

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية
الغربية

**The Role of Diversified Supervision in the Development of Secondary
School Teachers Performance at the Northern Badia School District**

إعداد

رغدة زهاء الدين محمد

بإشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

الفصل الدراسي الصيفي

٢٠١٦- ٢٠١٧

قرار لجنة المناقشة

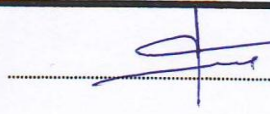
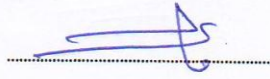


دور الأشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في
البادية الشمالية الغربية

إعداد

رعدة زهاء الدين محمد

بإشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة:
	الدكتورة ميسون الزعبي
مشرفاً ورئيساً	
	أ. د محمد عبود الحراشة
عضواً	
	أ. د تيسير محمد الخوالدة
عضواً	
	أ. د يسرى يوسف العلي
عضواً خارجياً	

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم

التربوية قسم الإدارة التربوية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: 2017/8/7م

الفصل الدراسي الصيفي 2016/2017

التفويض

أنا الطالبة: رعدة زهاء الدين محمد؛ أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: رعدة زهاء الدين محمد

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٧ / ٨ / ٧ م.

إقرار والتزام

أنا الطالبة: رعدة زهاء الدين محمد
التخصص: ماجستير إدارة تربوية
الرقم الجامعي: ١٥٢١١٠٦٠٢٩
كلية العلوم التربوية: قسم الإدارة التربوية

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول،
والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، أن قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية
وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم
بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها
أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو
تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي
حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض
أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة:

التاريخ: خ/٨/٧/٢٠١٧ م.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

والدّي الحبيبين الغاليين ...

اللذين وفقني الله برضاهما وأرجو من العلي القدير أن يطيل عمرهما ويلبسهما ثوب الصحة

والعافية...

إلى زوجي توأم روحي ورفيق دربي الذي ساندني وشجعني...

إلى فلذ الكبد وثمره الفؤاد الوسيم إلى أختي براءة...

التي ساعدتني ووقفت معي طيلة دراستي...

إلى أخواني رأفت وحموده ...

واليكم يامن تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقديري، مها وهبه وولاء...

إلى خالتي وصال الغالية...

التي أنارت دعواتها لي ... حماها الله...

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبه والتضحية...

الباحثة

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لحضرة الدكتورة ميسون الزعبي الفاضلة والتي تكرّمت بالإشراف على رسالتي هذه، وكان لتوجيهاتها وملاحظاتها السديدة وإرشاداتها القيّمة الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل الأكاديمي وإخراجه إلى حيّز الوجود، فلها مني كل الشكر والتقدير والعرفان، متمنياً من المولى عزّ وجل أن يزيدها علماً ورفعة، وأن يجزاها عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والذي زادني وإياها بهم شرفاً ورفعة لما بذلوه من جهد ووقت في قراءتها ووضع ملاحظاتهم السديدة وإضاءاتهم النيرة التي أثّرت هذه الدراسة، كل من عميد كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت حضرة الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة وحضرة الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة الفاضل والمحكم الخارجي حضرة الأستاذة الدكتورة يسرى يوسف العلي، فلهم مني جزيل الشكر ووافر الامتنان.

كما أتقدم بشكري وعظيم امتناني إلى الذين نهلت من علمهم وتعلمت على أيديهم والذين غمروني بما لديهم من علم ومعرفة؛ أساتذتي الأكارم في كلية العلوم التربوية في "جامعة آل البيت".

الباحثة

فهرس المحتويات

ز.....	فهرس المحتويات
ك.....	الملخص
ل.....	Abstract
١.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأسئلتها
١.....	مقدمة
٣.....	مشكلة الدراسة:
٤.....	أسئلة الدراسة:
٤.....	أهداف الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٥.....	محدودات الدراسة ومحدداتها:
٥.....	التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:
٧.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
٧.....	القسم الأول: الأدب النظري
٤٠.....	القسم الثاني: الدراسات السابقة
٤٣.....	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
٤٤.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٤.....	منهج الدراسة:
٤٤.....	مجتمع الدراسة وعينتها:
٤٥.....	أداة الدراسة:
٤٥.....	صدق الأداة:
٤٥.....	ثبات أداة الدراسة:
٤٦.....	المعالجة الإحصائية

٤٦.....	إجراءات الدّراسة
٤٧.....	متغيرات الدراسة:
٤٩.....	الفصل الرابع نتائج الدّراسة
٤٩.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٥٩.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٦٤.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٦٤.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٦٨.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٦٩.....	ثانياً: التوصيات
٧٠.....	قائمة المراجع
٧٠.....	أولاً : المراجع باللغة العربية
٧٦.....	ثانياً : المراجع الأجنبية
٧٧.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١.	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي	٥٥
٢.	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية	٥٦
٣.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	٥٩
٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال النمو المهني مرتبة تنازلياً	٦١
٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط للتدريس مرتبة تنازلياً	٦٢
٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ التدريس مرتبة تنازلياً	٦٣
٧.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال استخدام تقنيات التعليم مرتبة تنازلياً	٦٥
٨.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال إدارة الصف مرتبة تنازلياً	٦٥
٩.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التقويم مرتبة تنازلياً	٦٦
١٠.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	٦٨
١١.	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية	٦٩

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
٩٠	أداة الدراسة بصورتها الأولى	(١)
٩٥	قائمة بأسماء المحكمين	(٢)
٩٦	أداة الدراسة بصورتها النهائية	(٣)
١٠١	كتب تسهيل المهمة	(٤)

دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية

إعداد الطالبة

رغدة زهاء الدين محمد

بإشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم، وإلى أثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، في ذلك، ونظراً لطبيعة عينة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، قد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية (ذكوراً وإناثاً) للمرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية والبالغ عددهم (١٥٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (٤٢٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وفي جميع المجالات جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال تنفيذ التدريس بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط للتدريس بدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال إدارة الصف بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال التقويم في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية وبدرجة متوسطة، ثم تلاه في المرتبة الخامسة مجال النمو المهني وكان بدرجة متوسطة، وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال استخدام تقنيات التعليم وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تبني تطبيق الإشراف المتنوع في جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المتنوع، أداء المعلمين.

(*) كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول.

- تاريخ المناقشة : ٢٠١٧/٨/٧

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٧.

The Role of Diversified Supervision in the Development of Secondary School Teachers Performance at the Northern Badia

School District Presented by

Raghdah Zaha'a Al- Dagamseh

Supervised of by

Dr Maysoon Al Zuaby

Abstract

This study aims to identify the diverse role of supervision in the development of the performance of secondary-level teachers in the Northwest Desert from their point of view, and the impact of variables (sex, scientific qualification, years of experience). In that, due to the nature of the study sample the survey curriculum was used, the study community of all secondary school teachers (male and female) may be for the secondary stage in the Northwest Desert, ١٥٠٠ teachers and instructors, the sample study was randomly selected. The simple number (٤٢٠) teacher and teacher , the results of the study showed a lack of statistical significance due to the impact of gender, years of experience and scientific qualification, and in all areas, it came to a moderate degree, where the implementation of teaching was first and intermediate. It was followed in second by a medium-level planning of teaching, followed by third class management in middle class, followed by fourth-level evaluation in the performance development of secondary-level teachers and to a moderate degree , followed by the fifth level of professional growth and was, to a moderate degree, the most recent field of use of teaching techniques and to a moderate degree, the results also showed that there were no statistically significant differences due to gender impact,

scientific qualification and years of experience in all areas and degree college, in the light of the results of the study, the researcher recommended that the application of diversified supervision should be built into all directorates of education in Jordan.

Keywords: diversified supervision, teacher performance.

-Faculty of Educational Science-Dept. of Educational Administrator & Foundation

-Date of debate : ٧/٨/٢٠١٧

© All copy rights reserved in AL al-bayt university, Hashemite Kingdom of Jordan, ٢٠١٧

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

مقدمة

يُعدّ التعليم مهنة سامية، وذلك لما تؤدّيه هذه المهنة من اهتمام بأغلى ثروة استخلفها الله على وجه الأرض ألا وهو الإنسان، ولما لهذه الثروة من تأثير على تقدم المجتمع ورفعته شأنه، وقد توجهت وزارة التربية والتعليم مؤخراً إلى الاهتمام بشكل كبير بالعملية التربوية والعمل على تسخير كل الطاقات والإمكانات البشرية والمادية التي تسهم وبشكل فاعل في تطوير أداء المعلم، الذي والذي يمثل عموداً من أعمدة النظام التعليمي، بالرغم من تطور التقنيات التعليمية، وبقدر الاهتمام والتطور الذي يلحق بالمعلم، بقدر ما يؤدي إلى نمو الطلبة وتطورهم بشكل خاص، وهو وتطور مجتمعنا الأردني بشكل عام، ولما كان للمعلم من أهمية في العملية التربوية فمن الضروري أن ينال القدر الذي يتناسب مع الدور الحساس الذي يقوم به في إعداد النسيء وتكوينه، ونتيجة لذلك نشأت فكرة الاهتمام بالإشراف التربوي والعمل على تطويره.

ويُعدّ الإشراف التربوي واحداً من الخدمات المهنية التي يقدمها المسؤولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطبيقه، ويعد محورياً رئيساً من محاور العملية التربوية، ومن هنا لا بد من تطويره حتى يتمكن المعلمون من مواكبة مستجدات العصر الناتجة عن الانفجار المعرفي (الخلاوي، ٢٠١٠: ٢).

ويرى أبو ملوح (٢٠٠٢: ٧٧) بأن الإشراف التربوي نظام سلوكي مصمم للتفاعل مع نظام التدريس من أجل تحقيق الهدف السلوكي لهذا النظام، كما يعد أحد الأبعاد المهنية للتدريس، ويهدف إلى تطوير فاعلية عمليتي التعليم والتعلم من أجل تحسينها وتطويرها بمعناها الشامل والمستمر، وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للمعلم القائمة على الاحترام والتقدير، وبذل الجهود من أجل تذليل الصعوبات التي تواجهه، وإتاحة الفرصة لنمو مهارات المعلم والمساعدة في تطوير جميع وسائل التعلم من طرق تدريس، ووسائل تعليمية، وإدارة صفية، وإعداد وتنفيذ دروس توضيحية، والمساعدة في تحديد مشكلات الطلبة، وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم على إشباعها.

ونظراً لأن الإشراف التربوي أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية، فلا بد أن يسعى العاملون إلى تهيئة البيئة التعليمية المناسبة التي تقوم على أساس الثقة المتبادلة، والتعاون الصادق بين المعلمين للرفي بالعملية الإشرافية إلى الأفضل، ولكي يعمل كل من المشرف التربوي والمعلم على تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (الباطين، ٢٠٠٥: ٢٢٣).

وعليه أصبح الإشراف التربوي من أهم الركائز في العملية التربوية غايته الأساسية تحسين العملية التربوية، وتطوير نوعيتها، من خلال رفع كفايات المعلمين التعليمية، وتزويدهم بالخبرات اللازمة على أساس التعاون والاحترام المتبادلين بعيداً عن تصيد الأخطاء.

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي لمنظومة الإشراف التربوي، والاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة الشاعر (٢٠٠٦)، ودراسة كساب (٢٠٠٣)، والتي بينت نتائجها اقتصار الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين على الزيارات الصفية، تبين للباحثة بأن دور المشرف لم يعد مقتصرًا على متابعة المعلم وتقويم أدائه داخل الغرف الصفية، وإنما قيادة التطوير والتغيير الشامل المستمر، للارتقاء بدوره لمواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر.

ولكي تزداد فاعلية المشرف التربوي نحو أداء هذا الدور لابد من مواكبته للتطور المعرفي واستخدام الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي مثل: الإشراف المتنوع والإشراف الإكلينيكي والإشراف التشاركي والإشراف بالأهداف والإشراف عن طريق المنحى التكاملي متعدد الوسائط والإشراف بأسلوب الفريق والإشراف بأسلوب النظم والإشراف بأسلوب الكفايات الوظيفية والإشراف الإرشادي والإشراف التطوري والإشراف الشامل والإشراف عن بعد، ولابد من تغيير الأساليب الإشرافية لتتماشى مع التطور، وتبنى أساليب متعددة في الإشراف التربوي، مثل الزيارات الصفية - الدروس التوضيحية - الدورات التدريبية - الندوات - ورشات العمل - التعليم المصغر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

ويعد الإشراف التربوي المتنوع نموذج إشرافي جديد، ومن أحدث النماذج الإشرافية الموجودة الآن على الساحة التربوية، عرف هذا النوع من الإشراف التربوي منذ فترة طويلة إلا أنه أخذ حديثاً مفاهيماً جديدة على يد آلان جلاتثورن (Allan Glatthorn).

ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات مثل دراسة السعود وأبو سنيعة (٢٠٠٤)، ودراسة زامل (٢٠٠٠)، ودراسة النعمان (٢٠٠٠)، ودراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) التي تبين من خلالها أن هناك ضعفاً في أداء المشرفين التربويين في تنمية وتطوير أداء المعلمين، وأن ممارسات المشرفين التربويين لا تنسجم مع دور الإشراف التربوي الحديث، ولا تساهم في إحداث النمو المهني للمعلمين، مما يؤثر سلباً على أداء المعلمين ومن ثم الطلبة والعملية التعليمية والمجتمع، لذا ستقوم الباحثة بالدراسة الحالية بعنوان دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية، لعلها تساهم في العمل على تنمية أداء المعلمين بوجه خاص، وتطوير الإشراف التربوي والعملية التربوية التعليمية بوجه عام.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين بشكل خاص، وتطوير العملية التعليمية بشكل عام، كان لابد من مواكبته للتطور التربوي والتطور المعرفي، فالإشراف التربوي يتعامل مع أهم أقطاب العملية التربوية وهما: المعلم والطالب، وتأتي أهميته من أهمية دور المعلم الذي جوهر العملية التعليمية، ولهذا فإن تطوير المعلم واستثمار استعداداته وقدراته ومنحه الثقة المطلوبة، يتطلب أساليب ونماذج إشرافية يثق في قدراتها، وتراعي في الوقت ذاته الفروق والاختلافات بين المعلمين بعضهم البعض.

ومن خلال خبرة الباحثة في المجال التعليمي لمست بأن تعامل بعض المشرفين التربويين مع المعلمين، وأساليبهم وممارستهم الإشرافية الخاطئة التي لم تتطور بالشكل المطلوب، بالرغم من الجهود التي بذلت لتطوير الإشراف التربوي في الأردن كان من الضروري الوقوف على قدرات المعلمين وإمكانياتهم، ومستوياتهم المختلفة، والمشكلات التدريسية، وحاجاتهم، فهم بحاجة ماسة إلى إشراف تربوي يراعي المستويات المختلفة والفروق الفردية بينهم، يبنى على التعاون والثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم، ويهدف إلى تنمية أداء المعلمين، وتطوير كفاياتهم الإنتاجية بعيداً عن تقويم وتصويب أخطائهم، ومساعدتهم على حل مشكلاتهم، وتزويدهم بالخبرات التربوية اللازمة والحديثة المتجددة، حتى يكونوا قادرين على مواكبة مستجدات العصر والتغيرات السريعة التي يشهدها.

وعليه جاءت مشكلة هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور الإشراف التربوي المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في منطقة البادية الشمالية الغربية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل يختلف دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف إلى دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية للمعلمين في تقدير دور الإشراف المتنوع في المدارس الثانوية لمنطقة البادية الشمالية الغربية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

١. تتبنى الدراسة الحالية موضوعاً لم يسبق لأي من الباحثين في الأردن تناوله على حد علن الباحثة، وقد اختارت الباحثة موضوع الإشراف المتنوع كأحد الأساليب الإشرافية الحديثة في مجال الإشراف.
٢. قد تسهم الدراسة في تطوير منظومة الإشراف التربوي وتقديم إضافة جديدة الى المعرفة في هذا الحقل، من خلال بيان الدور الذي يقوم به الإشراف المتنوع في تنمية أداء المعلمين.
٣. يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين والمهتمين بالإشراف التربوي في محافظات الأردن.

محدودات الدراسة ومحدداتها:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق.
- الحد المكاني: مدارس مرحلة التعليم الثانوي في البادية الشمالية الغربية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية.

ويتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة

الدراسة

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

وردت في الدراسة عدة مصطلحات يلزم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً وكما يلي:

- الإشراف المتنوع اصطلاحاً: يعرفه باداود (Badaod, ٢٠١٠: ٨٨) بأنه: "من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي يقوم على فرضية بما أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنوع الإشراف، ويسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطويعها لتناسب أكبر قدر من المعلمين، حيث يزودهم بعدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه، ويحقق نموه العلمي والمهني".
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالإشراف المتنوع.
- الدور: تعرفه أغا (٢٠٠٧: ٣٩): "درجة التقدير التي يحصل عليها الإشراف المتنوع حسب تنمية الأداء".

- ويعرف إجرائياً بأنه: الأنشطة والأعمال والتوجيهات والإرشادات والنصائح التي يتوقع أن يقوم بها المشرف التربوي في المدارس لتطوير أداء المعلمين، والمترتبة على إمكانية التنبؤ بسلوك المعلم في المواقف المختلفة.
- الأداء اصطلاحياً يعرفه سمور(٢٠٠٣: ٤٠): "بأنه كل ما يقوم به المعلم من تخطيط وتنفيذ وتقويم للعمل الذي يقوم به داخل وخارج بيئة الصف".
- ويعرفه اصطلاحياً نصر(٢٠٠٢: ٣٦) بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجالات العمل".
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها المعلمون في موقف معين، حسب معايير يتم وضعها من قبل المشرفين التربويين، وتكون هذه الممارسات قابلة للملاحظة والقياس" ويعبر عنه بفقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وعليه قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين يتناول القسم الأول: الأدب النظري وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: الإشراف التربوي، أما المحور الثاني: الإشراف المتنوع، والمحور الثالث الأداء، أما القسم الثاني فيتناول الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية .

القسم الأول: الأدب النظري

يتناول هذا الجزء عرضاً لمحاور الأدب النظري والمتمثلة بالإشراف التربوي، والإشراف المتنوع والأداء كما يلي:

المحور الأول: الإشراف التربوي

تناول هذا المحور الإشراف التربوي مفهومه، نشأته ومراحل تطوره، مجالات عمله أهدافه، أسسه وخصائصه وأساليب حديثة في الإشراف التربوي.

مفهوم الإشراف التربوي:

أختلف مفهوم الإشراف التربوي بحسب ما تناولته وجهات النظر عند التربويين وعلماء النفس وبحسب تعدد النظريات والفلسفات التي تناولته، وتباين الاتجاهات حسب النظرة إليه والفهم له ومدى الإلمام بجوانبه المختلفة وتحليل أطره ومضامينه، وفيما يلي عرضاً لأهم التعريفات للإشراف التربوي التي تناولها الكتاب والباحثون وكما يأتي:

عرفه الإبراهيم (٢٠٠٢: ٨٦) على أنه "عملية تقوم على أساس التفاعل الاجتماعي فيما بين المعلم والمشرف بهدف تنمية المعلم مهنيًا وعلميًا، لتحسين عملية التعليم والتعلم.

ويعرفه أبو عابد (٢٠٠٥: ١٢) بأنه: "تلك العملية المخططة المؤسسة التعليمية الهادفة إلى مساعدة المعلمين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته".

بينما يرى الدويك (١٩٩٨: ١٨) بأن عملية الإشراف التربوي هي: "عملية ديمقراطية وقيادية تقوم على التعاون المنتظم، وتهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم.

وقد أشار عطوي (٢٠٠١: ١١٢) إلى أن أغلب التربويين قد عرفوا الإشراف التربوي على أنه: "خدمة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعليم والتعلم وتمكين المعلمين من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب المعلمين الثقة بأنفسهم وتزيد من تقبلهم له وتنمي اتجاهاتهم".

كما أشارت العكر (٢٠٠٨: ٤٠) إلى أن عملية الإشراف التربوي هي: "عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه وتقويمها للعمل على تنظيمها وتطويرها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن عملية الإشراف التربوي هي إحدى العمليات الهامة في المنظومة التربوية إذ يحقق الإشراف التربوي للمعلمين التنمية المهنية والعلمية، كما يعمل على تحسين عملية التعلم وتطويرها، وبالتالي ترجع نتائج هذه العملية على المتعلم بالفائدة.

تطور الإشراف التربوي:

شهد الإشراف التربوي تطوراً ملحوظاً على كافة الصعد سواء الصعيد العالمي أو الصعيد المحلي، وبقدر كبير من الاهتمام الذي يعزى إلى تطوير الأنظمة التربوية في سبيل رفع كفاءتها، مما أدى إلى تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة، وقد كان لتطور الإشراف التربوي وتطور فلسفته وأساليبه أثراً ملموساً وواضحاً على العملية التعليمية والمعرفية والعلمية التي فتحت المجال أمام الدارسين والتربويين بتغيير مفاهيمه وأساليبه تمشياً مع التطور الإداري والعلمي (سيسام والبناء، ٢٠٠٧)

وفي هذا الشأن أشارت الحلاق (٢٠٠٨: ٢٤) إلى أن تطور عملية الإشراف التربوي عالمياً وعربياً كانت كما يأتي:

تطور الإشراف التربوي على المستوى العالمي:

كان أول ظهور لمفهوم الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة ١٦٥٤م، إذ أقر المجلس العام لولاية ماساوستس أن على أعضاء مجالس المدن مسؤولية اختيار المعلمين ذوي الأخلاق الطيبة والإبقاء فقط على أولئك الذين يتمتعون بهذه الصفات، والخطوة التالية في تطور الإشراف تمثلت في تعيين لجنة من المواطنين العاديين في بوسطن عام ١٧٠٩م لزيارة المدارس وفحص طرق التدريس والتعرف على كفاية المعلمين ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم وإدارة المدارس، وكانت هذه اللجان تمارس عملية التفتيش على المدارس للتأكد من أنها تنفذ القوانين والتعليمات الصادرة اليها من الهيئات العليا، وقياس مستوى تحصيل للطلاب في المواد الدراسية، وكيفية تدريس المواد المقررة، وملاحظة سلوك الطلاب، والتأكد من أن الأموال التي تخصص للتعليم تصرف بطريقة رشيدة، والتحقق من تدريس الديانة المسيحية بشكل صحيح وسليم (الحلاق، ٢٠٠٨).

تطور الإشراف التربوي على المستوى العربي:

انتقلت النظريات والممارسات الإشرافية في العالم الغربي إلى معظم أنحاء العالم تقريبا، أثناء العهود الاستعمارية في القرن التاسع عشر، وفي العقود الماضية برز تأثير الفكر الأمريكي في التربية عموما وفي ميدان الإشراف التربوي على وجه الخصوص، فقد ذكر أن نظام التفتيش في تركيا كان قد انتقل من النظام التعليمي الفرنسي في القرن التاسع عشر، واستمر هذا التأثير حتى مطلع الخمسينيات يتأثر بالمفاهيم الأمريكية (عطاري، ٢٠٠٥).

وقد أخذت الدول العربية بتطبيق الإشراف التربوي وكانت جمهورية مصر العربية أول دولة عربية أخذت بنظام التفتيش الفني المعاصر وذلك عام (١٨٣٦)، وقد أصدرت وثيقة رسمية تحدد التفتيش ومهام المفتشين في سنة (١٨٨٣)، وقد نصت الوثيقة على أن المفتشين هم أعين مدير المعارف، يرى من خلالها عمل المدرسين والمديرين والطلبة، وهم مساعدون خاصون للوزير يرسلهم متى شاء إلى المدارس والمكاتب لإخباره بتقارير مكتوبة عما يرون، جيداً كان أم سيئاً، كذلك على المفتشين التفتيش على نظافة المدارس والطلبة والتجهيزات، وأن يختبروا الطلاب في الدروس والسلوك، وأن يفحصوا عمل المديرين والمدرسين وغيرهم من المسؤولين بما يلاحظونه (الحلاق، ٢٠٠٨).

تطور الإشراف التربوي في الأردن:

مر الإشراف التربوي في الأردن بمراحل ثلاث تغير فيها اسم المصطلح وتطور مفهومه تبعاً لهذا التغير، كما تغيرت أهدافه ووسائله وتطبيقاته العملية في كل مرحلة، فكانت المرحلة الأولى مرحلة التفتيش وفي هذه المرحلة التي تمتد حتى أواسط الستينيات من القرن الماضي كان السائد في وزارة التربية والتعليم مصطلح (التفتيش) وكان يطلق على من يقوم بهذه الوظيفة في الوزارة اسم (المفتش) بينما في المرحلة الثانية (التوجيه التربوي) التي تعتمد على أساليب التوجيه التربوي ومهام الموجه وصلاحياته، وأساليب المتابعة والارشاد والتقويم، وتطورت العلاقة بين أطراف العملية التعليمية التعلمية وخاصة علاقة الموجه بالمعلم تطوراً ايجابياً تمثل بقدر لا بأس به من الاحترام المتبادل، والحرص على تبادل الخبرات ومناقشة الآراء والأفكار والملاحظات بروح إيجابية في إطار علاقات إنسانية متوازنة، وقد جاءت المرحلة الثالثة: (الإشراف التربوي) حيث غدت عملية الإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية تعتمد مبدأ التواصل الإيجابي بين عناصرها البشرية كافة، ولم يعد فيها للأوامر والتوجيهات الفوقية أو السمع والطاعة بلا قيد أو شرط (الوحش، ٢٠١٤)

وشهد الإشراف التربوي ثلاث مراحل رئيسية أسهمت بتطور النظام التربوي وهي كما يلي (العكر،

٢٠٠٨، عطاري وصالحه، ٢٠٠٥):

أولاً- مرحلة التفتيش: وهي عملية يقوم المفتش من خلالها بإجراء زيارات منتظمة إلى المعلمين للاطلاع على نقاط القوة ونقاط الضعف والأخطاء لديهم ومن ثم تقويمها على ووضع الحلول والبدائل المناسبة لها، وأهم ما يميز الإشراف التفتيشي ما يلي:

١. يكرس الاهتمام بتقييم الواقع ومدى تنفيذ المعلم للقرارات والتعليمات.
٢. يعتمد على عنصر المفاجئ.
٣. يفترض ان المفتش يمتلك بدرجة كبيرة من المعرفة والمهارة بالعملية التعليمية.
٤. يعتبر المفتش صاحب السلطة العليا.
٥. يهتم بالأهداف القريبة دون النظر إلى الأهداف البعيدة.

ثانياً: مرحلة التوجيه: وهي عملية تقوم على تشخيص الأخطاء ونقاط الضعف التي توصل لها المشرف التربوي في مرحلة التفتيش، ومحاولة معالجتها من خلال البحث عن وسائل لتطوير العملية التعليمية التعليمية، من خلال عقد الدورات والندوات من أجل تغيير مفاهيم المشرفين وتطوير ممارساتهم بما يتلاءم ومفاهيم التوجيه التربوي وممارسته، ومن أهم أهداف التوجيه التربوي ما يأتي:

- الاهتمام بالمعلم وحاجاته وتحسين أساليبه الصفية وتحسين ممارساته وذلك بتقديم النصح والإرشاد له.
- الافتراض بأن المعلم بحاجة إلى التوجيه لتحسين أدائه وأن الموجه هو القادر على تقديم هذه الخدمة.
- تركيز الموجه التربوي على استخدام الزيارات الصفية واللقاءات القصيرة في معظم الأحيان.

ثالثاً: مرحلة الإشراف التربوي: وتقوم هذه المرحلة على استبدال مصطلح "التوجيه التربوي" بمصطلح "الإشراف التربوي" على اعتبار ان الإشراف أكثر عموماً وشمولاً من عملية التوجيه التي تعتبر جزءاً منه، فالتوجيه التربوي يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، أما الإشراف فهو أشمل وأوسع، ويعني بالموقف التعليمي التعليمي، وأن ترتقي الممارسات فيه إلى مستوى عملية قيادية ديمقراطية تعاونيه منظمة تستهدف تحسين الموقف التعليمي، وهو عملية تقوم على الدراسة والاستقصاء والتحليل، واحترام الذات الإنسانية، الاستعانة بوسائل وأوجه نشاط متنوعة وعدم الاقتصار على الزيارة الصفية، وتقوم على التخطيط والتنفيذ والتقييم التعاوني في مجالات النمو المتعلم وتعلمه، ووضع المنهاج والكتاب المدرسي، وتحسين أداء المعلم، وتهيئة البيئة المدرسية الملائمة.

وقد أشار الخطيب والخطيب (٢٠٠٣) إلى أن هذه المرحلة ما زالت في بداياتها، إذا لم تظهر فيها فروقاً أساسية وجذرية عن مرحلة التوجيه السابقة، أصبحت المهام الإدارية ثانوية وقليلة لا تستعمل إلا في ظروف استثنائية.

أهمية الإشراف التربوي:

تُعدّ عملية الإشراف التربوي من العمليات التربوية الهامة إذ تعتبر أساساً من الأسس التي ترتكز عليها العملية التربوية، حيث تقع فيه على المعلم مسؤولية إتاحة الفرص للطلبة ليتزودوا بالمعلومات والمعرفة المتزايدة والمتطورة، ولكي يستطيع المعلم أن ينمي معلوماته ويجدها فهو يحتاج إلى الإشراف التربوي (الابراهيم، ٢٠٠٢: ١٧).

وقد لخص البستان (٢٠٠٣) مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية الإشراف التربوي بالنسبة للمعلم وهي كما يلي:

١. وجود عدد من المعلمين الجدد الذين لم يتلقوا إعداداً مهنيّاً كافياً للعملية التعليمية.
٢. الاشراف التربوي ضروري للمعلمين القداماء الذين لم تتح لهم فرص التدريب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس.
٣. المعلم المتميز يحتاج أحياناً إلى التوجيه لا سيما عند تطبيق أفكار جديدة، ويمكن للمشرف التربوي أن يستغل كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل قدرةً أو خبرة.
٤. ترتبط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته وهذا من شأنه فرض نوع من أنواع الرقابة وهنا يبدو المشرف في تفسير الحدود بطريقة تكفل للمعلم حريته وكرامته.

أهداف الإشراف التربوي:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية الإشراف التربوي هو تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة أوجه القصور التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الاهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة، ومن أهمها تطوير المناهج المدرسية، إذ أن المناهج المطورة تجمع الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء أكان ذلك في داخل المدرسة ام خارجها، ويتضمن الأهداف والمحتوى والأساليب وأساليب التقويم، وبهذا المفهوم لتطوير المنهاج، والذي يعني تطوير العملية التعليمية بأكملها، يجعل مهمة الإشراف التربوي عملاً تعاونياً، يكون فيها المشرف قائداً للعملية التي يشارك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً وليس عملاً فردياً، وعليه حدد عطوي (٢٠٠١: ٣٣٢) وتتجلى أهداف الإشراف التربوي في النقاط التالية:

- ١- تنظيم الموقف التعليمي التعليمي من خلال المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها، وتنظيم غرفة الصف والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها لخدمة العمل المدرسي.
 - ٢- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم من خلال: مساعدتهم على تقويم نشاطاتهم ذاتياً، وإجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها.
 - ٣- إحداث التغيير والتطوير التربوي من خلال مساعدة المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة وتشجيعهم على الاتصال بزملائهم.
 - ٤- تحسين الظروف والبيئة المدرسية عن طريق تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية أواصر الانسجام والتعاون بين صفوفهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ.
- المبادئ التي يقوم عليها الإشراف التربوي:

أشارت الحريري (٢٠٠٦: ٦٧) إلى مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها الإشراف التربوي وكما يلي:

- ١- مبدأ القيادة: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوى العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها.
- ٢- مبدأ الفنية: أي يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف نفسه وأي شخص لآخر له أثر في تحسين العملية التعليمية التعليمية.
- ٣- مبدأ العملية المرنة: تعتبر عملية الإشراف التربوي بأنها عملية مرنة متطورة وقد أثبتت مرونتها عن طريق إتباع أساليب ووسائل متعددة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- ٤- مبدأ استشراف المستقبل: حيث يكتسب المشرف القدرة على توقع المشكلات التي تواجه العمل فيتخذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافيها قبل وقوعها ويكتسب المشرف هذه القدرة من خلال خبرته في الحياة ومن دراسته العلمية للماضي والحاضر.

- ٥- مبدأ العلمية: تقوم على أساس البحث والملاحظة والتجريب وذلك من أجل تطوير العملية التعليمية.
 - ٦- مبدأ التعاونية: تحرص على إشراك المشرفين والمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ والتقييم وذلك بتنسيق جهودهم وتنظيمها أي العمل من خلال الجماعة.
 - ٧- مبدأ الإبداع: ويتم ذلك عن طريق التفكير الإبداعي حيث يكون الوصول لكل جديد في الرأي والعمل نتيجة التفكير العميق والبحث والتجريب.
 - ٨- مبدأ الإنسانية: وذلك من خلال العمل على توضيح حاجات المعلمين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس التي تعتمد الصداقة والمعاملة غير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام.
 - ٩- مبدأ الديمقراطية: يعتمد الإشراف في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ولكن بما يشمله من الديناميكية والفهم والحساسية لدور القائد التربوي.
 - ١٠- مبدأ الشمولية: النظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية تهتم بكل جوانب الموقف التعليمي وبجميع عناصر العملية التعليمية من مدرس وطالب ومنهج وأساليب وبيئة وتسهيلات مدرسية.
- خصائص الإشراف التربوي:

أشار الخطيب والخطيب (٢٠٠٣: ١٧) إلى أن وزارة التربية والتعليم الأردنية، نقلاً عن دليل الإشراف التربوي (١٩٨٣) حددت خصائص عملية الإشراف التربوي وذلك من خلال النقاط التالية:

- ١- عملية منظمة تركز على التعاون المتبادل والاحترام بين المعلمين والمشرفين التربويين.
- ٢- عملية قيادية تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
- ٣- عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعليمية وتطويرها ضمن الأهداف العامة لأهداف التربية والتعليم.
- ٤- جو متعاون متفاعل مبني على أسس سليمة تسود الروح الطوعية والذاتية في أداء الواجبات.
- ٥- عملية تعتمد على الدراسة والبحث والتجريب، وتوظيف نتائجها لتحسين التعلم، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس أحياناً.

- ٦- عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف نفسه، وأي شخص آخر له دور في تحسين العملية التعليمية التعليمية.
- ٧- عملية ديناميكية مرنة متطورة لا تعتمد أسلوباً واحداً، وإنما تعتمد أساليب متعددة.
- ٨- عملية تخطيط تعتمد على التخطيط السليم في العمل ووضع الأهداف ووسائل التنفيذ والتقييم في فترة زمنية محددة.
- ٩- عملية تدريب المعلمين ورفع مستوى كفاياتهم ومهاراتهم وفق الحاجات التي تناسب كل معلم.
- ١٠- عملية تعاونية تحرص على إشراك المشرفين والمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وذلك بتنسيق جهودهم وتنظيمها، أي العمل من خلال الجماعة.
- ١١- عملية تقويم تساعد في تحسين الموقف التعليمي وفق معايير واضحة.

وظائف الإشراف التربوي

توجد عدة وظائف أساسية في الإشراف التربوي أهمها ما لخصه الخطيب والخطيب (٢٠٠٣: ٣٥)

١- التخطيط والتنظيم:

يعتبر التخطيط لغة العصر والمفتاح الرئيس لتحقيق أهداف أي مشروع تربوي، وكلما ازداد الاهتمام بالتخطيط كلما ضمنت المشروعات التربوية أكبر قدر من الأهداف المحققة، ويعني التخطيط الإشرافي والتوجيهي وضع الخطط العامة للدورات والمواسم الإشرافية وحسن التوقيت والبرمجة واختيار المعايير ونقدها وانتقاد وسائل التقييم المناسبة والتجريب عليها وربط كل ذلك بالخطوط العامة لأهداف التربية، أما التنظيم فيشمل قنوات الاتصال بين أجهزة الإشراف والهيئات التدريسية والإدارية والخدمات المساعدة والتجهيز والصياغة والموارد وما إلى ذلك، ويشمل التنظيم جدولة المواعيد والفئات المطلوب تقييم أدائها والاتصال بالمدارس وتهيئة الإمكانيات كاملة للمدرسين قبل عملية الحكم على نتائجهم، ويشمل التنظيم كذلك الاتفاق على استمارات تقييم الأداء والبنود التي تحتويها وضمانات العلنية والمواجهة والمناقشة وإمكانيات التجريب وطرح البدائل ومتابعتها.

٢- التدريب:

يعتبر التدريب من العمليات مترابطة التي تقوم على (الإعداد قبل الخدمة أثناء الخدمة) للعناصر الراغبة في المهنة على أسس ومبادئ العمل التربوية من نظريات ومهارات وكفايات، وتشمل كذلك عملية التوجيه المستمر للمدرسين المبتدئين والقدامى في مجالات رئيسة ثلاث: (المادة الدراسية والأساليب والطرق والوسائل والجوانب النفسية والتربوية)، ويعد الحفز أو إثارة الدافعية للعمل من أهم عمليات الإشراف إذ إن الدوافع تنعدم الفاعلية ويفتر الحماس وتموت الهمم وتتراكم الإحباطات (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣).

٣- التقويم:

وهي العملية الختامية في دورة الإشراف وبداية التخطيط للدورة القادمة وتعد مشكلة التقويم للجهد والأداء التربوي من أصعب الأمور على الإطلاق، بل هي جهد دؤوب ومتواصل لتقييم الجوانب المختلفة من أداء المدرس وتقديم طلابه وأثر التعليم في نمو شخصياتهم وشخصية مدرسيهم على السواء، ولا شك في أن العامل الحاسم في نجاح عملية التقييم هو عنصر المتابعة (علي، ٢٠٠٠: ٢٢).

الإشراف المتنوع

نتيجة لتطور عمليات الإشراف التربوي التي انعكست من خلال تطور العملية التعليمية التربوية تعددت وتنوعت أنماط وأساليب الإشراف التربوي حيث تهدف جميعها إلى خدمة العملية التعليمية وتقديم العون والمساعدة للمعلمين ومن هذا المنطلق ظهر حديثاً ما يعرف بالإشراف المتنوع الذي يعتبر من أحدث نماذج الإشراف التربوي الموجودة الآن على الساحة التربوية، حيث يدعو هذا النموذج إلى التعاون مع المعلمين وتفهم حاجاتهم وطاقاتهم ومساعدتهم ليتمكنوا من تطوير أنفسهم والارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في أفضل صورة ممكنة (حاشي، ٢٠١٠).

عرف هذا النوع من الإشراف منذ فترة طويلة، إلا أنه أخذ حديثاً مفاهيم جديدة على يد الآن جلاتثورن (Allan Glatthorn)، فأصبح إشرافاً فنياً يبنى على التخطيط الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة، ويهدف إلى تحسين أداء المعلمين، وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية، ويهتم هذا النوع من الإشراف بالقضايا الفنية والإدارية، حيث يقوم المشرف بتقديم تغذية راجعة للمعلم موضحاً الإيجابيات والسلبيات بهدف تطوير الأداء بأسلوب إنساني رفيع (عتيبة، ٢٠٠٩: ٦٨٧).

وعرض الآن جلاتهورن (Glatthorn, Alla) أفكاره لأول مرة عن الإشراف التربوي المتنوع في عام ١٩٨٤م، ثم أعاد ترتيبها بشكل أفضل في عام ١٩٩٧، وينطلق في فلسفته من الفروق الفردية بين المعلمين، حيث يرى أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومستوياتهم العلمية، لذا يرى أنه من غير المناسب استخدام نمط الإشراف (الإكلينيكي) مع المعلمين جميعاً دون استثناء، بل لا بد من طرح عدة خيارات أمامهم، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم، وحدد أربعة أساليب إشرافية للاختيار منها وهي: الإشراف التربوي المكثف، والإشراف التربوي التعاوني، والإشراف التربوي الذاتي، والإشراف التربوي الإداري

ويشير (الباطين، ٢٠٠٤: ٧٨) إلى أن هذه الأساليب الإشرافية ليس من ابتكارات جلاتهورن، إنما هي أساليب إشرافية معروفة قبل أن يعرف نمط الإشراف التربوي المتنوع، إلا أن جلاتهورن استطاع جمعها تحت مظلة الإشراف التربوي المتنوع.

كما يرى الغامدي (٢٠١١: ٤٨) أن: الإشراف المتنوع من الاتجاهات الحديثة التي تهتم بالمعلم وشخصيته ومهاراته ومراعاة قدراته، ويتم التعامل معه بالإسلوب المناسب له، وهو يقوم على فرضية اختلاف المعلمين فيما بينهم من جميع النواحي، سواء في القدرات أو في الخبرات أو في الاهتمامات، وعلى المشرف التربوي مراعاة ذلك عند الإشراف على معلميه، وتوفير الخبرات المتنوعة لعملية الإشراف".

ويعرفه المغذوي (٢٠٠٩: ٤٣) بأنه: "نموذج في الإشراف يتيح الفرصة للمعلمين لاختيار الإشراف الذي يناسبهم، فالمعلمون الذين يواجهون مشكلات حادة يمكن أن تقدم لهم برامج إشرافية مكثفة للنهوض بنموهم المهني، أما بقية المعلمين فتقدم لهم برامج تطوير تعاونية أو يختارون القيام ببرامج نمو مهني ذاتي".

بينما تعرفه سنقر (٢٠٠٨: ٦١) بأنه: "من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، الذي يهتم بالمعلم وشخصيته، ومهارته، ويتم التعامل معه بالنوع الملائم له، فالمعلم هو الذي يقرر نوع الإشراف الذي يجب أن يمارسه المشرف التربوي، وهو يعطي الحرية للمعلم لاختيار نوع الإشراف الذي سيمارسه معه.

في حين يعرفه حسين، وعوض الله (٢٠٠٦: ٩٧) بأنه: "توفير نطاق من الاختبارات للإشراف، فهو يقترح السماح للمعلمين باختبار نمط الإشراف الملائم لهم، والاختبارات يمكن أن تشمل على الإشراف الإكلينيكي، والإشراف الداخلي، والإشراف الذاتي، والاختبار الرابع هو الرقابة الإدارية التي يقوم فيها المشرف بإدارة سلسلة من الملاحظات القصيرة وغير الرسمية التي يتم استخدامها لمساعدة وتقييم المعلم".

ومن خلال العرض السابق ترى الباحثة أن الإشراف المتنوع من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، يرتكز على فرضية مفادها بما أن المعلمين مختلفون فيما بينهم من حيث الخبرة والإمكانات الشخصية والمهنية، فلا بد من التنوع في الإشراف، وهو يقدم للمعلم ثلاثة أساليب إشرافية.

الأسس النظرية للإشراف المتنوع:

تشير أبو الكاس (٢٠١٢) إلى أن الإشراف المتنوع يستند على ثلاثة أسس نظرية، وعلى المشرف أن يفهم هذه الأسس لتساعده على حل المشكلات العملية التي قد تنشأ أثناء التطبيق، وهذه الأسس هي:

أولاً: النظرية البنائية في التعلم: وتنص هذه النظرية على المتعلم منح حرية بناء معرفته ذاتيا داخل عقله مستفيدا من كامل خبراته السابقة التي اكتسبها من مختلف المصادر.

ويشير الخطيب (٢٠١٢) إلى أن البنائية تقوم بإضفاء مناخ يتمتع بالنقاشات وتنوع الآراء، إضافة إلى الجمع بين العمل الفردي والعمل الجماعي للمتعلمين وتشجيع العمل التعاوني، ويقوم تطوير عملية التعلم من خلال الكشف عن المعرفة السابقة، وأهم ما يميز هذه النظرية هي المساهمة في تعديل المفاهيم الخاطئة عند المتعلمين، حيث تجعل من المتعلم محور العملية التعليمية وتبث في المتعلمين روح الفضول في التفكير.

وقد نادى البنائيون بضرورة تدريب المتعلمين للاعتماد على انفسهم والتعاون مع الآخرين في اكتسابهم للمعرفة وإعادة بنائها من جديد بطرق وصيغ جديدة ليصبح ما تعلمه تعلم ذو معنى ويرى أنصار البنائية أنه يجب أن يكون المتعلم هو المنتج للمعرفة ومكتشف لها. فهم يرفضون أن يكون المتعلم ناقلاً للمعرفة فقط، فالمعلم البنائي لا بد أن يجعل المتعلم يختبر المعلومة ويحلل أمثلة الحقائق التي تطبق على المفهوم واستخلاص النتائج وبذلك يحقق الفهم والمعنى لما تعلمه (بكار واليسام، ٢٠٠٤: ١٨).

وقد عرف المجيدل والسحبياني (٢٠١٢) البنائية بأنها: "إعطاء المعلمين شيئاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، وإشعارهم بمكانتهم الاجتماعية والمهنية، وحفزهم على التصرف بوصفهم مهنيين، في مقابل ذلك مسؤولية ما يقومون به من أعمال، كما دلت البحوث على أن تمكين المعلمين يفيد الجوانب في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مستوى دافعيتهم وزيادة فاعلية اتخاذ القرار، وبالتالي زيادة الجودة.

ويشير العبد الكريم (٢٠٠٥) إلى أن من أهم أسس تمكين المعلمين المشاركة في المعلومات من خلال إيجاد مركز ومصادر للمعلومات داخل المدرسة مفيد في التثقيف المهني للمعلمين، وينمي الثقة في انفسهم، إضافة إلى استبدال النظام الطبقي التقليدي بنظام فرق التوجيه الذاتي يتشكل من الإبداع والشعور بالمسؤولية من خلال إنجاز الأعمال عن طريق فريق العمل، فمن الضروري أن تعمل الإدارة على إزالة عوامل القلق بين الأفراد وتوفير البرامج التي تحسن علاقتهم ببعض وإعطاء الحرية مع توضيح الحدود، فعندما يتعود المعلمون على بيئة التمكين، وزيادة مستوى المسؤولية لديهم لا بد من مراعاة أن تكون هناك حدوداً لهذه البيئة تتفق مع رؤية وأهداف المؤسسة.

ويرى عطاري (٢٠٠٤) نقلاً عن دونست (Dunst) بأن: التمكين يعزز الاستقلالية والاختيار والمسؤولية، ويوفر للفرد إظهار كفاءته المعرفية والمهارية وكذلك تعلم كفاءات جديدة.

النظرية التأملية:

من وجهة نظر كوفاليك والوسن (Kovalik and Olsen, ٢٠١٠) أنه: ومن أجل تنمية مهارات التأمل للمعلم، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ضرورة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الأنشطة التي تساعد الطلبة على تذكر ما تعرضوا له من مواقف وخبرات سابقة، تكون على صلة مباشرة بالموقف الحالي، إضافةً إلى استخدام الاستراتيجيات التعليمية المساندة لتطوير هذه المهارات كاستخدام جداول الأعمال اليومية، والإجراءات المدونة لضمان معرفة مدى تقدم الطلبة وفق إطار زمني منهجي، وكذلك توفير الوقت الكافي للتوصل إلى الفهم وإكمال المهام التعليمية المطلوبة بنجاح، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون البيئة الصفية ملائمة لإعادة التركيز على فهم المحتوى الدراسي وتنشيط وتوجيه الطلبة خلال عملية التعلم.

ويرى العبد الكريم (٢٠٠٥: ٤٢) بأن هذه النظرة تقوم بالنظر إلى أهمية الممارسة التأملية للمعلم في تطوير المهنية لديه، حيث أن المعلم لديه قنوات كثيرة متجذرة في نفسه لم تتعرض للبحث والتمحيص، وهي المسؤولية عن توجيه أنماط السلوك المستقر لديه، وأن الممارسة التأملية تعتبر منهاجاً فعالاً للتطوير المهني، ويرى ان المعلم يتميز بخمس سمات رئيسية:

١. يختب ويؤطر ويحاول حل المشكلات التي تعترضه في المدرسة.
٢. على وعي بالقناعات والفرضيات التي ينطلق منها في تدريسه، ويخضع هذه القناعات والفرضيات للبحث.
٣. مدرك للسياق (المحيط) المؤسسي والثقافي الذي يدرس فيه، في تدريسه.
٤. يشارك في جهود الاصلاح والتغيير في المدرسة.
٥. يتحمل مسؤولية نموه المهني.

ويرى المجيدل، والسحيباني (٢٠١٢) بأن فائدة الممارسة التأملية تكمن في تزويد المعلم بفهم أعمق وأكثر استنارة لعملية التدريس التي يمارسها، في طرح التساؤلات حولها ومحاولة تقييم فاعليتها وتفحص الأسس التي قامت عليها.

ويشير الجبار (٢٠٠٧: ٧٣) بأن الإشراف التربوي المتنوع يضطلع بدور تعزيز الممارسة من خلال تزويد المعلم بالمهارات أو ما يعرف بالثقيف التربوي، ثم يترك له الدور في تحديد المشكلات المتعلقة بمهنته وتأملاته الإبداعية في اكتشاف الفرضيات المتنوعة لمعالجتها والحكم على نتائج تطبيقات هذه الفرضيات فالمعلم ليس مجرد مستهلك للمعلومات التي يتلقاها من المشرف التربوي، وإنما هو قادر على مراجعة وتحليل ودراسة وأساليب التعلم ويختبرها ويؤطرها وفق ما يراه أكثر إنتاجية في عمله، مما يعزز لديه القدرة على المشاركة الفعالة في جهود الإصلاح داخل المدرسة وتحمل مسؤولية ذلك.

البعد المهني:

يقصد بالبعد المهني التركيز على أهمية مهنة التدريس، ولكي تكون مهنة التدريس أكثر مهنية والمعلم أكثر تمكناً، فإنه من الضروري تقديم المزيد من الخيارات في مجال الإشراف التربوي أمام المعلمين، وأن يكون للمعلمين دور في التنمية الذاتية والتطور المهني، ويحتاج المعلمون المهنيون المتمكنون إلى الدعم والتغذية الراجعة من زملائهم وطلابهم وليس فقط من المديرين والمشرفين التربويين (الباطين، ٢٠٠٤: ٨٩).

ويرى الخطيب وآخرون (٢٠٠٠) أنه لضمان فاعلية برامج التدريب وتطوير مهنية المعلم فلا بد من مراعاة قناعة المعلمين بجدوى البرامج التدريبية وفائدتها، وأن تلبى البرامج حاجات المعلمين المهنية، وأخيراً أن يصاحب التطبيق العملي ما يدرس نظرياً.

البعد التنظيمي:

هناك دلالة على أن أكثر المدارس فاعلية هي التي تتمتع بأجواء مؤسسية متميزة، ويمكن ان يوصف ذلك بأنه مناخ تسوده روح الزمالة والأخوة، فالمناخ المشبع بالأخوة والزمالة يقدم فرص عدة للتفاعل بين المعلمين تدفعهم لأن يكونوا مصدر دعم وتغذية راجعة لزملائهم الآخرين ويعد مثل هذا المناخ العام مصدراً أساسياً لإثارة المعلم وتحفيزه، كما أن من أفضل الطرق لتحقيق الزمالة والأخوة استخدام نظام التنوع الذي يركز بقوة على التعاون والمساعدة المتبادلة، والعنصر الأساسي لأسلوب التنوع وفتح باب الخيارات هو إتاحة الفرصة للمعلمين للعمل معاً، ومساعدة بعضهم البعض على النمو المهني (الباطين، ٢٠٠٤).

طبيعة المشرف التربوي:

يحتاج المشرف التربوي الى حلول أكثر واقعية للمشكلات التي، تواجهه من أجل تحقيق اشراف تربوي فعال، فالمشرف التربوي العيادي لا يمكنه الإشراف على أكثر من عشرة معلمين في العام الدراسي الواحد إذا أراد أن يطبق الإشراف العيادي على الوجه المطلوب، وعليه يرى جلاتهورن حلا وسطا (لا إفراط ولا تفريط) وذلك بتقديم إشراف عيادي مكثف وعليه فإن تقديم الإشراف العيادي لجميع المعلمين يعتبر مضيعة للوقت (أبو الكاس، ٢٠٠٨)

طبيعة المعلم

نظرا لاختلاف المعلمين في إمكاناتهم ومستوياتهم العلمية، ولوجود المبتدئين وذوي الخبرة المتمكنين منهم، كان لا بد من تقديم أساليب متنوعة لهم، فالمعلم المبتدئ يفضل الحصول على إشراف مكثف شامل، أما صاحب الخبرة المتمكن فيفضل تطوير نفسه ذاتيا وفق نموذج علمي مخطط، ولا يحتاج لأي تطوير شامل لقدراته لأنه يمتلك المهارات الأساسية، وعندما تستدعي الحاجة لتطبيق برامج جديدة يتم دعمه ومساندته من زملائه المعلمين أو عن طريق الملاحظة غير الرسمية (الجبار، ٢٠٠٧: ٧٧)

أهداف الإشراف التربوي المتنوع:

تشير أبو الكأس (٢٠١٢) بأن هذا الاتجاه الحديث في الإشراف التربوي يهدف إلى:

١. تحسين أداء المعلمين الجدد وممن في حاجة لدعم المشرف التربوي.
٢. تحفيز المعلمين للرقى بمستوى أدائهم، وتطوير أنفسهم ذاتيا بطريقة تعاونية تشاركية.
٣. المحافظة على مستوى أداء المعلمين ذوي الخبرة وتشجيعهم إلى تنمية مستوى أدائهم.
٤. إيجاد بيئة نفسية اجتماعية في المدرسة تحفز على التعلم والنمو والتعاون المشترك.
٥. بقاء المشرف التربوي قريبا من المعلم طوال العام الدراسي، وهذا ينهي مشكلة تقييم المشرف للمعلم من زيارة واحدة أو زيارتين التي غالبا ما تواجه باعتراض المعلم على تقييم المشرف.
٦. أن تكون زيارة المشرف للمعلم في النموذج الجديد زيارة تطوير لا تقييم.
٧. القضاء على العلاقة التي تكون غالبا مجاملة أو حساسة بين المشرف التربوي والمعلم أو مدير المدرسة.
٨. مشاركة مدير المدرسة والمعلمين والمشرف التربوي في وضع البرامج التي تطور العمل التربوي داخل المدرسة.

٩. تقدير مهنية المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

أساليب الإشراف المتنوع:

هنالك العديد من الأساليب التربوية للإشراف المتنوع ومن أهم هذه الأساليب ما يأتي:

أولاً: أسلوب التطوير المكثف:

يُعدّ أسلوب التطوير المكثف الأسلوب الأول من أساليب الإشراف المتنوع، يستخدمه المشرف التربوي مع المعلمين الجدد، أو ذوي الكفاءات المتوسطة أو مع من يحتاجه من المعلمين، لتطوير قدراتهم وامكانياتهم ورفع مستواهم المهني والمهاري في التدريس.

ويعرف أسلوب التطوير المكثف من وجهة نظر صليوة (٢٠٠٥) بأنه: "أسلوب يهتم بنتائج التعلم ويمكن للمشرف استخدام أدوات لملاحظة المعلم، ويتم تطبيق هذا النموذج مع المعلم المحتاج فقط". في حين يرى المجيدل والسحيباني (٢٠١٢) بأنه: "سلسلة من الزيارات الصفية ذات الأهداف المحددة بالتنسيق بين المعلم والمشرف بهدف تطوير أداء المعلم، عن طريق تقديم معلومات مفصلة مبنية على عملية حول سلوك تدريسي محدد.

بينما ترى الباحثة بأن أسلوب التطوير المكثف هو أسلوب يهتم بنتائج التعلم التي يحصل عليها الطلبة ويستخدمه المشرف التربوي مع المعلمين الجدد عن طريق تقديم معلومات مفصلة مبنية على عملية حول سلوك تدريسي محدد.

خصائص التطوير المكثف:

يشير حاشي (٢٠١٠: ٥٦) إلى أن أسلوب التطوير المكثف يقوم على الاهتمام فقط بنمو المعلم المهني ولا علاقة له بتقييم المعلم، لأن النمو يحتاج إلى علاقة حميمة ونوع من التجاوب والانفتاح، والتقييم والتطوير منفصلان، فمن كان مسؤولاً عن التقييم يجب ألا يتولى التطوير المكثف، وعليه يجب أن تكون العلاقة بين الطرفين- المشرف والمعلم- علاقة أخوية تعاونية.

إجراءات العمل في فئة (التطوير المكثف):

يرى القرني (٢٠٠٨) أن العمل في هذه الفئة هو مسؤولية المشرف التربوي بالدرجة الأولى، يتم العمل من خلال تحديد أسماء المعلمين المستفيدين من هذا الخيار، ومن ثم عقد لقاء تعريفى تمهيدي بين مدير المدرسة والمشرف التربوي وأصحاب الخيار الأول، يتلوه عقد لقاء فردي يطلع فيه المشرف على أعمال المعلم ودفتر إعداده وسجل تقويمه وكل ما يخص المعلم من أنشطة وتكليفات ويطلع على جدول المعلم، ويحددان مواعيد الزيارات الصفية والهدف من زيارتها والملاحظة، ومن ثم القيام الزيارة الصفية- بالزيارة تشخيصية قد تستغرق كامل الحصة ويسجل المشرف فيها ملاحظاته، مع إجراء لقاء ما بعد الزيارة الصفية لتحليل الملاحظة التشخيصية التي خرج منها المشرف بعد زيارته الصفية للمعلم يتفق فيه المشرف والمعلم على اولويات التطوير وأسلوب العمل، وعقد حلقات تدريب وفيها يتدرب المعلم على مهارة معينة تحت إشراف المشرف التربوي ويشمل التدريب على إعطاء إطار نظري للمهارة وشرح طريقة أداء المهارة من قبل المشرف.

ثانيا: أسلوب النمو المهني التعاوني

هو الأسلوب الثاني من أساليب الإشراف المتنوع القائم على التعاون المنظم بين الزملاء المعلمين بهدف تشجيعهم على تحمل مسؤولية موهم المهني، وفتح المجال للأفكار الجديدة يقدم للمعلمين الأكفاء المتميزين الذين يمتلكون مهارة استخدام أساليب الملاحظة الصفية المباشرة، ومهارة تحليل البيانات والمعلومات وتصنيفها ومناقشتها من أجل التوصل إلى قرارات تخدم العملية التعليمية.(أبو كاس، ٢٠١٢) ويعرفه الجبار (٢٠٠٧) بأنه: " الأسلوب الذي يعني برعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون منتظم بين الزملاء، من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة ويقدم هذا النوع للمعلمين الأكفاء المتميزين وأصحاب الخبرة النظرية والعلمية .

مسوغات طرح النمو المهني التعاوني في الإشراف المتنوع:

يرى المغذوي (٢٠٠٩) بأن مسوغات طرح النمو التعاوني تقوم على العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أثر على المدرسة أكبر من العمل الفردي، الذي يؤثر في تقوية الروابط بين المعلمين، كما يشعر هذا النمط المعلم انه مسؤول عن تنمية نفسه، وأنه ينتمي إلى مهنة منظمة ومقننه ونامية، إضافة إلى ما يتوفر للمشرف من خلال دوره.

أنشطة النمو المهني التعاوني:

يرى حاشي (٢٠١٠: ٨) بأن الأنشطة التطويرية الأساسية للنمو التعاوني تقوم على التدريب بالأقران واللقاءات التربوية، التحليل الذاتي للأداء.

بينما يرى أبو عابد (٢٠٠٥) بأن أنشطة النمو المهني التعاوني تقتصر على تطوير المنهج، البحوث الميدانية.

إجراءات العمل في نشاط تدريب الأقران:

١. تكوين المجموعات: هذه الخطوة من مهام مدير المدرسة ويراعي فيها: أن يتراوح عدد أعضاء المجموعة بين (٣-٤) معلمين، إمكانية تفريغ جميع أعضاء المجموعة حصة واحدة على الأقل في الأسبوع، التألف بين أعضاء المجموعة ووجود الثقة المتبادلة بينهم، وذلك بقيام مدير المدرسة بإعداد لقاء تعريفى عام بالمجموعات يوضح فيه أسلوب عمل المجموعات ومتطلباته، وقيام المشرف التربوي بتدريب المجموعات على أسلوب الزيارة الصفية والملاحظة وإعداد أدوات الملاحظة والمداولات.

٢. تقوم كل مجموعة بتحديد المهارات المستهدفة التي سيتم العمل على تطويرها من خلال الملاحظة واعطاء التغذية الراجعة اثناء العام الدراسي، ويراعي تحديد المهارات التي سيتم تطويرها (ابو كاس، ٢٠١٢).

ويبين القرني (٢٠٠٨) بأن تتم إجراءات العمل في نشاط الأقران بحيث تعمل كل مجموعة لوحدها لوضع خطة فصلية لعملها توضح فيه تزمين لزياراتهم واجتماعاتهم خلال الفصل الدراسي، وأسماء المعلمين المزارين وأهداف كل زيارة ونماذج الملاحظة التي يستخدمونها اثناء زيارتهم، وتحديد طريقة جديدة أو أسلوب في التدريس يتبنون تطبيقه، إذ تقوم كل مجموعة بإعداد أدوات الملاحظة الصفية التي تناسب وأهداف الزيارة ويراعي فيها البساطة والبعد عن التعقيد، مناسبتها للهدف من الملاحظة، الموضوعية، وإجراء الملاحظة الصفية التي تعتبر بمثابة ممارسة إشرافيه لا غنى عنها لتطوير أدائه وتحسينه وحتى تكون الملاحظة الصفية جيدة وفاعلة لا بد من تحديد الهدف منها حتى لا تشتت وتفقد الملاحظة الصفية جيدة واتفاق الزائرين والملاحظ على ما يراد ملاحظته وعلى وصف السلوك دون التقويم.

نشاط اللقاءات التربوية:

تُعدّ اللقاءات التربوية النشاط الثاني من نشاطات فئة النمو المهني التعاوني، وهي كل الأنشطة التي يلتقي خلالها المعلمون لمناقشة وتدارس أي قضية تربوية او مهنية من خلال نقاش منظم يقام في الغالب داخل المدرسة بمشاركة جميع المعلمين.

يعرفها الجبار (٢٠٠٧) بأنها: "نقاشات منظمة حول موضوعات مهنية وتربوية وعلمية لرفع المستوى العلمي للمعلمين، ويجب أن تكون هذه اللقاءات منظمة ومرتب لها حتى لا تتحول الى كلمات لا هدف له، ويفضل أن تكون على شكل ورش عمل، حيث يتولى المعلمون بالدرجة الأساسية تحديد الموضوعات التي يرغبون أن تطرح، في تنفيذها كذلك وبالأخص المعلمين الذين ينتمون إلى فئة النمو الموجه ذاتيا.

أولاً: مهام المعلمين في الإشراف التربوي المتنوع:

أشار العنزى (٢٠٠٩: ١٩) إلى مجموعة من مهام المشرف التربوي فيما يتعلق بتطبيق الإشراف المتنوع وكما يأتي :

١. تصنيف معلمي المدرسة الى ثلاث فئات: (فئة التطوير المكثف، وفئة النمو التعاوني، وفئة النمو الذاتي) بالتعاون مع مدير المدرسة، وزيارة المعلمين في فئة التطوير المكثف، من أجل تنميتهم مهنيًا عن طريق الملاحظة الصفية وتنمية المهارات.
٢. الاطلاع على الخطة الفنية لكل معلم من فئة النمو الذاتي، ومتابعة وضع خطة تزاور أعضاء الفرق في فئة النمو المهني التعاوني واستمرارية تنفيذها.
٣. التنسيق مع كل فريق لحضور إحدى الزيارات للتشاور والاطمئنان على إجراءات التدريب وتزويدهم بإفادات مناسبة إذا لزم الأمر، والتأكد من وجود أداة لجمع المعلومات في كل زيارة لأعضاء الفرق، ومن وجود هدف محدد عند كل زيارة لأعضاء الفرق في فئة النمو المهني.
٤. متابعة نشاط اللقاءات التربوية التي تقام كل اسبوعين، وتقديم الدورات التدريبية للمعلمين في طرائق التدريس، وفي التخصص حسب احتياجات المعلمين في المدرسة، إضافةً إلى الاطلاع على محاضر الاجتماعات التي تكتبها الفرق، وتزويدهم بإفادات راجعة إذا لزم الأمر.

آلية عمل المشرف التربوي فيما يتعلق بتطبيق الإشراف المتنوع:

يرى القرني (٢٠٠٨) أن آلية تتمثل في قيام المشرف بزيارة المدارس المكلف بالإشراف عليها والاجتماع بمديريها لتعريفهم بآلية العمل، والاجتماع بفئة التطوير المكثف وتطبيق إجراءات الإشراف التربوي المتنوع معهم حسب ما جاء بالحقيبة التدريبية، والاطلاع على مخطط معلمي فئة النمو الذاتي وقرارها والاطلاع على مدى تنفيذها خلال الزيارات اللاحقة واعطاء تغذية راجعة لمدير المدرسة، إضافةً إلى الاطلاع على خطط حلقات تدريب الأقران فئة النمو التعاوني ومتابعة تنفيذها بالزيارة المنسقة مع كل فريق والاطلاع على محاضر اجتماعاتهم والتأكد من وجود هدف محدد وأداة ملاحظة لكل تزاور، وتقديم التغذية الراجعة عن سير عمل النمو التعاوني لمدير المدرسة، وتقديم التقارير الشهرية لرئيس قسم الإشراف التربوي عما ما نفذه من الخطة مرفقا بالشواهد من خلال زيارة المدارس المحددة له في تخصصه إذا دعت الحاجة لذلك.

ثانياً: مهام مدير المدرسة فيما يتعلق بتطبيق الإشراف المتنوع

يُعدّ مدير المدرسة حجر الأساس في هذه المؤسسة التربوية ، وهو الذي يعمل على نجاح أي برنامج تعليمي أو نموذج اشرافي يراد تطبيقه في المدرسة، لذلك فمدير المدرسة ينال نجاح أي برنامج تعليمي او نموذج اشرافي يراد تطبيقه في المدرسة.

يرى العنزي (٢٠٠٩) أن من أهم ما يناط بمدير المدرسة من مهام هو التعاون مع المشرف التربوي في تصنيف المعلمين إلى ثلاث فئات (فئة التطوير المكثف، فئة النمو التعاوني، فئة النمو الذاتي، إعداد جدول الزيارات على مدى الفصل الدراسي ، لزيارة المعلمين في فئة النمو المكثف، ووضع خطة وجدول زيارات أعضاء الفرق في فئة النمو المهني التعاوني على مدى الفصل الدراسي، وإعداد ملف لمحاضر اجتماعات الفرق، وإتاحته للمشرف التربوي كي يطلع عليه، وتكليف معلمي فئة النمو الذاتي إعداد خطة فنية لنموهم الذاتي على مدى الفصل الدراسي ومتابعة إنجاز ذلك، وتحفيز المعلمين على الإسهام في اللقاء التربوي والاستعانة بمختصين من خارج المدرسة.

آلية عمل مدير المدرسة فيما يتعلق بتطبيق الإشراف المتنوع:

لتطبيق الاشراف المتنوع يتوقع من المدير القيام بدراسة وثيقة البرنامج والتعديلات الملحقه والتعاميم الخاصة بالبرنامج، وبث روح الحماس والتفاعل الإيجابي مع البرنامج بين المعلمين وحثهم على ذلك، والاجتماع بمعلمي المدارس من بداية العام الدراسي، وتصنيف المعلمين حسب المعايير المقترحة(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

كما يتعين على المدير استقبال المشرف التربوي وتهيئة الجو المناسب للارتقاء بالعمل الإشرافي وتقديم يد العون والمساعدة، وتنسيق الجدول المدرسي ليحقق فئة الفرص المناسبة للعمل والتفاعل، تهيئة أماكن التدريب واللقاءات بين المشرف والمعلمين، تدريب مجموعات تدريب الأقران على أسلوب العمل بالتعاون مع المشرف التربوي، وحضور بعض زيارات تدريب الأقران ومناقشتهم وفق خطة معدة لذلك، وإعداد ملف البرنامج وحفظ سجل أعمال البرنامج فيه وإتاحة الفرصة للزائر للاطلاع عليه، وإعداد جداول اللقاءات التربوية ومتابعة تنفيذها، والتأكد من وجود أهداف محددة لزيارات تدريب الأقران وأداة ملاحظة مناسبة لكل زيارة، إضافةً حفظ نماذج من أعمال مجموعات تدريب الأقران ومحاضر اجتماعاتهم (أبو كاس، ٢٠١٢).

ومن جهة أخرى يقوم المدير بحفظ خطط العمل للخيارات الثلاثة بملف البرنامج، وتشجيع المعلمين المتعاونين والمشاركين بفاعلية في البرامج، ومتابعة اثر النمو المهني الذاتي في أداء العمل ومدى تحسنه، إعداد نماذج متابعة وتقييم مرحلي لإعطاء تغذية راجعة للمشرفين والمركز والمعلمين، والمشاركة في تقييم البرنامج، وتقديم البرنامج بصورة ميسرة وسهلة للمعلمين وتوضيح أهمية التدريب والنمو المهني في تيسير عملية التدريس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

ثالثاً: مهام وواجبات المعلمين في الإشراف المتنوع

المعلم هو صمام أمان العملية التعليمية كون أنه يعمل وبشكل مباشر مع الطلاب الذين هم محور العملية التعليمية، ومن خلال عرض المهام والواجبات المنسوبة إليه ترى الباحثة أن العمل وفقها سيعمل على تنمية أداء المعلم ورفع مستواه المهني والعلمي والمهاري، الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى تحصيل الطلاب بشكل خاص، في هذا الشأن أورد العنزي (٢٠٠٩) مهام معلمي فئات الاشراف المتنوع والتي تتمثل في الآتي:

* مهام المعلمين في الفئة الأولى "التطوير المكثف":

- المشاركة مع المشرف التربوي في وضع خطة الزيادات، وتنفيذها.
- حضور اللقاءات التربوية التي تساعده على النمو المهني.
- الاستفادة من المصادر المختلفة في إثراء معرفته للجوانب التي يحتاجها.

* مهام المعلمين في الفئة الثانية "النمو المهني التعاوني":

- مشاركة المعلم بفاعلية مع أفراد مجموعته في الأنشطة الخاصة.
- استخدام هذه الأنشطة لتطوير مهاراته التدريسية.
- تقديم التقارير الدورية عن منجزاته من خلال المجموعة لمدير المدرسة وللمشرف التربوي

* مهام المعلمين في الفئة الثالثة "النمو الموجه ذاتياً":

- السعي لتنمية مهاراته ذاتياً.
- وضع خطة لنموه المهني.
- تقديم تقرير فصلي عما توصل إليه في مجال تنمية مهاراته.
- المشاركة في تنفيذ اللقاءات التربوية لمعلمي الفئة الثانية.
- المشاركة في بناء برامج النمو المهني لمعلمي الفئة الثانية.
- مساعدة المشرف التربوي في ملاحظة المعلمين من نفس تخصصه في خيار التطوير المكثف إذا دعت الحاجة لذلك.

أنواع تنمية الأداء

يحتل موضوع تنمية الأداء حيزاً كبيراً وأهمية كبيرة في مجالات الأعمال المتنوعة، وذلك لما له من أثر إيجابي على المؤسسات التعليمية، إذ أن تقدم المؤسسات التعليمية وتطورها واستمرارها بفاعلية، يعتمد بشكل مباشر على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها، ولذلك لا بد من إيلاء أداء المعلمين في المؤسسات التعليمية أهمية، الأمر الذي يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل المعلمين لأن ذلك سينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة التعليمية ككل (بعجي، ٢٠٠٧).

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مصطلح الأداء بحكم أهميته إذ تعتبر الناتج النهائي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية بأشكالها المختلفة مثل: "تحليل وتقييم أداء المعلمين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم ومدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء العمل الحالية، وتحملهم المسؤولية" (الصباغ ودرّة، ٢٠٠٨).

السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ المطلوب منه في الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاية والمهارة (Kroenke, ١٩٩٨).

ويشير نصرالله (٢٠٠٠) "تقدير كفاءة المعلمين لعملهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة، والمؤسسة التعليمية لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة".

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن تعريف الأداء بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد لإنجاز المهام والواجبات المطلوب منه وتحمل المسؤولية والتفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة التعليمية والالتزام بالنواحي الإدارية والقيام بها بالوقت المطلوب وبالمستوى الملائم، كما أنه في ضوء ما تم عرضه من تعريفات أن الأداء عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال إنجازه متطلبات الوظيفة الموكلة إليه من المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، ويتم تقييم ذلك في نهاية مدة زمنية معينة تضمن فيها المؤسسة التعليمية إعطاء العامل الوقت اللازم لإنجاز عمله المتفق عليه. معايير تنمية الأداء:

اتجه العلماء والباحثون في مجال الإدارة إلى التعرف على عناصر أداء المعلمين ومكوناته بهدف المساهمة في قياس مستواه وتحديدته في المؤسسات التعليمية.

ومن أبرز هذه المساهمات ما أورده (درة، ٢٠٠٣). والذي أشار إلى اعتبار كفايات العامل، هو ما يمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك العامل؛ ومتطلبات العمل، وتشمل الأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها وظيفة من الوظائف؛ وحجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز؛ ونوعية العمل، والدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛ وبيئة التنظيم والعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل البيئية الخارجية.

وقد أشار (Torder, ٢٠٠١) إلى أن معايير تنمية الأداء يجب أن تحتوي على القدرة على أداء العمل، ويمكن تحصيلها من خلال التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل وجودة العمل، والتي ترتبط بجميع أنشطة المؤسسة التعليمية، إذ تعبر عن مستوى أداء العمل، وهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة؛ وكمية العمل، حجم العمل المنجز وقدرة العامل على تحمل أعباء الوظيفة، وإدارة الوقت، وإمكانات الفرد؛ ووقت العمل، حيث ترجع أهمية الوقت من أنه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يتوجب على الفرد استغلاله الاستغلال الأمثل؛ وتكلفة العمل، وتشير إلى تكلفة تحقيق النتائج، ومدى اهتمام الفرد العامل واستخدامه للمواد الخام والآلات والمعدات، والخدمات، وما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

ويتفق مع هذه المعايير (مخيمر، ٢٠٠٠: ٥) فيعتبرها مهمة لقياس الأداء الفردي.

أنواع تنمية الأداء:

الأداء هو سلوك المعلمين الهادف لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، ويصنف (هلال، ١٩٩٩: ٢٥) الأداء الوظيفي إلى: الأداء الظاهري، كالكلام والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد والمحيطين به؛ والأداء الداخلي كالتيقن والتصور، والتفكير وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به؛ ويضيف أن الأداء يقسم إلى عدة أنواع هي:

تنمية الأداء الظاهر: وهو ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد مثل الحركة والكلام التي تتم خلال العمل.
تنمية الأداء الباطن: وهو ما لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به، مثل الأشياء التي يتخيلها الفرد أو يفكر بها أو يتصورها.

بالمقابل قسم عباس (٢٠١٥) وسائل تنمية الأداء إلى ثلاث مستويات كما يلي:

تنمية الأداء الشخصي: ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة التعليمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمن خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

تنمية الأداء التنظيمي: وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

تنمية الأداء المؤسسي: وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة التعليمية وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها، وهو عبارة عن ناتج الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي- كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. وأما مؤشرات الأداء فتشمل درجة قبول المجتمع للقرارات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة التعليمية، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في العمل ومدى الاستقلالية في عملها.

محددات تنمية الأداء:

أما بالنسبة لمحددات الأداء، فيرى (هلال، ١٩٩٩: ٢٨) أن السلوك الإنساني بحد ذاته هو المحدد الرئيس للأداء الوظيفي للفرد، ويعتبره محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من الفرد نفسه فقط، وإنما هو نتيجة للتفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

كما أشار مصطفى (٢٠٠٢) إلى جملة من محددات الأداء من بينها:

- ١- الدافعية: وتعبّر عن مدى رغبة الفرد بالعمل، وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، وتوافق العمل مع ميوله واتجاهاته مع ذلك العمل.
- ٢- بيئة العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة المؤسسة التعليمية المادية (التهوية، والإضاءة، وعدد ساعات العمل، والعلاقات سواء مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتعبيره عن إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته.
- ٣- القدرة على أداء العمل: ويمكن الحصول على ذلك من خلال التدريب واكتساب الأفراد المعلمين المهارات والخبرات والمعارف المتخصصة ذات العلاقة بالعمل.

مشكلات تنمية الأداء

تبدأ مشكلة الأداء عندما يدرك المدير أن التوقعات المرجوة من الفرد لم تتحقق، وهنا يحدث تناقض بين الأداء المتوقع من الفرد القيام به والأداء الفعلي الذي قام به. فقد عزي عبد المجيد (٢٠٠٥: ٩٧) الأسباب المحتملة لحدوث مشكلات الأداء إلى الأسباب التالية:

أولاً: أسباب داخلية (الأسباب التي تعود إلى خصائص ذاتية للفرد، والتي تتمثل بقلة القدرة على الفهم والتعليم، وعدم كفاية القدرات العقلية والتعبير عن النفس بالصورة الجيدة، والحالات الانفعالية التي تواجه الفرد والتي تسبب في إعاقة عن أداء عمله نتيجة للضغوط التي يعاني منها الفرد في عمله، وعدم كفاية طاقة الفرد لأدائه لعمله وعدم التناسق في الحركات، وتعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل كعدم احترام الفرد لقيمة الوقت.

ثانياً: أسباب خارجية (الأسباب التي تعود إلى خصائص البيئة المحيطة) وتشتمل على نقص المعلومات الملائمة عن طبيعة العمل ومتطلباته، والافتقار إلى المعرفة المرتبطة بالعمل كعدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل الفرد بها، وعدم ملائمة الظروف البيئية المحيطة بالفرد، مثل الضوضاء التي تترك آثارها على الفرد كتوتر الأعصاب وعدم الرغبة في العمل ودرجة الحرارة والرطوبة مما تؤثر على إنتاج الفرد سلباً، والمواقف العائلية غير الطبيعية تمنع الفرد القيام بالأداء المناسب في عمله كالمريض أو وفاة أحد أفراد العائلة، والاهتمام والتركيز على مطالب الأسرة، وذلك على حساب مطالب العمل وعدم القدرة على التوفيق بين مطالب الأسرة والعمل مما يشكل ذلك ضغوطاً نفسية على الفرد تؤثر على أدائه في العمل، وعدم قدرة

المدير على توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل القيام به إذ توضح هذه المعلومات أوجه القصور التي بحاجة إلى تعديل من أجل تحسين الفرد لأدائه.

ثالثاً: أسباب بيئة العمل المادية، والتي تتضمن ظروف بيئة العمل كالضوضاء، والحرارة، وصعوبة إيصال المعلومة وتشمل.

١. الاختلاف في حجم العمل: فالمؤسسة التعليمية التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

٢. التحسينات التنظيمية والإحداثية: مفعول الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل. فمدة تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج، فالفرد العامل عندما يؤخر العمل أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي.

٣. العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، إذ أن أداء المعلمين يتجدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

٤. مدة تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاجية؛ فالعامل الذي يتأخر عن العمل أكثر من المعتاد، يمكن إن يتسبب في التعجل أو في معدل أعلى من الإنتاج، وينتج عن ذلك انخفاض جودة ونوعية المنتج النهائي.

تقييم الأداء:

تبقى عملية التقييم الذاتي (Self-Evaluation) جدلية، فلكل مصدر من مصادر الحصول على المعلومات عند القيام بعملية تقييم المعلمين قد تكون فيه نسبة من التحيز، وتزداد هذه النسبة إذا اعتمد المدير في عملية التقييم للعاملين على مصدر واحد نظراً لمحدودية المعلومات التي يحصل عليها، وتقل هذه النسبة عند الاعتماد على مصادر متعددة ومتنوعة نظراً لنوع المعلومات ولكبر حجمها، ومنها: المدير نفسه، والمستفيدون، والزملاء في العمل، والتقييم الذاتي.

وفي هذا المجال أشارت (البرقاوي، ٢٠١٣) إلى عدة طرق لتقييم إنجاز الفرد منها:

١- التقييم من خلال التقارير: ويقوم هذا النظام على إعطاء الحرية للمقيم في التعبير عن أداء المعلمين بحيث يحزر تقريراً مفصلاً عن أداء العامل وسلوكه يبين فيه نقاط القوة والضعف لتقرير المؤسسة التعليمية لترقيته أو عدم ترقيته.

تقييم الأحداث: يقوم هذا النظام من خلال المسئول عن التقييم بتوثيق الوقائع، والأحداث التي وقعت مع العامل، سواء أكانت أحداث ووقائع إيجابية أم سلبية، ووضعها في ملفه، أي أن هذه الطريقة تعتمد على سلوكيات المعلمين في المؤسسة التعليمية.

٢- التقييم من خلال نظام القوائم: يقوم هذا النظام على تجهيز الإدارة لنموذج لتقييم المعلمين، بناءً على سلوكهم وطبيعة أعمالهم، وتأتي هذه القائمة على شكل عبارات، وصفية تصف سلوك أو طبيعة عمل وأداء المعلمين. وأمام كل وصف خيارين، أحدهما نعم أو لا، يختار من بينهما المقيم ما يتناسب مع صفات العامل أو أدائه في العمل، وبعد انتهاء المقيم من تعبئة جميع البنود الواردة في النموذج، يتم تسليمه إلى إدارة الموارد البشرية، فتعمل على تقييمها بناءً على احتساب متوسط الإجابات بناءً على دليل تم إعداده من قبل الإدارة.

٣- التقييم بالمقارنة الثنائية بين المعلمين: يقوم هذا النظام بمقارنة أداء العامل مع زملائه في العمل، بحيث يتم تقسيم المعلمين في الإدارة أو القسم، إلى أزواج، ومقارنتهم مع بعضهم البعض.

٤- التقييم بالترتيب: وهي من أبسط طرق التقييم وأسهلها خاصة إذا كانت المؤسسة التعليمية صغيرة الحجم وعدد المعلمين صغيراً، أما في حالة المؤسسات التعليمية الكبيرة، ووجود أعداد ضخمة من المعلمين، فإنه من الصعب تطبيقها. وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب المعلمين من الأحسن إلى الأضعف، بناءً على الأداء العام للموظف، وتعتبر هذه الطريقة في التقييم من أبسطها وأسهلها.

٥- التقييم بالتدرج البياني: يتم تقييم أداء العامل، أو صفاته السلوكية، بناءً على مجموعة من الدرجات التي يتم تحديدها مسبقاً، تبدأ بمقياس منخفض، وتنتهي بتقدير أداء مرتفع، وذلك حسب توفر هذه الخصائص في العامل.

٦- تقييم معدل الأداء: ويستخدم عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المرغوب أو المتوقع، ويتم استخدام معدلات الأداء على شكل تقارير وصفية مكتوبة، تبين مستوى أداء العامل لواجباته ومسؤولياته.

طرق تنمية الأداء:

تعددت الطرق والأساليب التي اهتمت بتنمية الأداء وتحسينه ومن أبرز طرق تنمية الأداء ما

أشار لها هانيز (١٩٩٨: ٢٧٥-٢٧٩) كما يلي:

١- تحسين الأداء الفردي: إن أكثر العناصر صعوبة في التغيير هو الفرد، لذلك يمكن تحسين أدائه من خلال الوسائل التالية:

أ. تشخيص نقاط القوة والضعف: إذ أنه لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف، لذلك يجب إيجاد نقاط القوة لدى العامل والعمل على تنميتها والاستفادة منها وإيجاد المواهب وتبنيها وعدم قتلها، وتعزيز نواحي الضعف لديه ومساعدته في التخلص منها.

ب. التركيز على المرغوب: بمعنى إيجاد انسجام بين الأفراد المعلمين وأعمالهم المكلفين بها، وهذا لا يعني تركهم بحريتهم في إهمال أعمالهم المطلوبة منهم بمجرد إنهم لا يرغبون بأدائها أو لا يحبونها، ولكن السماح لهم قدر الإمكان في أداء الأعمال التي يحبونها.

ج. ربط الأهداف الشخصية: إن وجود علاقة بين أهداف الفرد (العامل) واهتماماته الشخصية مع جهود ومخرجات العمل، تزيد من واقعية العمل ودافعية العامل لتحقيق التحسين المطلوب، لذلك يجب أن ترتبط جهود ومخرجات الأداء مع أهداف العامل.

٢- تحسين الوظيفة: يعتبر محتوى الوظيفة وما يشتمل عليه من المهارات من الأمور الهامة، إذ أنه إذا كان محتوى الوظيفة منخفض الأداء ومهارات العامل عالية، فإن ذلك سوف يسهم في انخفاض مستوى الأداء العام، وهناك مجموعة الوسائل التي تحقق تحسين المستوى الوظيفي كما يلي: (هانيز، ١٩٩٨)

أ. المهام الضرورية: وذلك من خلال دراسة المهام الوظيفية ومدى ضرورتها ومناسبتها، وبعد ذلك يتم اقتصارها إلى عناصر أساسية.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الأفراد أو الجهة المناسبة لإجراء هذه الوظيفة، لذلك نرى بعض المعلمين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلحيات؛ لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات المعلمين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: وذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، وهناك مفهومان يتم تصميم الوظيفة من خلالهما، إذ يتم توسع النطاق من خلال تجميع المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، والهدف من ذلك زيادة الارتباط بين العامل مع ما هو مطلوب منه القيام به، أما بالنسبة لإثراء الوظيفة فيقصد به العمل على زيادة الحرية المعطاة للموظف داخل وظيفته وتمكينه بشكل أكبر.

د. التبادل المعرفي بين المعلمين: ويقصد به جعل المعلمين يتبادلون الأدوار أو التبادل بين الوظائف لفترة من الوقت، وذلك للتخلص من الملل الذي قد يصيبهم وزيادة الدافعية للعمل لديهم وتجديد حماسهم وشحن معنوياتهم باستمرار.

هـ. التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء المعلمين الفرص بين كل فترة وأخرى للمشاركة في اللجان أو فرق الدراسة والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يساعد في تحفيزهم والعمل بدافعية ونشاط أكثر.

٣- تحسين الموقف: يمكن تحسين الأداء والوصول إلى الأداء المطلوب من خلال تحسين الموقف أو البيئة الذي بدوره يعطي فرصاً أكبر بالتحسين المطلوب، إذ يمكن تحسينه من خلال الأمور التالية: (هانيز، ١٩٩٨)

أ. تخطيط العمل: وذلك بإعادة النظر في الكيفية أو الطريقة التي تتم من خلالها التخطيط لمكان العمل، وذلك للقضاء على الهدر والوقت الضائع وتحسين إنسيابية العمل.

ب. الجداول: تغيير جدول العمل الذي يجب عليهم إنجازه في وقت محدد وذلك على حساب مصلحة العمل.

ج. المشرف: إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل هناك درجة من التناسق بين أسلوب الإشراف المتبع وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العامل، وإلى أي مدى تفوض السلطة للمرؤوسين.

ولتحقيق الأداء الفاعل في المؤسسة التعليمية يذكر الغيث (١٩٩٠) بعض الأمور التي يجب مراعاتها والتأكيد بها لتحقيق الأداء الفاعل في المؤسسة التعليمية وهي:

— تحديد أهداف المؤسسة التعليمية: من الضروري أن تقوم المؤسسة التعليمية بتحديد أهدافها أولاً ثم تحقيقها، ويعتبر تحقيق الأهداف دليلاً واضحاً على فاعلية أداء المؤسسة التعليمية والمعلمين فيها.

— تحديد قيم المؤسسة التعليمية: إن معرفة القيم المتوافرة لدى المؤسسة التعليمية وأخذها بعين الاعتبار كأساس لعمليتي التخطيط والتنفيذ والعمل على تحقيقها، يساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق فاعلية الأداء.

— تعدد مكونات المؤسسة التعليمية: ويقصد بمكونات المؤسسة التعليمية المكونات الداخلية والمكونات الخارجية، إذ تحتوي المكونات الداخلية على إدارة المؤسسة التعليمية وأفرادها في مختلف المستويات الإدارية، وتشتمل المكونات الخارجية على أعضاء المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية البيئية المحيطة بها، إذ تؤثر وتتأثر المؤسسة التعليمية بهذه المكونات (الداخلية والخارجية) بها. وتستطيع المؤسسة التعليمية تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق أنظمة معززة إيجابياً لزيادة الدافعية لديهم للعمل وإعداد برامج واضحة وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم.

وفي ضوء ما سبق يستنتج بأن مستوى الأداء في الأعمال بغض النظر عن الهدف الذي تم أنشاؤها لأجله والطريقة التي تعمل بها وسبب وجودها والبيئة التي تعمل فيها، يرتفع مستوى الأداء أو ينخفض في كيفية استغلالها للأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة بحيث إن المؤسسة التعليمية التي تواكب التكنولوجيا الحديثة تحظى في ميزة في أدائها وأداء المعلمين فيها.

كما ترى الباحثة إن الأداء الوظيفي للمعلمين يتأثر بأسباب عدة سلباً أو إيجاباً ويؤثر ذلك في العملية التعليمية ومخرجات التعليم، ومن الأسباب التي تساهم في تحسين الأداء الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية؛ فهي تعطي العامل دافعية تجاه عمله، خاصة إن كانت تتم بشكل مدروس وعادل بين المعلمين.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم عرضاً للدراسات التي تناولت موضوع الإشراف المتنوع وقد قامت الباحثة بترتيبها تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي :

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الأغا والديب (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تحديد المهام التي تتمثل في دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم وتقويم مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال آراء كل من المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. واقتصرت عينة الدراسة على المشرفين والمشرفات والمديرين والمعلمين والمعلمات في جميع المراحل التعليمية لمدارس البنين والبنات والبالغ عددهم (١٢٢) فرداً، وأظهرت النتائج بأن دور المشرف التربوي دور محوري إيجابي في النهوض بالعملية التعليمية بجميع عناصرها وجود فروق دالة إحصائية بين رأى المشرف التربوي ورأى المديرين والمعلمين في توضيح الدور المناط بالمشرف التربوي وذلك لصالح المشرف التربوي وبعدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين في الاستجابة على بنود الاستبانة.

وقام شرف (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى تحديد مسؤوليات وأدوار مدير المدرسة في مجال الإشراف الفني والإداري لمدير المدرسة في المدارس الحكومية الأساسية الدنيا التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع قيام مدير المدرسة الأساسية الدنيا بأدواره تبعاً لمتغير الوظيفة. تحديد الإجراءات لتحسين دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا، وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين والبالغ عددهم (٨٤) مشرفاً ومشرفة و(٩٥) مديراً ومديرة وهم جميع أفراد المجتمع الأصلي أما فئة المعلمين واشتملت ٢٤٠ معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة التالي: يشجع مديرو المدارس معلميههم على القيام ببحوث إجرائية بدرجة متوسطة ويخطط لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، يعمق المدير مشاعر الانتماء لدى كل المعلمين، يحرص مديرو

المدارس على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم بدرجة عالية، يبني جسور الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة، يمارس مديرو المدارس دورهم في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة أما دوره اتجاه المنهاج الدراسي ومشكلات الطلبة التحصيلية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي يمارسه بدرجة منخفضة، وأهم توصياته: توضيح مجالات الدور الإشرافي الفني والإداري لمدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا.

وأجرى (كساب، ٢٠٠٣) دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المتوقع نظرياً للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية في قطاع غزة. كما هدفت إلى معرفة الأدوار الواقعية الأكثر والأقل ممارسة للمشرف التربوي كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية بقطاع غزة ومعرفة مدى التقارب والتباعد بين الدور المتوقع والواقعي في ضوء متغيرات الدراسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التدريسية، التخصص، المنطقة التعليمية واستمرت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة وصف الواقع، وتكون مجتمع الدراسة من فئتين: جميع المشرفين التربويين والمعلمين ومعلميها في مديريات التربية والتعليم الثلاث " شمال غزة، غزة، خان يونس للعام ٢٠٠٣-٢٠٠٢ وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق بين آراء عينة المشرفين التربويين وآراء عينة المعلمين حول الدور الواقعي والمتوقع للمشرف التربوي وكانت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين ولصالح الدور الواقعي للمشرف وأن هناك فروق بين آراء المعلمين حول الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي وكانت هذه الفروق لصالح منطقة الشمال وهي لصالح الإناث ولصالح حملة الدبلوم العام، والمرحلة الأساسية ، ولصالح المباحث الأدبية ٨، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة التدريسية.

هدفت دراسة الجبار(٢٠٠٧) إلى معرفة مدى إسهام الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك معرفة مدى إسهام الإشراف المتنوع في جعل مهنية المعلم ، واشتملت عينة الدراسة على (٤٣٣) معلماً ومعلمة من جميع المراحل التعليمية ، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها: أن الإشراف التربوي المتنوع يساهم بشكل كبير وفعال في تقدير مهنية المعلم، كما أن الإسهامات العالية للإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم هي جعل العلاقة بين المعلم والمشرف علاقة ودية تعاونية ، والحد من ممارسة التفتيش وتصيد الأخطاء، وأن أدنى إسهامات الإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم هي: أن يجد المعلم الشكر والثناء على عطاءه داخل المدرسة ، وتوفير المعلومات، وتسهيل مصادرها ، لتنمية مهنية المعلم داخل المدرسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

وهدفت دراسة سبيس (Space، ٢٠٠٣): إلى التعرف على تأثير طريقة في المشاركة والأنشطة الصفية للمتعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واقتصرت عينة الدراسة على معلمي (٥) مدارس أمريكية موزعة بين ابتدائية ومتوسطة وثانوية مستخدما الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت إلى أن الإشراف المتنوع أثر بشكل إيجابي في أداء المعلمين، والأنشطة الصفية هناك نقاط للإشراف المتنوع تتمثل في الحرية في تحديد الأهداف والاختيارات، ومرونة البرامج، وفتح المجال للمشاركة والتعاون.

هدفت دراسة (دولانسكي (Dollnskey، ٢٠٠٤): التعرف إلى نظرة معلمي الصف السادس لمدرسة ساسكاتشوان الريفية بأمريكا للإشراف المتنوع وتأثيره على التطوير المهني للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي منهجا للدراسة، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المعلمون يرون أنه لا توجد علاقة قوية بين الإشراف التقليدي، وبين التطوير المهني للمعلم، وأن المعلمون الجدد هم بحاجة للدعم والتوجيه طريقة الإشراف التقليدية، وأن المعلمين كانوا متقبلين أكثر لطريقة الإشراف المتنوع من خلال السلوك المهني الإيجابي لديهم.

وهدفت دراسة سبيس (Space، ٢٠٠٣): إلى التعرف تأثير طريقة في المشاركة والأنشطة الصفية للمتعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، واقتصرت عينة الدراسة على معلمي (٥) مدارس أمريكية موزعة بين ابتدائية ومتوسطة وثانوية مستخدما الاستبانة أداة للدراسة وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن الإشراف المتنوع أثر بشكل إيجابي في أداء المعلمين، والأنشطة الصفية، وأن هناك نقاط للإشراف المتنوع تتمثل في الحرية في تحديد الأهداف والاختيارات، ومرونة البرامج، وفتح المجال للمشاركة والتعاون.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال البحث والتقصي في العديد من المكتبات الأردنية والشبكة العنكبوتية، تبين أن هناك شحا في الدراسات الوصفية والتجريبية التي تناولت الإشراف المتنوع، ومعظم ما وجدته الباحثة دراسات ذات إشراف تربوي قريبة من الدراسة، ولذلك حاولت الباحثة إضافة الدراسات التي تناولت الإشراف المتنوع عند المعلمين وبعض الدراسات التي تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تناولها الإشراف المتنوع فقط.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في بناء قائمة بمهارات الأشراف التربوي، وبعض المواضيع التي تبحث في الإشراف المتنوع، كدراسات الأغا والديب (٢٠٠٢) وشرف (٢٠٠٣) والجبار (٢٠٠٧).

بينما تتميز الدراسة الحالية بالأصالة وبعدم وجود دراسات مشابهة لها في الأردن وذلك ضمن ما وجدته الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية (ذكوراً وإناثاً) للمرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية والبالغ عددهم (١٥٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بعد اختيار نسبتها، بما لا يقل عن (٣٥%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين ذلك.

الجدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئات	
٥٣,١	٢٢٣	ذكر	الجنس
٤٦,٩	١٩٧	أنثى	
٣٠,٧	١٢٩	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٤١,٤	١٧٤	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	
٢٧,٩	١١٧	من ١٠ سنوات فأكثر	
٦٣,٩	٢٦٤	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٣٧,١	١٥٦	ماجستير فأكثر	
١٠٠,٠	٤٢٠	المجموع	

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال تصميم استبانة تتكون من قسمين القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية (الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، أما القسم الثاني يقيس (٦) مجالات من مجالات الإشراف المتنوع هي (النمو المهني والتخطيط للتدريس وتنفيذ التدريس واستخدام تقنيات التعليم وإدارة الصف والتقييم).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٦) محكماً، كما في الملحق (٢) من أساتذة الإدارة التربوية، وأصول التربية، مناهج وأساليب تدريس اللغة العربية، وعلم نفس تربوي، من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طلب المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال تقيسة، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (١٠/٨٠) من المحكمين، كما في الملحق (٢)؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة، حيث كان عدد الفقرات (٦٢) فقرة، كما هو مبين في ملحق (١) وتم تعديل على الصياغة بعض الفقرات بعد التحكيم، كما هو مبين في ملحق (٣) وحذف بعض الفقرات، أو إجراء التعديلات وفق اقتراحاتهم، وحيث أصبح عدد الفقرات (٤٣)، والملحق (١) يبين قائمة بأسماء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (٤٠) معلماً ومعلمة حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، الجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	الاتساق الداخلي
النمو المهني	٠,٩٤
التخطيط للتدريس.	٠,٩٠
تنفيذ التدريس	٠,٨٧
استخدام تقنيات التعليم.	٠,٩١
إدارة الصف	٠,٩٢
التقويم	٠,٩٣
الدرجة الكلية	٠,٩٤

المعالجة الإحصائية

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الثلاثي (3way ANOVE) بالنسبة إلى متغير (سنوات الخبرة)، للإجابة عن السؤال الثاني.

إجراءات الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة ستقوم الباحثة بالإجراءات الآتية:
- تم تصميم أداة الدراسة لقياس درجة امتلاك وممارسة المشرفين والتربويين للأشرف المتنوع، كما قامت الباحثة بالاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة من دراسات أخرى.
- تم التأكد من صدق الأداة وثباتها.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة آل البيت لتطبيق الأداة في المدارس المحددة من.
- تم تطبيق الأداة على أفراد العينة والذين يمثلون المعلمين في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في مديرية المفرق .

- تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (Spss) وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

١-الجنس وله فئتان : ذكر، أنثى.

٢-المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.

٣-سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

-أقل من ٥ سنوات.

-من ٥ سنوات- ١٠ سنوات

-أكثر من ١٠ سنوات

المتغير التابع: الإشراف المتنوع

محكات الحكم على درجة الاستجابة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة

من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣،

٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المحكات التالية لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣ منخفض

من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسط

من ٣,٦٨ - ٥,٠٠ مرتفع

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

$$\frac{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}}{1-5} = 1,33 = \frac{\quad}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	تنفيذ التدريس	٣,٦٣	٠,٩٨	متوسط
٢	٢	التخطيط للتدريس.	٣,٦٢	٠,٨٤	متوسط
٣	٥	إدارة الصف	٣,٥٥	٠,٩٧	متوسط
٤	٦	التقويم	٣,٥٠	٠,٨٩	متوسط
٥	١	النمو المهني	٣,٤٨	٠,٩٢	متوسط
٦	٤	استخدام تقنيات التعليم.	٣,٤٦	١,٠١	متوسط
		المجال كاملاً	٣,٥٤	٠,٦١٧	متوسط

يبين الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لدور للإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في

مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ

(٣,٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٢) وفيما يتعلق باستجابات عينة الدراسة على مجالات الإشراف المتنوع قد تراوحت ما بين (٣,٤٦-٣,٦٣)، حيث جاء مجال تنفيذ التدريس في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وبانحراف معياري (٠.٩٤). تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط للتدريس بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤)، بينما جاء مجال استخدام تقنيات التعليم. في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١).

ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن مستوى دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً فقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد الدراسة على كل مجال من المجالات المتعلقة بمستوى دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

المجال الأول: النمو المهني

يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال النمو المهني.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال النمو المهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يوجه المعلمين إلى الاطلاع على الكتب والمجلات التربوية.	٣,٥٣	١,١٤	متوسط
٢	٦	يشرك المعلمين في ورش عمل لإنتاج الوسائل التعليمية.	٣,٥١	١,١٠	متوسط
٣	٥	يزود المعلمين بالنشرات التربوية .	٣,٥٠	١,١٣	متوسط
٤	٧	يزود المعلمين بالنشرات التربوية المتعلقة بتطوير أساليب التقويم.	٣,٤٩	١,٠٦	متوسط
٥	٨	يزود المعلمين بمواقع الإنترنت التي من شأنها أن تزيد من إكسابهم مهارات التدريس الفعالة.	٣,٤٩	١,١٣	متوسط
٦	٢	يشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية.	٣,٤٨	١,٠٤	متوسط
٧	٤	يحث المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.	٣,٤٨	١,٠٩	متوسط
٨	٣	يشجع المعلمين على إجراء بحوث ميدانية إجرائية.	٣,٤١	١,٠٦	متوسط
		المجال ككل	٣,٤٨	.٩١٦	متوسط

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمجال النمو المهني ككل بلغ (٣,٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩١٦). وبمستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد " النمو المهني" أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤١-٣,٥٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يوجه المعلمين إلى الاطلاع على الكتب والمجلات التربوية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(٣,٥٣) وبانحراف معياري بلغ (١,١٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص " يشرك المعلمين في ورش عمل لإنتاج الوسائل التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "يشجع المعلمين على إجراء بحوث ميدانية إجرائية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٦).

المجال الثاني: التخطيط للتدريس

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال التخطيط للتدريس.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط للتدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٩	يساعد المعلمين على إعداد الخطط الدراسية مسبقاً.	٣,٦٧	١,٠٤	متوسط
٢	١٠	يساعد المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية بدقة.	٣,٦٣	١,٠٢	متوسط
٣	١١	يساعد المعلمين في التخطيط لتطوير الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف.	٣,٦٣	١,٠٤	متوسط
٤	١٢	يشجع المعلمين للإبداع في التخطيط للأنشطة التعليمية.	٣,٦٢	١,٠٢	متوسط
٥	١٣	يرشد المعلمين إلى أهمية ربط الأهداف التدريسية بخبرات الطلبة.	٣,٦٠	١,٠٥	متوسط

متوسط	١,٠٩	٣,٥٩	يساعد المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس.	١٤	٦
متوسط	١,٠٧	٣,٥٧	يساعد المعلمين على تحديد الكفايات اللازمة للطلبة.	١٥	٧
متوسط	.٨٣٥	٣,٦٢	المجال ككل		

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط للتدريس ككل بلغ (٣,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (٨٣٥). وبمستوى متوسط ، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال لمجال التخطيط للتدريس قد تراوحت ما بين (٣,٥٧-٣,٦٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يساعد المعلمين على إعداد الخطط الدراسية مسبقاً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٤) تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠) التي تنص "يساعد المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية بدقة" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وبانحراف معياري (١,٠٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) ونصها "يساعد المعلمين على تحديد الكفايات اللازمة للطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٧)

المجال الثالث: تنفيذ التدريس

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنفيذ التدريس.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على فقرات مجال تنفيذ التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٧	يرشد المعلمين إلى طرق التمهيد الشيق واستراتيجياته.	٣,٨٤	٣,٠٩	مرتفع
٢	١٦	يوجه المعلمين إلى ربط موضوع الدرس الجديد بخبرات الطلبة السابقة.	٣,٦٩	١,٠٨	مرتفع
٣	١٨	يوجه المعلمين إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	٣,٦٧	١,٠٨	متوسط
٣	١٩	يشجع المعلمين على استخدام طرق واستراتيجيات تدريس حديثة وتكيفها.	٣,٦٧	١,١٣	متوسط
٥	٢١	يشجع المعلمين على تطبيق مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة.	٣,٥٨	١,١٦	متوسط
٦	٢٠	يوجه المعلمين على أهمية إيجاد تواصل فعال مع الطلبة.	٣,٥٦	١,١٧	متوسط
٧	٢٢	يرشد المعلمين على استخدام التعلم التعاوني.	٣,٥٤	١,٠٦	متوسط
٨	٢٣	يساعد المعلمين في إتقان مهارة إنهاء الدرس.	٣,٤٩	١,٠٩	متوسط
		المجال ككل	٣,٦٣	.٩٣٨	

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لمجال تنفيذ التدريس ككل بلغ (٣,٦٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣٨) وبمستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال تنفيذ التدريس قد تراوحت ما بين (٣,٨٤-٣,٤٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "يرشد المعلمين إلى طرق التمهيد الشيق واستراتيجياته" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري بلغ (٣,٠٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١٦) التي تنص " يوجه المعلمين إلى ربط موضوع الدرس

الجديد بخبرات الطلبة السابقة" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها "يساعد المعلمين في إتقان مهارة إنهاء الدرس." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٩) المجال الرابع: استخدام تقنيات التعليم.

يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استخدام تقنيات التعليم.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال استخدام تقنيات التعليم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٤	يوجه المعلمين للتوظيف الأمثل للتقنيات التعليمية المتوفرة في المدرسة.	٣,٥٢	١,١١	متوسط
٢	٢٥	يساعد المعلمين على اختيار التقنيات التعليمية المناسبة .	٣,٤٨	١,١١	متوسط
٣	٢٦	يرشد المعلمين إلى الاستفادة من المواد الخام في البيئة المحلية لإنتاج الوسائل التعليمية المناسبة.	٣,٤٥	١,١٤	متوسط
٤	٢٧	يساعد المعلمين في تصميم خطوات آليات الوسيلة التعليمية بدقة	٣,٤١	١,٢٠	متوسط
		المجال ككل	٣,٤٦	١,٠١	متوسط

يبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمجال استخدام تقنيات التعليم ككل بلغ (٣,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (١,٠١٤) وبمستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات استخدام تقنيات التعليم ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٢-٣,٤١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "يوجه المعلمين للتوظيف الأمثل للتقنيات التعليمية المتوفرة في

المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري بلغ (١,١١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٥) التي تنص " يساعد المعلمين على اختيار التقنيات التعليمية المناسبة" بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (١,١١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٧) ونصها "يساعد المعلمين في تصميم خطوات آليات الوسيلة التعليمية بدقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٠).

المجال الخامس: إدارة الصف

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة الصف.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال إدارة الصف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٨	يوجه المعلمين إلى ضرورة إشراك الطلبة جميعاً في المناقشة.	٣,٥٩	١,١٥	متوسط
٢	٢٩	يحث المعلمين على احترام وجهات نظر الطلبة.	٣,٥٧	١,١٦	متوسط
٣	٣٠	يرشد المعلمين إلى أساليب تحقيق العدل في التعامل مع الطلبة.	٣,٥٧	١,١٧	متوسط
٤	٣٢	يساعد المعلمين في تنظيم بيئة الفصل المادية (الإضاءة، التهوية، مقاعد الطلبة) بشكل يساعد على التعليم الفعال	٣,٥٥	١,١٦	متوسط

متوسط	١,١٨	٣,٥٥	يوجه المعلمين إلى تطبيق الأساليب الديمقراطية في إدارة الصف	٣٣	٤
متوسط	١,١٩	٣,٥٢	يرشد المعلمين إلى ضرورة إدارة وقت التدريس والتعلم وتنظيمه بكفاءة.	٣٤	٦
متوسط	١,١٦	٣,٥١	يرشد المعلمين إلى تنوع أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الطلبة أثناء المناقشة.	٣١	٧
متوسط	.٩٦	٣,٥٥	المجال ككل		

يبين الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لمجال إدارة الصف ككل بلغ (٣,٥٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٨). ومستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال إدارة الصف قد تراوحت ما بين (٣,٥١-٣,٥٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "يوجه المعلمين إلى ضرورة إشراك الطلبة جميعاً في المناقشة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩) وبانحراف معياري بلغ (١,١٥)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٩) التي تنص "يحث المعلمين على احترام وجهات نظر الطلبة" بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣١) ونصها "يرشد المعلمين إلى تنوع أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الطلبة أثناء المناقشة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦).

المجال السادس: التقويم

يظهر الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التقويم.

الجدول (٩)

المتوسّات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٥	يؤكد للمعلمين أهمية التقييم في تحسين العملية التعليمية.	٣,٦١	١,١٦	متوسط
٢	٣٦	يرشد المعلمين إلى أدوات التقييم ووسائله المختلفة.	٣,٥٥	١,٠٩	متوسط
٢	٣٧	يوجه المعلمين إلى استخدام أساليب تقييم تغطي المهارات الأساسية.	٣,٥٥	١,١١	متوسط
٤	٣٨	يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة أثناء التقييم	٣,٤٨	١,١٣	متوسط
٤	٤٠	يساعد المعلمين في بناء أدوات تقييم وتحسينها.	٣,٤٨	١,١٢	متوسط
٦	٣٩	ينمي مهارة استخدام التقييم الذاتي لدى المعلمين.	٣,٤٧	١,١١	متوسط
٧	٤٢	يساعد المعلمين في إعداد برامج علاجية وتطبيقها للطلبة ذوي التحصيل المنخفض.	٣,٤٥	١,١١	متوسط
٧	٤٢	يوجه المعلمين إلى أهمية تطبيق أساليب التقييم المستمرة لمعرفة مدى تقدم الطلبة.	٣,٤٥	١,١١	متوسط
٩	٤٣	يوجه المعلمين إلى ضرورة أنواع التقييم المختلفة لمواكبة تنوع الأهداف التعليمية.	٣,٤١	١,١٦	متوسط
		الأداء ككل	٣,٥٠	٠,٨٩	متوسط

يبين الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لمجال مجال التقويم ككل بلغ (٣,٥٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٦). ومستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال التقويم قد تراوحت ما بين (٣,٤١-٣,٦١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على "يؤكد للمعلمين أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٣٦) التي تنص "يرشد المعلمين إلى أدوات التقويم ووسائله المختلفة" بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٣) ونصها "يوجه المعلمين إلى ضرورة أنواع التقويم المختلفة لمواكبة تنوع الأهداف التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول (١٠) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الدرجة	الكلية	استخدا		التخطي		النمو المهني	الجنس	س	ع
		م	م	ط	ط				
الدرجة	التقويم	إدارة	تقنيات التعليم	التدري	التدري	النمو المهني	الجنس	س	ع
٣,٥٢	٣,٤٧	٣,٥٧	٣,٤١	٣,٦٤	٣,٦١	٣,٤١	ذكر	س	ع
٠.٦٧٣	٠.٩٣٣	١,٠١٢	١,٠٥٤	٠.٩٨٥	٠.٨٧٤	٠.٩٤٨			
٣,٥٧	٣,٥٣	٣,٥٣	٣,٥٣	٣,٦٢	٣,٦٢	٣,٥٧	أنثى	س	ع
٠.٥٤٨	٠.٨٥٤	٠.٩١٨	٠.٩٦٦	٠.٨٨٤	٠.٧٩٢	٠.٨٧١			
٣,٥٢	٣,٤٢	٣,٥١	٣,٤٢	٣,٦٥	٣,٦٥	٣,٤٦	سنوات	س	ع
٠.٥٤٨	٠.٨٤٤	٠.٩٠٥	١,٠١٣	١,٠١٥	٠.٨١٥	٠.٨٢٢	الخبرة		
٣,٥٤	٣,٥٠	٣,٥٦	٣,٤٩	٣,٦٠	٣,٥٦	٣,٥١	من ٥-أقل	س	ع
٠.٦٢٣	٠.٩٢٣	٠.٩٦٣	٠.٩٤٦	٠.٩٠٢	٠.٨٤١	٠.٩٥٤	من ١٠		
							سنوات		
٣,٥٧	٣,٥٧	٣,٥٧	٣,٤٧	٣,٦٥	٣,٦٦	٣,٤٨	من ١٠	س	ع
٠.٦٨١	٠.٩١٣	١,٠٤٨	١,١١٧	٠.٩١٠	٠.٨٥٢	٠.٩٦٠	سنوات		
							فأكثر		
٣,٥٤	٣,٥٣	٣,٥٢	٣,٤٢	٣,٦٣	٣,٦٥	٣,٤٤	المؤهل	س	ع
٠.٦١٤	٠.٨٧٧	٠.٩٤٩	١,٠٠٧	٠.٩٦٠	٠.٨١٤	٠.٨٧٣	العلمي		
٣,٥٥	٣,٤٤	٣,٦٠	٣,٥٤	٣,٦٣	٣,٥٦	٣,٥٦	ماجستير	س	ع
٠.٦٢٤	٠.٩٢٧	١,٠٠١	١,٠٢٥	٠.٩٠٣	٠.٨٦٩	٠.٩٨٢	فأكثر		

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، الجدول (١١) بين ذلك.

الجدول (١١)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.٠٨	٢,٩٥٤	٢,٤٧١	١	٢,٤٧١	النمو المهني	الجنس
.٧٠	.١٤٣	.١٠٠	١	.١٠٠	التخطيط للتدريس.	هوتلنج=٠.٢٣
.٨١	.٠٥٢	.٠٤٧	١	.٠٤٧	تنفيذ التدريس	ح=١.٥٣
.٣١	١,٠٢٩	١,٠٦٢	١	١,٠٦٢	استخدام تقنيات التعليم.	
.٥٠	.٤٤٩	.٤٢٤	١	.٤٢٤	إدارة الصف	
.٦٢	.٢٣٩	.١٩٢	١	.١٩٢	التقويم	
.٥٣	.٣٨٧	.١٤٩	١	.١٤٩	الدرجة الكلية	
.٨٠	.٢١٦	.١٨١	٢	.٣٦٢	النمو المهني	سنوات الخبرة
.٦٩	.٣٦١	.٢٥٣	٢	.٥٠٦	التخطيط للتدريس.	ويلكس=٠.٩٨٧
.٨٥	.١٥٣	.١٣٦	٢	.٢٧١	تنفيذ التدريس	ح=٠.٩٣٦

.٩٦	.٠٣٥	.٠٣٦	٢	.٠٧٢	تقنيات	استخدام	
						التعليم.	
.٩٠	.٠٩٦	.٠٩١	٢	.١٨١		إدارة الصف	
.٣١	١,١٥٧	.٩٢٩	٢	١,٨٥٧		التقويم	
.٩٠	.١٠٠	.٠٣٩	٢	.٠٧٧		الدرجة الكلية	
<hr/>							
.٣٥	.٨٧٥	.٧٣٢	١	.٧٣٢		النمو المهني	المؤهل العلمي
.٣٧	.٧٩٠	.٥٥٤	١	.٥٥٤		التخطيط للتدريس.	هوتلنج=٠٢٨
.٨١	.٠٥٦	.٠٥٠	١	.٠٥٠		تنفيذ التدريس	ح=٠٨٣
.٤٤	.٥٧٦	.٥٩٥	١	.٥٩٥	تقنيات	استخدام	
						التعليم.	
.٤٦	.٥٤٤	.٥١٣	١	.٥١٣		إدارة الصف	
.١١	٢,٥٢٠	٢,٠٢٢	١	٢,٠٢٢		التقويم	
.٩٦	.٠٠٢	.٠٠١	١	.٠٠١		الدرجة الكلية	
<hr/>							
		.٨٣٧	٤١٥	٣٤٧,٢٣٥		النمو المهني	الخطأ
		.٧٠١	٤١٥	٢٩٠,٩١٥		التخطيط للتدريس.	
		.٨٨٨	٤١٥	٣٦٨,٥٤٩		تنفيذ التدريس	
		١,٠٣٣	٤١٥	٤٢٨,٦٧٦	تقنيات	استخدام	
		.٩٤٤	٤١٥	٣٩١,٧٦٣		التعليم.	
		.٨٠٢	٤١٥	٣٣٢,٩٥٨		إدارة الصف	
		.٣٨٤	٤١٥	١٥٩,٢١٧		التقويم	
			٤١٥	١٥٩,٢١٧		الدرجة الكلية	
<hr/>							
			٤١٩	٣٥١,١٩٢		النمو المهني	الكلي
			٤١٩	٢٩٢,٤٠٣		التخطيط للتدريس.	

٤١٩	٣٦٨,٨٦٠	تنفيذ التدريس
٤١٩	٤٣١,٠٨٩	استخدام تقنيات التعليم.
٤١٩	٣٩٢,٧٩٣	إدارة الصف
٤١٩	٣٣٦,٤٢٥	التقويم
٤١٩	١٥٩,٥٣٥	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها والتوصيات التي خرجت بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال تنفيذ التدريس بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط للتدريس بدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال إدارة الصف بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الرابعة مجال التقويم وبدرجة متوسطة، ثم تلاه في المرتبة الخامسة مجال النمو المهني وكان بدرجة متوسطة، وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال استخدام تقنيات التعليم وكان أيضاً بدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يساعدون المعلمين في تنفيذ الخطط وصياغة الأهداف وربطها بخبرات الطلبة، كما أنهم يساعدون المعلمين على تحديد الكفايات التعليمية للطلبة إلا أنه قد لا يتم التقيد من قبل بعض المعلمين بتعليمات المشرفين التربويين.

كما قد تفسر هذه النتيجة إلى أنه يتم إشراك المعلمين في الدورات والمؤتمرات والورش التي تدعم موهم المهني وتساهم في زيادة المعرفة الضمنية لديهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية من نتائج دراسة الجبار (٢٠٠٧) التي توصلت أن الإسهامات العالية للإشراف المتنوع في تقدير مهنية المعلم جعل العلاقة بين المعلم والمشرف علاقة ودية تعاونية، والحد من ممارسة التفتيش وتصيد الأخطاء.

كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (شرف، ٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يشجعون معلمهم على القيام ببحوث إجرائية بدرجة متوسطة، ويخططون لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، ويعمقون المدير مشاعر الانتماء لدى كل المعلمين، كما يحرصون مديرو المدارس على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم بدرجة عالية، وبينون جسور الثقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة، يمارسون دورهم في الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بمجالات الدراسة سيتم مناقشة نتائجها على النحو التالي:

المجال الأول: تنفيذ التدريس

أشارت النتائج أن مجال تنفيذ التدريس جاء بدرجة متوسطة ولكافة الفقرات، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هنالك بعض القصور من المشرفين وتوعيتهم بأهمية مراعاة الفروق الفردية لدى الطلبة وفي إرشاد المعلمين في مجال تنفيذ للتدريس، وتفسر هذه النتيجة بأن الزيارات التي يقوم بها المشرفون التربويون في الإشراف المتنوع قد لا تكون قائمة على تنمية أداء المعلمين وتوجيههم إلى عملية تنفيذ للتدريس.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة السابعة عشر التي تنص على: "يرشد المعلمين إلى طرق التمهيد الشيق واستراتيجياته"، وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية التدريس بصورة شيقة للوصول إلى نتائج إيجابية، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة السادسة عشر وبدرجة تقدير متوسطة التي تنص على: "يوجه المعلمين إلى ربط موضوع الدرس الجديد بخبرات الطلبة السابقة..". وتفسر هذه النتيجة بأن وظيفة المشرفين التربويين تسهم في رفع مستوى الطلبة، وجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة الفقرة الثالثة والعشرون وبدرجة تقدير متوسطة التي تنص على "يساعد المعلمين في إتقان مهارة إنهاء الدرس" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين يكتفون بقدرات المعلمين.

المجال الثاني: التخطيط للتدريس

أشارت النتائج أن مجال التخطيط للتدريس جاء بدرجة متوسطة ولكافة الفقرات، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يساهمون في مساعدة المعلمين وتوعيتهم في مجال التخطيط للتدريس، وتفسر هذه النتيجة بأن الزيارات التي يقوم بها المشرفون التربويون في الإشراف المتنوع قد لا تنمي أداء المعلمين بتوجيههم إلى عملية التخطيط للتدريس.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة التاسعة التي تنص على: "يساعد المعلمين على إعداد الخطط الدراسية مسبقاً"، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يساعدون المعلمين في تعليمهم كيفية إعداد الخطة الدراسية، كما أن المشرفين التربويين يطلبون من المعلمين الاطلاع لمواكبة تطوره المهني، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة العاشرة وبدرجة تقدير متوسطة التي تنص على: "يساعد المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية بدقة." وتشير هذه النتيجة بأن المشرفين التربويين يساهمون في صياغة الأهداف التعليمية، وجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة الفقرة الخامسة عشر التي تنص على "يساعد المعلمين على تحديد الكفايات اللازمة للطلبة." وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين لا يقيمون في بعض الأحيان الكفايات اللازمة للطلبة.

المجال الثالث: إدارة الصف

أشارت النتائج أن مجال إدارة الصف أنها جاءت بدرجة متوسطة ولكافة الفقرات، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الصف تعتبر من الأمور الهامة لعمل المعلمين، وعليه فإن اهتمام المشرفين التربويين ينصب في مدى اهتمام المعلمين بالمهارات الشخصية اللازمة لتحقيق الانضباط داخل الصف، ودور المشرف له أهمية كبيرة في رفع أداء المعلمين.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال جاءت الفقرة الثامنة والعشرون بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة والتي تنص على: "يوجه المعلمين إلى ضرورة إشراك الطلبة جميعاً في المناقشة"، مما يدل بأن المشرفين التربويين يمارسون دورهم ويوجهون المعلمين إلى تحقيق العدالة داخل الغرفة الصفية، وجاءت الفقرة التاسعة والعشرون بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة والتي تنص على: "يحث المعلمين على احترام وجهات نظر الطلبة" وتفسر هذه النتيجة بأن النمط القيادي الذي يقوم بممارسته داخل الغرفة الصفية يجب أن يكون تحفيزياً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إرشادات المشرفين التربويين بضرورة خلق احترام وتعاون بين المعلم وتلاميذه، وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الحادية والثلاثون والتي تنص على "يرشد المعلمين إلى تنوع أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الطلبة أثناء المناقشة" إلى وجود بعض القصور من المشرفين التربويين في استخدام أسلوب المكافئة للطلبة.

المجال الرابع: النمو المهني

أشارت النتائج أن مجال النمو المهني جاء بدرجة متوسطة ولكافة الفقرات، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الإشراف المتنوع له تأثير جيد على النمو المهني للمعلمين، وتفسر هذه النتيجة بأن الزيارات التي يقوم بها المشرفون التربويون في الإشراف المتنوع تنمي أداء المعلمين ومهاراتهم واتجاهاتهم إلى التوجه نحو المهنية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة الأولى التي تنص على: "يوجه المعلمين إلى الاطلاع على الكتب والمجلات التربوية"، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية الأشراف التربوي المتنوع يساهم في رفع مستوى النمو المهني للمعلمين، كما أن المشرفين التربويين يطلبون من المعلمين الاطلاع لمواكبة تطورهم المهني، واحتلت المرتبة الثانية الفقرة السادسة وبدرجة تقدير متوسطة التي تنص على: "يشرك المعلمين في ورش عمل لإنتاج الوسائل التعليمية" وتشير هذه النتيجة بأنه في الغالب يتم إشراك المعلمين في ورش لإنتاج الوسائل، من أجل زيادة دافعيتهم إلى العمل، وجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة الفقرة "يشجع المعلمين على إجراء بحوث ميدانية إجرائية." وتفسر هذه النتيجة بأنه ليس هنالك التزام من المشرفين التربويين بتشجيع المعلمين على إجراء البحوث وتنميتهم المهنية.

المجال الخامس: استخدام تقنيات التعليم

أشارت النتائج أن مجال تقنيات التعليم جاء بدرجة متوسطة ولكافة الفقرات، وتعزى هذه النتيجة كفاية التقنيات التعليمية التي يستخدمها المعلمون، وتعزى إلى توافرها بشكل متوسط، كما قد تفسر هذه النتيجة إلى أن المعلمين لا يستخدمون تقنيات التعليم الحديثة، كما أن المعلمين يمتلكون مهارات تعليمية جيدة، قد تعزى إلى عقد وزارة التربية والتعليم لبعض الدورات التدريبية، وكما قد تعزى إلى وجود دور فعال للمشرفين التربويين.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال جاءت الفقرة الرابعة والعشرون بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة والتي تنص على: "يوجه المعلمين للتوظيف الأمثل للتقنيات التعليمية المتوفرة في المدرسة"، مما يدل بأن المشرفين التربويين يقومون بتدريب المعلمين على كيفية استخدام وتوظيف التقنيات التعليمية وأن المعلمين يراعون التعليمات التي يضعها المشرفون، وجاءت الفقرة الخامسة والعشرون بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة والتي تنص على: "يساعد المعلمين على اختيار التقنيات التعليمية المناسبة" وتفسر

هذه النتيجة بأن المعلمين مؤهلون علمياً وأكاديمياً ويمتلكون المعرفة في المواد التي يتم تدريسها، وأن المشرفين التربويين يقومون بممارسة دورهم الإشرافي، وقد جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة السابعة والعشرين والتي تنص على "يساعد المعلمين في تصميم خطوات آليات الوسيلة التعليمية بدقة" وبدرجة تقدير متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود ضعف في القدرة المهنية، كما قد تعزى إلى أن المشرفين التربويين لا يهتمون في تدريب المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وتفسر هذه النتيجة بأن درجة تقييم المعلمين دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البادية الشمالية الغربية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة كانت محايدة .

١. متغير الجنس: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وعلى كافة المجالات تعزى لمتغير الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإشراف التربوي يقوم بواجباته مع كلا الجنسين، وأنه يمتلك شفافية في تطبيق الإشراف.

٢. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وعلى كافة المجالات تعزى للمؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعرفة الضمنية لدى المعلمين والمعلمات متساوية.

٣. متغير سنوات الخبرة: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وعلى كافة المجالات تعزى لعدد سنوات الخبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتلقون دورات تدريبية ومؤتمرات وورشات تقلص الفروق الفردية في الخبرات فيما بينهم .

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

١. تفعيل الإشراف التربوي المتنوع في كافة مديريات التربية والتعليم في الأردن.
٢. خفض النصاب المحدد للمشرفين التربويين حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم الإشرافية بصورة أفضل.
٣. عقد الدورات التدريبية والورشات التي تختص بالإشراف التربوي المتنوع والتي قد تسهم بزيادة النمو المهني والتمكن من إدارة الصف بفاعلية ويسر.
٤. عقد الدورات التدريبية التي تختص بكيفية استخدام تقنيات التعليم والتي قد تسهم في رفع كفاءة وقدرة المعلم في توظيف تقنيات التعليم في الغرفة الصفية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- الإبراهيم، عدنان(٢٠٠٢)، الإشراف التربوي- أمهات وأساليب، إربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
- أبو الكاس، فاتن(٢٠١٢)، دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عابد، محمود (٢٠٠٥)، المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية إربد: دار الكتاب الثقافي.
- أبو ملوح، محمد (٢٠٠٤)، الإشراف التربوي في حجرة الصف، مجلة رؤى تربوية، العدد (١٥) ص: ٧٨-٨١.
- أبو هويدي، فايق (٢٠٠٠)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد إبراهيم (٢٠٠٣)الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الهنا للطباعة، مكتبة المعارف الحديثة.
- الأغا، إحسان والديب ماجد (٢٠٠٢)، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر (١٤-٢٥/٧/٢٠٠٢) جامعة عين شمس، م١، ص: ١١٥-١٤٨.
- البابطين، عبدالعزيز(٢٠٠٤)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، الرياض: مطبعة سفير.
- البايطن، عبد الرحمن عبد الوهاب (٢٠٠٧).الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويين وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البيستان، أحمد وعبد الجواد، عبدالله.(٢٠٠٣)، الإدارة والإشراف التربوي -النظرية - البحث- التطبيق، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بعجي سعاد.(٢٠٠٧)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء المعلمين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجبار، عبدالرحمن عبدالله.(٢٠٠٧)، مدى إسهام الإشراف التربوي المتنوع في تقدير مهنية المعلم من وجهة نظر معلمي المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجلاد، ماجد(٢٠٠٨).المنظومة القيمية لدى طلبة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بعض المتغيرات،(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، عجمان، الإمارات العربية المتحدة.

حاشي، جمال (٢٠١٠)، أساليب الإشراف التربوي على الميزان، ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المشرفين التربويين العاملين بالمدارس الأهلية، المنطقة الشرقية، السعودية.

حاشي، جمال عبدالمجيد.(٢٠١٠)، أساليب الأشراف التربوي على الميزان، ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المشرفين التربويين المعلمين في المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.

الحريري، رافدة (٢٠٠٦) الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسين، سلامه و عوض الله، سليمان(٢٠٠٦)، إتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، ، عمان: دار الفكر.

الحلاق، دينا يوسف(٢٠٠٨)، متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حمدان، محمد(١٩٩٢)، الإشراف في التربية المعاصرة، عمان: دار التربية الحديثة.

الخطيب، إبراهيم والخطيب أمل.(٢٠٠٣)، الإشراف التربوي فلسفته - أساليبه- تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع والطباعة.

- الخطيب، رداح (٢٠٠٠)، الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، الطبعة الرابعة، إربد، دار الأمل.
- الخطيب، محمد (٢٠١٢)، أثر استراتيجية تدريسية PDEODE قائمة على المنحنى البنائي في التفكير الرياضي واستيعاب المفاهيم الرياضية والاحتفاظ بها لدى طلاب الصف العاشر الأساسي، مجلة العلوم التربوية، ٣٩ (١)، ٢٤١-٢٥٧.
- درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات التعليمية، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، القاهرة، مصر.
- الدويك، تيسير (١٩٩٨)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، الطبعة الثالثة، إربد: دار الأمل للطباعة والنشر.
- سفر، صالحة محمد (٢٠٠٨)، الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- سمور، رياض (٢٠٠٣)، برنامج مقترح لتطوير الأداء المهني لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- سيسام، روضة وعليان، عبدالفتاح، والبنا محمد (٢٠٠٧)، الإشراف التربوي في فلسطين، مكتبة آفاق للنشر، غزة، فلسطين.
- الشاعر، جمال محمود (٢٠٠٦)، واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويين في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد (١١٦) جامعة عين شمس، ص: ١١٥-١٢٣.
- الصباغ، زهير ودرة، عبد الباري (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صليوه، سها نوبا (٢٠٠٥)، الإشراف والتنظيم التربوي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- صيام، محمد عبد السلام (٢٠٠٧)، دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

عباس، علي (٢٠١٢). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
العبدالكريم، راشد بن حسين (٢٠٠٥). الإشراف التربوي المتنوع - رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. الطبعة الأولى، الرياض: مطبعة سفير.

عبدالمجيد، فاروق (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية التعليمية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عتيبة، آمال (٢٠٠٩)، مدرسة المستقبل الواقع والمأمول، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية ببور سعيد، مصر.

عطاري، عارف وعناية، صالحه ومحمود، ناريمان (٢٠٠٥)، الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقات العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت (٢٠٠٤)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العكر، نجلاء (٢٠٠٨)، دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة، رسالة ماجستير في قسم أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، ٢٠٠٨م.

علي، عبدالله (٢٠٠٠)، تطور الإشراف التربوي في الجماهيرية العربية الليبية في الفترة من ١٩٧٧-١٩٩٧، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العنزي، مرضي (٢٠٠٩)، واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، تربي صالح (٢٠١١)، فاعلية استخدام التطبيقات الالكترونية في الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان، السودان.

الغيث، محمد(١٩٩٠). فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض (٦٦)، ٢٠٠١-١٤.
كساب، نهله (٢٠٠٣)، الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفين التربويين والمعلمين في
مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الخلاوي، أحمد عبدالجليل (٢٠١٠) معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث
الدولية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مخيمر، عبد العزيز(٢٠٠٠)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية:
ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.

مصطفى، احمد سيد(٢٠٠٢)، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة: دار الفكر العربي.

المغذوري، حامد عايش(٢٠٠٩)، فاعلية الإشراف التربوي الإلكتروني في أداء معلمي الرياضيات، رسالة
ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

المغدي الحسن محمد(٢٠٠٥) الإشراف التربوي الفعال، الرياض: مكتبة الرشد.

الموزيري ، سليمان عبدالله (٢٠٠١)، دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي
المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة،رسالة ماجستير غير منورة، الرياض كلية التربية، جامعة الملك
سعود.

الموزيري، سليمان عبد الله (٢٠٠١)، دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمي
المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية التربية، جامعة
الملك سعود.

نصر، محمد(٢٠٠٢)، تطوير برامج إعداد المعلم وتطويره في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر
(٢٤-٢٥/٧/٢٠٠٢) المجلد (١) ص: ٩٤-١٠٢، جامعة عين شمس.

نصرالله، حنا(٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (ط١)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

النعمان، محمد حمود (٢٠٠٠)، واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الابتدائية في الجمهورية
اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

هانيز، مارون(١٩٩٨)، إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال، (ترجمة محمود مرسي، زهير الصباغ)،
١٩٩٨.

هلال، محمد عبد الغني،(١٩٩٩). مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨) ، الدليل الوقائي لحماية الطلبة من العنف والإساءة، ط٢، إدارة التعليم
العام وشؤون الطلبة، مديرية التعليم العام، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم،(٢٠٠٩) الإشراف التربوي المتنوع (حقيبة تدريبية)، الإدارة العامة للتوجيه والإرشاد،
الطبعة الأولى، فلسطين.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Cogan, Morris,(١٩٧٣) . Clinical Supervision. Boston :Houghton Mifflin Company. Dollansky,Tracy (٢٠٠٤). Rural Saskatchewan Elementary K
- Kroenke, David (١٩٩٨). **Management Information System**, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Torder, Deni (٢٠٠١). Performance Criteria. **Journal of Employ Affairs**, ٣(٤), ٥٦-٧٩.
- Ulrich, Dave, (January-February, ١٩٩٨) "A New Mandate for Human Resources," **Harvard Business Review**, ١٢٤-١٣٤.
- Glatthorn, Allan (١٩٩٧). Differentiated Supervision. Association for supervision and Curriculum Development. Alexandria : Virginia.

الملاحق

الملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولى

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

الإدارة التربوية

عطوفة الأستاذ/ الدكتور.....المحترم /المحترمه

تحية طيبة

تجري الباحثة دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت، بعنوان:

" دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلّمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية "

ونظراً لخبرتكم الواسعة يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولى؛ بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، فأرجو من سعادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها وإبداء رأيكم فيها من حيث وضوح عباراتها، ودقة الصياغة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وإن كانت لسعادتكم أي اقتراحات (إضافة فقرات أخرى، أو حذفها) أرجو - ممتناً منكم - ذكرها في المكان المخصص لها من وجهة نظركم.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: رغدة زهاء الدين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل

التغيير المقترح	ال فقرات		ال فقرات		ال فقرات		تسلسل
	انتهاء	تنتمي	وضوح	واضحة	مناسبة	مناسبة	
	لا تنتمي	تنتمي	غير واضح	واضحة	غير مناسبة	مناسبة	
							المجال الأول: النمو المهني
							١ يوجه المعلمين إلى الاطلاع على الكتب والمجلات التربوية
							٢ يشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية
							٣ يلحق المعلمين بحلقات دراسية لمناقشة التغييرات الجديدة
							٤ يشجع المعلمين على إجراء بحوث ميدانية إجرائية
							٥ يحث المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.
							٦ يزود المعلمين ببعض النشرات التربوية التي تعالج جوانب القصور
							٧ يشرك المعلمين في ورش عمل لإنتاج بعض التقنيات التعليمية

						يشرك المعلمين في دورات تدريبية للتدريب على استخدام الأجهزة التعليمية	٨
						يزود المعلمين ببعض النشرات التربوية حول استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الطلبة بهدف تعديل سلوكياتهم غير المرغوبة	٩
						يشرك المعلمين في دورات تدريبية للتدريب على تطبيق أساليب تربوية حديثة في إدارة الصف.	١٠
						يزود المعلمين بالنشرات التربوية المتعلقة بتطوير أساليب التقويم.	١١
						يشرك المعلمين في دورات تدريبية للتدريب على استخدام وسائل تقويمية مناسبة لحاجات الطلبة.	١٢
						يزود المعلمين بمواقع الإنترنت التي من شأنها أن تزيد من إكسابهم مهارات التدريس الفعالة.	١٣
						المجال الثاني: التخطيط للتدريس.	
						يساعد المعلمين على إعداد الخطط الدراسية مسبقاً (اليومية، الأسبوعية، الفصلية، السنوية)	١
						يساعد المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية بدقة	٢
						يرشد المعلمين إلى أهمية ربط الأهداف التدريسية بخبرات الطلبة	٣
						يساعد المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس	٤

						يساعد المعلمين على التخطيط للتعامل مع المواقف التعليمية بثقة عالية	٥
						يفتح المجال للمعلمين للتخطيط للورش التربوية	٦
						يساعد المعلمين للإبداع في التخطيط للأنشطة التعليمية	٧
						يساعد المعلمين في التخطيط لتطوير الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف	٨
						يساعد المعلمين على تحديد الكفايات اللازمة للطلبة	٩
						المجال الثالث: تنفيذ التدريس	
						يوجه المعلمين إلى ربط موضوع الدرس الجديد بخبرات الطلبة الماضية	١
						يرشد المعلمين إلى طرق التمهيد الشيق واستراتيجياته	٢
						يوجه المعلمين إلى مراعات الفروق الفردية بين الطلبة	٣
						يشجع المعلمين على استخدام طرق واستراتيجيات تدريس حديثة وتكييفها	٤
						يرشد المعلمين على التنوع في استخدام المجمع (بسيطة، مركبة)	٥
						يوجه المعلمين على أهمية خلق حوار فعال مع الطلبة	٦
						يشجع المعلمين على تطبيق مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة	٧
						يرشد المعلمين على استخدام التعليم التعاوني	٨
						يوجه المعلمين على طرح الأسئلة التي تنمي الفكر الناقد والإبداعي	٩

							يساعد المعلمين في إتقان مهارة إنهاء الدرس	١٠
							المجال الرابع : استخدام تقنيات التعليم.	
							يوجه المعلمين للاستفادة المثلى من التقنيات التعليمية المتوفرة في المدرسة	١
							يساعد المعلمين على اختيار تقنيات التعليم المناسبة لمستوى الطلبة	٢
							يساعد المعلمين على اختيار التقنيات التعليمية التي تخدم تدريس المهارات الأساسية	٣
							يرشد المعلمين إلى الاستفادة من البيئة المحلية لإنتاج الوسائل التعليمية الخام	٤
							يدرب المعلمين على توظيف التقنيات التعليمية المناسبة	٥
							يرشد المعلمين إلى تحديد الوقت المناسب لاستخدام الوسيلة التعليمية	٦
							يساعد المعلمين في تحديد خطوات استخدام الوسيلة التعليمية بدقة	٧
							المجال الخامس :إدارة الصف	
							يوجه المعلمين إلى ضرورة إشراك الطلبة جميعهم في المناقشة	١
							يحث المعلمين على احترام وجاهت نظر الطلبة	٢
							يوجه المعلمين على تعويد الطلبة على الانضباط الذاتي داخل الصف	٣

						يرشد المعلمين على تنويع نبرات الصوت للفت انتباه الطلبة والابتعاد عن الملل	٤
						يرشد المعلمين إلى ضرورة تحقيق العدل في التعامل مع الطلبة	٥
						يرشد المعلمين إلى أهمية تنويع أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الطلبة أثناء المناقشة	٦
						يساعد المعلمين في تنظيم بيئة الفصل المادية (الإضاءة، التهوية، مقاعد الطلبة) بشكل يساعد على التعليم الفعال	٧
						يساعد المعلمين في بناء أدوات تقويم مناسبة تطبيقها .	٨
						يرشد المعلمين إلى ضرورة إدارة وقت التدريس والتعلم وتنظيمه بكفاءة	٩
						المجال السادس: التقويم .	
						يرشد المعلمين إلى أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية	١
						يرشد المعلمين إلى أدوات التقويم ووسائله المختلفة	٢
						يوجه المعلمين إلى أهمية استخدام أساليب تقويم تغطي المهارات الأساسية	٣
						يلحق المعلمين بحلقات دراسية لمناقشة التغييرات الجديدة	٤
						يرشد المعلمين إلى خصائص التقويم التربوي الجيد	٥
						يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة أثناء التقويم	٦
						ينمي مهارة التقويم الذاتي لدى المعلمين	٧

						يساعد المعلمين في بناء أدوات تقييم وتحسينها	٨
						يوجه المعلمين إلى ضرورة استخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة لمراعات التنوع النمائي لدى الطلبة	٩
						يساعد المعلمين في إعداد برامج علاجية وتطبيقها للطلبة ذوي التحصيل المنخفض	١٠
						يوجه المعلمين إلى أهمية تطبيق أساليب التقييم المستمرة لمعرفة مدى تقدم الطلبة	١١
						يوجه المعلمين إلى ضرورة أنواع التقييم المختلفة لمواكبة تنوع الأهداف التعليمية	١٢

الملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
آل البيت	إدارة تربوية	أ.د محمد عبود الحراحشة	.١
آل البيت	أصول التربية	أ.د تيسير محمد الخوالدة	.٢
آل البيت	أصول التربية	د. محمود حامد مقدادي	.٣
الزرقاء الخاصة	مناهج وأساليب تدريس اللغة العربية	د. عبدالسلام يوسف الجعافرة	.٤
الزرقاء الخاصة	إدارة تربوي	د. رضا الموظية	.٥
الجامعة الهاشمية	أصول تربية	د. زهير حسين علي	.٦
الجامعة الهاشمية	إدارة تعليم عالي	د. أيمن أحمد العمري	.٧
الجامعة الهاشمية	تخطيط تربوي	د. محمود خالد الجرادات	.٨
جرش الخاصة	إدارة تربوية	د. معن محمود العياصرة	.٩
اليرموك	إدارة تربوية	أ.د منيره الشрман	.١٠
اليرموك	إدارة تربوية	د. آمنه خصاونه	.١١
اليرموك	تربية خاصة	أ.د ياسر حيلواني	.١٢
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أ.د يسرى يوسف العلي	.١٣
آل البيت	أصول التربية	د. صالح الشرفات	.١٤
الزرقاء الخاصة	علم نفس تربوي	د. أحمد البدري	.١٥
آل البيت	علم نفس تربوي	أ.د أصلان المساعيد	.١٦

البيانات الشخصية :

١-الجنس:ذكر أنثى

٢-سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات من ٥سنوات إلى أقل من ١٠سنوات ١٠سنوات فأكثر

٣-المؤهل العلمي:

بكالوريوس ماجستير فأكثر

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
المجال الأول: النمو المهني						
					١	يوجه المعلمين إلى الاطلاع على الكتب والمجلات التربوية.
					٢	يشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية.
					٣	يشجع المعلمين على إجراء بحوث ميدانية إجرائية.
					٤	يحث المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.
					٥	يزود المعلمين بنشرات تربوية .
					٦	يشرك المعلمين في ورش عمل لإنتاج الوسائل التعليمية.
					٧	يزود المعلمين بالنشرات التربوية المتعلقة بتطوير أساليب التقويم.
					٨	يزود المعلمين بمواقع الإنترنت التي من شأنها أن تزيد من إكسابهم مهارات التدريس الفعالة.

المجال الثاني: التخطيط للتدريس						
					يساعد المعلمين على إعداد الخطط الدراسية مسبقاً.	٩
					يساعد المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية بدقة.	١٠
					يرشد المعلمين إلى أهمية ربط الأهداف التدريسية بخبرات الطلبة.	١١
					يساعد المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس.	١٢
					يشجع المعلمين للإبداع في التخطيط للأنشطة التعليمية.	١٣
					يساعد المعلمين في التخطيط لتطوير الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف.	١٤
					يساعد المعلمين على تحديد الكفايات اللازمة للطلبة.	١٥
المجال الثالث: تنفيذ التدريس						
					يوجه المعلمين إلى ربط موضوع الدرس الجديد بخبرات الطلبة السابقة.	١٦
					يرشد المعلمين إلى طرق التمهيد الشيق واستراتيجياته.	١٧
					يوجه المعلمين إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	١٨
					يشجع المعلمين على استخدام طرق واستراتيجيات تدريس حديثة وتكييفها.	١٩
					يوجه المعلمين على أهمية خلق تواصل فعال مع الطلبة.	٢٠
					يشجع المعلمين على تطبيق مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة.	٢١
					يرشد المعلمين على استخدام التعلم التعاوني.	٢٢
					يساعد المعلمين في إتقان مهارة إنهاء الدرس.	٢٣

المجال الرابع: استخدام تقنيات التعليم.						
					يوجه المعلمين للتوظيف الأمثل للتقنيات التعليمية المتوفرة في المدرسة.	٢٤
					يساعد المعلمين على اختيار التقنيات التعليمية المناسبة .	٢٥
					يرشد المعلمين إلى الاستفادة من المواد الخام في البيئة المحلية لإنتاج الوسائل التعليمية المناسبة.	٢٦
					يساعد المعلمين في تصميم خطوات آليات الوسيلة التعليمية بدقة	٢٧
المجال الخامس: إدارة الصف						
					يوجه المعلمين إلى ضرورة إشراك الطلبة جميعا في المناقشة.	٢٨
					يحث المعلمين على احترام وجهات نظر الطلبة.	٢٩
					يرشد المعلمين إلى أساليب تحقيق العدل في التعامل مع الطلبة.	٣٠
					يرشد المعلمين إلى تنوع أساليب التعزيز الإيجابي لمبادرات الطلبة أثناء المناقشة.	٣١
					يساعد المعلمين في تنظيم بيئة الفصل المادية (الإضاءة، التهوية، مقاعد الطلبة) بشكل يساعد على التعليم الفعال	٣٢
					يوجه المعلمين إلى تطبيق الأساليب الديمقراطية في إدارة الصف	٣٣
					يرشد المعلمين إلى ضرورة إدارة وقت التدريس والتعلم وتنظيمه بكفاءة.	٣٤

المجال السادس: التقويم

					يؤكد للمعلمين أهمية التقويم في تحسين العملية التعليمية.	٣٥
					يرشد المعلمين إلى أدوات التقويم ووسائله المختلفة.	٣٦
					يوجه المعلمين إلى استخدام أساليب تقويم تغطي المهارات الأساسية.	٣٧
					يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة أثناء التقويم	٣٨
					ينمي مهارة استخدام التقويم الذاتي لدى المعلمين.	٣٩
					يساعد المعلمين في بناء أدوات تقويم وتحسينها.	٤٠
					يساعد المعلمين في إعداد برامج علاجية وتطبيقها للطلبة ذوي التحصيل المنخفض.	٤١
					يوجه المعلمين إلى أهمية تطبيق أساليب التقويم المستمرة لمعرفة مدى تقدم الطلبة.	٤٢
					يوجه المعلمين إلى ضرورة أنواع التقويم المختلفة لمواكبة تنوع الأهداف التعليمية.	٤٣

الملحق (٤)

كتاب تسهيل المهمة



جامعة آل البيت
AL aL BAYT UNIVERSITY



Office of the president

مكتب الرئيس

15 MAY 2017

الرقم ٥٩١
التاريخ ٥/٥/١٧

الرقم: ٧٤٧٤/١/٩
التاريخ: ٢٤ شعبان ١٤٣٨ هـ
الموافق: ٢١ ايار ٢٠١٧ م

عطوفة مدير مديرية التربية والتعليم المحترم
البادية الشمالية الغربية

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والايجاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير رغدة زهاء الدين في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ :

دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الثانوية في البادية الشمالية الغربية

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية

الدكتور محمد الخاليلة

