقيقة الأسس التي ينتج عنها أداء المعلم في الفصل، ومهنة- ة التدريس- بطبعها- مهنة متطورة ونامية، بمعنى أن المعلم لا بد أن يسعى إلى تطوير نفسه بم- ا يجد من مهارات أدائية أو معارف أكاديمية، وهذا يحتم على المشرف التربوي تنظيم برامج نمو مهني متنوعة يحقق بها حاجات المعلمين التنموية (الشربيني، 2007).

2.2 الدراسات السابقة

سيتم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة: مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مرتبةً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات العربية

1.دراسة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2007):

وهي دراسة نظرية بعنوان "معايير عناصر العملية التعليمية" وفيها جزء يتعلق بمعايير الإشراف التربوي، وهدفت الدراسة إلى تحديد وتوصيف المعارف التربوية اللازمة لعمل المشرفين التربويين وتوضيح التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي، وذلك انطلاقاً من أهمية الإشراف التربوي من جهة، ونتيجة لتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذجيه ومهاراته بصورة متسارعة من جهة أخرى، ونتيجة لتطور أبحاثه وأبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به وان هناك تغير نوعي في الإشراف التربوي فيما يتعلق بالنظرية والتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى نتائج بخصوص أهم المعايير الإشرافية وهي:

- 1) يفود المشرف التربوي تطوير العملية التربوية "الإشراف التربوي قيادة تربوية": لا يقتصر عمل المشرف التربوي على تسيير أمور العمل بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل والتصور المستقبلي لما يجب أن تكون عليه العملية التربوية.
- 2) يساعد المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم المهني والوصفي: يسعى المشرف التربوي لمساعدة المعلم لتطوير أدائه الوصفي وهذا هو لب العملية الإشرافية والمشرف بما لديه من تأهيل وخبرة في المادة التعليمية وأساليب تدريسها، وما لديه من مهارات في الملاحظة والتحليل وحل المشكلات، من أقدار الناس على مساعدة المعلم في هذا الجانب.
- 3) يطور المشرف التربوي المعلمين مهنيًا: مهنة التدريس بطبيعتها مهنة متطورة ونامية باستمرار وان المعلم لا بد وان يسعى لتطوير نفسه بمهارات أدائية ومعارف أكاديمية، وهذا يحتم على المشرف التربوي تنظيم برامج نمو مهني متنوعة وبما يحقق حاجات المعلمين التنموية.
- 4) يهيئ المشرف التربوي البيئة التربوية المناسبة للنمو المهني والنمو الذاتي للمعلم:

تشير الدراسات إلى أنه لا بد وأن يتعاون المشرف التربوي مع مدير المدرسة على إيجاد بيئة تربوية في المدرسة، تدعم النمو وتشجع التطوير الذاتي ودون وجود هذه البيئة يصعب أن تحقق برامج النمو المهني أهدافها.

(5) يقوم المشرف التربوي المنهاج الدراسي:

المنهج عنصر أساسي في العملية التربوية وتقويمه بالأساس - تمارر ص - روري لنج - اح عملية - ة التدريس وللمشرف التربوي بوصفه خبيراً تربوياً دور حيوي في تطوير المنهاج، ووج - ود المشرف مع المدرسين في الممارسة العملية وأثناء التطبيق الفعلي يمكنه من التق - ويم الصحيح والفعال للمنهاج، ويعطيه القدرة على التقويم من منظور أكثر شمولية.

(6) يجري المشرف التربوي البحوث التربوية ويحث المعلمين على المشاركة فيها:

البحوث العلمية ضرورية وتركز على المشكلات التربوية، ويراد من إجرائها البحث عن - ن حلول عملية لتلك المشكلات، والمشرف التربوي خبير تعليمي يقوم برصد الواقع التعليمي، وتتبع المشكلات التعليمية تمهيداً لطرحها للبحث العلمي سعياً لحلها، وبم - ا يس - اعد على - ي تطوير العملية التربوية.

2. دراسة (الغنم، 2007):

وهي دراسة نظرية حول رؤية جديدة للإشراف التربوي في مملكة البحرين، قدمتها إدارة الإشراف التربوي في المؤتمر السنوي الحادي والعشرين المخصص لتطوير التعليم الإء - دادي، هدفت إلى عرض ومناقشة التوجهات المعاصرة للإشراف التربوي، كالإش - راف التش - اركي والإشراف التنوعي كاتجاهين معاصرين لنماذج إشرافية تعاونية ومنها إشراف الصديق الناو - د، والإشراف التأملي وإشراف الأقران (الزملاء)، وهي نماذج تعتمد الإشراف التش - اركي كس - مة مشتركة فيما بينها، وباعتبار أن عملية الإشراف التربوي المعاصرة هي عملية تش - ترك فيها - ا أطراف متعددة تتمثل بشكل مباشر في المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- العمل على تطوير العنصر البشري في العملية التربوية بشكل عام وتنفيذ دور الإش - راف التربوي كمطلب ملح وضروري لتطوير العملية التربوية.
- أن الإشراف التربوي يعتبر ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية، أساسه البحث عن - ن الكيفيات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء.
- إن التقدم في عمليات الإشراف التربوي مرتبط بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً، بهدف التحسين المتواصل

لمهارات المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين من أجل تجويد عمليات التعلم والتعليم.

- إن الإشراف التربوي مهارة لا تتحصل إلا بعد الخبرة وُبُعد الرؤية وتفعيل التجربة -تلا- و التجربة والأحكام المتقن للمنهج والتواصل الفاعل مع مختلف المسـتجـدات والاتجاهـات المعاصرة في ميدان التربية والتعليم.
- واقتُرحت الدراسة عدداً من المعايير يجب التركيز عليها في الإشراف التربوي أهمها:
 - توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستكشاف.
 - امتلاك مهارة حل المشكلات.
 - احترام عملية الإشراف التربوي من خلال تقديم الأفكار الجديدة وعلى شكل مقترحات.
 - تطوير مهارات التواصل والتشاور لدى المشرفين.
 - تعزيز الثقة بالنفس من خلال التأهيل المهني المناسب.
 - أن يكون لدى المشرف شعور ايجابي نحو دعم الآخرين والتعاون معهم لما فيه خير العملية التعليمية.

3. دراسة (الشرييني، 2007)

وهي دراسة نظرية بعنوان "دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعلم العام بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العام والتعرف إلى دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة الشاملة في التعلم العام بالسعودية، إضافة إلى التعرف إلى معوقات دور الإشراف التربوي والتي تحول دون تحقيق الجودة، وأخيراً وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ من أهم الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- التقدم العلمي التكنولوجي.
- الانفجار المعرفي.
- تعدد جوانب القصور في التعليم العام منها (قصور أهداف التعليم، انخفاض كفاءة وأداء المعلمين بشكل عام، قصور المناهج وعدم تطويرها، غياب التكنولوجيا الحديثة وعدم تفعيل الأنشطة اللامنهجية.

❖ وفيما يتعلق بدور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة فقد أشارت الدراسة إلى:

- أن الإشراف التربوي من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي تضمن تحقيق الجودة في التعليم.
- للإشراف التربوي دور مهم في تنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة، والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية، والتعاون والتـرابـط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التعليمية وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته وأساليب تدريسه وتوجيه الطلبة ومساعدتهم على التغلب على مشكلاتهم النفسية والسلوكية.
- إن تحقيق الجودة الشاملة في التعليم يتطلب من المشرف التربوي تبني نمطاً من أنماط القيادة وهو النمط التحويلي، والذي يعني أن الفائد التحويلي يخلق رؤية مشتركة ويحفـز الآخرين ويولد الدافع لديهم.

❖ أشارت الدراسة إلى أهم معوقات الإشراف التربوي وتتمثل في:

- معوقات مرتبطة بأهداف الإشراف التربوي (غياب الأهداف الواضحة والمحددة).
- معوقات مرتبطة بأساليب الإشراف (يعتمد الإشراف الحالي على البحث عن العيوب).
- تفاوت المعلمين في تأهيلهم العلمي وفي التجاوب مع المشرف التربوي.
- تدني تأهيل بعض المشرفين التربويين وذلك نتيجة لندرة المشرفين في بعض التخصصات.
- قلة صلاحيات المشرف التربوي وعدم اهتمام المسؤولين بما يرفعه من تقارير.

4. دراسة (الفاسم، 2007)

وهي دراسة بعنوان "درجة أهمية الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون والمعلمون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين"، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظات شمال فلسطين، كما هدفت أيضاً إلى التعرف فيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية الأساليب الإشرافية تبعاً للمتغيرات (نوع الوظيفة، التخصص، المؤهل العلمي، مكان العمل).

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (132) مشرفاً ومعلماً موزعين على ست مديريات تربية وتعليم وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة الأساليب الإشرافية السبعة التي تناولتها الدراسة كانت مهمة جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين ومن وجهة نظر المعلمين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أسلوبي الزيارة الصفية والمشغل التربوية تعزى لخبرة المشرف التربوي ولصالح ذوي الخبرة أكثر من 5 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع الأساليب الإشرافية تعزى للمؤهل العلمي للمشرف باستثناء أسلوب البحث الإجرائي.
- لا توجد فروق جوهريّة على جميع الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس المشرف وتخصصه ونوع الوظيفة.

5. دراسة (الشاعر، 2006)

- وهي دراسة بعنوان "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في م- دارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون وعلاقتها بالمتغيرات (التخصص العلمي، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) وتكونت عينة الدراسة من (275) معلماً ومعلمة موزعين على النحو التالي: (141) معلماً في المرحلة الابتدائية، (53) المرحلة المتوسطة، (81) معلماً في المرحلة الثانوية، وزعت عليهم استبانة وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على فقرات مقياس الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).
 - وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإنشـراف التربوي وضرورة تأهيل المشرفين التربويين وتنويع الأساليب الإشرافية.

6. دراسة (صبيح، 2005)

- وهي دراسة بعنوان "تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين"، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي وعلاقة ذلك بالمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، مكان الإقامة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص). وطبقت الدراسة على عينة من (127) مديراً ومديرة، و(481) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغت الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات اداء الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.32) ونسبة مئوية بلغت (66.4%).
- كان ترتيب الأبعاد التابعة لمجال المدخلات كما يلي: المعلمين في المرتبة الأولى ثم المناهج ثم التلاميذ في المرتبة الثالثة، وأخيراً الإمكانيات المادية والعلاقة مع المجتمع المحلي وفي المرتبة الرابعة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهريّة في درجة تقويم التخطيط للإشـراف التربـوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، مكان الإقامة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص).
- أظهرت الدراسة وجود فروق جوهريّة بين أبعاد مجال مدخلات تقويم التخطيط للإشـراف التربوي.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بزيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والاهتمام بتحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفي إمكانيتهم الشخصية.

7. دراسة (اليافعي والشيخ، 2005)

- وهي دراسة بعنوان "مهام الموجه التربوي وكفاياته في دولة قطر في ضوء توجيهات الإشراف التربوي الحديثة"، حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بدولة قطر لدرجة مدى امتلاك الموجهين والموجهات للكفايات الإشرافية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) معلماً ومعلمة موزعين على مـدارس مراحل التعليم الثلاث (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- أظهرت الدراسة تبايناً في الآراء بين الذكور والإناث على مستوى المراحل الثلاث فمن حيث متغير الجنس كان المعلمون أكثر تقبلاً لمهام وكفايات الموجهين مقارنة بالمعلمات وكانت المرحلة الإعدادية (ذكوراً وإناثاً) هي أكثر المراحل تقديراً لمهام وكفايات الموجهين.
 - كان تقدير المعلمين والمعلمات لمهام وكفايات الموجهين على مستوى المراحل التعليمية الثلاث بشكل عام بدرجة متوسطة (1.99 مجال الكفايات، 2.06 مجال المهام)، مما يعزى أن مستوى الرضا لدى كل من المعلمين والمعلمات في المراحل التعليمية الثلاث يبدو أفضل

في مجال المهام من مجال الكفايات للموجهين، لكنه لم يرقى إلى الدرجة العليا لم-دي في-ام الموجهين والموجهات بمهامهم ومدى امتلاكهم للكفايات الإرشادية.

8. دراسة (الرشدي، 2005)

وهي دراسة بعنوان "واقع الإشراف التربوي على تعلم الرياضيات في المرحلتين المتوسطة والثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي على تعلم الرياضيات في المرحلتين المتوسطة والثانوية والإسهام في تطويره، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (10) مشرفين و(141) معلماً. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

❖ أن مستوى تحقيق مطالب الإشراف التربوي وإجراءات تحقيقه على تعليم الرياضيات في المرحلتين المتوسطة والثانوية هي:

- أن المطالب الأربعة: مطلب تكوين المفهوم الرياضي، ومطلب إكساب المهارات الرياضية، ومطلب الوصول إلى التعميم الرياضي، ومطلب إلمام المعلم بالمطالب الفنية العامة للرياضيات، هذه المطالب لا يُعنى مشرفو الرياضيات بتحقيقها بدرجة كافية، وهي تمثل أربعة مطالب من أصل خمسة مطالب للإشراف التربوي على تعلم الرياضيات.

- أن مطلب القدرة على حل المسائل الرياضية هو المطلب الوحيد فقط الذي يعتني مشرفو الرياضيات بتحقيقه من أصل خمسة مطالب للإشراف التربوي على تعليم الرياضيات.

- أن مشرفو الرياضيات لا يعتنون بتحقيق (29) إجراء من أصل (51) إجراء لتتحقق مطالب الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات.

❖ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمعلمين في درجة تحقيق مطالب الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات.

❖ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في درجة تحقيق مطالب الإشراف على تعليم الرياضيات تبعاً لاختلاف (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- توصية مشرفي الرياضيات على مراجعة أعمالهم وتقويم أدائهم بشكل دوري.
- ضرورة تطوير المستوى التخصصي لمشرفي الرياضيات من خلال تعزيز فهمهم بمطالب الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات، وتدريبهم على أساليب وإجراءات تحقيقها.

9. دراسة (الفقيه، 2004)

وهي دراسة بعنوان "دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا في منطقة ضد-واحي القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، وهدفت الدراسة التعرف إلى م-دي قيد-م-دير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بدوره في تطوير المعلمين مهنيًا، والتعرف إلى أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على دور مدير المدرسة في تنمية وتطوير المعلمين مهنيًا. وتكون مجتمع الدراسة من (82) مديراً ومديرة، و(1241) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية مكونة من (70) مديراً ومديرة، و(235) معلماً ومعلمة. وزعت عليهم استبانة، وبعد تحليل البيانات أشارت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- بينت الدراسة أن درجة تقييم معلمي المدارس لدور مديرهم في تطويرهم مهنيًا كانت متوسطة.
- كانت درجة تقييم المديرين لدورهم في تطوير المعلمين مهنيًا عالية.
- بينت الدراسة حصول مجالي الوسائل التعليمية والمناهج الدراسية على المرتبة الأولى والثانية من حيث الأهمية للمعلمين والمديرين.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تطويرهم مهنيًا تعزى إلى كل من (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين معلمي المدارس الحكومة ومعلمي الوكالة في درجة تقييم المعلمين لمديرهم.
- عدم وجود فروق في تقييم المعلمين لأنفسهم في دورهم في تطوير المعلمين مهنيًا تعزى للمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي).
- أشارت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى السلطة المشرفة بين مديري الحكومة ومديري الوكالة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود ارتباط بين آراء المعلمين والمديرين في تقييمهم لدور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا.

10. دراسة (رمانة، 2004)

وهي دراسة بعنوان "واقع وتطلعات الإشراف التربوي لصفوف المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي لصفوف المرحلة الأساسية الأولى في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس، والتعرف إلى تطلعات العملية الإشرافية المستقبلية التي يرغب فيها المعلمون كأساس في عملية الإشراف التربوي والتعرف إلى دور المتغيرات (المس-مى

الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية) على واقع وتطلعات الإشراف التربوي - المرحلة الأساسية.

طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (126) معلماً ومعلمة و(22) م - ديراً ومديرة، في حين تم استثناء المشرفين التربويين لقلّة عددهم، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة شملت (65) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وبعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج أظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها:

❖ أشارت الدراسة إلى أن ترتيب المجالات حسب أهميتها بالنسبة لواقع الإشراف التربوي - مرتبة تنازلياً هي:

- أهداف وغايات الإشراف التربوي.
- تقويم نظام الإشراف التربوي.
- دور المشرف التربوي.
- أساليب الإشراف التربوي.

❖ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أف - راد عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في منطقة الق - دس تع - زى إلى - المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وإلى المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.

❖ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإشراف التربوي في صفوف المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في القدس تعزى لمتغير الجنس والخبرة التعليمية.

❖ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي في صفوف المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في الق - دس تعزى إلى كل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

❖ أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين واقع الإشراف التربوي - وتزويد المعلمين والمشرفين بنتائج الدراسات التربوية للاستفادة منها.

11. دراسة (زامل، 2000)

وهي دراسة بعنوان "تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين"، وه - دفت الدراسة التعرف إلى واقع نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث، والتعرف على دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة، وطبقت

الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (19) مشرفاً و(96) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مناطق تعليمية هي: القدس والخليل ونابلس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية لمجال مدخلات نظام الإشراف التربوي ودرجة متوسطة لمجال عمليات نظام الإشراف التربوي ودرجة عالية لمجال مخرجات نظام الإشراف التربوي، أما الدرجة الكلية للمجالات الثلاث مجتمعة فقد كانت بدرجة عالية وينسبة (71%).
- وجود اختلاف في استجابات أفراد العينة حول واقع نظام الإشراف التربوي بين الذكور والإناث لصالح الإناث.
- وجود اختلاف في استجابات أفراد العينة حول واقع نظام الإشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس).
- وجود اختلاف بين المشرفين والمديرين حول واقع الإشراف التربوي لصالح المشرفين التربويين.
- وجود اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول واقع نظام الإشراف التربوي حسب متغير سنوات الخبرة ولصالح الأفراد ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات).

12. دراسة (وادي، 1998):

هدفت الدراسة إلى تطوير قائمة معايير تربوية يمكن الرجوع إليها عند اختيار المشرف التربوي في فلسطين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في الضفة الغربية وقطاع غزة والبالغ عددهم (202) مشرفاً ومشرفة، وشملت العينة (85) مشرفاً ومشرفة، وبمشاركة 42.1% من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث أداة الاستبانة وشملت (22) معياراً ممثلة بـ (207) فقرات، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن من أهم المعايير الواجب توافرها عند اختيار المشرف التربوي هي:
 - ✓ معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي، مثل: دقة الملاحظة، والقدرة على التفكير المنظم، والثقة بالنفس، والقدرة على التواصل.
 - ✓ معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية، مثل: قدرة المشرف على تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المعلمين، وقدرته على إثراء المادة العلمية الواردة في المنهاج المقرر، ومتابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم.

✓ معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي، مثل: تمتع المشرف التربوي بالمؤهلات العلمية المطلوبة لممارسة الإشراف التربوي، والقدرة على توجيه المعلمين، والقدرة على تخطيط برامج النمو المهني.

✓ معيار قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات وصنع القرارات، مثل: القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والقدرة على تذليل الصعوبات التي تواجهه عمله وكذلك الصعوبات التي تواجه المعلمين.

✓ معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي، مثل: القدرة على تحديد الأهداف المنشودة للمقررات الدراسية، والقدرة على مساعدة المعلمين في وضع الخطط التربوية الهادفة، وقدرة العمل ضمن فريق، والقدرة على اكتشاف المواهب والإبداعية لدى المعلمين.

✓ معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين)، مثل: العمل على توفير مناخ عمل ملائم، واستخدام الحوافز المعنوية المناسبة، والحرص على تطبيق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية.

✓ قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين، مثل: تزويد المعلمين بالمعلومات والنشرات المتعلقة بالمواد المدرسية، وإطلاع المعلمين على الأساليب الفعالة في التدريس، واستخدام التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم وتطويره وتحسينه.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعيار الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، عدا معيار واحد هو معيار الإعداد المهني للمشرف، حيث كانت الفروق لصالح الإناث وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها لاختيار المشرف التربوي في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في ثلاثة معايير وهي معيار الخبرة، السمات الشخصية، والإعداد المهني.

13. دراسة (منصور، 1997)

وهي دراسة بعنوان "أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها"، وهدفت الدراسة التعرف إلى تصورات المشرفين التربويين وأهمية المهام الإشرافية، والتعرف إلى درجة ممارستهم لها، وبيان أثر كل من السلطة المشرفة

على التعليم والجنس والخبرة والمؤهل العلمي على تقدير المشرفين التربويين لأهمية هذه المهام ودرجة ممارستهم لها.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (100) مشرفاً ومشرفة، منهم (71) مشرفاً و(29) مشرفة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب السلطة المشرفة، وزعت عليهم استبانة اشتملت على (77) فقرة موزعة على (7) مجالات رئيسية هي (التخطيط، المنهج، التعليم، النمو المهني، التقويم، الإدارة، والعلاقات الاجتماعية) وأظهرت نتائج الدراسة أن:

❖ جاء ترتيب المجالات من حيث أهميتها متطابقاً مع ترتيبها من حيث درجة ممارستها وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (المنهج، العلاقات الاجتماعية، التقويم، التعليم، النمو المهني، التخطيط ثم الإدارة).

❖ أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين التربويين لأهمية مهامهم الإشرافية تعزى للمتغيرات (السلطة المشرفة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

❖ أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغير السلطة المشرفة لصالح المشرفين التابعين للحكومة وحسب متغير الجنس لصالح الإناث.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المشرفين لدرجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية تعزى لمتغيري (الخبرة، والمؤهل العلمي).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- تحسين مستوى ممارسات المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من خلال توفير الظروف والتسهيلات اللازمة.
- إجراء دراسات ميدانية لمعرفة أسباب تدني درجة ممارسات المشرفين لمهامهم الإشرافية.

14. دراسة (عبد الرحمن، 1994):

قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية"، على المجالات الإشرافية العشرة التي وردت في هذه الدراسة وهي:

مجال الشؤون الإدارية، ومجال المنهج، ومجال طرائق التعليم، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال أسس الاتصالات مع المعلمين، ومجال العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، ومجال البيئة المدرسية، ومجال علاقة المدرسة بالبيئة المحلية، ومجال شؤون الطلبة ونشاطاتهم، ومجال التقويم.

وتألفت عينة الدراسة من (48) فرداً تم توزيعهم على الفئات المكونة لمجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث استبانة تبين المهام الإشرافية التي يفترض أن يمارسها المشرف التربوي. وقد توصل الباحث إلى إجماع مجتمع الدراسة على المجالات الإشرافية التالية: مجال المنهج، ومجال طرائق التعليم، ومجال التقويم. ووجد الباحث فرقاً بين الفئات المكونة لمجتمع الدراسة على المجالات الإشرافية السبعة الأخرى.

15. دراسة (الصالح، 1989):

قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن" وتكون مجتمع الدراسة من مجموع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (270) مشرفاً ومشرفة، وقد شملت العينة (166) فرداً. واستخدم الباحث استبانة طورها عن طريق وضع تعريفات إجرائية لمصطلحات الدراسة وتحديد مجالات المعايير التربوية المقترحة لعمل المشرف التربوي في الأردن، وبناء على متوسط درجة الأهمية التي أعطيت لكل من المعايير التربوية من قبل أفراد العينة وتم تحديد قائمة هذه المعايير حسب أهميتها على النحو التالي:

1. السمات الشخصية المناسبة للمشرف التربوي في الأردن من حيث:
 - الخصائص العقلية المناسبة للمشرف التربوي.
 - الخصائص الانفعالية والنفسية المناسبة للمشرف التربوي.
 - الخصائص الاجتماعية والشخصية المناسبة للمشرف التربوي.
2. قدرة المشرف التربوي المناسبة على التخطيط.
3. قدرة المشرف التربوي المناسب لتحقيق أهداف الإشراف التربوي في الأردن.
4. قدرة المشرف التربوي المناسبة لتحقيق ذاته.
5. الإعداد المهني المناسب لممارسة المشرف التربوي لعمله في الأردن.
6. قدرة المشرف التربوي المناسبة على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.
7. قدرة المشرف التربوي المناسبة على ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة.
8. قدرة المشرف التربوي للعمل بكفاءة وفعالية.
9. الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي في الأردن.
10. تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المشرف التربوي في الأردن.

16. دراسة (ريان، 1988):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "الإشراف التربوي والتوجيه الفني، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس".

أجرى الباحث دراسته على عينة عشوائية شملت (42) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الكويتية بنسبة (12%) من المجموع الكلي لهم، إضافة إلى جميع الموجهين التربويين لتلك المدارس، حيث افترض ريان ما يلي:

- أن التوجيه يتم وفق المفهوم التقليدي له والذي يتمثل بالتفتيش.
- أن المجالات والأساليب الحديثة للتوجيه محدودة الاستخدام.
- يوجد فرق في الرأي بين الموجهين الفنيين والمشرفين التربويين بالنسبة لتفويضهم لأجوانب نشاط التوجيه.

أظهرت الدراسة أن أغلب المعلمين يرون أن التوجيه ما زال يتمحور حول المفهوم التقليدي، كما أن غالبية المعلمين أشارت أن الموجه يجب أن يبدى اهتماماً أكبر بمجالات الاتجاهات والقيم، ومجال المقررات الدراسية وطرائق التدريس، ومجال الأجهزة والخدومات والوسائل التعليمية، بينما يرى الموجهون التربويون أن دور المشرف التربوي يشمل إضافة إلى المجالات السابقة، مجال النشاط المدرسي المتعلق بالمقررات الدراسية والمناهج ومجال العلاقات المهنية.

وفيما يتعلق بالأساليب يرى المعلمون أن واحدة من أهم الممارسات الإشرافية هي القيام بتنظيم ندوات وبرامج تدريب على أساليب التعليم الحديثة للمعلمين، والقيام بتقييم المواقف التعليمية بمجمله، وتشجيع المعلم على إبداء رأيه بحرية وتشجيعه على المناقشة. بينما يتفق الموجهون مع المعلمين على أن دورهم يتضمن تشجيع المعلمين على تجربة الطرق والأساليب الحديثة، وإطلاع المعلمين على المطبوعات والمستجدات الحديثة، إضافة إلى تشجيعهم على الحصول على المؤهلات والدرجات العلمية الأعلى، وتشجيع الزيارات بين المعلمين في الصفوف ومناقشة المعلمين في سير العمل.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Glatthorn, 2004)

وهي دراسة حول "أثر الإشراف المتنوع في التعامل مع التباينات المختلفة للمعلمين"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإشراف المتنوع بما له من ميزات في التعامل مع التباينات المختلفة للمعلمين في ولاية بنسلفينيا بالولايات المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (87) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بيّنت الدراسة أن (11%) من المعلمين في ميدان التعليم بمراحله المختلفة يناسبهم أسلوب التطوير المكثف (الإشراف الإكلينيكي) وذلك حسب وجهات نظر المعلمين أنفسهم.

أن (20%) من المعلمين في الميدان يناسبهم أسلوب النمو المهني التعاوني (الإشراف التعاوني).

وان (8%) من المعلمين في الميدان يناسبهم النمو الموجه ذاتياً (الإشراف الذاتي).

في حين أن (61%) من المعلمين في الميدان يناسبهم الإشراف الإداري الذي يقوم به المدير أو مساعد المدير أو المعلم الأول.

2. دراسة (Sabatini, et al) الواردة عند الشربيني (2007)

وهي دراسة نظرية بعنوان "السمات الرئيسية لاكتساب صفة المهنية في الإشراف"، هدفت إلى بيان السمات الرئيسية اللازم لاكتساب صفة المهنية في الإشراف باعتبار أن المهنة تتطلب مجموعة منظمة تضع معايير لعملها وتلتزم بتلك المعايير وتتضمن تحققها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ستة معايير (ست خصائص) للمهنة بشكل عام هي:

- وجود معايير عالية في المستويات الرئيسية للمهنة يتم تنظيمها والإشراف على تطبيقها من خلال جهاز مهني قوي.
- وجود قاعدة معرفية تعمل بشكل جيد مع وجود فرص للنمو المهني ليكون أعضاء المهنة متابعين دوماً لما هو جديد في شأنها.
- تنظيم وإدارة كافيين ومساندين لدعم الممارسات المهنية الأفضل والأكثر فاعلية.
- استخدام فاعل لأحدث التقنيات.
- نظام حوافز وجوائز للمتميزين.
- تركيز دائم على مصلحة المستفيدين.

3. دراسة (Nany and Yendel, 2000)

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل عملية الإشراف التأملي وكيفية تطبيقه وأثره على توليد الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم أثناء تدريسه، حيث أشارت الدراسة إلى أن الإشراف التأملي يحث على التفكير الناقد ويؤدي إلى أن ينشغل المعلم فكرياً في العمليات المعرفية لفهم العوامل المسببة للتعارض في أحد جوانب العملية التعليمية، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى حل مناسب للمشكلة أو التعارض الموقفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المبادئ التي تجعل الإشراف التأملي فاعلاً هي:

- الانتباه إلى كيفية تنفيذ الزيارات الصفية وتحديد أهدافها بدقة.
- العمل على توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستكشاف.
- تقديم الأفكار الجديدة على شكل مقترحات.
- امتلاك مهارة حل المشكلات.
- توظيف أسلوب التأمل النفسي.
- تقديم التوجيهات والتغذية الراجعة.

هذه المبادئ تؤدي بالمعلم إلى احترام عملية الإشراف التربوي، وذلك لأن المشرف التربوي في الإشراف التأملي يقوم بوظيفة الدليل والمرشد وليس المحدد لطريقة عمل المعلم.

4. دراسة (Jemes, 1995) الواردة عند الغنم (2007)

وهي دراسة بعنوان "تركيبية التفاعلات بين المشرف والخاصع للإشراف"، وهدفت إلى فحص المدى الذي يمكن لتركيبية العلاقة بين المشرف والخاصع للإشراف والتفاعلات اللفظية بينهما خلال مدة الإشراف وما تصل إليه من حيث الشدة أو الاعتدال من خلال:

- شدة المشكلة وحدتها (درجة الإعاقة ومستوى الاكتئاب عن المراجعين).
 - قلق المشرف والخاصع للإشراف نحو المراجعين ونحو الإشراف (تجاه بعضهم البعض).
 - التقديرات الذاتية للمهارة التي يتمتع بها المشرف والخاصع للإشراف.
 - مقدار الإشراف المقدم للخاصع للإشراف.
 - سنوات خبرة الإشراف لدى المشرف.
- وتم تحليل (44) حالة إشراف إرشادية ثنائية واقعية من خلال تحليل جلسات الإشراف المسجلة على أشرطة باستخدام إجراءات متعددة لفحص العوامل التي تساهم في تركيبية الجلسات الإشرافية والتأثيرات التركيبية للمشرف والخاصع للإشراف.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تفاعل المشرف والخاضع للإشراف قد تكون أقل تركيبياً مما هو معتمد بشكل عام وإن متغيرات الفلق والمهارة والخبرة تلعب دوراً لا يمكن تجاهله.
- وجد أن جنس المشرف هو مؤشر يعتمد عليه فيما إذا كان المشرف أو الخاضع للإشراف له التأثير الأكبر على تركيبة الإشراف.

5. دراسة (Bernard, 1994)

قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الأبعاد الأخلاقية والقانونية للإشراف"، وركزت الدراسة على القضايا الأخلاقية والقانونية في الإشراف. وكان مصدر هذه الدراسة مكتب أبحاث التربية وتطويرها - واشنطن دي سي -.

تتطلب الأخلاقيات من المشرف أن يكون لديه معياراً تحدده المهنة بينما تحدد التشريعات القانونية الحدود التي يتحمل ضمنها المشرف المسؤولية.

ناقشت هذه الدراسة العديد من القضايا بما في ذلك قدرات كل من المشرف والمرشد كما ناقشت العلاقات الثنائية والعلاجية كما لوحظ وجود اختلاف في الرأي حول ما يعتبر غير مناسب في العلاقة الثنائية بين المشرف والمرشد أكثر من الاختلاف بين المرشد والمراجع (الذي يخضع للإشراف المرشد).

كما ناقشت قضايا السرية والمسؤولية والعمليات الناتجة.

واستنتجت الدراسة أنه من معالم المهنة أن يكون لدى المشرفين أخلاقيات خاصة بهم وبالأشخاص الذين يشرفون عليهم.

وأدرج الباحث وصفاً مختصراً للتضمينات الناتجة 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 العبء 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.

6. دراسة (Henderson, 1994):

قامت الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "المهارات الإدارية في الإشراف الإرشادي"، وركزت هذه الدراسة التي أجريت في واشنطن عام 1994 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 يقدّمون القيادة والتوجيه لبرامج الإشراف بواسطة تطوير وحفظ مهمة البرامج وأهداف الإشراف والمهام الضرورية لتحقيق ذلك، هي المهارات السياسية والاتصالات، والقدرة على إدارة اجتماعات فعالة ومؤثرة، والمسؤولية عن تحضير قوانين وإجراءات عملية.

كما يجب على إداري الإشراف أن يتمتعوا بالمعرفة والمهارات اللازمة لتزويد القيادة لموظفي برنامج الإشراف بالإضافة إلى أعضاء برنامج الإرشاد، ثم تعريف أدوار الإداري في إدارة قضايا الموظفين.

واستنتجت الدراسة أنه يتوجب توفير التدريب المناسب لمشرف الإرشاد وأن يتوسع ليشمل إداري برامج الإشراف الإرشادية.

7. دراسة (Obilade,1992):

هدفت الدراسة إلى معرفة سلوك المشرفين التربويين في نيجيريا كما يراه المعلمون في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المعلمين ينظرون إلى المشرفين على أنهم دكتاتوريون يبحثون عن الأخطاء.
- وأشارت النتائج إلى انعدام الثقة بين المعلمين والمشرفين.
- أن نمط الاتصال بين المعلمين والمشرفين كان من نوع النمط المغلق.
- وأن ممارسات المشرفين التربويين تتصف بالتقليدية
- وأن هذه الممارسات الإشرافية لم تختلف عما كانت عليه في عهد الاستعمار.

8. دراسة (Vickers,1988):

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الإدراك الذاتي لمديري المدارس الحكومية في ولاية الميسيسيبي وتوقعات المعلمين من السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتوقعون من المشرفين أن يكونوا أقل تعاوناً وأكثر توجيهاً وإرشاداً. كما أظهرت أن المديرين يتوقعون من المشرفين أن يكونوا أكثر تعاوناً وأكثر توجيهاً وإرشاداً. كما أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً في توقعات المديرين والمعلمين من المشرفين في مجالات تطوير المناهج والخدمات الطلابية، وتطوير البيئة التعليمية، وتصميم المواد التعليمية والأساليب الإشرافية للتقويم.

9. دراسة (Luders, 1987)

قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان "اختيار معايير عمل لتقويم المشرفين التربويين على المدارس الحكومية بالاعتماد على القوة التمييزية للفقرة"، حيث قام الباحث بتطوير استبانة تحتوي على (87) فقرة (معيار)، وذلك بالاعتماد على مواصفات المهنة وتحاليل العمل، وتكونت عينة الدراسة من (451) مشتركاً من المشرفين التربويين على المدارس الحكومية والمدرسين وآخرين ممن يعملون في (30) مدرسة في مقاطعات (أيوا، وايمز، وميسوري، ومنتشغن) وتوصل الباحث إلى أن فقرات العمل (الانجاز) التي حددتها الدراسة والتي لها قوة تمييزية في عمل المشرف أو انجازه يجب أن تستخدم كأساس في اختيار أعضاء المجالس والمشرفين وذلك لتطوير أداء تقويم مكتوبة لعمل المشرف على المدرسة.

10. دراسة (Madrazo and Hounshell, 1987) :

أجرى الباحثان دراسة بعنوان "توقعات كل من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤولين عن هذه المدارس تجاه دور المشرف التربوي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على توقعات كل من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤولين عن هذه المدارس تجاه دور المشرف التربوي.

شملت عينة الدراسة (23) مدرسة وكلية من أصل (143) مدرسة وكلية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة، وشملت العينة (100) مسؤول اختيروا عشوائياً من تلك المدارس، إضافة إلى (208) معلمين في المرحلة الابتدائية، و (208) معلمين في المرحلة الثانوية، و (25) معلم كلية، بالإضافة إلى عينة عشوائية من المشرفين التربويين في هذه المدارس والكليات وعدد من المراقبين من هذه المؤسسات.

وجد الباحث أن هناك اختلافات جوهرية بين توقعات المشرفين التربويين أنفسهم لدورهم وبين توقعات المعلمين ومسؤولي ومدراء هذه المدارس. فبينما يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية للمعلمين، لاطلاعهم على طرق التدريس الحديثة اظهروا المشرفون التربويون رغبة أقل تجاه هذه المهمة، واطهروا ميلاً واضحاً لمساعدة المعلمين في تحضير الخطة اليومية، ومناقشة الدروس والخطط الفعلية معهم.

11. دراسة (Kalfared,1986):

هدفت هذه الدراسة تحديد أكثر المعايير أهمية في اختيار مشرف المدرسة الحكومية كما لاحظها رؤساء المجالس المدرسية في ست من الولايات الشمالية الوسطى المختارة، وقد استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات من رؤساء المجالس المدرسية إضافة إلى اتصالات هاتفية، ولقد ركز الباحث على ثلاثة من الأسئلة المهمة وهي:

1. ما المعايير الأكثر أهمية التي يعتمد عليها أفراد المجالس المدرسية لاختيار المشرف؟
 2. هل تختلف المعايير المستخدمة في اختيار مشرف المدرسة؟
 3. هل يؤثر حجم المدرسة على المعايير المستخدمة في اختيار مشرف المدرسة؟
- وقد بينت نتائج الدراسة أن مدارس المقاطعة بالنسبة لحجم المركز الجغرافي في الولايات الست اتفقت على أن القدرة على القيادة هي الخاصية الأكثر أهمية عند اختيار مشرف المدرسة.

12. دراسة (Johos,1984):

هدفت إلى تحليل مهام المشرف التربوي التي يمارسها في المدارس الابتدائية في ولاية فرجينيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن مهام المشرف التربوي التي يمارسها هي: تنظيم التعليم، وتقويم التعليم، وإعداد برامج التدريس أثناء الخدمة، وإعداد المواد التعليمية وتطويع المنهج ونشر المعلومات بصدق وأمانة والمحافظة عليها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يعتقدون أن من واجباتهم أن يمشوا وقتاً كبيراً في تنطيم وتنظيم التعليم ونشر المعلومات.

13. دراسة (Pervine,1984):

هدفت هذه الدراسة تحديد الفروق في وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين نحو الدور المثالي للمشرف التربوي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس نيوجرسي، وتكونت عينة الدراسة من (27) مشرفاً تربوياً و (47) معلماً ومعلمة. وقد أشارت النتائج إلى وجود اختلاف كبير بين المعلمين والمشرفين التربويين فيما يتعلق بالدور المثالي المتوقع للمشرفين التربويين، حيث ظهرت لدى المعلمين توقعات كبيرة تجاه الإشراف التربوي أكثر مما كان لدى المشرفين التربويين تجاه أنفسهم، كما بينت الدراسة أن كلا الفريقين يعتبران أن السلوك القيادي الحديث للمشرف التربوي في واقع الأمر أدنى من أن يصل حد المثالية، وأوصى الباحث بضرورة تحديد دور المشرف التربوي وتوضيح المهام المناطة به خلال ممارسته لدوره على أرض الواقع.

3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فقد لاحظت عدة أمور منها:

- ركزت الدراسات السابقة على مفهوم الإشراف التربوي بجوانبه وأبعاده المختلفة، فمن الدراسات من ركز على معايير الإشراف التربوي ومنها دراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) وتوصلت الدراسة إلى نتائج بخصوص أهم المعايير الإشرافية، ودراسة وادي (1998) والتي هدفت إلى تطوير قائمة معايير تربوية يمكن الرجوع إليها عند اختيار المشرف التربوي، وكذلك دراسة الصالحي (1989) والتي هدفت إلى تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن، ودراسة Luders (1987) والتي هدفت إلى اختيار معايير عمل لتقويم المشرفين التربويين، ودراسة Kalfared (1986) والتي هدفت لتحديد أكثر المعايير الإشرافية أهمية.
- ركزت دراسات أخرى على أنواع الإشراف التربوي كدراسة الغنم (2007) والتي هدفت إلى عرض ومناقشة التوجهات المعاصرة للإشراف التربوي كالإشراف التشاوري والإشراف التنوع، ودراسة ريان (1988) والتي تناولت الإشراف والتوجيه الفني، ودراسة Glatthorn (2004) والتي هدفت إلى التعرف على دور الإشراف المتدوع، ودراسة Nany and Yendel (2004) والتي تناولت الإشراف التأملي وكيفية تطبيقه.
- وركزت دراسات أخرى حول دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم كدراسة الشربيني (2007) والتي هدفت إلى التعرف على الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعرف إلى دور وأهمية الإشراف التربوي في تحقيق جودة التعليم.
- وركزت دراسات أخرى على الأساليب الإشرافية كدراسة الفاسم (2007)، ودراسة منصور (1997) والتي تناولت أهمية المهام الإشرافية وتصورات المشرفين لهذه المهام، ودراسة Sabatini, et al (2002) والتي تناولت السمات الرئيسية لاكتساب صفة المهنية في الإشراف التربوي، ودراسة Bernard (1994) والتي ركزت على الأبعاد الأخلاقية والقانونية في الإشراف التربوي، ودراسة Johos (1984) والتي هدفت إلى تحليل مهام المشرف التربوي.
- وتناولت دراسات أخرى واقع الإشراف التربوي والممارسات والكفايات الإشرافية في مجتمعات متعددة كدراسة الشاعر (2006)، ودراسة صبح (2005)، ودراسة الياضي والشيخ (2005)، ودراسة الرشيد (2005)، ودراسة رمانة (2004)، ودراسة Jemes (1995).

- وتناولت دراسات أخرى مواضيع متعددة كدراسة الفقيه (2004) التي تناولت دور م-دير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا كمشرف مقيم، ودراسة زامل (2000) والتي تناولت تقويم الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية، ودراسة عبد الرحمن (1994) والتي تناولت دور المشرف التربوي في مدارس وكالة الغوث، ودراسة Henderson (1994) والتي هدفت إلى معرفة سلوك المشرفين التربويين في نيجيريا، ودراسة Vickers (1988) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الإدراك الذاتي والسلوك الإشرافي للمشرفين التربويين، ودراسة Maderazo and Hounshell (1987) حول توقعات المعلمين والمشرفين من دور المشرف التربوي، ودراسة Pervine (1984) والتي هدفت إلى تحديد الفروق في وجهات نظر المشرفين التربويين نحو الدور المثالي للمشرف التربوي.
- أجريت هذه الدراسات في أزمنة مختلفة وأمكنة ومجتمعات مختلفة وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف وتباين في نتائجها وتوصياتها.
- كذلك اختلفت منهجيات البحث في هذه الدراسات، فمنها دراسات نظرية كدراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007)، ودراسة الشربيني (2007)، ودراسة sabatini, et al (2002)، ودراسة Vickers (1988)، ومنها دراسات ميدانية طبقت على عينات كدراسة القاسم (2007) ودراسة الشاعر (2006)، ودراسة صبح (2005) وغيرها من الدراسات لا حاجة لذكرها جميعها.
- كذلك اختلفت مجتمعات الهدف في هذه الدراسات، فمنها من طبق على المعلمين والمديرين كدراسة صبح (2005)، ومنها من طبق على المعلمين والمدرسين كدراسة الرشيد (2005)، ومنها من طبق على المشرفين فقط كدراسة القاسم (2007)، ومنها من طبق فقط على المعلمين كدراسة الشاعر (2006) ودراسة اليافعي والشيخ (2005).
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وفهمها وفي الخلفية النظرية المتعلقة بالإشراف التربوي وجوانبه المختلفة، وفي تحديد متغيرات الدراسة وفهم شبكة العلاقات بين المتغيرات الداخلة في مشكلة الدراسة، وكذلك في تحديد المعايير الإشرافية في هذه الدراسة.
- كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في منهجية البحث من حيث منهج البحث ومن حيث أداة الدراسة، إضافة إلى الاستفادة في مناقشة نتائج الدراسة وربطها ومقارنتها بنتائج هذه الدراسات.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها على مدى توافر المعايير الفنية والسمات الشخصية للمشرف التربوي، وفي تركيزها على محافظة الخليل بمديرياتها الثلاث

(الشمالية، الوسطى، الجنوبية) وفي اقتصارها على المعلم-ين والم-ديرين في المرحلة الثانوية، إضافة إلى زمن إجرائها وهو نهاية العام 2008م.

- قد تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة في بعض النواحي، وقد يك-ون ه-ذا الاختلاف راجع إلى اختلاف الزمان والمكان والمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة، وهذا أمر طبيعي. وتأمل الباحثة أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية متواض-عة لعملية الإشراف التربوي بشكل عام، والإشراف التربوي في محافظة الخليل بشكل خاص خاصة، وأنه-ا تعبر عن وجهات نظر المعلمين والمديرين وتقييمهم لمدى توافر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة: منهج الدراسة، ومجتمعها وأداتها، ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة، ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات وكما هي على أرض الواقع، ثم تجميع البيانات ومراجعتها وتبويبها وتحليلها بالأساليب المناسبة لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم خلال العام 2008م والبالغ عددهم (6641) معلماً ومعلمة، و(378) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مديريات هي (مديرية تربية جنوب الخليل، ومديرية وسط الخليل، ومديرية شمال الخليل) والجدول رقم (3.1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديريات.

جدول رقم (3.1) توزيع مجتمع الدراسة

المديريات		المدرء		المعلمون		الإجمالي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
165	%44	2828	%43	2993	%43		
126	%33	2006	%30	2132	%30		
87	%23	1807	%27	1894	%27		
378	%100	6641	%100	7019	%100		

* هذه البيانات مأخوذة من سجلات مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (2008)

3.3 عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (450) معلماً ومديراً شَكَات (6.41%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المسمى الوظيفي (مدير، معلم) حيث بلغ عدد المعلمين (350) معلماً ومعلمة يشكلون ما نسبته (78%) و(100) مدير ومديرة يشكّلون ما نسبته (22%) من عينة الدراسة، والجدول رقم (3.2) يوضح خصائص العينة الديمغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (3.2) خصائص العينة الديمغرافية

القيم النافصة	النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
...	22.2%	100	مدير	المسمى الوظيفي
	77.8%	350	معلم	
...	47.8%	215	ذكر	الجنس
	52.2%	235	أنثى	
2	10.9%	49	دبلوم	المؤهل العلمي
	84.6%	379	بكالوريوس	
	4.5%	20	ماجستير	
5	15.5%	69	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
	27.2%	121	5 - 10 سنة	
	34.8%	155	11 - 20 سنة	
	22.5%	100	أكثر من 20 سنة	
1	35%	157	شمال الخليل	المديرية
	22.5%	101	الخليل	
	42.5%	191	جنوب الخليل	

تشير المعطيات في الجدول رقم (2) إلى أن (22%) من مجتمع الدراسة هم من المـدراء وأن (78%) هم من المعلمين، وأن (48%) من مجتمع الدراسة من الذكور مقابل (52%) من الإناث. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي تشير البيانات في الجدول إلى أن الغالبية الساحقة من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس حيث شكّلوا (85%) تقريباً مقابل (11%) من حملة الدبلوم و(4%) من حملة الماجستير.

وكذلك يوضح الجدول أن (22.5%) من مجتمع الدراسة خبرتهم تزيد عن (20) سنة، مقابل (35%) خبرتهم تتراوح بين (11-20) سنة، و(27%) تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات، وأن (15.5%) خبرتهم أقل من خمسة سنوات. وبالنسبة للمديريات فإن مديرية تربية جنوب

الخليل شكايات ما نسبته (42.5%) من مجتمع الدراسة وهي اكبر المديريات الثلاث، ثم مديرية -ة
تربية شمال الخليل حيث شكايات ما نسبته (35%) مقابل (22.5%) لمديرية تربية الخليل.

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً
لأغراض الدراسة، وذلك استناداً إلى بعض الدراسات وأهمها دراسة وادي (1998). وعُرضت
الاستبانة على المشرف الأكاديمي حيث أبدى عليها بعض الملاحظات، وبعد تعديها عُرضت
الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين (ملحق رقم 2) الذين أبدوا عليها بعض
الملاحظات.

وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من مقدمة وقسمين، حيث تضمن القسم الأول المعلومات
والبيانات الشخصية وهي: المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية.
في حين تضمن القسم الثاني مقياس مدى توافر المعايير الفنية والسمات الشخصية للمشرفين
التربويين في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمكـون من (60) فقرة
موزعة على ستة معايير إشرافية يتم الإجابة على كل فقرة منها باختيار واحدة من خمس إجابات
حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة أعطيت 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3
درجات، معارض 2 درجة، معارض بشدة 1 درجة).

5.3 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق مقياس الدراسة بعرضه على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا
ملاحظاتهم حوله، ومن أهم هذه الملاحظات:

كانت الاستبانة الأولية مكونة من سبعة معايير و(134) فقرة تم تخفيضها إلى سبعة معايير
و(86) فقرة، إلا أن غالبية المحكمين أبدوا رأيهم أن تقتصر الاستبانة على ستة معايير
ممثلة بـ (60) فقرة وبمعدل عشرة فقرات لكل معيار.

- تم حذف معيار قدرة المشرف التربوي على تحليل المشكلات ووضع القرارات بناء على
اقتراح عدد من المحكمين.

- تم حذف متغير العمر من المتغيرات المستقلة بناء على اقتراحات عدد من المحكمين.

- اقترح بعض المحكمين إضافة معيار مدى توفر مهارات التدريب لدى المشرف التربوي إلا
أن غالبية المحكمين استقر رأيهم على المعايير الستة الباقية بعد حذف المعيار السابع.

- المعايير التي اجمع عليها معظم المحكمين هي:

- معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.

- معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفعالية.
 - معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
 - معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
 - قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمدرسين.
 - تم تعديل بعض الفقرات بناء على اقتراحات عدد من المحكمين وبعد أخذها بعين الاعتبار تم إخراج أداة الدراسة بشكلها النهائي.
- وعليه أخرج مقياس الدراسة بشكله الحالي، وقد تحققت من صدق المقياس بحساب مصدرة الارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Parson Correlation)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3). مصفوفة ارتباط فقرات مقياس مدى توفر المعايير الإشرافية لـ دى المشـ رف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمـ ين والمـ ديرين على الدرجة الكلية للمقياس.

الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	0.600	0.000	.31	0.612	0.000
.2	0.575	0.000	.32	0.647	0.000
.3	0.651	0.000	.33	0.729	0.000
.4	0.593	0.000	.34	0.730	0.000
.5	0.674	0.000	.35	0.707	0.000
.6	0.695	0.000	.36	0.666	0.000
.7	0.653	0.000	.37	0.712	0.000
.8	0.666	0.000	.38	0.698	0.000
.9	0.659	0.000	.39	0.740	0.000
.10	0.704	0.000	.40	0.732	0.000
.11	0.611	0.000	.41	0.724	0.000
.12	0.666	0.000	.42	0.722	0.000
.13	0.651	0.000	.43	0.716	0.000
.14	0.675	0.000	.44	0.661	0.000
.15	0.644	0.000	.45	0.719	0.000
.16	0.724	0.000	.46	0.730	0.000
.17	0.735	0.000	.47	0.671	0.000
.18	0.616	0.000	.48	0.682	0.000
.19	0.664	0.000	.49	0.721	0.000
.20	0.599	0.000	.50	0.612	0.000
.21	0.604	0.000	.51	0.648	0.000
.22	0.559	0.000	.52	0.637	0.000
.23	0.701	0.000	.53	0.764	0.000
.24	0.616	0.000	.54	0.752	0.000
.25	0.656	0.000	.55	0.701	0.000
.26	0.581	0.000	.56	0.744	0.000
.27	0.591	0.000	.57	0.720	0.000
.28	0.690	0.000	.58	0.689	0.000
.29	0.652	0.000	.59	0.622	0.000
.30	0.697	0.000	.60	0.716	0.000

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.98)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة وهي:

المسمى الوظيفي وله مستويان: (مدير، معلم).
الجنس.

المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).
سنوات الخبرة وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

المديرية ولها ثلاث مستويات مديرية تربية جنوب الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل.

المتغير التابع: مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات، قامت الباحثة بمراجعتها وتدقيقها تمهيداً لإدخالها للحاسب، وقد أدخلت البيانات إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت موافق بشده 5 درجات، وموافق 4 درجات، ومحايد 3 درجات، ومعارض 2 درجة، ومعارض بشده 1 درجة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة بيرسون وغيرها، في حين تم

استخدام اختبار (ت) (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) و معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science).

9.3 مفاتيح الدراسة

استخدمت الباحثة مقياس ثلاثي حسب قيمة المتوسط الحسابي وذلك للحكم على درجة مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين. والجدول رقم (3.4) يوضح هذا المقياس.

جدول رقم (3.4) مقياس الدراسة (حسب قيمة المتوسط الحسابي)

المدى (قيمة المتوسط الحسابي)	الدرجة
2.00- 1	ضعيفة
3.50- 2.01	متوسطة
5.00 - 3.51	عالية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تحليل أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول

ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حسب الدراسة ككل وحسب مجالات الدراسة الستة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.1).

جدول رقم (4.1) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين

الرقم	مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين	الأعداد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	مقياس قدرة المشرف على تحفيز العاملين (معلمين و مديرين)	450	2.53	0.71
2.	مقياس قدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف التربوي	450	2.50	0.66
3.	مقياس قدرة المشرف على تحقيق ذاته بكفاءة و فاعليه	450	2.48	0.66
4.	مقياس قدرة المشرف على تحقيق النمو المهني للمعلمين	450	2.46	0.70
5.	مقياس الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي	450	2.41	0.60
6.	مقياس السمات الشخصية للمشرفين التربويين	450	2.34	0.63
	الدرجة الكلية	450	2.45	0.59

أشارت النتائج في الجدول أعلاه أن مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب الدراسة ككل وحسب مجالات الدراسة الستة كانت كالتالي: المجال الأول بدرجة متوسطة بمتوسط (2.34)، المجال الثاني بدرجة متوسطة بمتوسط (2.48)، المجال الثالث بدرجة متوسطة بمتوسط (2.41)، المجال الرابع بدرجة متوسطة بمتوسط (2.50)، المجال الخامس بدرجة متوسطة بمتوسط (2.53)، المجال السادس بدرجة متوسطة بمتوسط (2.46) أما في الدراسة ككل وبشكل عام فقد كانت بدرجة متوسطة بمتوسط (2.45).

سؤال الدراسة الثاني

ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب فترات مقياس الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حسب الدراسة ككل وحسب مجالات الدراسة الستة، وذلك كما هو موضح في الجداول (4.2).

جدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب الدراسة ككل مرتبة حسب الأهمية من حيث قيمة المتوسط الحسابي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.99	2.79	يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية	Q49
متوسطة	0.95	2.78	يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربوية ذات علاقة بأدائهم	Q58
متوسطة	0.91	2.73	يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين	Q33
متوسطة	0.98	2.73	يحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	Q47
متوسطة	0.86	2.68	لديه قدرة على تخطيط برامج للنمو المهني للمعلمين	Q28
متوسطة	1.02	2.67	يعمل على رفع درجة الرضا والطمأنينة لدى المعلمين	Q17
متوسطة	0.96	2.64	يساعد المشرف التربوي المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة	Q31
متوسطة	0.96	2.64	يتمتع بقدرة اكتشاف المواهب الإبداعية لدى المعلمين	Q37
متوسطة	0.98	2.63	يبتعد قدر المستطاع عن الوساطة والمحسوبية في مجال عمله	Q50
متوسطة	0.91	2.63	يعمل على توفير مناخ عمل ملائم يحفز العاملين على بذل أقصى الجهد	Q42
متوسطة	0.87	2.60	يشجع إجراء الدراسات والبحوث وتقييم نتائجها والاستفادة منها	Q36
متوسطة	0.95	2.59	يحرص على تحسين نتائج الطلبة في المستقبل	Q18
متوسطة	0.87	2.59	يمارس التفاعل الإنساني بكل أنواعه ومستوياته مع الآخرين في العملية التربوية	Q34

متوسطة	0.87	2.59	يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء العاملين في تحفيزهم للعمل	Q43
متوسطة	0.94	2.58	يعمل على إثراء المادة العلمية الواردة في المنهاج المقرر	Q16
متوسطة	0.89	2.57	يزود المعلم بمهارات جديدة وحديثة في التعامل مع الطلبة وزيادة تفاعلهم	Q56
متوسطة	0.88	2.57	لدى المشرف التربوي قدرة الإبداع والابتكار في مجال عمله	Q10
متوسطة	0.85	2.57	قادر على التوجيه والتنسيق اللازم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في مجال التعليم	Q30
متوسطة	0.95	2.56	يتعاون مع المعلمين في تطوير وتجديد الأساليب الإشرافية	Q60
متوسطة	0.90	2.56	يتابع التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم	Q20
متوسطة	0.91	2.56	لدى المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات التربوية	Q4
متوسطة	0.88	2.55	يعمل على تنمية الانتماء الوظيفي لدى العاملين	Q46
متوسطة	0.93	2.54	يحدد الأهداف المنشودة للمقررات الدراسية بالمشاركة مع المعلمين والمديرين	Q32
متوسطة	0.94	2.54	يعمل على توفير أجواء تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	Q45
متوسطة	0.86	2.53	يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عمله	Q15
متوسطة	0.96	2.53	يزود المعلمين بالمعلومات والنشرات المتعلقة بالمواد الدراسية التي يشرف عليها	Q52
متوسطة	0.88	2.52	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب	Q5
متوسطة	0.82	2.51	قادر على تطوير الاستخدام الفعال للوسائل التعليمية	Q29
متوسطة	0.85	2.51	يقوم بإعداد خطة عمل إشرافية مستفيدة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة	Q24
متوسطة	0.91	2.49	يطلع المعلمين على أساليب فعالة لتدريس مبحثهم	Q53
متوسطة	0.92	2.48	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف مثل حل مشكلات الطلاب السلوكية التي يواجهها	Q55
متوسطة	0.89	2.48	يستخدم أساليب تقييم متنوعة تنسجم مع الأهداف المنشودة	Q14
متوسطة	0.88	2.48	يتمتع المشرف التربوي بشخصية قيادية قوية	Q8
متوسطة	0.82	2.47	يقوم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	Q25
متوسطة	0.87	2.46	يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعلم الذاتي لزيادة معارفهم	Q54
متوسطة	0.90	2.45	يقدم التقارير اللازمة في الأوقات المحددة	Q26
متوسطة	0.82	2.44	يفهم مبادئ التعليم والتعلم الفعالة واللازمة ويطبقها	Q13
متوسطة	0.80	2.44	يقوم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	Q39
متوسطة	0.92	2.43	يحرص على تحضير مواد التدريب للمعلمين مثل النشرات والبرامج التعليمية المختلفة	Q27
متوسطة	0.89	2.43	يعمل على تحديث معرفته بالمادة العلمية التي يشرف عليها	Q19
متوسطة	0.93	2.43	قادر على تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المعلمين	Q12
متوسطة	0.79	2.41	يمتلك مهارات الاتصال التربوي في مجال عمله	Q35
متوسطة	0.87	2.41	يقدر أهمية الدوافع التربوية لدى المعلمين	Q41
متوسطة	0.89	2.40	يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم وتطويره وتحسينه	Q57
متوسطة	0.91	2.34	يستخدم الحوافز المعنوية المناسبة (الشكر، الثناء، التقدير)	Q44
متوسطة	0.84	2.34	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية	Q48
متوسطة	0.83	2.33	يدرك أهمية الإشراف التربوي في تحقيق الأهداف التربوية	Q40

متوسطة	0.78	2.33	يمتلك المشرف التربوي القدرة على التفكير المنظم	Q3
متوسطة	0.84	2.31	يشجع المعلمين على مواكبة التطورات والمستجدات في المواد التي يدرسونها	Q51
متوسطة	0.96	2.31	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على الاستماع والمناقشة لآراء الآخرين	Q9
متوسطة	0.83	2.30	قادر على توجيه المعلمين في المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية	Q23
متوسطة	0.81	2.30	يعمل على تطوير معارفه في مجال التعليم والإشراف التربوي	Q11
متوسطة	0.83	2.29	قادر على العمل ضمن فريق	Q38
متوسطة	0.79	2.28	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على تحمل المسؤولية	Q2
متوسطة	0.95	2.27	يتمتع المشرف التربوي بالمؤهلات العلمية المطلوبة لممارسة الإشراف التربوي	Q21
متوسطة	0.87	2.27	لدى المشرف التربوي ثقة بالنفس تؤهله لأداء عمله بكفاءة	Q6
متوسطة	0.77	2.20	لديه القدرة الكافية على التوصل لقطياً وحركياً	Q7
متوسطة	0.77	2.17	ملم بالتعليمات والتشريعات المعمول بها في جهاز التربية والتعليم	Q22
متوسطة	0.79	2.17	يتمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة	Q1
متوسطة	0.81	2.15	يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعزيز المختلفة مع الطلاب	Q59

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن أهم مظاهر مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت الفقرة رقم 49 والتي تنص على أن (يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية) بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، تلاها الفقرة رقم 58 والتي تنص على أن (يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربويه ذات علاقة بأدائهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، تلاها الفقرة رقم 33 والتي تنص على أن (يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين) بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وجاء في آخر ترتيب السلم الفقرة رقم 59 والتي تنص على أن (يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعزيز المختلفة مع الطلاب) بمتوسط حسابي بلغ (2.15)، سبقتها الفقرة رقم 1 والتي تنص على أن (يتمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة) بمتوسط حسابي بلغ (2.17).

سؤال الدراسة الثالث

ما مدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة حسب الأهمية؟

للإجابة على السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حسب المجال الأول (معيار السمات الشخصية للمشرفين التربويين) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الأول: معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي				
Q10	لدى المشرف التربوي قدرة الإبداع والابتكار في مجال عمله	2.57	0.88	متوسطة
Q4	لدى المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات التربوية	2.56	0.91	متوسطة
Q5	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب	2.52	0.88	متوسطة
Q8	يتمتع المشرف التربوي بشخصية قيادية قوية	2.48	0.88	متوسطة
Q3	يملك المشرف التربوي القدرة على التفكير المنظم	2.33	0.78	متوسطة
Q9	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على الاستماع والمناقشة لآراء الآخرين	2.31	0.96	متوسطة
Q2	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على تحمل المسؤولية	2.28	0.79	متوسطة
Q6	لدى المشرف التربوي ثقة بالنفس تؤهله لأداء عمله بكفاءة	2.27	0.87	متوسطة
Q7	لديه القدرة الكافية على التواصل لفظياً وحركياً	2.20	0.77	متوسطة
Q1	يتمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة	2.17	0.79	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.34	0.63	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.34)، وإن أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- لدى المشرف التربوي قدرة الإبداع والابتكار في مجال عمله، وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.57).
- لدى المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات التربوية، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.56).
- يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.52).
- يتمتع المشرف التربوي بشخصية قيادية قوية، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.48).
- يملك المشرف التربوي القدرة على التفكير المنظم، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.33).

سؤال الدراسة الرابع

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة على السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي في محافظة الخليل على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الثاني: معيار قدرة المشرف على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية				
Q17	يعمل على رفع درجة الرضا والطمأنينة لدى المعلمين	2.67	1.02	متوسطة
Q18	يحرص على تحسين نتائج الطلبة في المستقبل	2.59	0.95	متوسطة
Q16	يعمل على إثراء المادة العلمية الواردة في المنهاج المقرر	2.58	0.94	متوسطة
Q20	يتابع التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم	2.56	0.90	متوسطة
Q15	يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عمله	2.53	0.86	متوسطة
Q14	يستخدم أساليب تقييم متنوعة تنسجم مع الأهداف المنشودة	2.48	0.89	متوسطة
Q13	يفهم مبادئ التعليم والتعلم الفعالة واللازمة ويطبقها	2.44	0.82	متوسطة
Q19	يعمل على تحديث معرفته بالمادة العلمية التي يشرف عليها	2.43	0.89	متوسطة
Q12	قادر على تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المعلمين	2.43	0.93	متوسطة
Q11	يعمل على تطوير معارفه في مجال التعليم والإشراف التربوي	2.30	0.81	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.48	0.66	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية توفرت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.48) وان أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- يعمل على رفع درجة الرضا والطمأنينة لدى المعلمين ، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.67).

- يحرص على تحسين نتائج الطلبة في المستقبل، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.59).
- يعمل على إثراء المادة العلمية الواردة في المنهاج المقرر، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.58).
- يتابع التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.56).
- يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عمله، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.53).

سؤال الدراسة الخامس

ما مدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة على السؤال الخامس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مرتبة تنازلياً وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

جدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
المجال الثالث: معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي				
متوسطة	0.86	2.68	لديه قدرة على تخطيط برامج للنمو المهني للمعلمين	Q28
متوسطة	0.85	2.57	قادر على التوجيه والتنسيق اللازم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في مجال التعليم	Q30
متوسطة	0.82	2.51	قادر على تطوير الاستخدام الفعال للوسائل التعليمية	Q29
متوسطة	0.85	2.51	يقوم بإعداد خطة عمل إشرافية مستفيداً من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة	Q24
متوسطة	0.82	2.47	يقوم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	Q25
متوسطة	0.90	2.45	يقدم التقارير اللازمة في الأوقات المحددة	Q26

متوسطة	0.92	2.43	يحرص على تحضير مواد التدريب للمعلمين مثل النشرات والرمز التعليمية المختلفة	Q27
متوسطة	0.83	2.30	قادر على توجيه المعلمين في المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية	Q23
متوسطة	0.95	2.27	يتمتع المشرف التربوي بالمؤهلات العلمية المطلوبة لممارسة الإشراف التربوي	Q21
متوسطة	0.77	2.17	ملم بالتعليمات والتشريعات المعمول بها في جهاز التربية والتعليم	Q22
متوسطة	0.66	2.41	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي تتوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.41) وإن أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- لديه قدرة على تخطيط برامج للنمو المهني للمعلمين، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.68).
- قادر على التوجيه والتنسيق اللازم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في مجال التعليم، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.57).
- قادر على تطوير الاستخدام الفعال للوسائل التعليمية، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.51).
- يقوم بإعداد خطة عمل إشرافية مستفيداً من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.51).
- يقوم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.47).

سؤال الدراسة السادس

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة على السؤال السادس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مرتبة تنازلياً وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.6).

جدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الرابع: معيار قدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف التربوي				
Q33	يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين	2.73	0.91	متوسطة
Q31	يساعد المشرف التربوي المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة	2.64	0.96	متوسطة
Q37	يتمتع بقدرة اكتشاف المواهب الإبداعية لدى المعلمين	2.64	0.96	متوسطة
Q36	يشجع إجراء الدراسات والبحوث وتقييم نتائجها والاستفادة منها	2.60	0.87	متوسطة
Q34	يمارس التفاعل الإنساني بكل أنواعه ومستوياته مع الآخرين في العملية التربوية	2.59	0.87	متوسطة
Q32	يحدد الأهداف المنشودة للمقررات الدراسية بالمشاركة مع المعلمين والمديرين	2.54	0.93	متوسطة
Q39	يقوم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	2.44	0.80	متوسطة
Q35	يملك مهارات الاتصال التربوي في مجال عمله	2.41	0.79	متوسطة
Q40	يدرك أهمية الإشراف التربوي في تحقيق الأهداف التربوية	2.33	0.83	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.50	0.60	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي متوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.50) وإن أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.73).
- يساعد المشرف التربوي المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.64).
- يتمتع بقدرة اكتشاف المواهب الإبداعية لدى المعلمين، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.64).
- يشجع إجراء الدراسات والبحوث وتقييم نتائجها والاستفادة منها، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.60).

- يمارس التفاعل الإنساني بكل أنواعه ومستوياته مع الآخرين في العملية التربوية، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.59).

سؤال الدراسة السابع

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة على السؤال السابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مرتبة تنازلياً وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.7)

جدول رقم (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الخامس: معيار قدرة المشرف على تحفيز العاملين (معلمين و مديرين)				
Q49	يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية	2.79	0.99	متوسطة
Q47	يحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	2.73	0.98	متوسطة
Q50	يبتعد قدر المستطاع عن الوساطة والمحسوبية في مجال عمله	2.63	0.98	متوسطة
Q42	يعمل على توفير مناخ عمل ملائم يحفز العاملين على بذل أقصى الجهد	2.63	0.91	متوسطة
Q43	يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء العاملين في تحفيزهم للعمل	2.59	0.87	متوسطة
Q46	يعمل على تنمية الانتماء الوظيفي لدى العاملين	2.55	0.88	متوسطة
Q45	يعمل على توفير أجواء تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	2.54	0.94	متوسطة
Q41	يفكر أهمية الدوافع التربوية لدى المعلمين	2.41	0.87	متوسطة
Q44	يستخدم الحوافز المعنوية المناسبة (الشكر، الثناء، التقدير)	2.34	0.91	متوسطة
Q48	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية	2.34	0.84	
	الدرجة الكلية	2.53	0.71	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين) متوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.53) وان أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.79).
- يحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبدرجة متوسطة، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.73).
- يبتعد قدر المستطاع عن الوساطة والمحسوبية في مجال عمله، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.63).
- يعمل على توفير مناخ عمل ملائم يحفز العاملين على بذل أقصى الجهد، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.63).
- يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء العاملين في تحفيزهم للعمل، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.59).

سؤال الدراسة الثامن

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

للإجابة على السؤال الثامن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مرتبة تنازلياً وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال السادس: معيار قدرة المشرف على تحقيق النمو المهني للمعلمين				
Q58	يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربوية ذات علاقة بأدائهم	2.78	0.95	متوسطة
Q56	يزود المعلم بمهارات جديدة وحديثة في التعامل مع الطلبة وزيادة تفاعلهم	2.57	0.89	متوسطة
Q60	يتعاون مع المعلمين في تطوير وتجديد الأساليب الإشرافية	2.56	0.95	متوسطة
Q52	يزود المعلمين بالمعلومات والنشرات المتعلقة بالمواد الدراسية التي يشرف عليها	2.53	0.96	متوسطة
Q53	يطلع المعلمين على أساليب فعالة لتدريس مبحثهم	2.49	0.91	متوسطة
Q55	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف مثل حل مشكلات الطلاب السلوكية التي يواجهها	2.48	0.92	متوسطة
Q54	يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعلم الذاتي لزيادة معارفهم	2.46	0.87	متوسطة
Q57	يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم وتطويره وتحسينه	2.40	0.89	متوسطة
Q51	يشجع المعلمين على مواكبة التطورات والمستجدات في المواد التي يدرسونها	2.31	0.84	متوسطة
Q59	يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعزيز المختلفة مع الطلاب	2.15	0.81	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.64	0.70	متوسطة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين تتوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.64) وان أكثر فقرات هذا المجال توفراً هي:

- يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربوية ذات علاقة بأدائهم، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.78).
- يزود المعلم بمهارات جديدة وحديثة في التعامل مع الطلبة وزيادة تفاعلهم، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.57).
- يتعاون مع المعلمين في تطوير وتجديد الأساليب الإشرافية، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.56).

- يزود المعلمين بالمعلومات والنشرات المتعلقة بالمواد الدراسية التي يشرف عليها، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.53).
- يطلع المعلمين على أساليب فعالة لتدريس مبحثهم، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.49).

سؤال الدراسة التاسع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

للإجابة عن السؤال التاسع وضعت الباحثة خمس فرضيات للفروق في مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب المتغيرات الواردة في السؤال، وذلك كما هو وارد في فرضيات الدراسة التالية.

2.4 تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية الأولى تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.9).

جدول رقم (4.9). نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوطني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدراسة ككل						
مدير	100	2.36	0.53	448	-1.736	0.038
معلم	350	2.48	0.60			
المجال الأول						
مدير	100	2.22	0.53	448	-2.141	0.033
معلم	350	2.38	0.65			
المجال الثاني						
مدير	100	2.37	0.63	448	-2.109	0.036
معلم	350	2.52	0.67			
المجال الثالث						
مدير	100	2.29	0.51	448	-2.215	0.027
معلم	350	2.44	0.62			
المجال الرابع						
مدير	100	2.46	0.63	448	-0.813	0.417
معلم	350	2.52	0.67			
المجال الخامس						
مدير	100	2.47	0.64	448	-1.017	0.310
معلم	350	2.55	0.73			
المجال السادس						
مدير	100	2.38	0.64	448	-1.227	0.221
معلم	350	2.48	0.72			

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد كانت الفروق في مجال الدراسة ككل ولصالح المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لديهم (2.48) مقابل (2.36) للمديرين، كما كانت هناك فروق في مجال الدراسة الأول، ولصالح المعلمين أيضاً بمتوسط حسابي بلغ (2.38) مقابل (2.22) للمديرين، كما كانت هناك فروق في مجال الدراسة الثاني ولصالح المعلمين أيضاً بمتوسط حسابي (2.52) مقابل (2.37) للمديرين، كما كانت هناك فروق أيضاً في مجال الدراسة

الثالث ولصالح المعلمين أيضا بمتوسط حسابي (2.44) مقابل (2.29) للمديرين. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات الدراسة (الرابع، الخامس، السادس)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أعلى من $(\infty \leq 0.05)$.

الفرضية الثانية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\infty \leq 0.05)$ في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الثانية تم استخدام اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير الجنس، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.10).

جدول رقم (4.10). نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدراسة ككل						
ذكر	215	2.48	0.62	448	0.929	0.354
أنثى	235	2.43	0.55			
المجال الأول						
ذكر	215	2.38	0.66	448	1.047	0.296
أنثى	235	2.31	0.61			
المجال الثاني						
ذكر	215	2.51	0.69	448	0.649	0.517
أنثى	235	2.46	0.64			
المجال الثالث						
ذكر	215	2.46	0.61	448	1.615	0.107
أنثى	235	2.37	0.59			
المجال الرابع						
ذكر	215	2.50	0.69	448	- 0.072	0.943
أنثى	235	2.51	0.63			
المجال الخامس						
ذكر	215	2.55	0.76	448	0.411	0.679
أنثى	235	2.52	0.66			
المجال السادس						
ذكر	215	2.50	0.75	448	1.407	0.160
أنثى	235	2.41	0.66			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الجنس في أي من مجالات الدراسة أو الدراسة ككل.

الفرضية الثالثة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق بين مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
الدراسة ككل					
0.012	4.448	1.538	3.076	2	بين المجموعات
		0.346	153.869	445	داخل المجموعات
			156.945	447	المجموع
المجال الأول					
0.160	1.839	0.740	1.481	2	بين المجموعات
		0.403	179.208	445	داخل المجموعات
			180.689	447	المجموع
المجال الثاني					
0.003	5.880	2.561	5.123	2	بين المجموعات
		0.436	193.849	445	داخل المجموعات
			198.972	447	المجموع
المجال الثالث					
0.025	3.716	1.341	2.683	2	بين المجموعات
		0.361	160.637	445	داخل المجموعات
			163.320	447	المجموع
المجال الرابع					
0.013	4.406	1.908	3.816	2	بين المجموعات
		0.433	192.667	445	داخل المجموعات
			196.482	447	المجموع
المجال الخامس					
0.035	3.382	1.679	3.357	2	بين المجموعات
		0.496	220.887	445	داخل المجموعات
			224.244	447	المجموع
المجال السادس					
0.047	3.083	1.526	3.052	2	بين المجموعات
		0.495	220.241	445	داخل المجموعات
			223.293	447	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة والدراسة ككل أيضا عدا المجال الأول، ولمعرفه مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توفر المعايير الفنية الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.12).

جدول رقم (4.12). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي.

المقارنات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
الدراسة ككل			
دبلوم		-0.1349	-0.4654*
بكالوريوس			-0.3305*
ماجستير			
المجال الثاني			
دبلوم		-0.1551	-0.5994*
بكالوريوس			-0.4442*
ماجستير			
المجال الثالث			
دبلوم		-0.1823	-0.4162*
بكالوريوس			0.2339
ماجستير			
المجال الرابع			
دبلوم		-0.9637	-0.5080*
بكالوريوس			-0.4116*
ماجستير			
المجال الخامس			
دبلوم		-0.1650	-0.4836*
بكالوريوس			-0.3186
ماجستير			
المجال السادس			
دبلوم		-0.1307	-0.4635*
بكالوريوس			-0.3327
ماجستير			

يوضح الجدول أعلاه أن الفروق كانت في مجال الدراسة ككل بين الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير وبين البكالوريوس والماجستير ولصالح الماجستير، كما كانت في مجال الدراسة الثاني بين الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير وبين البكالوريوس والماجستير ولصالح الماجستير، أما المجال الثالث فقد كانت بين الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير، وفي المجال الرابع كانت بين الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير وبين البكالوريوس والماجستير ولصالح الماجستير، أما مجال الدراسة الخامس فقد كانت الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير، وفي مجال الدراسة السادس بين الدبلوم والماجستير ولصالح الماجستير.

جدول رقم (4.13). الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
0.53	2.32	49	دبلوم	الدراسة ككل
0.57	2.45	379	بكالوريوس	
0.83	2.78	20	ماجستير	
0.58	2.26	49	دبلوم	المجال الأول
0.62	2.34	379	بكالوريوس	
0.82	2.58	20	ماجستير	
0.68	2.33	49	دبلوم	المجال الثاني
0.65	2.48	379	بكالوريوس	
0.78	2.93	20	ماجستير	
0.48	2.23	49	دبلوم	المجال الثالث
0.59	2.42	379	بكالوريوس	
0.89	2.65	20	ماجستير	
0.61	2.40	49	دبلوم	المجال الرابع
0.65	2.49	379	بكالوريوس	
0.87	2.91	20	ماجستير	
0.60	2.37	49	دبلوم	المجال الخامس
0.70	2.53	379	بكالوريوس	
0.95	2.85	20	ماجستير	
0.62	2.32	49	دبلوم	المجال السادس
0.69	2.45	379	بكالوريوس	
0.92	2.79	20	ماجستير	

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.14)

جدول رقم (4.14). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
الدراسة ككل					
0.113	2.004	0.704	2.112	3	بين المجموعات
		0.351	154.929	441	داخل المجموعات
			157.041	444	المجموع
المجال الأول					
0.257	1.351	0.549	1.648	3	بين المجموعات
		0.407	179.344	441	داخل المجموعات
			180.992	444	المجموع
المجال الثاني					
0.163	1.715	0.765	2.294	3	بين المجموعات
		0.446	196.642	441	داخل المجموعات
			198.936	444	المجموع
المجال الثالث					
0.035	2.885	1.046	3.137	3	بين المجموعات
		0.362	159.804	441	داخل المجموعات
			162.941	444	المجموع
المجال الرابع					
0.253	1.366	0.602	1.806	3	بين المجموعات
		0.441	194.354	441	داخل المجموعات
			196.160	444	المجموع
المجال الخامس					
0.563	0.683	0.351	1.052	3	بين المجموعات
		0.513	226.272	441	داخل المجموعات
			227.324	444	المجموع
المجال السادس					
0.008	4.004	1.962	5.887	3	بين المجموعات
		0.490	216.114	441	داخل المجموعات
			222.001	444	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين و المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالين الثالث والسادس فقط، ولمعرفه مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعديه للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.15).
جدول رقم (4.15). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعديه للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة.

المقارنات	أول من 5 سنه	5 – 10 سنه	11 – 20 سنه	أكثر من 20 سنه
المجال الثالث				
أول من 5 سنه		-0.1769	-0.2406*	-0.1016
5 – 10 سنه			-0.6363	0.7536
11 – 20 سنه				-0.1390
أكثر من 20 سنه				
المجال السادس				
أول من 5 سنه		-0.3238*	-0.3285*	-0.2554
5 – 10 سنه				0.6831
11 – 20 سنه				0.6831
أكثر من 20 سنه				

أشارت النتائج أن الفروق كانت في المجال الثالث بين فئة (أول من 5 سنه) و (11 – 20 سنه) ولصالح فئة (11 – 20 سنه)، أما المجال السادس فقد كانت بين فئة (أول من 5 سنه) و (11 – 20 سنه) و لصالح فئة (11 – 20 سنه) أيضاً.

جدول رقم (4.16). الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
0.58	2.33	69	أول من 5 سنة	الدراسة ككل
0.61	2.47	121	5 - 10 سنة	
0.52	2.53	155	11 - 20 سنة	
0.66	2.42	100	أكثر من 20 سنة	
0.59	2.27	69	أول من 5 سنة	المجال الأول
0.68	2.33	121	5 - 10 سنة	
0.59	2.42	155	11 - 20 سنة	
0.67	2.28	100	أكثر من 20 سنة	
0.70	2.41	69	أول من 5 سنة	المجال الثاني
0.68	2.48	121	5 - 10 سنة	
0.58	2.57	155	11 - 20 سنة	
0.72	2.40	100	أكثر من 20 سنة	
0.63	2.25	69	أول من 5 سنة	المجال الثالث
0.62	2.43	121	5 - 10 سنة	
0.53	2.50	155	11 - 20 سنة	
0.65	2.36	100	أكثر من 20 سنة	
0.64	2.36	69	أول من 5 سنة	المجال الرابع
0.70	2.52	121	5 - 10 سنة	
0.55	2.55	155	11 - 20 سنة	
0.77	2.51	100	أكثر من 20 سنة	
0.67	2.46	69	أول من 5 سنة	المجال الخامس
0.73	2.53	121	5 - 10 سنة	
0.66	2.59	155	11 - 20 سنة	
0.79	2.50	100	أكثر من 20 سنة	
0.66	2.19	69	أول من 5 سنة	المجال السادس
0.74	2.52	121	5 - 10 سنة	
0.65	2.52	155	11 - 20 سنة	
0.74	2.45	100	أكثر من 20 سنة	

الفرضية الخامسة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.17).

جدول رقم (4.17). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
الدراسة ككل					
0.714	0.337	0.119	0.238	2	بين المجموعات
		0.353	157.470	446	داخل المجموعات
			157.709	448	المجموع
المجال الأول					
0.744	0.296	0.120	0.240	2	بين المجموعات
		0.406	181.021	446	داخل المجموعات
			181.261	448	المجموع
المجال الثاني					
0.577	0.550	0.245	0.490	2	بين المجموعات
		0.445	198.503	446	داخل المجموعات
			198.993	448	المجموع
المجال الثالث					
0.620	0.478	0.176	0.352	2	بين المجموعات
		0.368	163.978	446	داخل المجموعات
			164.330	448	المجموع
المجال الرابع					
0.758	0.278	0.123	0.245	2	بين المجموعات
		0.442	197.207	446	داخل المجموعات
			197.453	448	المجموع
المجال الخامس					
0.586	0.536	0.274	0.547	2	بين المجموعات
		0.511	227.803	446	داخل المجموعات
			228.350	448	المجموع
المجال السادس					
0.724	0.324	0.163	0.327	2	بين المجموعات
		0.505	225.092	446	داخل المجموعات
			225.419	448	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المديرية في أي من مجالات الدراسة.

جدول رقم (4.18). الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
0.51	2.48	157	شمال الخليل	الدراسة ككل
0.60	2.42	101	الخليل	
0.64	2.45	191	جنوب الخليل	
0.59	2.37	157	شمال الخليل	المجال الأول
0.65	2.33	101	الخليل	
0.66	2.32	191	جنوب الخليل	
0.55	2.53	157	شمال الخليل	المجال الثاني
0.72	2.47	101	الخليل	
0.71	2.46	191	جنوب الخليل	
0.53	2.44	157	شمال الخليل	المجال الثالث
0.59	2.36	101	الخليل	
0.66	2.41	191	جنوب الخليل	
0.60	2.53	157	شمال الخليل	المجال الرابع
0.63	2.46	101	الخليل	
0.72	2.51	191	جنوب الخليل	
0.63	2.53	157	شمال الخليل	المجال الخامس
0.67	2.48	101	الخليل	
0.78	2.57	191	جنوب الخليل	
0.65	2.48	157	شمال الخليل	المجال السادس
0.73	2.41	101	الخليل	
0.74	2.46	191	جنوب الخليل	

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وربطها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتعليق على هذه النتائج ثم صياغة التوصيات.

1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول

ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم والتعليق على محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين - حسب جميع مجالات الدراسة - كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت هذه الدرجة (2.45) على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة. وفيما يتعلق بترتيب مجالات الدراسة (معايير الإشراف التربوي) تنازلياً من حيث الأهمية (حسب المتوسط الحسابي) فقد كانت:

- معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين).
- معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية.
- معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين.
- معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
- معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي.

وترى الباحثة في توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين بدرجة متوسطة، وذلك يعبر عن عدم وجود رضا تام بين المعلمين والمديرين فيما يتعلق بتوفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل، وإن الباحثة لاحظت ذلك أثناء قيامها بتوزيع الاستبانات على المعلمين والمديرين في المدارس المختلفة من خلال أحاديثها معهم، وهذا مؤشر على ضرورة زيادة الاهتمام بمعايير اختيار المشرف التربوي ومؤهلاته وقدرته على ممارسة عملية الإشراف التربوي كما يجب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغنم (2007) والتي أشارت إلى ضرورة العمل على تطوير العنصر البشري لتفعيل دور الإشراف التربوي كمطلب ملح وضروي لتطويع العملية التربوية، كما تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الشاعر (2006) والتي أوصت بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف التربوي وضروة تأهيل المشرفين التربويين وتنويع الأساليب الإشرافية. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الياضي (2005) والتي أشارت إلى أن تقدير المعلمين لكفايات المشرف التربوي في دولة قطر كان بدرجة متوسطة وفي المراحل التعليمية الثلاث، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة رمانة (2004) والتي أوصت بضرورة العمل على تحسين واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زامل (2000) والتي توصلت إلى أن واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية كان بدرجة عالية. أما فيما يتعلق بترتيب المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حيث جاء معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين في المرتبة الأولى، تلاه معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وقدرة المشرف على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية وقدرته على تحقيق النمو المهني للمعلمين، وأخيراً جاء معيار الإعداد المهني المناسب للمشرف التربوي ومدى توافر السمات الشخصية للمشرف التربوي.

إن ترتيب هذه المعايير بهذا الشكل يرجع إلى وجهات نظر المعلمين والمديرين علماً بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لهذه المعايير بسيطة جداً، مما يعني أنها جميعاً بدرجة متوسطة وهذا ما يتفق مع الدرجة الكلية لمقياس الدراسة، حيث كانت بدرجة متوسطة لجميع المعايير الستة ولكل معيار على حدة وهذا يعبر عن ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير العنصر البشري في عملية الإشراف التربوي إضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بمعايير اختيار المشرف من حيث سماته وقدراته ومؤهلاته وخبراته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغنم (2007) والتي اقترحت عدداً من المعايير التي ينبغي التركيز عليها كمعيار مهارة حل المشكلات، تطوير مهارات التواصل لدى المشرفين، تعزيز الثقة بالنفس لدى المشرف التربوي من خلال التأهيل المهني المناسب. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صبح (2005) والتي أشارت إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره من حيث المدخلات والمعالجة والمخرجات والتغذية الراجعة كان بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتائج من حيث ترتيب المعايير الإشرافية مع ما توصلت إليه دراسة وادي (1998) والتي أشارت إلى أن أهم معيار في الإشراف التربوي هو معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي، حيث جاء في المرتبة الأولى في حين أشار المعلمون والمديرون في الدراسة الحالية إلى أن معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل جاء في المرتبة السادسة (الأخيرة) من حيث توافره لدى المشرف التربوي، وكذلك بالنسبة لمعيار الإعداد المهني المناسب للمشرف التربوي حيث احتل المرتبة الثالثة في دراسة وادي في حين احتل المرتبة الخامسة في هذه الدراسة. يلاحظ أن المعايير الإشرافية التي أظهرتها الدراسة من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين وعلى جميع فترات مقياس الدراسة؟

أشارت النتائج إلى أن أهم مظاهر مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت الفقرة رقم 49 والتي تنص على أن (يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية) بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، تلاها الفقرة رقم 58 والتي تنص على أن (يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربوية ذات علاقة بأدائهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، تلاها الفقرة رقم 33 والتي تنص على أن (يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين) بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وجاء في آخر ترتيب السلم الفقرة رقم 59 والتي تنص على أن (يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعزيز المختلفة مع الطلاب) بمتوسط حسابي بلغ (2.15)، سبقها الفقرة رقم 1 والتي تنص على أن (يتمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة) بمتوسط حسابي بلغ (2.17).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين يرون أن المشرف التربوي في محافظة الخليل يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية، ويزود المعلمين بنتائج الدراسات في المجالات التربوية ذات العلاقة بأدائهم، ويعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين

والمديرين ويساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وأن لدى المشرف التربوي قدرة على تخطيط برامج النمو المهني للمعلمين.

وإذا ما نظرنا إلى هذه المعايير نظرة فاحصة وجدنا أنها مهمة من بين المعايير الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرف التربوي، إضافة إلى أن درجة توفر هذه المعايير والصفات لدى المشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة وليست بدرجة عالية، مما يشير أيضاً وانسجاماً مع نتائج السؤال الأول إلى ضرورة تطوير عملية الإشراف التربوي وخاصة تطوير العنصر البشري فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) والتي أشارت إلى أن المشرف التربوي يقود العملية التربوية لكون (الإشراف التربوي قيادة تربوية) وأن عمل المشرف التربوي لا يقتصر على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل والتصور المستقبلي لما يجب أن تكون عليه العملية التربوية. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغنم (2007) والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي يعتبر ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية أساسه البحث عن الكيفيات والاتجاهات التي يمكن من خلالها التعامل مع الواقع التعليمي، وتحسين مستوى الأداء من خلال بُعد الرؤية وتفعيل التجربة والإحكام المتقن للمنهج والتواصل الفاعل مع مختلف المستجدات والاتجاهات المعاصرة في ميدان التربية والتعليم. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشريميني (2007) والتي أشارت إلى أن للإشراف التربوي دور مهم في تنمية العلاقات المبنية على الثقة والصراحة والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين المستمر والاعتماد على الإحصائيات والمعلومات والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجي والتعاون والترابط لتحقيق الأهداف المنشودة. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أهمية العدالة والحوافز الإنسانية في عملية الإشراف التربوي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة حسب الأهمية؟

أشارت النتائج إلى أن معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.34).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل يرون أن قدرة المشرف التربوي على الإبداع والابتكار في مجال عمله، كانت من أهم السمات الشخصية لدى المشرف التربوي وبدرجة متوسطة، تلاها قدرة المشرف التربوي على حل

المشكلات التربوية ثم تمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب، ثم اهتم-ام المشرف التربوي بحاجات واحتياجات المعلمين والمديرين، وأخيراً قدرة المشرف التربوي على التفكير المنظم. وجميع هذه السمات كانت متوفرة بدرجة متوسطة لدى المشرف التربوي، وترى الباحثة أهمية هذه السمات وأهمية توفرها لدى المشرف التربوي بدرجة عالية وليست متوسطة مما يتطلب ضرورة العمل على زيادة وتطوير السمات الشخصية لدى المشرف التربوي-وي في محافظة الخليل ليستطيع قيادة العملية التربوية بكفاءة وفاعلية وتحقيق جودة التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وادي (1998) والتي اعتبرت أن معيار السمات الشخصية من أهم معايير الإشراف التربوي، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) والتي حددت ووصفت المعايير التربوية اللازمة لعمل المشرفين التربويين وخاصة في مجال تطوير العملية التربوية وقيادة العملية التربوية.

واتفقت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة الشربيني (2007) والتي أشارت إلى أن أهم معوقات الإشراف التربوي تدني تأهيل بعض المشرفين ومعوقات مرتبطة بأساليب الإشراف التربوي، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليافعي والشيخ (2005) من حيث درجة توافر المعايير الإشرافية بدرجة متوسطة، ومع دراسة الفقيه (2004) والتي أشارت إلى أن درجة تقييم معلمي المدارس لدور المدير في تطوير المعلمين مهنياً هي درجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زامل (2000) والتي أشارت إلى وجود درجة عالية لنظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية، ومع دراسة منصور (1997) والتي توصلت إلى أن مجالات الإشراف-راف-م-ن حيث أهميتها وترتيبها كان (التخطيط، المناهج، التعليم، النم-و المهني، التق-ويم، وأخير-راً الإدارة والعلاقات الاجتماعية). واختلفت كذلك مع دراسة عبد الرحمن (1994) والتي أشارت إلى إجماع المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في محافظة الخليل على أن (مجال المنهج، مجال طرائق التعليم، ومجال التقويم) كانت-م-ن أهم المجالات الإشرافية العشرة التي بحثتها الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أشارت النتائج إلى أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية توفرت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.48).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين في محافظة الخليل ومن خلال تفاعلهم مع المشرفين التربويين يرون أن المشرف التربوي قادر على استخدام الأساليب والأنماط المختلفة للتعليم الفعال بدرجة متوسطة، وأن المشرف التربوي يساعد المعلمين في تنمية إمكانية إتقانهم التعليمية ويعمل على إثراء المادة التعليمية الواردة في المناهج والمقررات، ويتابع التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم إضافة إلى أن المشرف التربوي في محافظة الخليل يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عمله. إلا أن هذه القدرات والسمات متوفرة لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب بذل الجهود لتطوير العمل الإشرافي في محافظة الخليل نظراً لأهمية عملية الإشراف التربوي وهذا ينسجم أيضاً مع النتائج السابقة والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغنم (2007) والتي أشارت إلى أن التقدم في عمليات الإشراف التربوي مرتبط بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً، وأن الإشراف التربوي يتطلب التحسين المتواصل في مهاراته المشرفين من أجل جودة عمليات التعليم والتعلم.

واتفقت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة وادي (1998) في أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية كان من أهم المعايير الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرف التربوي، واتفقت كذلك مع دراسة الصالحي (1989) والتي أشارت إلى أن قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، واتفقت كذلك مع دراسة ريان (1988) والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي والتوجيه ما زال يتمحور حول المفهوم التقليدي.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Obilade (1992) والتي أشارت إلى أن المعلمين ينظرون إلى المشرفين على أنهم ديكتاتوريون يبحثون عن الأخطاء، وأن ممارسات المشرفين التربويين تنصف بالتقليدية وأنها لا تتطور. واختلفت مع دراسة Kalfared (1986) والتي بينت أن أهم خاصية لدى المشرف التربوي هي القدرة على القيادة، واختلفت هذه النتيجة من حيث الدرجة مع ما توصلت إليه دراسة Previne (1984) والتي أشارت إلى أن المعلمين يعتبرون أن السلوك القيادي الحديث للمشرف التربوي في حده الأدنى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما مدى توفر معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أشارت النتائج إلى أن معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي تتوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.41).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل يرون أن معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل متوفراً بدرجة متوسطة، وكانت أهم مظاهر هذا المعيار أن لدى المشرف التربوي قدرة متوسطة على تخطيط برامج للنمو المهني للمعلمين وقدرة متوسطة على التوجيه والتنسيق اللازم لتحقيق التعاون والتكامل في العملية التعليمية، وأن قدرة المشرف التربوي على استخدام وتطوير الأجهزة والوسائل التعليمية هي قدرة متوسطة، وأن مواظبة المشرف التربوي على إعداد خطة عمل إشرافية مستفيدة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ليست بدرجة عالية، وأخيراً فإن قيام المشرف التربوي بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة هي أيضاً بدرجة متوسطة وليست عالية.

وترى الباحثة أن هذه المعطيات وهذه المظاهر هي أساسية ومهمة لعمل المشرف التربوي وأن توافرها بدرجة عالية هو أمر ضروري لما لذلك من أهمية بالغة في تحسين واقع العمل الإشرافي، فالإعداد المهني المناسب لما تتطلبه مهنة الإشراف التربوي هو الأساس والقاعدة التي يُبنى عليها العمل الإشرافي وتؤثر بشكل جوهري في فعالية العملية التربوية بشكل عام وفي أي مجتمع. وعليه ترى الباحثة ضرورة الحرص والتركيز على توفر معيار الإعداد المهني المناسب لدى المشرف التربوي ليكون قادراً على تطوير المعلمين مهنيّاً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) والتي اعتبرت أن المشرف التربوي يساعد المعلمين على تطوير أدائهم المهني والصفّي مما يحتم على المشرف التربوي تنظيم برامج نمو متنوعة لتحقيق الحاجات التنموية للمعلمين، وتتفق كذلك مع ما أشارت إليه دراسة الغنم (2007) من أن الإشراف التربوي مهارة لا تتحصل إلا بعد الخبرة وبعُد الرؤية وامتلاك مهارات حل المشكلات وتقديم الاقتراحات الجديدة والبناءة، وكذلك اتفقت مع دراسة الشربيني (2007) والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي هو صمام آمان العملية التعليمية وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي، مما يتطلب من المشرف أن يكون مؤهلاً بدرجة عالية.

واتفقت كذلك مع دراسة اليافعي والشيخ (2005) والتي توصلت إلى أن مستوى رضا المعلمين والمعلمات في المراحل التعليمية الثلاث عن أداء المشرفين لم يرقى إلى الدرجة العليا من حيث مدى امتلاكهم للكفايات الإشرافية. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة، حيث لم يوجد في الدراسات السابقة ما يتناقض مع هذه النتيجة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ أشارت النتائج إلى أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي متوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.50).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين في مدارس الخليل يرون أن المشرفين التربويين في محافظة الخليل لديهم قدرات متوسطة لتحقيق الأهداف المنشودة للإشراف التربوي وهذا ينسجم مع بقية محاور الدراسة (معايير الإشراف التربوي الأخرى)، والتي تتوافر لدى المشرفين التربويين في محافظة الخليل وبدرجة متوسطة، وهذا يوحي إلى وجود ضرورة لتحسين وتطوير عملية الإشراف التربوي عن طريق العنصر البشري المتمثل في المشرفين التربويين، خاصة في مجال زيادة قدراتهم على تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة لعملية الإشراف التربوي، وبالتالي تطوير وتحسين العملية التربوية.

كما تؤكد الباحثة أهمية هذا المعيار باعتباره جوهر العملية الإشرافية وغايتها ويمثل سبباً للعملية الإشرافية ونتيجة لها، مما يستلزم أن تكون قدرات المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي هي قدرات عالية وعالية جداً وليست متوسطة، حتى ينعكس أثر هذه القدرات على العملية التربوية وجودتها وكفاءتها وفعاليتها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) والتي أشارت إلى دور المشرف التربوي في تهيئة البيئة التربوية المناسبة لتطوير العملية التربوية باعتباره قلداً تربوياً، يجب أن يكون لديه قدرات ومهارات في الملاحظة والتحليل ووضع الخطط وقياس درجة تنفيذها، وتشخيص المشكلات والمعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة وادي (1998) والتي اعتبرت معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي من أهم المعايير الإشرافية الواجب اعتبارها عند اختيار المشرف التربوي، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشربيني (2007) والتي اعتبرت أن المشرف التربوي هو صمام آمان العملية التعليمية، وتطوير التكنولوجيا وجميع الأنشطة اللازمة

وتسخير كل ذلك لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، كما تتفق مع دراسة الشاعر (2006) والتي أوصت بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بالإشراف التربوي وض-رورة تأهيل المشرفين التربويين، وتتفق هذه النتيجة من حيث درجة تقدير وجود المعيار لدى المشرف التربوي مع دراسة الفقيه (2004) والتي أشارت إلى أن درجة تقييم معلمي المدارس لدور المشرف التربوي كانت بدرجة متوسطة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رمانة (2004) والتي أشارت إلى أن مجال أهداف وغايات الإشراف التربوي جاء في مقدمة المجالات الرئيسية للإشراف التربوي من حيث الأهمية.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة منصور (1997) والتي أشارت إلى أن مجال التخطيط والإدارة في الإشراف التربوي جاءت في مؤخرة مجالات الإشراف التربوي من حيث الترتيب حسب الأهمية، ومع دراسة عبد الرحمن (1994) والتي أشارت أيضاً إلى أن المشرفين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث اعتبروا مجال التقييم والذي هو جزء من أهداف الإشراف التربوي جاء في مؤخرة المجالات الإشرافية التي بحثتها الدراسة.

كما أن هذه النتيجة يختلف مع ما توصلت إليه دراسة Obilade (1992) والتي أشارت إلى أن ممارسات المشرفين التربويين تتصرف بالتقليدية، واختلفت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة Kalfared (1986) والتي أشارت إلى أن خاصية القدرة على القيادة هي الخاصية الأكثر أهمية عند اختيار المشرف التربوي، كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Previne (1984) والتي أشارت إلى أن المعلمين في مدارس نيوجرسي يرون أن السلوك القيادي الحديث للمشرف التربوي هو في حده الأدنى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أشارت النتائج إلى أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين) متوفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.53).

وترى الباحثة في درجة توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين بدرجة متوسطة، أن هذه الدرجة غير كافية خاصة وأن المعلمين والمديرين يمثلون الأداة التي تدير العملية التعليمية برمتها، وأن درجة رضاهم هي مهمة جداً حتى يعملوا بأقصى جهد وتتمثل جوانب عملية تحفيز العاملين (معلمين ومديرين) في تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في منح الحوافز المادية والمعنوية، وأن تكون مرتبطة بالأداء وليس بالحسب أو النسب أو المصالح

الشخصية، كما أن البعد عن الوساطة والمحسوبة في مجال الإشراف التربوي مهم جداً، وكذلك العمل على توفير مناخ عمل ملائم يحفز العاملين على بذل أقصى الجهد.

إن اهتمام المشرف التربوي برضا العاملين (معلمين ومديرين) هو أمر هام لأنه يزيـد ويةـ و ي الانتماء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين ويساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتنمية روح العمل المشترك والتعاون والمشاركة وهذه جوانب أساسية في تحفيز العاملين وخلق درجة كافية من الرضا لديهم ليقوموا بعملهم على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغنم (2007) والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي المعاصر هو عملية تشترك فيها أطراف عديدة تتمثل بشكل مباشر في المشرف التربوي والمدير والمعلم، وأشارت إلى ضرورة تطوير العنصر البشري في العملية التربوية من خلال توفير بيئة مناسبة للتعليم والاستكشاف وحل المشكلات.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشـ ربيـني (2007) والتي أشارت إلى أن الإشراف التربوي له دور مهم في تنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كـفـريـق والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية للعاملين في العملية التربوية، وتحقيق التعاون والترابط المتبادل بين المشرف والمدير والمعلم لتحقيق أهداف الإشراف التربوي. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة صبح (2005) والتي بحثت في ترتيب الأبعاد التابعة لمجال المدخلات في عملية الإشراف التربوي، وكانت فئة المعلمين هي الأكثر أهمية في ترتيب الأبعاد والمجالات المختلفة، وأوصت بزيادة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والاهتمام بتحفيز المعلمين. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة وادي (1998) والتي اعتبرت معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومـديـرين) من أهم المعايير الإشرافية الواجب توفرها ومراعاتها عند اختيار المشرف التربوي.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة وذلك لقلة الدراسات التي تناولت مجال (معيار) قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين)، علماً بأن جميع الدراسات السابقة توجي من حيث الجوهر بأهمية العنصر البشري في العملية التعليمية وخلصـة في الإشراف التربوي، وان رضا المعلمين ضروري وحيوي حتى يقوموا بما هو مطلوب منهم على أكمل وجه ممكن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

ما مدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

أشارت النتائج إلى أن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين توفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.64).

وترى الباحثة في هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين يشعرون ويلمسون بـ أن قدرة المشرف التربوي في محافظة الخليل على تحقيق النمو المهني هي قدرات متواضعة وليست في حدها المثالي أو حدها الأعلى، علماً بأن تحقيق النمو المهني للمعلمين باعتبارهم العنصر الأكثر أهمية في العملية التعليمية والتعلمية هو مطلب حيوي وضروري خاصة في ظل التكنولوجي وثورة المعلومات، وفي عصر التطور الهائل والمستمر في تقنيات التعلم ووسائل التعلم وأساليب التعليم، وفي ظل تطوير المناهج بين الفترة والأخرى مما يستلزم تطوير وتحقيق النمو المهني للمعلمين وبما يوازي التقدم والتطور في مجالات التعليم المختلفة من مناهج وأساليب واستراتيجيات.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن هناك ضرورة ملحة للتركيز على هذا المعيار، خاصة وأن المجتمع التربوي في محافظة الخليل هو الأكبر من حيث العدد من الطلبة والمعلمين من بين محافظات فلسطين، فإذا لم يتم تنمية الجانب المهني للمعلمين فإن أدائهم سيكون ضعيفاً ولن تتحقق غايات وأهداف العملية التربوية إذا لم يواكب التطوير المهني للمعلمين التطور المستمر في التقنيات والأساليب والطرائق والاستراتيجيات التدريسية، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في فلسطين والتي تؤثر وبشكل مباشر على العملية التربوية من اضطرابات ومؤثرات عديدة ومتعددة على العملية التربوية، كـ نقص التجهيزات على سبيل المثال مما يستدعي أن يكون المعلم قادراً مهنيّاً على تعويض الطلبة وتقليل الآثار السلبية لهذه الظروف السيئة والسائدة في هذا الوطن.

وتتفق هذه النتيجة من حيث جوهر أهمية معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين مع معظم الدراسات السابقة والتي ركزت معظمها على أهمية العنصر البشري خاصة المعلمين، وركزت على أهمية التطوير المهني والمناسب والمستمر للمعلمين حتى يكونوا قادرين على تسير العملية التعليمية والتعلمية بالشكل المطلوب والمنشود، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة وادي (1998) والتي أدرجت معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين من بين أهم سبعة معايير إشرافية، ومع دراسة وزارة التربية والتعليم والتعلم السعودية (2007) والتي أشارت إلى ضرورة أن يساعد المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم المهني والوصفي واعتبرت هذا المعيار في الدرجة الثانية من حيث الأهمية، ومع دراسة

الغزم (2007) والتي أشارت إلى أن العمل على تطوير العنصر البشري في العملية التربوية هو مطلب ملح وضروري لتطوير العملية التعليمية، ومع دراسة الشربيني (2007) والتي أشارت إلى أن من أهم أسباب تطبيق إدارة الجودة في التعليم هو التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي واعتبرت أن الإشراف التربوي مسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في التعليم وعلى رأسها جودة المعلم وممارساته وكفاياته وأساليب تدريسه وتوجيه الطلبة ومساعدتهم على تجاوز المشكلات والصعوبات التعليمية والسلوكية والنفسية، وتتفق كذلك مع دراسة الشربيني (2007) التي اعتبرت أن التفاوت في تأهيل المعلمين وفي أدائهم المهني يعتبر من أهم معوقات الإشراف التربوي مما يستلزم العمل بجدية على تحقيق النمو المهني لهؤلاء المعلمين. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة والتي عبرت نتائجها في الغالب على أهمية المعلمين وأهمية تطويرهم مهنيًا، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف العملية التعليمية والذي يعتبر من أهم أهداف الإشراف التربوي وغاياته.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية؟
لندرج عن هذا السؤال خمس فرضيات نوقشت كما يلي:

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي حسب متغير المسمى الوظيفي.

أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح المعلمين.

وترى الباحثة أن وجود فروق في وجهات نظر المعلمين والمديرين حول مدى توافر المعايير الإشرافية (معيار السمات الشخصية للمشرفين، معيار قدرة المشرف على تحقيق ذاته بكفاءة

وفاعلية، ومعيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي) لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل لصالح المعلمين، إن ذلك راجع لكون المعلمين أكثر خضوعاً لعملية الإشراف التربوي وممارستها المتعددة من ناحية، ولأن هذه المعايير مرتبطة بالتفاعل والعلاقة بين المعلم والمشرف بصورة مباشرة، مما يجعل المعلمين أكثر إحساساً وأكثر ملامسة وشعوراً بـ درات المشرف التربوي في هذه المجالات ذات العلاقة المباشرة بالمعلمين وهذا ما أوجد الفروق بين المعلمين والمديرين حول هذه المعايير الإشرافية الثلاثة ومدى توفرها لدى المشرف التربوي.

أما فيما يتعلق بمدى توافر المعايير الإشرافية (معيار قدرة المشرف على تحقيق أهداف الإشراف التربوي، معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين، ومعيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين) لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل، فقد كانت وجهات نظر المعلمين والمديرين كانت دالة إحصائياً حول هذه المجالات الثلاثة، خاصة وأن معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي هو معيار عام ولا يتعلق فقط بالمعلمين، وأن قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين) فمن المنطقي أن التحفيز يشعر به المعلمون والمديرون على حد سواء، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رمانة (2004) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الإشراف التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين، ومع دراسة زامل (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق بين المشرفين والمدراء حول واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وانتفتت أيضاً مع دراسة وادي (1998) حول معيار السمات الشخصية ولكنها اختلفت معها في معيار الإعداد المهني، وتتفق مع دراسة عبد الرحمن (1994) التي وجدت فرقاً بين آراء الفئات المكونة لمجتمع الدراسة وعلى المجالات الإشرافية السبعة التي درستها، وتتفق كذلك مع دراسة ريان (1988) والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين المعلمين والمديرين والمشرفين فيما يتعلق بتقويم جوانب نشاط التوجيه والإشراف. وانتفتت مع ما توصلت إليه دراسة Madrazo and Hunshell (1987) والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين المعلمين والمديرين في توقعاتهم من المشرف التربوي ودوره.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القاسم (2007) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الأساليب الإشرافية السبعة التي تناولتها بالدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مشرف/معلم)، واختلفت كذلك مع دراسة صبح (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقويم الإشراف التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفقيه (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين آراء المعلمين والمديرين في تقييمهم لدور مدير المدرسة كمشرف مهني ودوره في تطوير المعلمين مهنيًا. يلاحظ أن معظم المعايير في الدراسة كانت متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي حسب متغير الجنس.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الجنس في أي من مجالات الدراسة أو الدراسة ككل.

وترى الباحثة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل وعلى جميع المعايير الستة قيد الدراسة والتحليل.

إن ذلك راجع -من وجهة نظر الباحثة- إلى أن المعلمين والمديرين -ذكوراً وإناثاً- يتعاملون مع المشرفين ويواجهون نفس الأساليب ونفس الأنماط الإشرافية، وإن تقديراتهم لم-دى-توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي كان متوسطة، وهذا لتضح جلياً في الإجابة على تساؤلات الدراسة فيما يتعلق بجملة المعايير الإشرافية وبكل معيار على حدة، فقد كان هناك تقارب واضح جداً في آراء المعلمين والمديرين ذكوراً وإناثاً سواء من حيث درجة التقدير المتوسطة، أو من حيث نوعية المعايير الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وهذا ما يؤكد على ضرورة مراجعة عملية الإشراف التربوي بجوانبها المختلفة وخاصة الجوانب الأساسية مثل السمات الشخصية والقدرة على تطوير المعلمين مهنيّاً وتحفيز العاملين وتحقيق أهداف الإشراف التربوي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القاسم (2007) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق على جميع الأساليب الإشرافية تبعاً لمتغير الجنس، ومع دراسة صبيح (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقويم الإشراف التربوي تبعاً لمتغير الجنس، واتفقت من حيث الدرجة المتوسطة في التقدير مع دراسة اليافعي والشيخ (2005) والتي أشارت إلى أن تقدير المعلمين والمعلمات لمهام وكفايات المشرف التربوي كانت بدرجة متوسطة.

واتفقت كذلك مع دراسة الفقيه (2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين لدور المديرين في تطويرهم مهنيّاً تعزى لمتغير الجنس، واتفقت كذلك مع دراسة رمانة (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في آراء المعلمين حول واقع الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث في القدس تبعاً لمتغير الجنس،

ومع دراسة وادي (1998) والتي أظهرت عدم وجود فروق في المعايير الإشرافية الوجيهة - ب مراعاتها لى اختيار المشرف التربوي تبعاً لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اليافعي والشيخ (2005) والتي أشارت إلى تبايناً في آراء الذكور والإناث من المعلمين في دولة قطر حول مهام المشرف التربوي وكفائته ولصالح المعلمين الذكور، واختلفت كذلك مع دراسة زامل (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق في تفويض المشرفين والمديرين لواقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومع دراسة منصـور (1997) والتي وجدت فروق بين تصورات المشرفين لأهمية مهامهم الإشرافية حسب متغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة والدراسة ككل أيضاً ما عدا المجال الأول، حيث كانت الفروق لصالح حملة الماجستير.

وترى الباحثة في جود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين والمديرين حول مدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى مجالات الدراسة مجتمعة، وعلى كل مجال من مجالات الدراسة ما عدا المجال الأول (السمات الشخصية للمشرف التربوي). إن هذه الفروق ناجمة عن نظرة وتقدير المعلم أو المدير لأهمية الإشراف التربوي وجوانبه المختلفة، ومدى معرفته بها وبالمعايير الإشرافية، وهنا تتوقع الباحثة أن هناك علاقة بين درجة الفهم والتقدير لأهمية الإشراف التربوي ومعايير الإشراف التربوي وبين المؤهل العلمي للمدير أو المعلم، وهذا ما أثبتته جدول المقارنات البعدية الثنائية والذي أظهر أن الفروق لصالح حملة درجة الماجستير وفي جميع مجالات الدراسة مما يعزى إلى أن المعلمين والمديرين الذين يحملون درجة الماجستير أكثر تأكيداً على أهمية الإشراف التربوي وأكثر معرفة بالمعايير الإشرافية وأهميتها ككل، وأهمية كل معيار منها وهذا ما أوجد الفروق - من وجهة نظر الباحثة -.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القاسم (2007) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الأساليب الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع

الأساليب الإشرافية، وتتفق أيضاً مع دراسة رمانة (2004) والتي وتوصلت إلى وجود فروق جوهرية في آراء المعلمين والمديرين والمشرفين حول واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس، وانتفت كذلك مع دراسة زامل (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق جوهرية في آراء المديرين حول واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة وادي (1998) والتي وجدت فروقاً في المعايير الإشرافية الواجب مراعاتها عند اختيار المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة منصور (1997) والتي أشارت إلى وجود فروق جوهرية في تصورات المشرفين لأهمية مهامهم الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشاعر (2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومع دراسة صبح (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية في درجة تخطيط الإشراف تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرين والمعلمين في محافظات شمال فلسطين، واختلفت كذلك مع ما أشارت إليه دراسة الرشيد (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المشرفين والمعلمين حول واقع الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة الفقيه (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة تقييم المعلمين لدور المدير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي حسب متغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات المعلمين والمديرين لمدى توافر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل وعلى جميع إبعاد الدراسة ككل، وعلى كل بعد من أبعاد الدراسة ما عدا المجالين (الثالث والسادس فقط) أن ذلك راجع إلى أن المعلمين والمديرين وبصرف النظر عن سنوات خبرتهم، فإن تفرقاتهم لتوفر المعايير الإشرافية كانت متقاربة على مقياس الدراسة ككل، وعلى كل معيار لوحده ما عدا المعيار الثالث والسادس، وهذا نابع من احتكاكهم وتعاملهم مع المشرفين التربويين، فمن خلال هذا التعامل

والاحتكاك يستطيعون تقدير مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي ولقد عبروا عن مدى توافر هذه المعايير بدرجة متوسطة، مما يعني أن المعلمين والمديرين بصرف النظر عن عدد سنوات خبرتهم يرون ضرورة تطوير عملية الإشراف التربوي بجوانبها ومعاييرها المختلفة، وهذا يستدعي من الجهات المختصة والمسؤولة إعادة النظر في عملية الإشراف التربوي ومعاييرها المختلفة، والتركيز على مهارات وقدرات المشرف التربوي لما لذلك من أهمية بالغة على فعالية العملية التربوية بشكل عام، والعملية التعليمية بشكل خاص.

واستذكرت الباحثة هنا ما قاله بعض المعلمين والمديرين والذين لهم سنوات طويلة في التعليم "أنهم لم يروا تغييراً في الأساليب الإشرافية طوال هذه الفترة الزمنية وإن المشرف يأتي لتصحيح الأخطاء وليس لتحسين وتطوير عملية التعليم، وإن البنود الواردة في هذه الاستبانة معظمها لا يتوفر لدى المشرف التربوي"، وطالبوا مديريات التربية بإصلاح العملية الإشرافية واتخذت نتائج هذه الدراسة بعين الاعتبار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشاعر (2006) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في واقع الممارسات الإشرافية في منطقة الإحساء بالسعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع دراسة صبح (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مجالات تخطيط الإشراف التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومع دراسة الرشدي (2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق جوهرية في واقع الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة للمعلمين والمشرفين، ومع دراسة الفقيه (2004) والتي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية في آراء المعلمين والمديرين نحو دور مدير المدرسة تعزى لعامل سنوات الخبرة، ومع دراسة رمانة (2004) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين والمديرين نحو واقع الإشراف التربوي حسب متغير سنوات الخبرة، ومع دراسة منصور (1997) والتي أوجدت اختلافات جوهرية في آراء المشرفين نحو درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية حسب متغير سنوات الخبرة، ومع دراسة Madrazo and Hunshell (1987) والتي أشارت إلى اختلافات جوهرية في توقعات المعلمين نحو دور المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفاسم (2007) والتي أشارت إلى وجود فروق جوهرية حول أسلوب الزيارة الصفية والمشغل التربوية التي يقوم بها المشرفون التربويون

تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع دراسة زامل (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق جوهرية في واقع الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تبعاً لسنويات الخبرة التعليمية، واختلفت كذلك مع دراسة منصور (1997) والتي توصلت إلى وجود فروق بين تصورات المشرفين لأهمية مهامهم الإشرافية تبعاً لسنوات الخبرة.

منافسة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر كل من المعلمين والمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي حسب متغير المديرية.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المديرية في أي من مجالات الدراسة.

وترى الباحثة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم المعلمين والمديرين لمدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. إن المعلمين والمديرين في المديريات الثلاث يقيمون مدى توفر المعايير الإشرافية بدرجة متوسطة ولدى المديريات الثلاث، وهذا راجع -من وجهة نظر الباحثة- إلى أن المديريات الثلاث لها نفس الأنظمة والقواعد والتعليمات وهي خاضعة لجهاز التربية والتعليم، وبالتالي فإن مقوماتها وأساليبها متماثلة وبالتالي فإن المشرفين التربويين في هذه المديريات الثلاث متقاربون في قدراتهم ومؤهلاتهم، مما جعل المعلمين والمديرين في هذه المديريات الثلاث يشعرون ويلمسون نفس الشواهد ونفس الأساليب الإشرافية، وبالتالي كان درجات تقييمهم لمدى توفر مقومات المشرفين التربويين متقاربة بصرف النظر عن المديرية التابع لها المعلم أو المدير. لم يوجد في الدراسات السابقة ما يتفق أو يختلف مع هذه النتيجة حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول متغير المديريات -وهذا خاص بطبيعة هذه الدراسة- والتي تجري على مدارس محافظة الخليل بمديرياتها التربوية الثلاث (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل).

3.5 التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

1. حث وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمراعاة المعايير الإشرافية عند اختيار المشرف التربوي وخاصة فيما يتعلق بقدرات المشرف التربوي لتحقيق الغايات المرجوة من عملية الإشراف، وخاصة معايير السمات الشخصية للمشرفين التربويين، إضافة إلى معايير الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي.
2. حث الجهات التربوية على عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين من أجل تطوير أدائهم المهني والنهوض بالعملية الإشرافية بشكل خاص، والعملية التربوية بشكل عام.
3. حث المشرف التربوي أن يكون لديه شعور ايجابي نحو دعم المعلمين والمديرين والتعاون معهم لما فيه خير العملية الإشرافية وسبل تطويرها.
4. ضرورة تأهيل المشرفين التربويين (تطوير العنصر البشري في العملية الإشرافية) خاصة وأن الإشراف التربوي يتطور مع التقدم والتطور العلمي.
5. تحسين مستوى ممارسات المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من خلال توفير الظروف والتسهيلات اللازمة.
6. ضرورة زيادة الاهتمام بتطوير العنصر البشري في عملية الإشراف التربوي إضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بمعايير اختيار المشرف من حيث سماته وقدراته ومؤهلاته وخبراته.

4.5 المقترحات

تقترح الباحثة ما يلي

1. حث الجهات التربوية المسؤولة أن تولي نتائج الدراسة هذه قدرًا من الأهمية، مما يعطي للمعلمين والمديرين حافزاً للتفاعل مع الباحثين، من خلال قناعتهم بأن وجهات نظرهم تؤخذ بعين الاعتبار.
2. تزويد المشرفين التربويين وعناصر العملية التعليمية بنتائج الأبحاث والدراسات التي تتعلق بالعملية الإشرافية وسبل تطويرها.
3. ضرورة قيام الجهات التربوية بعقد ورشات عمل بالمشراكة مع المديرين والمعلمين والمشرفين يكون من شأنها الخروج بنتائج ومقترحات وتوصيات تساهم في تطوير عملية الإشراف التربوي.

4. حدث المشرفين على البحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً وبهدف تجويد عمليات التعليم والتعلم.
5. إجراء المزيد من الدراسات في مناطق أخرى، وفي جوانب أخرى م- ن جوانب ب عملية الإشراف التربوي لإثراء عملية الإشراف التربوي وزيادة فاعليتها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

1. الأفندي، محمد (1981) "الإشراف التربوي" الطبعة الثالثة، القاهرة.
2. بلفيس، احمد (1989) "المشرف التربوي والعملية الإشرافية في إطار بعـض الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية"، الاونروا/اليونسكو، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، عمان.
3. البوهي، فاروق (1992) "آراء موجهي ومعلمي التعليم الأساسي فـي الإشراف الفـني"، دراسة مقارنة بمحافظة الإسكندرية (ج. م. ع) والبحرين، مجلة كلية التربية، الإسكندرية، العدد الأول.
4. جميس، الفرد (1995) "تركيبية التفاعلات بين المشرف والخاص للإشراف"، واردة في عبد الجواد نور الدين (2001)، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (43).
5. الحبيب، فهد (1996) "التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية"، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
6. ديراني، محمد (1997) "الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسين التدريس"، الطبعة الثانية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. رمزي، عبد القادر (1997) "في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي"، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
8. الرشدي، محمد (2005) "واقع الإشراف التربوي على تعليم الرياضيات فـي المـرحلتين المتوسطة والثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، المجلة التربوية، المجلد (19)، العدد (74).
9. ريان، فكري (1988) "الإشراف التربوي والتوجيه الفني، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس في الكويت"، المجلة التربوية، مجلد (15)، عدد (18).
10. رمانة، نبيل (2004) "واقع وتطلعات الإشراف التربوي لصفوف المرحلة الأساسية الأولى في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
11. زامل، مجدي (2000) "نموذج نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية مـن وجهة نظر المـديرين والمشـرفين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

12. سماعيل، وهيب، ومرسي، محمد (1984) "الإدارة المدرسية الحديثة"، القاهرة، عالم الكتب.
13. الشربيني، غادة (2007) "دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية". <http://www.makkareshraf.gov>
14. الشرقاوي، مريم (2002) "إدارة المدارس بالجودة الشاملة"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
15. الشاعر، جمال (2006) "واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين"، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، القاهرة.
16. صبح، باسم (2005) "تفويض التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كـمـا يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. الصالحي، عدنان (1989) "تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
18. طعاني، حسن (2005) "الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه"، دار الشروق، عمان، الأردن.
19. عبد الرحمن، نائل (1994) "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.
20. العبد الكريم، راشد (2003) "الإشراف التربوي: معوقات ونموذج مقترح"، بحث مقدم إلى اللقاء الحادي والعشرين لقادة العمل التربوي، مجلة المعرفة، وزارة المعارف السعودية.
21. عبد السلام، محمد (1981) "القياس النفسي والتربوي"، ط12، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
22. الغنم، نورا (2007) "رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين"، وزارة التربية والتعليم، البحرين. <http://www.education.gov>
23. الفقيه، لبنى (2004) "دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا في منطقة حضـواحي القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

24. الفرشي، صالح (1994) "العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية التربية في مديرية عمان الكبرى الأولى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
25. الفاسم، عبد الكريم (2007) "درجة أهمية الأساليب الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (48).
26. لوكاس، جون (1994) "قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة للمشرفين ورؤساء الأقسام في الكليات"، ترجمة وليد شحادة، الرياض، مكتبة العبيكان.
27. اللجنة العامة لمعلمي الحكومة (1984) "الوضع التعليمي العام في الضفة الغربية في ظل الاحتلال الإسرائيلي والعوامل المختلفة التي تؤثر في تدني مستوى التحصيل للطلبة وانخفاض نسبة نجاحهم في امتحان الثانوية العامة في الضفة الغربية"، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
28. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (1984) "الإشراف التربوي في الوطن العربي: واقع وسبل تطويره"، تونس.
29. منصور، نبيل (1997) "أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستها لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
30. مكتب التربية العربي لدول الخليج (1996) "الإشراف التربوي في دول الخليج: واقع وسبل تطويره"، الرياض.
31. مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (2008).
32. مدانات، أوجيني، وبرزة، كمال (1987) "الإشراف التربوي التعليمي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. نشوان، يعقوب (1986) "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
34. نشوان، يعقوب، ونشوان جميل (2004) "السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي"، الطبعة الثانية، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
35. وزارة التربية والتعليم السعودية (2007) "معايير عناصر العملية التعليمية".
<http://www.education.gov.bh.con21/w6doc>.
36. وادي، عبد الحكيم (1998) "المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

37. اليافعي، علي، ونوال، الشيخ (2005) "مهام الموجه التربوي وكفاياته في دولة قط - ر - في ضوء توجهات الإشراف الحديث"، **مجلة التربية**، العدد (15)، جامعة عين شمس، القاهرة.

المصادر والمراجع الأجنبية

1. Bernard, A. (1994) "**Human agency in social cognition theory**" American Psycho gist.
2. Glatthorn, A. (2004) "The effect of supervision through creative leadership", Vol. 65, No. 2, pp. 78-80.
<http://docs.ksv.edu.sa/Articales12>
3. Henderson, P.(1994) **Administrative skills in counseling supervision** ERIC Digest.
4. Johos, V. (1984) "**An Analysis of supervisory tasks, performed in elementary schools temple university**". Dissertation abstracts international, Vol. 46, p 594
5. Kalfared, E. (1986) "**Most important Criteria for public school super intendment selecting as perceived by school dissertation**" abstracts international, Vol 47-05A, p: 1543
6. Luders, W. (1987) "**Selecting Performance Carteria for the Evaluation of public School Superintendents based on Item Discrimination power**". Dissertaion Abstracts International, 49.
7. Madrazo, G., And Hounshell, P. (1987) **The Role Expectancy of the science supervisor. Science education**, Vol. 71, No. 1. pp 9-14.
8. Nany, D. ; Yendel, S. (2000) **From Readiness to Inquiry :the unfolding of supervision in the professional development school**. ERIC ED 468426.
9. Obilade, K.(1992) "Supervisory Behavior as perceived by secondary school teachers" in **Nigeria school organization**, pp 237-243
10. Pervine W, (1984) "Teacher and supervisory perception of elementary science supervision, **science education**", Vol. 68 (1) 3-9

11. Pfeiffer, J. (1987): "**The Association for supervision and Curriculum Development**", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
12. Pernard, T. (1994): "**Ethical and Legal Dimensions Of Supervision**", ERIC Digest.
13. Vickers, B. (1988) "**A comparison of elementary principals and elementary teachers of their principals supervisory behaviors**" dissertation abstract international vol. 50-01 A pi 4g.
14. Van, A. (1997): "**Dissertation Abstracts Building Trust in Educational Leadership**". A study Conducted in the church Educational system, Vol. 57/12, P. 5004, Jun.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

استبانة تقييم مدى توفر معايير الإشراف التربوي

أخي المعلم، أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف تقييم مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وذلك لتكملاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولعرض جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة تم تصميم هذه الاستبانة. لذا يرجى تعبئة الاستبانة والإجابة عن أسئلتها، علماً بأن البيانات الواردة فيها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نفوز ذيب

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (X) داخل مربع الإجابة الذي ينطبق عليك:

1. المسمى الوظيفي: مدير ☐ معلم ☐
2. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
3. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ (5-10) سنوات ☐
(11-20) سنة ☐ فوق 20 سنة ☐

5. المديرية التابع لها: مديرية شمال الخليل ☐ مديرية وسط الخليل ☐
مديرية جنوب الخليل ☐

القسم الثاني:

الرجاء قراءة كل فقرة من الفقرات الآتية، ثم وضع إشارة (X) في عمود الإجابة المناسب أمام كل فقرة

الرقم	الفقرة----	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً	معيار السمات الشخصية للمشرفين التربويين					
1.	يتمتع المشرف التربوي بدقة الملاحظة					
2.	يتمتع المشرف التربوي بالفـدرة على تحمـل المسؤولية					
3.	يملك المشرف التربوي القدرة على التفكير المنظم					
4.	لدى المشرف التربوي القدرة على حل المشـكلات التربوية					
5.	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اتخاذ الفـرار المناسب					
6.	لدى المشرف التربوي ثقة بـالنفـس تؤهله لأداء عمله بكفاءة					
7.	لديه القدرة الكافية على التواصل لفظياً وحركياً					
8.	يتمتع المشرف التربوي بشخصية قيادية قوية					
9.	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على الاسـتماع والمنافسة لآراء الآخرين					
10.	لدى المشرف التربوي قدرة الإبداع والابتكار فـي مجال عمله					
ثانياً	معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية					
11.	يعمل على تطوير معارفـه فـي مجـال التعلـيم والإشراف التربوي					
12.	قادر على تشخيص نقاط القـوة والضعف لـدى المعلمين					
13.	يفهم مبادئ التعليم والتعلم الفعالة واللازمة ويطبقها					
14.	يستخدم أساليب تقييم متنوعة تنسجم مع الأهـداف المنشودة					
15.	يعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عمله					
16.	يعمل على إثراء المادة العلمية الواردة في المنهاج المقرر					
17.	يعمل على رفع درجة الرضا والطمأنينة لـدى					

					المعلمين	
					يحرص على تحسين نتائج الطلبة في المستقبل	18.
					يعمل على تحديث معرفته بالمادة العلمية التي يشرف عليها	19.
					يتابع التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم	20.
معيار الإعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي						ثالثاً
					يتمتع المشرف التربوي بالمؤهلات العلمية المطلوبة لممارسة الإشراف التربوي	21.
					ملم بالتعليمات والتشريعات المعمول بها في جهاز التربية والتعليم	22.
					قادر على توجيه المعلمين في المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية	23.
					يفهم بإعداد خطة عمل إشرافية مسـتفيدة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة	24.
					يفهم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	25.
					يفهم التقارير اللازمة في الأوقات المحددة	26.
					يحرص على تحضير مواد التدريب للمعلمين مثل النشرات والبرامج التعليمية المختلفة	27.
					لديه قدرة على تخطيط برامج للنمو المهني للمعلمين	28.
					قادر على تطوير الأساليب المستخدمة في الوسائط التعليمية	29.
					قادر على التوجيه والتنسيق اللازم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في مجال التعليم	30.
معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي						رابعاً
					يساعد المشرف التربوي المعلمين والمديرين في وضع الخطط التربوية الهادفة	31.
					يحدد الأهداف المنشودة للمخرجات الدراسية بالمشاركة مع المعلمين والمديرين	32.
					يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والمديرين	33.
					يمارس التفاعل الإنساني بكل أنواعه ومستوياته مع	34.

					الآخرين في العملية التربوية	
					35. يمتلك مهارات الاتصال التربوي في مجال عمله	
					36. يشجع إجراء الدراسات والبحوث وتقييم نتائجها والاستفادة منها	
					37. يتمتع بقدرة اكتشاف المواهب والإبداعية لدى المعلمين	
					38. قادر على العمل ضمن فريق	
					39. يفهم بتحديد الوسائل والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة	
					40. يدرك أهمية الإشراف التربوي في تحقيق الأهداف التربوية	
خامساً معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز العاملين (معلمين ومديرين)						
					41. يقدّر أهمية الدوافع التربوية لدى المعلمين	
					42. يعمل على توفير مناخ عمل ملائم يحفز العاملين على بذل أقصى الجهد	
					43. يستخدم المعلومات الخاصة بنتائج أداء العاملين في تحفيزهم للعمل	
					44. يستخدم الحوافز المعنوية المناسبة (الشكر، الثناء، التقدير)	
					45. يعمل على توفير أجواء تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	
					46. يعمل على تنمية الانتماء الوظيفي لدى العاملين	
					47. يحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	
					48. يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية	
					49. يطبق مبدأ العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية	
					50. يبتعد قدر المستطاع عن الوساطة والمحسوبية في مجال عمله	
سادساً معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين						
					51. يشجع المعلمين على مواكبة التطورات والمستجدات في المواد التي يدرسونها	
					52. يزود المعلمين بالمعلومات والنشرات المتعلقة	

					بالمواد الدراسية التي يشرف عليها	
					يطلع المعلمين على أساليب فعالة لتدريس مبحثهم	53.
					يشجع المعلمين على استخدام أساليب التعلم الـ ذاتي لزيادة معارفهم	54.
					يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف مثـ لـ حل مشكلات الطلاب السلوكية التي يواجهها	55.
					يزود المعلم بمهارات جديدة وحديثة في التعامل مع الطلبة وزيادة تفاعلهم	56.
					يستخدم التغذية الراجعة فـ ي تقيـم أداء المعلمـ م وتطويره وتحسينه	57.
					يزود المعلمين بنتائج الدراسات في مجالات تربوية ذات علاقة بأدائهم	58.
					يشجع المعلمين على اسـتخدام أسـاليب التعزيزـ لـ المختلفة مع الطلاب	59.
					يتعاون مع المعلمين في تطوير وتجديد الأسـاليب الإشرافية	60.

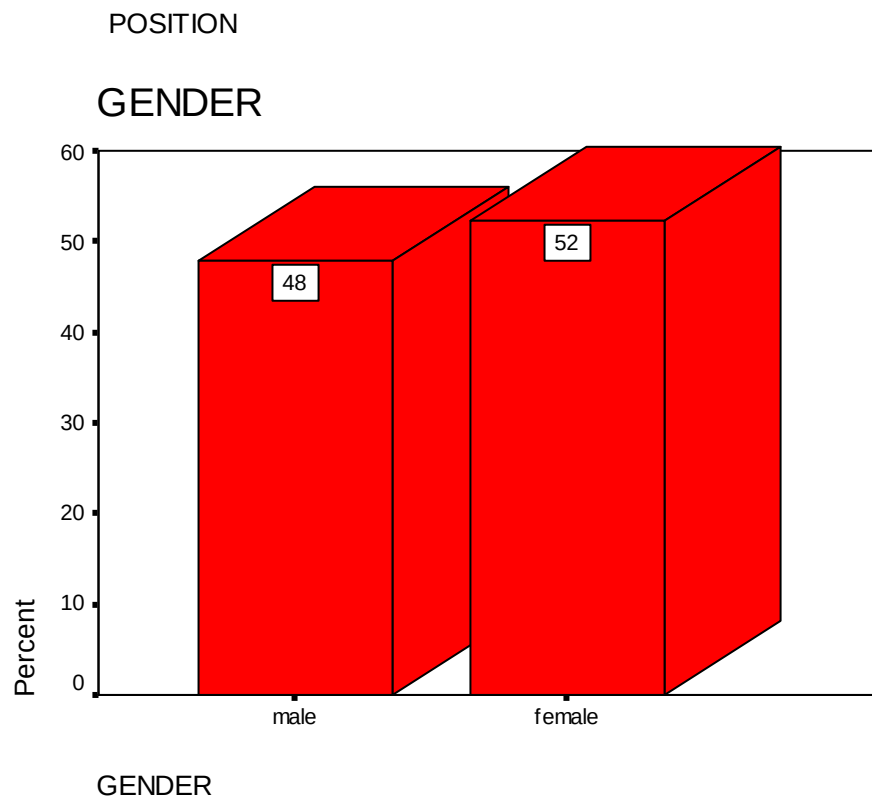
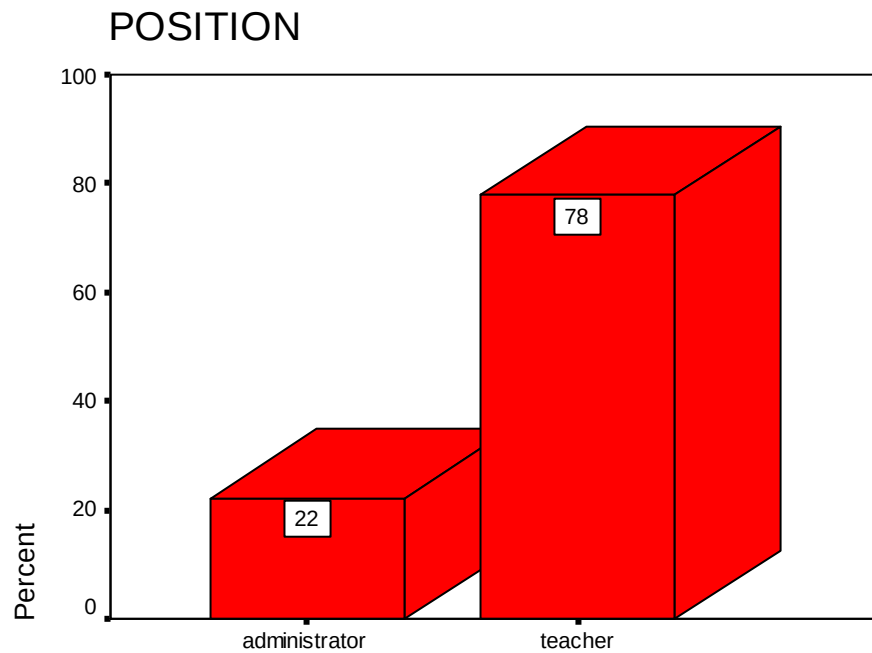
ملحق رقم (2)
أسماء محكمي الاستبانة

أ.د احمد فاهيم جبر	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس
د. جمال أبو مرق	جامعة الخليل	إدارة تربوية
د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
د. زياد قباجة	جامعة القدس	أساليب تدريس
د. محمد عابدين	جامعة القدس	إدارة تربوية
د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
د. ميسون التميمي	مكتب التربية والتعليم	إدارة تربوية
د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس	إدارة تربوية
د. محسن عدس	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس
د. نبيل الجنيدي	جامعة الخليل	مناهج وطرق تدريس

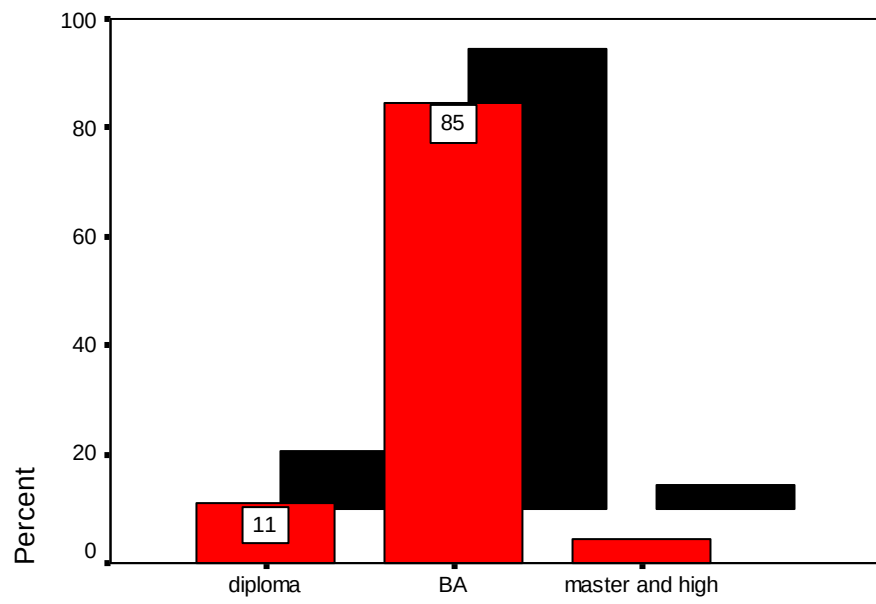
ملحق رقم (3)

توضيح بياني للخصائص الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) لمجتمع الدراسة.

رسوم بيانية توضيحية

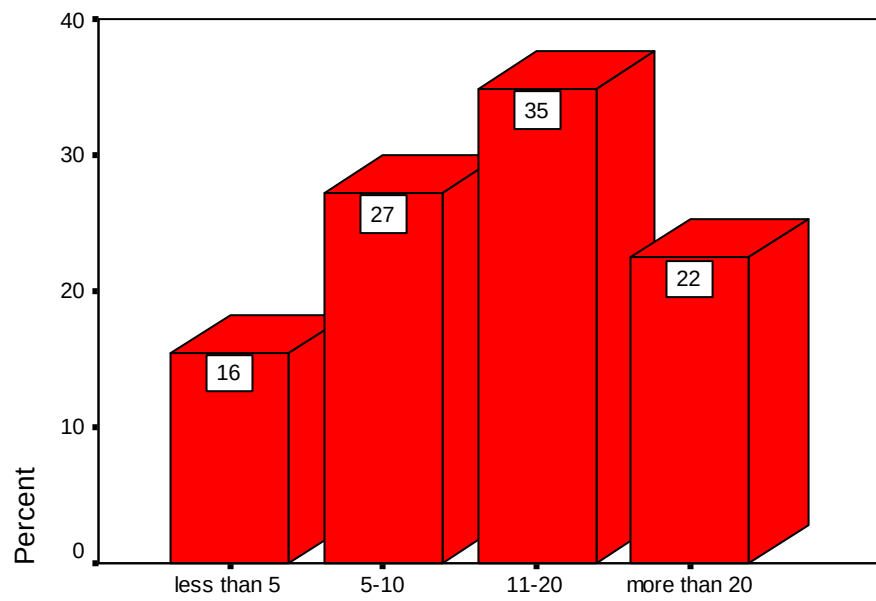


EDU.L

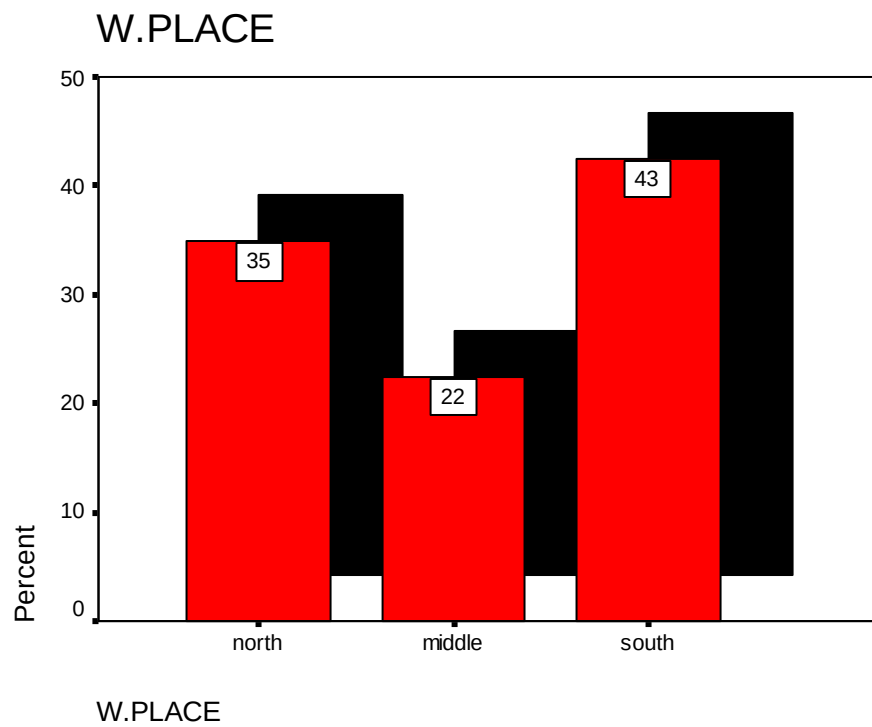


EDU.L

Y.O.EX



Y.O.EX



ملحق رقم (4)
أوراق تسهيل المهمة

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	توزيع مجتمع الدراسة	3.1
53	خصائص العينة الديمغرافية	3.2
56	مصنوفة ارتباط فقرات مقياس مدى توفر المعايير الإرشادية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين على الدرجة الكلية للمقياس	3.3
58	مفاتيح الدراسة (حسب قيمة المتوسط الحسابي)	3.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الإرشادية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين	4.1
63-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر المعايير الإرشادية لدى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب الدراسة ككل مرتبة حسب الأهمية من حيث قيمة المتوسط الحسابي.	4.2
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار السمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.	4.3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر قدرة المشرف التربوي في محافظة الخليل على تحقيق ذاته بكفاءة وفاعلية من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.	4.4
67-66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار الاعداد المهني المناسب لممارسة الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية.	4.5
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق أهداف الإشراف التربوي لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية	4.6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحفيز المعلمين والمديرين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية	4.7
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر معيار قدرة المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية	4.8
73	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الفنية والسمات الشخصية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المسمى الوظيفي	4.9

74	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير الجنس	4.10
76	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي	4.11
77	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المؤهل العلمي	4.12
78	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي	4.13
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة	4.14
80	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير سنوات الخبرة	4.15
81	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة	4.16
82	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في مدى توفر المعايير الإشرافية لدى المشرف التربوي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغير المديرية	4.17
83	الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المديرية	4.18

فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
115-111	استبانة الدراسة	1.
116	أسماء محكمي الاستبانة	2.
119-117	توضيحات بيانية للخصائص الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)	3.
124-120	أوراق تسهيل المهمة	4.

فهرست الموضوعات

الرقم	الموضوع	الصفحة
-	صفحة الغلاف الداخلية	-
-	صفحة العنوان	-
-	صفحة إجازة الرسالة	-
-	الإهداء	-
-	الإقرار	أ
-	الشكر والعرفان	ب
-	مصطلحات الدراسة	ج-د
-	الملخص	هـ-
-	Abstract	و
	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	2
1.1	المقدمة	2-5
2.1	مشكلة الدراسة	5-6
3.1	أسئلة الدراسة	6-7
4.1	فرضيات الدراسة	7
5.1	أهداف الدراسة	7-8
6.1	أهمية الدراسة	8-9
7.1	حدود الدراسة	9
	الفصل الثاني (الخلفية النظرية والدراسات السابقة)	11
1.2	الخلفية النظرية للدراسة	11
1.1.2	الإشراف التربوي بشكل عام	11-13
2.1.2	الاتجاهات الحديثة في الإشراف والقيادة التربوية	14-16
3.1.2	أنواع الإشراف التربوي	16-17
4.1.2	دور الإشراف التربوي في تحقيق جودة التعليم	18-21
5.1.2	معايير الإشراف التربوي التي ركزت عليها الدراسة	22-27
2.2	الدراسات السابقة	28
1.2.2	الدراسات العربية	28-41
2.2.2	الدراسات الأجنبية	42-47
3.2.2	التعليق على الدراسات السابقة	48-50

52	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)	
52	منهج الدراسة	1.3
52	مجتمع الدراسة	2.3
54-53	عينة الدراسة	3.3
54	أداة الدراسة	4.3
57-54	صدق أداة الدراسة	5.3
57	ثبات أداة الدراسة	6.3
57	متغيرات الدراسة	7.3
58-57	المعالجة الإحصائية	8.3
58	مفاتيح الدراسة	9.3
60	الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)	
72-60	تحليل أسئلة الدراسة	1.4
83-72	تحليل فرضيات الدراسة	2.4
85	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)	
96-85	مناقشة نتائج أسئلة الدراسة	1.5
102-96	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	2.5
103	توصيات الدراسة	3.5
104-103	مقترحات الدراسة	4.5
105	المصادر والمراجع	-
108-105	المصادر والمراجع العربية	-
109-108	المصادر والمراجع الأجنبية	-
110	الملاحق	-
115-111	ملحق رقم (1) استبانة الدراسة	-
116	ملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة	-
119-117	ملحق رقم (3) توضيحات بيانية للخصائص الديمغرافية	-
124-120	ملحق رقم (4) أوراق تسهيل المهمة	-
126-125	فهرست الجداول	-
127	فهرست الملاحق	-
129-128	فهرست الموضوعات	-