فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها

إعداد

فوزي محمد ناجي الحردان

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

والدكتور حسن جميل طه مشرف مشارك

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية التربية وعلم النفس

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون الثاني، ٢٠١٠م

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

التفويض

أنا فوزي محمد ناجي الحردان أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: فوزي محمد ناجي الحردان.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٠/٢/١٥.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالب فوزي محمد ناجي الحردان بتاريخ 2010/1/27. وعنوانها فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة 2003 – 2008 من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الاشراف التربوي ، واقتراح برنامج لتطويرها وأجيزت بتاريخ 2010 /2/10م

أعضاء لجنة المناقشة:		التوقيع
الدكتور تيسير الخوالدة	رئيسا	
الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضوا ومشرفا	
الدكتور محمد العمايرة	عضوا	
الدكتور عدنان العضايلة	عضوا	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر و تقدير

الشـكر لله سـبحانه و تعالى، الذي هداني ووفقني إلى إنجاز هذا الجهد المتواضع، وما توفيقي إلا بالله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء و المرسلين، وبعد:

فإنه ليسـعدني أن أتقدم بجزيل الشـكر والعرفان لأسـتاذي الدكتور الفاضـل عاطف مقابلة الذي أشرف على هذه الأطروحة، وما قدّمه لي من مسـاعد ات جمّة، وآراء علمية سـديدة، كان لها الأثر العظيم في إنجاز هذه الأطروحة، فكان مثالاً للعالم المتواضع.

كما أشـكر الأسـاتذة الكرام أعضـاء لجنة المناقشـة على تفضـلهم بقبول مناقشـة هذه الأطروحة، وما قدّموه من نصائح وإرشادات لترى هذه الأطروحة النور.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة وبرنامجها لما قـدموه من آراء قيمـة، وإلى جميع الزملاء في وزارة التربية و التعليم و السـادة مديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام الإشراف التربوي والمشرفين التربويين على دعمهم وتعاونهم.

وأسأل الله العلي القدير أن أكون عند حسن ظن الجميع، وأن يعينني على رد الجميل.

الباحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى روح والدي وروح والدتي- رحمهما الله- اللذين قادا خطواتي في درب المعرفة و زرعا في نفسي حب العلم والخير.

إلى زوجتي رمز المحبة و العطاء التي شـــاركتني عناء الســـهر وأخذت على عاتقها مســـؤولية البيت ووفرت لي سبل الراحة كافة.

إلى فلذات كبدي أبنائي وبناتي الأعزاء: محمد ، وأحمد، ودينا، وعبير، وغادة ، و لينا.

إلى أخي العزيز نادر وأخواتي العزيزات.

إلى جميع أهلي وأقربائي و أصدقائي.

أهدي ثمرة جهدي.

الباحث

فوزي محمد الحر دان

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات ..... و
الملخص ..... ك
Abstract ..... ن
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ١
مقدمة : ٢
مشكلة الدراسة: ٧
عناصر الدراسة: ٧
تعريف المصطلحات: ٨
حدود الدراسة ومحدداتها: ١٠
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقةالفصل الثاني ١١
أولا: الأدب النظري ١٢
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة: ٥٤
التعقيب على الدراسات السابقة: ٧٦
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات ٧٨
منهج الدراسة : ٧٩
مجتمع الدراسة: ٧٩
عينة الدراسة: ٨٠
أداة الدراسة: ٨١
متغيرات الدراسة: ٨٣
إجراءات الدراسة: ٨٣
المعالجة الإحصائية: ٨٤
الفصل الرابع نتائج الدراسة ٨٦
أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ٨٧
ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ٩٧
ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ١٠٧
رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ١٠٨
خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ١١٨
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات ١٢٩

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:..... ١٣٠
ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:..... ١٣٥
ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:..... ١٣٩
رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:..... ١٣٩
التوصيات:..... ١٤٢
المراجع:..... ١٤٣
المراجع العربية. ١٤٤
المراجع الأجنبية: ١٥٤
الملحقات..... ١٥٩

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة.	١١٠
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة.	١١١
٣	توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الستة للدراسة.	١١٣
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين.	١١٩
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل من وجهة نظر المشرفين.	١٢١
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر المشرفين.	١٢٤
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر المشرفين.	١٢٦
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر المشرفين.	١٢٨
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة من وجهة نظر المشرفين.	١٣١
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٣٢
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٣٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٣٧
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٣٩
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٤١
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام.	١٤٤
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة.	١٤٦
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.	١٤٧
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٤٩
١٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) على إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	١٥٠
٢٠	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين درجات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٥١
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة.	١٥٣
٢٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) على إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.	١٥٥
٢٣	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين درجات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.	١٥٦
٢٤	موضوعات البرنامج التدريبي المقترح ومفرداته ومجموع الساعات المخصصة لها.	١٦٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة في صورتها الأولية .	٢١١
٢	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة.	٢٢٠
٣	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	٢٢١
٤	تحكيم البرنامج التدريبي المقترح.	٢٣١
٥	قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج التدريبي المقترح.	٢٤١
٦	المراسلات الرسمية.	٢٤٢
٧	كتاب رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا الموجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث.	٢٤٣
٨	كتاب وزارة التربية والتعليم الموجه إلى مديريات التربية والتعليم.	٢٤٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها.

إعداد

فوزي محمد ناجي الحردان

إشراف

الدكتور عاطف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها .

وقد تكّون مجتمع الدراسة من(٥٠٠) مشرف ومشرفة، و(٣٧) رئيساً ورئيسة،موزعين على ثلاثة أقاليم هي : الشمال،والوسط،والجنوب،وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٥٠) مشرفاً ومشرفة،و(٢٤) رئيساً ورئيسة،تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية.

ولتحقيق هدف الدراسة أُعدت استبانة بلغ عدد فقراتها بصورتها النهائية (٧٧) فقرة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار ت (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (scheffe)، ومعامل ارتباط بيرسون وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت في جميع مجالات الدراسة عالية باستثناء مجال المدرسة الفاعلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجته الكلية (٣,٣٧) بانحراف معياري (٠,٧٦)، ومستوى فاعلية متوسطة.
- إن درجة فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي كانت عالية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال توظيف التكنولوجيا ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجته الكلية (٢,٩٥)، بانحراف معياري(٠,٧٩)، ومستوى فاعلية متوسطة.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل، في جميع المجالات باستثناء مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية، إذ بلغ مستوى الدلالة(٠.٠٠٧)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤,٠٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين التربويين (٣,٦٢).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، ، في جميع المجالات باستثناء مجالي الكفايات الإشرافية العامة، والمدرسة الفاعلة، إذ بلغ مستوى الدلالة في مجال الكفايات الإشرافية العامة(٠,٠٠١)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة في مجال المدرسة الفاعلة (٠,٠٠٢)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥). وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية: التخطيط للعمل الإشرافي، والفعاليات الإشرافية، وتوظيف التكنولوجيا في التربية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة غير ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α≤٠,٠٥)، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)في المجالات الآتية: الاتصال والتواصل، والكفايات الإشرافية العامة، والمدرسة الفاعلة،ولتبيان مصدر هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه(Scheffe)، وأما بالنسبة لمتغير الخبرة:فقد وُجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين تعزى إلى متغير الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال التخطيط للعمل الإشرافي، إذ كان مستوى الدلالة غير دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة(α≤٠,٠٥).

وبناءَ على النتائج السابقة فقد توصل الباحث إلى برنامج تدريبي، اشتمل على (٣٠) كفاية إشرافية، وتم التأكد من ملاءمته بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يأتي:

١- إعادة النظر في برامج تدريب المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة، بحيث يتم تصميم هذه البرامج لتُلبي الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها نتائج هذه الدراسة وبخاصة مجال توظيف التكنولوجيا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- تبنّي وزارة التربيـة والتعليم للبرنـامج التـدريبي الـذي اقترحه الباحث، وتطبيقه لتطوير برامج تدريب المشرفين التربويين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Effectiveness of Education Supervisors Training Program in Jordan during the Period ٢٠٠٣-٢٠٠٨ as Perceived by Educational Supervisors and Heads of the Supervisors Divisions, and Suggesting a Program for Development

Prepared By
Fawzi Mohammad Naji Al-Hardan
Supervised By
Dr. Atef Magableh

Abstract

The purpose of the study was to examine the effectiveness of education supervisors training program in Jordan during the period ٢٠٠٣-٢٠٠٨ as perceived by educational supervisors and heads of the supervisors divisions, and suggesting a program for development.

The study population consisted of (٥٠٠) male and female educational supervisors and (٣٧) male and female heads of the supervisors divisions, selected from three areas: the north, the middle and the south. The sample of the study consisted of (٢٥٠) male and female educational supervisors and (٢٤) male and female heads of the supervisors divisions. The sample was selected randomly.

A questionnaire was built to achieve the study goals, the final questionnaire consisted of (٧٧) items. The study used standard deviation, t- test, One-way ANOVA, Scheffe test, Pearson correlation and test-retest.

The study showed the following results:

- The effectiveness degree of the training program as perceived by educational supervisors was high in all the study areas except the effective school, the mean was (٣,٣٧) and standard deviation (٠,٧٦) and with a medium effectiveness level.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- The effectiveness degree of the training program as perceived by heads of the supervisors divisions was high in all the study areas except the technology employment, the mean was
- (٢,٩٥) and standard deviation (٠,٧٩) and with a medium effectiveness level.
- There were no statistically significant differences at the level (α≤٠,٠٥) among the sample responses means due to the nature of the work in all areas except executive supervisory activities, as it reached (٠,٠٠٧), which was statistically significant at the level of (α≤٠,٠٥), and the differences were in favor of heads of the supervisors divisions, as their mean were (٤,٠٩) while educational supervisors mean was (٦,٣٢).
- There were no statistically significant differences at the level (α≤٠,٠٥) between the sample responses means due to sex variable in all areas except the areas of general supervisory competence with (٠,٠٠١)and effective school with (٠,٠٠٢) which were statistically significant at the level (α≤٠,٠٥). For the qualification variable, the results showed that there were no statistically significant differences as perceived by educational supervisors due to qualification in the following areas: planning for supervisory work, supervisory activities and technology employment in education, where the statistically significant level was not significant at the level (α≤٠,٠٥) .While there were significant difference in the level in the following areas: communication, general supervisory competence and effective school. To explain the differences, Scheffe test was conducted. With regards to the experience variable, it was found that there were statistically significant differences perceived by educational supervisors in all areas except planning for supervisory work, it was not significant at the level (α≤٠,٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- Based on the pervious results, the researcher conducted a training program which included (٣٠) supervisory competences. The program was presented to a group of experienced and competence arbitrators in education administration.

In the light of the results of the study, the researcher recommended the following:

١- Review of the training programs for educational supervisors in the Ministry of Education during the service, so that these programs are designed to meet the training needs revealed by the results of this study, especially the area of technology employment.

٢- Adoption by the Ministry of Education of the training program proposed by the researcher, and applying it to develop the training programs for educational supervisors.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

إن التقدم العلمي والتكنولوجي والتربوي السريع الذي شهده العالم قد أثر تأثيرا بالغا على جهود المؤسسات التعليمية بأنواعها ومجالاتها وأنشطتها، لذا أصبحت إدارة هذه المؤسسات التعليمية مسؤولة عن ملاحقة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه. وهذا يتطلب أن تكون الهيئات الإدارية للمؤسسات التعليمية على مستوى هذه المسؤولية، ولن تتوفر لها حصيلة كافية من المهارات والقدرات الإدارية في كافة جوانبها ومجالاتها إلا بالتدريب.

ويعد نظام الإشراف التربوي أحد الأنظمة المهمة والرئيسة في نظام التربية والتعليم، فمن خلاله يتم النهوض بالعملية التعليمية والتعلّمية وتطويرها عن طريق مساعدة المعلمين على النمو المهني، ومن خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة، كالزيارات الصفية، والورش التربوية، والحلقات الدراسية، والدورات التدريبية في ضوء احتياجات ومتطلبات المعلمين.(الأفندي، ١٩٨١).

وقد حظي الإشراف التربوي في الأردن باهتمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من حيث التطوير والتجديد، وذلك نظرا للأهمية الخاصة الملقاة على عاتق المشرف التربوي، والتي تركز على تحسين العملية التعليمية والتعلّمية. (الخطيب والخطيب والفرح، ١٩٨٧).

ويظهر هذا الاهتمام من خلال المؤتمرات والندوات والحلقات التربوية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم في الأردن لتطوير برامج الإشراف التربوي، وقد كان مؤتمر العقبة الذي عقد عام ١٩٧٥م نقطة تحول في مسيرة التربية والتعليم في الأردن، إذ كان من توصيات المؤتمر أن يعنى الإشراف التربوي بالموقف التعليمي التعلّمي، ودراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها بقصد تحسينها. (الوهر، ١٩٩٥)

وقد قصد بهذا أن ينظر إلى الإشراف التربوي على أنه عملية تقوم على الدراسة والاستقصاء والتحليل الذي يبنى على احترام التراث الإنساني وتستعين بوسائل وأوجه نشاط متنوعة ولا تقتصر على الزيارة الصفية، وتقوم على التخطيط والتنفيذ والتقويم التعاوني، وتقدم خبرات فنية منظمة من خلال العمل التعاوني في مجالات نمو المتعلم وتعلمه، ووضع المنهاج والكتاب المدرسي وتحسين أداء المعلم وتهيئة البيئة والتسهيلات المدرسية وحسن الإفادة منها. (الأيوب، ١٩٩٠)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبما أن الإشراف التربوي من العمليات الأساسية في العملية التربوية، ونظرا لأهمية دور المشرف التربوي في توجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة، ومعالجة جوانب الضعف فيها، وتسييرها المسيرة الفاعلة، فإن الحاجة تبقى دائماً ماسة لإعداد المشرفين التربويين إعدادا يتناسب وأهمية دورهم في بناء الأجيال وتوجيه العملية التربوية، والسير بها نحو النمو والتطور. وهذا الأمر يتطلب أن يتوفر للمشرف التربوي الإعداد والتدريب اللازمان للقيام بمهامه خير قيام، ولذا لا بد من إجراء تحديد للاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بأولوياتها بشكل عام، حتى يتسنى وضع الخطط اللازمة للارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل، وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية للنظام التربوي، ويعد التدريب من العمليات التربوية الهامة، والتي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه لرفع كفاءة العاملين فيها وتطوير أدائها. (بطاينة، ١٩٩٦).

إن العديد من التربويين يرون أهمية التدريب أثناء الخدمة، وذلك في تجديد معلوماتهم وخبراتهم وكفايتهم باستمرار، فقد أكد رواشدة (٢٠٠٤) على أهمية التدريب في زيادة المعلومات المهنية للمدربين في تنمية ميولهم واتجاهاتهم نحو التدريب. إذ إن التدريب الفعال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أثناء العمل.

كما يعد التدريب في عصرنا الحاضر من الأمور الملحة لقيام الجميع بعملهم بكفاءة وفاعلية، ليحظى باهتمام جميع القائمين على عمليات الإنتاج، لأنه مرتبط بالكفايات الإنتاجية في أي مؤسسة، ومنها المؤسسة التربوية، وبما أن المشرفين التربويين أحد الأقطاب الهامة والحساسة في هيكل النظام التربوي التعليمي، فإن تطوير عطائهم ورفع قدراتهم يأتي ضمن أول سلم الأولويات للمخططين التربويين.

وتنص السياسة العامة لتدريب الموظفين في المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق الأهداف الآتية:

إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر، ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين البيئة الإدارية وتطويرها في الأجهزة الحكومية عن طريق تحسين نظم أساليب العمل فيها، وتهيئة الموظفين لاتباع أسلوب جديد في العمل، وإعداد تدريب من يراد توجيههم وإعدادهم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين. (المعهد الوطني للتدريب، ٢٠٠٣).

ويتم اشتقاق الأهداف التدريبية من خلال مسح الاحتياجات التدريبية، فكلما كانت واضحة محددة، وتم مسحها بطريقة عملية مدروسة، كانت الأهداف أيضاً واضحة ومحددة وممكنة التحقيق. وهذه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العملية تمثل نقطة البداية في سلسلة الحلقات المترابطة التي تشكل في مجموعها العملية التدريبية.

كما وأورد أبو عمشة (١٩٩٨) أن التدريب يستهدف الإنسان، والذي تتم تنميته من خلال جهد مستمر وصقل متواصل، قد يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال، ولكنه يؤتي ثماره إذا كان مستمراً من ناحية وكان الذين يقومون به مدربين يتحلون بصفات من أبرزها:

مهارة تخصصية مبنية أساساً على دراسة أكاديمية وعلى خبرة عملية جادة في مجال التطبيق والممارسة، وشخصية سوية عقلياً وخلقيا وسلوكيا، والتمكن من مهارات توصيل المعلومات والخبرات وإكساب المهارات وتنمية الاتجاهات الإيجابية، ومعرفة أهداف عمله تماما وإيمانه بها وعمله الدائم لتحقيقها، ومقدرة متميزة على فهم المتدربين والتعرف على مستوياتهم وميولهم ومشاكلهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم.

ويؤكد تورنغتونم و تيوراهل(Torringtonm & Turahall, ١٩٩١) على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويعتبرانها الخطوة المفتاحية في عملية التدريب.

كما أن برامج التدريب أثناء الخدمة ترفع فاعلية العاملين، وتحقق أغراض تطوير الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك يجب أن تبنى البرامج التدريبية وبرامج تطوير الموارد البشرية بناء على الاحتياجات الفعلية للعاملين (Digumarti, ٢٠٠٣) .

و رأى لانغ فورد (Langford, ١٩٩٥) أن التدريب عملية مخطط لها لتعديل الاتجاهات والمعارف والمهارات السلوكية لتحقيق إنجاز فعال للأنشطة التي يقوم بها الفرد.

وعرف شيرميرهورن واوزبورن وهونت (Schermerhorn & Osborn, & Hunt ٢٠٠٠, P.١٣٢)، التدريب بأنه : " مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تعطي الفرصة للفرد لامتلاك وتطوير المهارات المتعلقة بالعمل.

ويشير أبو صباح (١٩٩٤) إلى أن التدريب يعني إعداد الإنسان عقلياً وجسديا، إعدادا كافيا للقيام بعمل ما بحيث يصبح الفرد مستوعبا لكل ما تعلمه نظريا.

ولقد ذكر سولفان وجلانز (Sulivan & Glanze, ٢٠٠٠)، أن الإشراف التربوي يتراجع تدريجيا بسبب المستوى المنخفض لتقبل المعلمين له لاعتماده على الممارسات التفتيشية، وركزا كذلك على أن الإشراف التربوي في القرن الحادي والعشرين يجب أن يؤكد: التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير الذاتي لجميع العاملين، ويتطلب ذلك قادة يستشرفون المستقبل ويعملون على تحسين التعليم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما عبيدات (١٩٨١) فيرى أن الإشراف التربوي عبارة عن: عمل تعليمي يضع المعلم أمام خصائص جديدة، وعمل تدريبي يدرب المعلمين على مهارات جديدة، وعمل تنسيقي يحرك المعلمين ضمن خطة منظمة، وعمل تغييري يضع إستراتيجية لإحداث التغيير، وعمل استشاري يقدم مقترحات لحلول المشكلات التعليمية.

وترى الخطيب وآخرون (١٩٨٧) أن الإشراف التربوي: يعتمد على التفاعل الديمقراطي بين المشرفين والمعلمين بهدف النمو المتكامل للمتعلمين، ويهدف إلى تزويد المعلمين بكل جديد في مجال عملهم مما يساعد على النمو المهني والعملي، ويتجه بصورة رئيسية إلى المعلم باعتباره الركن الهام في كل المواقف التربوية، ولا بد أن تتجه الجهود لتزداد كفاءته ويرتقي أداؤه، وينصب اهتمامه على جميع العوامل والظروف التي تؤثر في تعليم التلاميذ والمناهج والوسائل التعليمية، وطرائق التدريس، ونظم الامتحانات ومشكلات التلاميذ والمعلمين، والعلاقات السائدة بالمجتمع المحلي.

وعليه يمكن القول بأن للإشراف التربوي دورا فاعلا في تحسين جميع جوانب العملية التعليمية – التعلّمية، وما يتعلق بها من مشرفين وطلاب، وامتحانات وبيئة محلية وإدارة مدرسية، ووسائل تعليمية، ومن تفاعل هذه العناصر مع بعضها ضمن الإمكانات والوسائل المتاحة.

وفي الأردن، عقد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في عمان عام (١٩٨٧) الذي أولى موضوع التدريب التربوي أهمية خاصة، إذ نصت توصيات المؤتمر على : " ضرورة تطوير برامج تدريب المعلمين لرفع كفاياتهم في أثناء الخدمة من خلال برامج تأهيلية وتدريبية معتمدة مصممة لمختلف فئات المعلمين، بحيث تعمل هذه البرامج على إغناء خبراتهم، وتحديث أساليبهم وتعميق مهاراتهم". (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨).

ولتحقيق ذلك، فقد شكلت وزارة التربية والتعليم "مركز التدريب التربوي"، الذي أصبح يتولى مسؤولية التخطيط للبرامج التأهيلية والتدريبية ومتابعة تنفيذها محليا، وتقويمها بالتعاون مع الجهات والمؤسسات الأردنية والعربية والدولية المتعاونة في تنفيذ هذا المشروع. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩١).

ولقد أنيط بالمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم مهمة تدريب المعلمين حسب خطة تطبيق المناهج والكتب المدرسية الجديدة التي تم تنفيذها خلال الفترة (١٩٩١-١٩٩٤)، وذلك بتدريب المعلمين في مراكز تدريب محلية في المحافظات والألوية التي يعملون فيها، واعتمدت الجهات المعنية في الوزارة الخطة التي أعدها مركز التدريب التربوي لتلك الغاية. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ونظرا لأن الـدور الـذي يقوم بـه المـدرب هو من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح العملية التدريبية وتحقيق أهـدافهـا بـاعتبـاره الحـالة المتميزة الأهمية التي تتركز في التفاعل مع المتدربين وتطبيق أســاليب التدريب من جهة، وتنفيذ خطة التدريب المعتمدة وتقويمها من جهة أخرى، فقد تم تصميم برنامج تدريبي أولي خلال صـيف عام ١٩٩١م، اشـترك فيه جميع المشرـفين التربويين في مديريات التربية والتعليم، وهدف البرنامج إكسـاب المشرـفين التربويين مهارات تدريبية باعتبارهم مدربين تربويين في هذه المرحلة إضـافة إلى مهامهم وواجباتهم الإشرافية. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩١).

وقـد شـــهـد مجـال التـدريب في وزارة التربية والتعليم في خطته الأولى للتطوير التربوي حيث كانت المرحلة الأولى من (١٩٨٩-١٩٩٥) خلال الثمانينات والتسعينات تطورا واضحا وبدرجات متزايدة في الجوانب النوعية لعملية التدريب، وقد تمثل ذلك التطوير بمشاركة آلاف المعلمين ومديري المدارس وكوادرها المساندة والقـادة التربويين في برامج التـدريب من خلال تنفيذ العديد من الدورات التدريبية ســنويا بالإضــافة إلى النشاطات الأخرى.(وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩)

وقد احتلت برامج التدريب مكانة رئيسة في خطة التطوير التربوي باعتبارها عنصرا أساسيا في تطبيق المناهج والكتب المدرسـية التي تطمح الخطة إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي جعل برامج التدريب متخصـصـة وموجهة نحو تزويد الفئات التربوية المختلفة بالمعلومات والمهارات الأسـاسـية الضرـورية للقيام بهذه المهمة خير قيام.(وزالاة التربية و التعليم ١٩٩٥).

وبعـد الانتهـاء من المرحلـة الثـانيـة من الخطة التطويرية (١٩٩٦-٢٠٠٠) لوحظ أن هناك حاجة إلى إعطـاء المزيـد من الاهتمام بـالجوانب النوعية لعملية التربية وخاصـــة ما يتعلق بضرـــورة النظر إلى تلبية الاحتياجات الفعلية والمتخصـصة للفئات التربوية المختلفة والتوجه بشكل أكبر إلى الأخذ بمنهج اللامركزية في عملية التدريب، والتأكيد على ضرورة تنفيذ المشـاغل التدريبية اعتمادا على الأنشـطة العملية بحيث يكون التـدريـب محور عمليـة التنفيـذ ليصـــبح قـادرا على نقـل أثر ما يتم التدريب عليه إلى المواقف الفعلية في الميادين التربوية المختلفة بكفاءة أكبر، وبذلك يصـبح الميدان امتدادا طبيعيا للمشـاغل التدريبية ، وكان من أهم مســوغات التدريب في عام ٢٠٠٣ هو انضــمام عناصر تربوية جديدة (مشرــفون تربويون ، معلمون، مـديرو مـدارس) ممن لم يتلقوا تـدريبـا نهائيا أو كان تدريبهم غير ملب لاحتياجاتهم الفردية، وبذلك يكون المشرــفون التربويون من الفئات المســتهدفة في التدريب في كل عام دراسي. وقد اشــتملت برامج تدريب المشرفين التربويين منذ عام ٢٠٠٣-٢٠٠٨ المجالات الآتية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التخطيط للعمل الإشرافي، والاتصال والتواصل، والفعاليات الإشرافية التنفيذية، وتوظيف التكنولوجيا في التربية، والكفايات الإشرافية العامة (شخصية، معرفية، القيم والاتجاهات)، والمدرسة الفاعلة. (وزارة التربية والتعليم، دليل التدريب التربوي، ٢٠٠٣).

ومنذ ذلك الوقت استمرت وزارة التربية والتعليم بتدريب المشرفين التربويين وخاصة الجدد لتنمية كفاياتهم الإشرافية وتحسين ممارساتهم الإشرافية، وإن استمرارية برامج تدريب المشرفين التربويين، يتطلب من المشرف التربوي أن يكون ممتلكا للكفايات التي تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة واقتدار، وذلك لأن مهمة المشرف التربوي تهدف إلى تقديم المساعدة للمعلم من أجل تحسين العملية التعليمية والتعلّمية.

وقد لاحظ الباحث من خلال معايشته لواقع الإشراف التربوي في الأردن وكونه مشرفاً تربويا أنه لا توجد دراسات أردنية حديثة تناولت فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين، وخاصة في السنوات الخمس الأخيرة، إضافة إلى أن هناك مشكلة تتمثل في وجود نقص واضح في مجالات التدريب، وبالتالي فقد نما عند الباحث الشعور بضرورة إجراء دراسة علمية لبيان فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في السنوات الخمس الأخيرة (٢٠٠٣-٢٠٠٨)، والتي يرجو أن تكون منعطفا مهما في بناء وتصميم البرامج التدريبية الإشرافية، من أجل تطوير كفاياتهم الإشرافية والارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل، ولرفع الكفاية الإنتاجية للنظام التربوي، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة ببيان فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن من عام (٢٠٠٣-٢٠٠٨). من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو تعرّف درجة فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ – ٢٠٠٨، من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج تدريبي لتطويرها.

عناصر الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ -٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ -٢٠٠٨ من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ -٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برامج تدريب المشرفين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ -٢٠٠٨ تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

٥. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن؟

تعريف المصطلحات:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات الآتية:

تدريب المشرفين أثناء الخدمة:

يعرف تدريب المشرفين أثناء الخدمة بأنه:" كل برنامج منظم ومخطط يمكن المشرفين من النمو في المهنة التعليمية، وبالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية".(المومني، ١٩٩٤،ص ١٠)

البرنامج التدريبي:

البرنامج التدريبي هو:" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، واتجاهاتها بشكل بناء ". (درة، ١٩٩١،ص٧)

وعُرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة، وصقل مهاراته، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه، وإعداده للتأقلم مع التغيرات في المستقبل." (الهندي، ١٩٩٣،ص ١٢)

فاعلية البرامج:

"هي مدى قدرة البرامج التدريبية على تحقيق أهدافها بأفضل ما يمكن ". (راي، ٢٠٠١،ص ٢٠).

وتعرف فاعلية البرامج التدريبية إجرائيا بأنها: مدى قدرة عناصر البرامج التدريبية المصممة للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم على تحقيق أهدافه من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، وتقاس باستجابة أفراد العينة، على فقرات الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإشراف التربوي:

"هو خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية التعلّمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال". (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٣، ص ٥).

المشرف التربوي:

" هو الموظف الذي تعينه السلطة التربوية، للإشراف على المعلمين والمعلمات، في إطار تخصصه العلمي، من أجل تحسين العملية التعليمية- التعلّمية" (السعود، ٢٠٠٧، ص ١١٤).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول الكشف عن فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها ، وذلك لأهمية الإشراف التربوي ودوره في تحسين العملية التربوية من خلال النهوض بالمشرف التربوي، وتنمية اتجاهاته وممارساته، وتوجيهها نحو دعم المعلم ومساندته بأسلوب متطور يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة، لمواكبة التطور وتجاوز الممارسات والاتجاهات السلبية نحو العملية الإشرافية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولتها إبراز النواحي الآتية:

- أنها تستطلع آراء فئتين تربويين مهمتين هما المشرفون التربويون بوصفهم القادة التربويين الذين تعينهم وزارة التربية والتعليم رسميا لمساعدة المعلمين في تخصصهم، بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بهذه العملية، وكذلك رؤساء أقسام الإشراف التربوي باعتبارهم القادة التربويين المسؤولين مسؤولية مباشرة عن متابعة فعاليات المشرفين التربويين والبرامج التدريبية.
- تحسين برامج تدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة.
- التعرف على مواطن القوة في برامج التدريب وتعزيزها، والتعرف على مواطن الضعف لمعالجتها.
- مساعدة القائمين على برامج التدريب أثناء الخدمة في إجراء دراسات تقويمية لبرامج التدريب في وزارة التربية والتعليم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحسين ممارسات المشرفين التربويين الإشرافية.
- تحسين أداء المعلمين وانعكاس أثر ذلك على تعلم طلبتهم.
- مساعدة مديرية التدريب في وزارة التربية والتعليم في تصميم برامج لتدريب المشرفين التربويين في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
- تلبية جانب من جوانب التطوير التربوي في الأردن، والذي يرمي إلى إبراز أهمية التقويم التربوي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على اختيار مدربين أكفاء، وتعيينهم ليكون اختيارهم وفق أسس نظرية وعلمية مدروسة.
- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة فائدة إلى المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وتعمل على تزويد الباحثين في الأردن خاصة وفي الوطن العربي عامة بدراسة تقييمية علمية تمثل هذه البرامج التدريبية التربوية الهامة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ م، للتعرّف إلى فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين خلال الفترة من (٢٠٠٣-٢٠٠٨).
- تتحدد نتائجها بالسياق الزمني الذي طبقت فيه، ولا تشمل المشرفين والمشرفات والرؤساء والرئيسات التابعين لوكالة الغوث الدولية أو القوات المسلحة أو المؤسسات التعليمية الخاصة. وتتحدد نتائجها من خلال الأدوات التي أعدها وطورها الباحث والمتغيرات المستخدمة فيها، وبالتالي يمكن تعميمها فقط على مجتمع الدراسة والمجتمعات المشابهة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت برامج تدريب المشرفين التربويين. وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين وعلى النحو الآتي:

الأول: الأدب النظري، وفيه تم إلقاء الضوء على الإشراف التربوي ومفهومه، وتطور مفهوم الإشراف التربوي، وتطور الإشراف التربوي في الأردن، والحاجة إلى الإشراف التربوي، وأهداف الإشراف التربوي، ووظائف المشرف التربوي ومهماته، والمهارات الأساسية للمشرف التربوي، وتدريب المشرفين التربويين وتأهيلهم ، وتدريب المشرفين التربويين قبل وأثناء الخدمة، وأساليب التدريب، وفاعلية الإشراف التربوي، وخصائص الإشراف التربوي الحديث، والأساليب الإشرافية المعاصرة، وواقع الإشراف التربوي في الأردن، وأسس اختيار المشرفين التربويين، وأسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم في الأردن.

الثاني: الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها إلى قسمين: الأولى دراسات عربية، والثانية دراسات أجنبية وقد تم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث تسهيلاً لعرضها.

أولا: الأدب النظري

الإشراف التربوي ومفهومه:

مرّ مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعة عبر الفترات الزمنية المتعاقبة، وأعطيت لمفهومه تعريفات ومعانٍ مختلفة في مراحل متعاقبة من القرن الماضي لا تزال معترفاً بها وسائدة بين عدد من المختصين والمهتمين بشؤون الإشراف التربوي. (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣).

ولما كان الإشراف التربوي عملية فنية تهدف إلى تحسين عملية التعليم عن طريق مساعدة المعلمين على النمو من خلال استخدام أساليب متنوعة، فقد تزايد الاهتمام بعملية الإشراف نتيجة لانتشار التعليم، والنمو السريع في إعداد الطلاب والمعلمين والمدارس، ونتيجة للتغيير الذي حدث في التربية من حيث الأهداف والأساليب. (صليوو، ٢٠٠٥).

ويحتل الإشراف التربوي صمام الأمان في العملية التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعالية أجهزته تكون العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المسؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي خاصة الحلقات الأربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة النوعية وهي: المناهج، وأداء المعلمين، والمواد التعليمية، وأساليب وأدوات التقويم. (حسن، ١٩٩٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فقد عرّف الإشراف التربوي بأنه " جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في المجال التربوي من أجل تحسين التعلّم مهنياً، وإعادة اختيار وصياغة الأهداف التربوية والمناهج وأساليب التدريس وعملية التقويم التربوي". (Good, ١٩٧٣, p٥٧٤)

وذكر هاريس "بأن الإشراف التربوي مرتبط بالتدريس بشكل واضح أكثر من ارتباطه بالتلميذ، وأن الإشراف هو عبارة عن وظيفة أساسية للمدرسة وليس عملا أو مجموعة من الأساليب المحددة، فالإشراف على التدريس موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها". (Harris, ١٩٨٥).

إن الإشراف التربوي عملية يتم فيها تقويم العملية التعليمية وتطويرها ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها. (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، ١٩٨٥).

وعُرّف الإشراف التربوي " بأنه عملية ذات غرض رئيس واحد وهو تحسين التدريس، تتم بين الأشخاص، ذات وجوه متعددة تتناول السلوك التعليمي، والمنهاج التربوي، وبيئات التعليم، وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات، واستغلال جهود المعلم، والتطوير المهني له، وتوفير خدمات العلاقات العامة " (فيفر، ودنلاب، ٢٠٠١، ص ١٩).

بينما يعرف الإشراف التربوي في ضوء المفهوم الجديد بأنه " قيادة تربوية هدفها تهيئة الفرص المناسبة لنمو المعلمين وتطويرهم مهنياً بهدف الارتقاء بمستوى التعليم، وذلك عن طريق استخدام الأساليب التربوية الملائمة والإفادة من التطورات الحاصلة في هذا المجال (البدري، ٢٠٠١، ص١٨).

في حين عرّفه السعود بأنه " جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية، وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية. (السعود، ٢٠٠٢، ص ٦٢).

ومما سبق يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه : عملية ديمقراطية تعاونية متخصصة تهتم بجميع جوانب العملية التربوية بصفة عامة، وبالمعلم والطالب بصفة خاصة، لكي ينهض بالعملية نحو الأفضل لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وفي ضوء هذه التعريفات للإشراف التربوي نجد قواسم مشتركة بينها، وخطوطاً عريضة متفق عليها وأهمها: تحسين العملية التعليمية التعلّمية، والنهوض بمستوى المعلم بوصفه الركيزة الأساسية في العملية التربوية ويتوقف عليه نجاح العملية التعليمية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تطور مفهوم الإشراف التربوي :

لقـد مر مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعـة على مر الزمن، وذلـك نتيجـة البحوث والدراسـات التربوية التي تناولته من مختلف جوانبه، والمجالات التي يعمل فيها وتطور المدارس والنظريات التربوية والإدارية المختلفة. فمن حيث نشـوئه ، فقد نشـأ مع بداية وجود التربية متأثرا بالتغيرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الحضارة من خلال العصور المتعاقبة، ولم يتبلور مفهومه في التربية والتعليم بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن إلا حديثا.

ففي العصر الحديث نشـأ الإشراف التربوي في القرن السـادس عشر في مدينة بوسـطن في الولايات المتحـدة الأمريكيـة، إذ نظمـت لجـان من الآباء لزيارة المدارس ومراقبة أعمال المعلمين (حيدر، ١٩٩٣)، وقد ظهر التفتيش في مطلع القرن المـاضي، متـأثرا بنظريـة الإدارة العلميـة مما أدى أن يكون الإشراف العلمي والتفتيش في المرحلـة نفسـهـا، كما تأثر بين عامي (١٩٢٠-١٩٣٠) بالإدارة البيروقراطية ، وسـمي بالإشراف البيروقراطي، ثم تأثر بحركة العلاقات الإنسـانية في الإدارة، واتسـمت هذه المرحلة من مراحل الإشراف بقيام علاقات ودية بين المعلم والمشرـف، واهتم المشرـف باحتياجات المعلم الشـخصـية، ثم بدأ الإشراف يتميز بمراحل تطوره في أواخر الخمسـينات، إذ ظهر الإشراف كتطوير للمناهج والإشراف الإكلينيكي، ونظام فلاندرز للتفاعل الصفي. (الدوجان، ١٩٨٩).

وأشـار (عبيدات، وأبو السـميد، ٢٠٠٧) إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي في القرن العشرـين نتيجة لعوامـل اجتماعيـة وعلميـة، ونتيجـة للتحولات الـديمقراطيـة، وقد ظهرت نماذج إشرافية متعددة، عرضـها سولوفان وجلانز (Sullivan & Glanz, ٢٠٠٠)، على النحو الآتي:

- ظهر الإشراف التفتيشي خلال القرن التاسع عشر، وكان ينسب إلى راين وود (Rayan & Wood) ، وما يميز هذا الإشراف تأكيده على ضبط المدارس، والتخلص من المعلمين الضعفاء.
- أما الإشراف كفاعلية اجتماعية فقد ظهر خلال الفترة من (١٩٠٠-١٩٢٠) ، وكان ينسـب إلى تايلور (Taylor) ومـا يميز هـذا الإشراف اسـتخدامه أسـاليب عامة، والاهتمام بأهداف العلم والإنتاج، والبحث عن أكثر الطرق فاعلية، والابتعاد عن التحيز.
- وظهر الإشراف الديمقراطي من خلال الفترة من (١٩٢٠-١٩٣٠) وكان ينسب إلى ديوي وهويسك ونيوتن (Dewy Hosic & Newton)، وما يميز هذا الإشراف تقليص الدور التقويمي للمشرف والمشاركة وحل المشكلات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بينما ظهر الإشراف العلمي خلال الفترة من (١٩٣٠-١٩٥٠) ، وكان ينسب إلى بارتون وبار وستيفنس (Burton, Barr & Stevens) ، وما يميز هذا الإشراف استخدامه مقاييس علمية، وتعليم المعلمين كيف يعلمون، ووضع معايير دقيقة للتعليم الجيد، وقياس أداء المعلمين بدقة.
- وظهر الإشراف كقيادة تربوية خلال الفترة (١٩٦٠-١٩٧٠) وكان ينسب إلى ليبر (Leeper) ، وما يميز هذا الإشراف هو قيادة المعلمين، وترسيخ مفهوم التشاركية والعمل على إيجاد قيادات تربوية مهنية.
- في حين ظهر الإشراف الإكلينيكي خلال الفترة من (١٩٧٠-١٩٨٠) وكان ينسب إلى جوكان وجولد وهامر (Gokan, Gold & Hammer) ، وما يميز هذا الإشراف: العمل المباشر مع المعلمين،وبناء الثقة، وتطوير أهداف مشتركة، والتركيز على الزيارة الصفية.

وفي نهاية الثمانينات شرع التربويون يصوغون أطراً نظرية تسهم في تحديد مفهوم الإشراف التربوي، بحيث تكون هذه الأطر واضحة المعالم لتصور ظاهرة سلوك الإشراف إذ رأوا أنه على كل مؤسسة تربوية أن توفر أنظمة سلوكية معينة ، لها وظائفها المحددة، ويفترض أن تسهم في صيانة المنظمة وتحقيق أهدافها، وعدَّ نظام السلوك الإشرافي التعليمي سلوكاً رسمياً تحدده المؤسسة التربوية بغية التأثير في الأنظمة الفرعية للسلوك التعليمي لتحقيق الأهداف المنشودة في المعلم والطلاب. (مدانات وكمال، ٢٠٠٢).

- وظهر الإشراف المتغير في العام (١٩٩٠) وكان ينسب إلى سيرجيوفاني وجليكمان (Sergiovanni & Glickman) . وما يميز هذا الإشراف: تمكين المعلم، وأن يكون المشرف وكيلا للتغيير، وأن يكون المشرف قائدا، وأن يكون المشرف وسيطاً ينمّي فاعلية المعلم، بالإضافة إلى ظهور القيادة التحويلية، وإشراف الرقابة، والإشراف التطويري.

الحاجة إلى الإشراف التربوي:

تزداد اليوم الحاجة إلى الإشراف التربوي بفعل عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية سائدة، ولما كان الإشراف التربوي عملية فنية تؤدي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلّم عن طريق مساعدة المعلمين على النمو من خلال استخدام أساليب متنوعة، فقد تزايد الاهتمام بهذه العملية نتيجة لانتشار التعليم، والنمو السريع في أعداد الطلبة والمعلمين والمدارس نتيجة للتغير الذي حدث في التربية من حيث الأهداف والأساليب، فلذلك تُعد مهمة المعلم في أثناء قيامه بعملية التعليم من المهام الصعبة لأنه يتعامل مع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإنسان الذي تختلف ميوله وقدراته ورغباته، فضلا عن كون المنهاج الذي يقوم بتدريسه في تغير مستمر، ولاشك بأن موقفه أكثر حساسية ممن يعمل في أي مجال آخر لأنه في النهاية تقع عليه وحده مسؤولية تربية النشء وبناء جيل جديد. ولهذا فهو يعمل دائماً على تنمية قدراته بالدراسة والاطلاع ليظل على صلة مستمرة بكثير من العلوم. ويدفعه ثقل مهمته إلى تلمس العون ممن هم أكثر منه خبرة في المجال ليرشده ويوجهه ويشرف عليه ليزداد خبرة في مهنة التعليم ، ويحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية وهذه هي مهمة الإشراف التربوي. (البدري، ٢٠٠١).

وذكر الأفندي (١٩٨٣) أن العاملين يحتاجون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمتهم، والمعلم الذي تعدّه لمهنة التعليم يحتاج هو الآخر إلى من يوجهه ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلاب وتزداد خبرته بمهنته، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة من مجتمع زاخر بالصعاب مليء بالمشكلات حتى إذا خرجوا إليها كانوا مسلّحين بالخبرات التي يقهرون بها الصعاب ويتغلبون على ما يصادفهم من مشكلات.

وموقف المعلم أكثر دقة وأشد حساسية من اي موقف عداه، فإن كان غيره محتاجاً إلى الإشراف والتوجيه وتلقين أسرار الصنعة أو المهنة ، فحاجة المعلم إلى ذلك كله أشد وأقوى، وقد تكون المواقف – أمام غير المعلم متشابهة أو متقاربة، وقد يفيد من التعامل معها والتغلب على صعوباتها، أسلوب أو أساليب معدودة لا تحتاج في كل مرة إلى كثير من التحرير والتعديل. ثم إن المواقف نفسها يمكن أن تخضع لعوامل الضبط والتحكم وأن يوقف تأثير بعضها أو كلها على نحو ما، وهذا يجعل من الممكن السيطرة عليها وتسييرها على النحو المطلوب، ومع كل هذا فالإشراف ضروري ولا غنى عنه، أمّا في التعليم فالصورة تختلف كثيراً واختلافها هذا يجعلها أكثر حاجة إلى الإشراف من كل ما عداها، ويتضح ذلك مما يلي: (الأفندي ١٩٨٣)

اختلاف المواقف:

إن المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها أقل ما يمكن أن توصف به أنها مواقف متغيرة ومتحركة وأنها تختلف في كل مرة عن كل مرة سبقتها وعن كل مرة ستليها (عن المرات السابقة واللاحقة)، إن المعلم يعمل للإنسان ومع الإنسان يعمل مع إرادة حرة متعددة، ومع رغبات مختلفة ومع قدرات متباينة ومع فروق تتسع وتضيق من فرد إلى آخر، فهل يجدي أن يترك المعلم – في مثل هذه المواقف بمفرده بدون إشراف تربوي؟.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف الإشراف التربوي:

ذكر الأفندي (١٩٨١) أن أهداف الإشراف التربوي تتمثل فيما يأتي:

١. ترغيب المعلم الجديد في مهنته ومدرسته وجعله يتعلق بهما، مما يزيد الشعور بالأمن والاطمئنان والروح المعنوية العالية.

٢. حماية المعلمين من مطالبتهم بما هو فوق طاقتهم من الجهد والوقت، وحمايتهم من أي نقد مغرض، سواء أكان من التلاميذ، أم من الآباء، أم من المعلمين الآخرين، أم من المواطنين العاديين.

وكذلك ذكر متولي (١٩٨٣) على أن للإشراف التربوي الأهداف الآتية:

١. مساعدة المعلم في تفهم الأهداف العامة والخاصة للمادة التي يدرسها، والعمل على تحقيقها.

٢. دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعلم أو تعيقها فيما يتعلق بالطالب أو المدرسة أو البيئة.

٣. التعرف إلى الطرائق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراستها دراسة واعية تهيئ فرصة النمو المهني للمعلمين وتشعرهم بالكفاية والفعالية.

٤. تشجيع المعلمين على التفكير العلمي لاستخلاص النتائج.

٥. اكتشاف ما لدى المعلمين من مواهب واستعدادات، والعمل عل تنميتها والإفادة منها.

٦. تقويم المعلمين ومعاونتهم على النمو السليم بكافة الوسائل الممكنة.

وأورد (الخطيب والخطيب والفرح ، ١٩٩٦) عددا كبيرا من أهداف الإشراف التربوي منها:

١. تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ بحيث يكون مبنيا على التخطيط والتقويم والمتابعة.

٢. إثارة اهتمام المعلمين بالعملية التعليمية وتحسينها.

٣. تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي، وأن يكون المشرف قدوة في ذلك.

٤. توجيه المعلم إلى ما لديه من قدرات ومهارات تفيده في تدريسه، وتحسين العملية التعليمية، ومساعدته في إظهارها واستخدامها.

٥. مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها والإفادة منها في عملهم.

٦. مساعدة المعلمين في تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

٧. الإشراف التربوي عملية تشخيصية علاجية يقوم المشرف بتشخيص الموقف التعليمي، وإبراز ما فيه من قوة أو ضعف وتوجيه المعلمين لعلاج هذا الضعف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما أشار مرسي (٢٠٠١) إلى أن أهداف الإشراف التربوي تتمثل في:

١. تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
٢. تقويم عمل المؤسسات التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.
٣. تطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى أدائهم، وطرائق تدريسهم.
٤. العمل على حسن توجيه الإمكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

أما الهدف العام من الإشراف التربوي فهو تحسين عملية التعليم والتعلم، وأما الأهداف التفصيلية فتشتمل على ما يأتي: (السعود، ٢٠٠٢).

١. العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، وتوجيه المدرسين إلى مراعاتها، وإلى التفريق بين الغاية والوسيلة.
٢. مساعدة المعلمين على الأخذ بأحسن الطرائق التربوية، والاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، ومشاركتهم في كل ما يساعد على نمو المدارس مهنياً وعلمياً.
٣. الكشف عن احتياجات المعلمين، وتكوين علاقات إنسانية فيما بينهم.
٤. احترام شخصية المعلم، وقدراته الخاصة، ومساعدته في تحديد مشكلاته وتحليلها.
٥. مساعدة المعلم على الإفادة من البيئة المحلية في عملية التعلم.
٦. العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
٧. مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ، وإعانته على تقويم نفسه.

وإن من أهم أهداف الإشراف التربوي الجديرة بالذكر تنمية السلوك التربوي للمعلم، وتزويده بالثقافة المناسبة لتحسين العلاقات الإنسانية ، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وإثارة دافعية النمو المهني، والتعريف بأحدث الطرق التربوية في التعليم والتقويم.كما أضيف هدفان مهمان آخران للإشراف التربوي هما: (الأسدي، وإبراهيم، ٢٠٠٣)

١. تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي، وإعادة تكييفه خلال فترة طويلة من الزمن.
٢. تطوير بيئات مناسبة للتعليم، والتعلّم، كطرائق التدريس، والجو النفسي، والاجتماعي والمادي، والجهود التربوي المختلفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي ضوء ما تقدم أصبح هدف الإشراف التربوي فضلاً عن تحسين عملية التعليم، رفع كفاءة المعلم، وتحسين مستوى نموه المهني، وبناء قنوات اتصال أكثر فاعلية بين جميع أطراف العملية التربوية.

وظائف المشرف التربوي ومهماته:

يعد المشرف التربوي قائدا تربويا، يسعى جاهداً إلى تحسين العملية التعليمية التعلّمية مستعيناً بالكوادر التعليمية، مما يرتب عليه العمل في عدة مجالات ومهام على النحو الآتي:

أوردت (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠١-٢٠٠٢) ، في دليل الإشراف التربوي ، المجالات التالية لعمل المشرف التربوي في مركز الوزارة والميدان وبينت المهمات التي يشتمل عليها كل مجال:

١. مجال التخطيط ويشمل المهمات التالية: إعداد الخطط الإشرافية، والتعرف إلى احتياجات المعلمين، ومساعدة مدير المدرسة في التخطيط، وفي توزيع المباحث والحصص على المعلمين، ومساعدة المعلم في إعداد خططه التعليمية.
٢. مجال المناهج ويشمل : المشاركة في إعداد المناهج وتقويمها، وتوضيح وتحديد أهداف المنهاج بمشاركة المعلمين، والمشاركة في تطوير المناهج بالتجريب والتطبيق الفعلي.
٣. مجال التعليم ويشمل : عرض استراتيجيات تدريسية جديدة وتجريبها وتنفيذها، ومتابعة الأنشطة التعليمية.
٤. مجال النمو المهني ويشمل: إطلاع المشرف على أحدث المعلومات والأساليب التعليمية الخاصة بمبحثه وتوصياتها للمعلمين، وتبادل الخبرات المهنية مع المعلمين.
٥. مجال التقويم ويشمل : إعداد المشرف اختبارات تحصيلية واختبارات مستوى بالتعاون مع المعلمين، وتنفيذها، والعمل على تحليل نتائجها وتفسيرها والتقويم الذاتي للمشرف والمعلم والأداء المدرسي.
٦. مجال الإدارة ويشمل: تقديم اقتراحات حول توزيع المعلمين على المدارس، والمشاركة في تقويم أعمال المعلمين وتقديرها، والتأكد من فعالية التسهيلات المتاحة.
٧. مجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي ويشمل: بناء علاقات إنسانية مع المعلمين والمديرين والعمل بروح الفريق، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال مجالس أولياء الأمور، والحرص على بناء وتنمية علاقات إنسانية مع المجتمع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨. مجال التدريب ويشـمل : تلبية الاحتياجات التدريبية للمشرـفين لبناء برامج تدريبية والإسـهام في تنفيذها وحضور البرامج التدريبية التي تعقد في الداخل والخارج لنقل الخبرات إلى الميدان.

٩. مجال الأنشـطة التربوية ويشـمل: المشـاركة في وضـع الخطط والبرامج وأساليب النشاطات التربوية وتوضـيح أهميتها والمشـاركة في لجان التحكيم للمسـابقات المختلفة، وتوجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية.

وفي عرضـها للدراسـات التي تناولت مهام المشرف التربوي، فقط خلصت القاسم (٢٠٠١) إلى أن أهم مهام المشرف التربوي تتمثل فيما يلي:

١. تقصي مشكلات الميدان والعمل على حلها.

٢. العمل على تحسين العلاقات داخل المدرسة.

٣. تطوير المناهج التعليمية.

٤. الاهتمام بالمعلم ومشاعره.

٥. التخطيط أو البرمجة.

٦. التوجيه والتنسيق.

وأوضـح ويت (Waite, ١٩٩٥)، أن مجال عمل المشرف التربوي ومهماته تتسع لتشمل المناخ الصفي والمنهاج الخفي، وآثاره ووظائف اللغة، والاهتمام بكل الأمور المتعلقة بشـؤون التلاميذ المدرسية وبمعلميهم، وقضـايا العدالة والمسـاواة، كما ويعتقد أنه يمكن للمشرـف التربوي أن يتولى مركزا قياديا في بحوث العمل المدرسية وأن يكون مصدرا مساندا للمعلمين.

وأورد بلقيس (١٩٨٩) في الحلقـة التـدريبيـة العربيـة الإقليمية للإشراف التربوي الفعال التي نظمتها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع منظمة اليونسـكو المنعقدة في عمان من ٨-١٩٨٩/١١/٢٣ مهام الإشراف التربوي الآتية:

١. مساعدة المعلمين من الناحية الفنية بخصوص كل ما يتصل بالعملية التربوية.

٢. متابعة مختلف جوانب العملية التربوية وتقويمها.

٣. ممارسة بعض الأعمال الإدارية ذات العلاقة بالإشراف التربوي.

٤. التدريب أثناء الخدمة لتحسين أداء الكوادر التعليمية المختلفة، ورفد خبراته بخبرات أخرى وإثرائها باستمرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. مهمات تتعلق بالتخطيط وإجراء الدراسات والبحوث.

٦. نقل التجارب التربوية الرائدة إلى مختلف المدارس للبحث والتجريب والاطلاع.

وأما السعود (٢٠٠٢) فقد ركز على احترام شخصية المعلم، وما يمتلك من قدرات خاصة، والتعاون معه على تحديد المشكلات التي تواجهه، والعمل على تحليلها. وقد أضاف مهمتين أخريين هما:

١. توفير التسهيلات التعليمية.

٢. تنظيم الدورات.

ورأى دواني (٢٠٠٣) أن المشرف كونه قائدا تربويا يتمركز اهتمامه حول المهمات التالية:

١. أهداف المناهج التعليمية.

٢. محتوى البرامج التعليمية.

٣. تحديث المناهج وطرائق التدريس.

٤. التأثير في المعلمين والطلبة داخل الغرفة الصفية.

٥. تهيئة المناخ التعليمي المناسب داخل الغرفة الصفية.

٦. تقويم أداء المعلمين والطلبة.

٧. تطوير وتقويم البرامج التربوية.

وقد أوضح كلكمان (Clickman, ١٩٩٠)، أن الإشراف التربوي يشبه التعليم في عدة نقاط، فالمعلم يسعى إلى تحسين سلوك الطلبة، وزيادة إنجازاتهم، والمشرف التربوي يسعى إلى هدف تحسين سلوك المعلم وزيادة إنجازاته وتطويره مهنيا، بهدف تحسين العملية التربوية.

و ذكر المسّاد (٢٠٠١) مجموعة من الأعمال المتصلة بمهمات ووظائف المشرف التربوي منها: أن المشرف مُيسّر- يحاول إيجاد قنوات من الاتصال، سواء أكان ذلك في المدرسة الواحدة أم في المدارس التابعة له، وهو مشجّع يحفز المعلمين على العمل ويعززهم، يقترح ويقدم المواد التعليمية المناسبة، ويساعد المعلمين في وضع الخطط السليمة، ويقدّم الخدمة الفنية بأسلوب جذّاب، ويزود الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية للطلاب.

وقد حددت الخطيب وآخرون (١٩٩٦) مهمات الإشراف التربوي بـــ: تطوير المنهاج، والإشراف على الموقف التعليمي التعلّمي وتنظيمه، والإشراف على النمو المهني للمعلمين، والإشراف على طرق التعليم وأساليبه، والاهتمام بالمعلمين الجدد، وتقويم العملية التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضـــح مما تقدم أن وظائف المشرـــف التربوي ومهماته وأكثرها شـــيوعاً والتي تعمل بمجملها على تحقيق الهدف من العملية الإشرافية هو : تطوير المنهاج بجميع مكوناته، وتدريب المعلمين في أثناء الخدمة ومســـاعدتهم على توفير كل ما تتطلبه العملية التعليمية، والمســـاعدة في بناء القادة التربويين القادرين على حمـل أمـانـة التعليم وتطويره، وتقييم العمليـة التعليميـة التعلّميـة من جميع جوانبها والبحث والتجريب وإجراء الدراسات وتشجيع المعلمين على ذلك.

المهارات الأساسية للمشرف التربوي

ذكر المسّاد (١٩٨٦) أن المهارات الأساسية التي على المشرف أن يتحلى بها هي ما يلي:

(١) المهارات الفنية:

وهي القـدرة على اســـتخدام الأســـاليب والطرق لأداء معين بكفاءة عالية. مثل إعداد خطة الدرس، وصياغة الأهداف، وتقويم العمل، وتحليل التفاعل اللفظي الدائر بين المعلم والطالب، وبين المشرف والمعلم، واستخدام الوسيلة بشكل فاعل، وتدريس حصة نموذجية، وإصدار نشرة تربوية.

(٢) المهارات الإنسانية:

تبتدئ من خلال قدرة المشرـف التربوي على العمل مع، ومن خلال الناس (أطراف العملية التربوية)، وتتطلب فهم الذات الإنسـانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم، وبناء الأجواء الودية، وإيجاد اتصال فعال ، وتقـديم تغـذيـة راجعـة، وإيجـاد حوافز عنـد الكبـار ، وتنميـة الاتجـاهات الإيجابية نحو العمل، وديناميـة التفاعل، وتنمية المصادر الإنسانية.

(٣) المهارات التصورية:

وهي القـدرة على تصـــوّر المـدرســـة أو رؤيتهـا، ومـديرية التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم، والبرنامج التعليمي، ككل متكامل، وهذه تتضمن تصور التداخل بين أجزاء المدرسة كنظام مؤسسي، والبرنامج التعليمي كنظام تدريسي ، والمؤسسة الإنسانية كنظام إنساني، وهذه كلها متفاعلة. (المسّاد، ١٩٨٦).

أما الخطيب وآخرون(١٩٩٦) فقد صنفت مهارات المشرف التربوي إلى ما يلي:

١. مهارة الإحساس بالمشكلات التعليمية التي يصادفها المعلم.
٢. مهارات التحليل وفهم العلاقات والتمييز بين أنواع السلوك المرتبطة بالتعليم.
٣. مهارات العلاقات الإنسانية، وتمكن المشرف من إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين.
٤. مهارات الاتصال والتواصل، وتمكّن المشرف من فهم وجهات نظر المعلمين، ويكون مفهوما من قبل المعلمين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. مهارة الخبرة في التدريس ومادة التخصص والمنهاج.

٦. مهارات اجتماعية: وهي العلاقات الاجتماعية التي تمكّن المشرف التربوي من إقامة علاقات اجتماعية وربط أهداف التربية بالمجتمع وتطبيقها من ناحية إنسانية.

تدريب المشرفين التربويين وتأهيلهم:

يهدف التدريب إلى تحسين الأداء من خلال إحداث تغييرات إيجابية، ومرغوبة في معارف المتدربين ومهاراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم، وذلك لإنعاش المعلومات ومواكبة التطورات، والمستجدات المتلاحقة في الميدان التربوي.

والتدريب هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه السليم، ويشمل تطوير المعلومات والمهارات الأساسية واكتساب الخبرة العملية (الأعرجي والشيخلي ١٩٩٠). ونظر العقيلي (١٩٩٦) إلى التدريب على أنه عملية مخططة تهدف إلى تحسين مهارات الفرد وقدراته، وتوسيع مجال معرفته، من خلال التعلم، وذلك لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة . كما أشار لانغ فورد (Langford, ١٩٩٥)، إلى أن التدريب عملية مخططة لتعديل الاتجاهات والمعارف والمهارات السلوكية لتحقيق إنجازٍ فعالٍ للأنشطة التي يقوم بها الفرد.

ويهدف التدريب في أثناء الخدمة إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين ورضا المستفيدين من خدمات المؤسسة . (القبلان، ١٩٩٢). كما يهدف إلى إزالة جوانب الضعف في أداء الأفراد وسلوكهم الحالي أو المستقبلي، وذلك عن طريق إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه، أو خبرات واتجاهات جديدة لصالح العمل، وتحسين المهارات والقدرات الموجودة وصقلها. (العقيلي، ١٩٩٦) . وأشار لانغ فورد (Langford,١٩٩٥) إلى أن التدريب في أثناء الخدمة يهدف إلى تطوير قابليات الأفراد، وتحقيق احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وإقناع المتدربين بالتغيرات المستقبلية للمؤسسة بينما رأى محمد (١٩٩٥) أن التدريب في أثناء الخدمة يهدف إلى النمو المهني مع زيادة الدافع الذاتي، وعلاج قصور بعض برامج الإعداد قبل الخدمة ، وتطوير المهارات الأدائية للفرد.

تدريب المشرفين التربويين قبل وأثناء الخدمة:

وذكر ياغي (١٩٨٨) أنه يمكن تقسيم تدريب المشرفين إلى قسمين وعلى النحو الآتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١) التدريب قبل ممارسة العمل الإشرافي:

يقوم قسم التدريب والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم بتدريب مكثف للمشرفين التربويين الجدد قبل ممارسة العمل الإشرافي ومباشرتهم العمل في مديرياتهم ويشمل:

١. الأساليب والأدوات الإشرافية.
٢. المشرف التربوي، المهارات ، والكفايات.
٣. المشرف كقائد تربوي.
٤. التخطيط الإشرافي.
٥. نماذج من المشكلات التي تواجه العمل الإشرافي.

وبعد ذلك يخضع المشرفون التربويون الجدد لبرامج تدريبية مثل: برامج تهيئة المشرفين التربويين الجدد تقوم به مديرية التربية والتعليم التي يعين فيها المشرف التربوي ويشتمل على:

- تعريف المشرف التربوي بالهيكل التنظيمي للمديرية والعاملين فيها.
- تعريف المشرف التربوي بعلاقة قسم الإشراف التربوي مع الأقسام الأخرى.
- إطلاع المشرف التربوي على أساليب الاتصال بمديريته.
- تعريف المشرف التربوي بالحدود الجغرافية التي يعمل بها.
- إطلاع المشرف التربوي على منجزات القسم وخططه.
- الالتقاء بزملائه المشرفين من التخصص نفسه.
- المشاركة بزيارات ميدانية بصحبة مشرف من التخصص نفسه أو من تخصص قريب.
- التعرف على العمل المكتبي للمشرف التربوي.

والأساليب التي استخدمت في تدريب المشرفين التربويين ابتداء ن شهر تموز ١٩٩١، كما ورد في خطة تدريب الأطر التربوية الأردنية تضمنت:

(أ) التدريب المباشر:

وفيه يلتقي المدربون وجهاً لوجه، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال:

١. الحلقات الدراسية، ويستخدم فيها عدداً من الأساليب التدريبية مثل: المحاضرة، والمناقشة، وتمثيل الأدوار، والمحاكاة، والندوات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. اللقاءات الفردية والجماعية.

٣. المشاغل التربوية التدريبية.

٤. العروض التوضيحية الحية والمصورة (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩١).

(ب) التدريب غير المباشر:

ويكلف المتدرب في هذا النوع من التدريب بإنجاز مهمة معينة بشكل ذاتي، وهو في مكان عمله على فترات متباعدة. ومن الأساليب التدريبية التي تستخدم في التدريب غير المباشر كما حددتها وزارة التربية والتعليم (١٩٩٠) ما يأتي:

١. المواد التعليمية المكتوبة مثل التعيينات الدراسية، وأوراق العمل والحقائب التدريبية، والرزم التعليمية.

٢. المواد التعليمية المسموعة والمرئية مثل أشرطة الفيديو، والمسجل الصوتي، والبرامج الحاسوبية.

٣. البحوث الإجرائية والدراسات والتقارير.

(٢) التدريب أثناء ممارسة العمل الإشرافي:

تسعى وزارة التربية والتعليم جاهدة إلى تدريب جميع المشرفين في الأردن، بمختلف تخصصاتهم من أجل تنميتهم وتأهيلهم بحيث يصبحون قادرين على :

١. الكشف عن احتياجات المعلمين واتجاهاتهم وخبراتهم السابقة.

٢. توظيف مهارات التدريب بكفاية وفعالية في الميدان.

٣. تبني أفكار جديدة في الإشراف التربوي تقوم على استثمار قدرات المتدربين وأفكارهم واحترام آرائهم وجعلهم مسؤولين عن عملهم.

٤. تجريب الأفكار التربوية الحديثة واستثمار نتائج التجريب وتوظيفها عملياً.

٥. تنفيذ عملية التطوير على مستوى المدرسة ومديرية التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥).

والتدريب في أثناء الخدمة للمشرفين التربويين يشمل الموضوعات التالية:

- إدارة المشاغل التدريبية .
- مهارات الاتصال.
- إدارة الاجتماعات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بناء الاختبارات (التقويم).
- أساليب تدريس مطورة (التقويم التشخيصي، الاستقصاء).
- أساليب إشرافية.
- الجانب الأكاديمي.

كما ويطلب من المشرفين التربويين تحديد أية موضوعات أخرى يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب عليها.

الأساليب التدريبية

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في تدريب القيادات التربوية والمعلمين، وسوف يقتصر الحديث على أهم هذه الأساليب ، وهي:

١- أسلوب المحاضرة الفعّالة:

لا نستغني في تدريب المعلمين أثناء الخدمة عن أسلوب المحاضرة التي يوضح المدرب ويشرح الأفكار والمعلومات المتعلقة بموضوع معين. إن المحاضرة يمكن أن تسهل التعلم عندما تكون جيدة التركيب والتنظيم، ومشوقة وهادفة، ويمكن أن تمنع التعلم عندما تكون مشوشة ومملة، خالية من المعنى، ليس فيها غير حديث المحاضر التقليدي. وتمتاز المحاضرة باختصارها للوقت، ووصولها مباشرة إلى الهدف.(١٩٩٠ Anthony ,Perrwe & Kacmar)

ولرفع مستوى كفاءة المحاضرة بشكل عام لا بدّ أن يراعى ما يلي:

* التركيز على واحدة أو أكثر من تلك النقاط داخل المحاضرة.
* عرض النقاط مباشرة بوضوح دون الدوران حول المفهوم أو النقطة الأساسية متجنباً الغموض والإبهام.
* اختبار التفاعل للمحاضرين بتوجيه الأسئلة من وقت لآخر للاحتفاظ بانتباههم لموضوع المحاضرة . (Mitchell,١٩٩٨).

٢- أسلوب التدريب الموجه ذاتياً:

يعني التدريب الموجه ذاتياً، أن يقوم المعلم بالتدريب على المهارات المهنية واكتساب المعلومات التخصصية والتربوية معتمداً على نفسه لا على مدرّب متخصص، ويتم هذا التدريب عندما يصل المعلم إلى درجة من الوعي والنضج التي تسمح له بالتدريب ذاتياً (تشارني وكرنراي، ٢٠٠٠).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- أسلوب العروض العملية :

ويعرف أسـلوب العروض العملية بأنه نشـاطات تعليمية ذات مجالات وإمكانات متعددة فعّالة في التدريس والتدريب، ويختلف عن أسلوب المختبر، حيث يمارس الفرد في الأسلوب الأخير العمل بنفسه، بينما في العروض العملية يشاهد الفرد ما يقوم به المعلم أو المدرب (Anthony et al. ,١٩٩٩).

٤- أسلوب الزيارات الميدانية:

يهدف هذا النوع من أساليب التدريب أثناء الخدمة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات والمواقف والتسهيلات التي لا يمكن استعارتها أو إنتاجها في موقع التدريب، وبذلك تكون الزيارات الميدانية بمثابة جولة مخطط لها بطريقة علمية خارج نطاق التدريب الأساسي، كما تتراوح مدتها وفقاً لأهدافها، فقد تكون لمدة ساعة أو أقل، وقد تمتد لعدة أيام أو أسابيع (الحمامي، ١٩٩١).

٥- أسلوب التعليم المصغر:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس تقسيم الموقف التعليمي، إلى مواقف تدريسية صغيرة، مدة كل منها حوالي خمس دقائق مع استخدام كاميرا الفيديو، لتسجيل العملية التعليمية، حتى يمكن عرضها بعد ذلك، ليعرف المعلم المدرب الذي يقوم بتدريس هذا الموقف التعليمي الصغير على زملاء يمثلون تلامذته – أخطاءه ويعدّل من سلوكه في المرة التالية ، وهكذا حتى يصل إلى درجة إتقان السلوك الصحيح (حميدة، ٢٠٠٠).

٦- أسلوب الحلقات النقاشية:

يعد هذا الأسلوب من أفضل وسائل الاتصال الشفوي فاعلية في تدريب الجماعات الصغيرة، إذ يقسم المتدربون إلى مجموعات قوام كل منها (٥-١٢) شخصا يجلسون مع المدرب، لمناقشة وموضوع أو قضية معينة أو السعي نحو حل مشكلة ما من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات ويتطلب هذا الأسلوب قيادة حكيمة، وتخطيطاً دقيقاً وإطلاع المدرب على الموضوع بحيث يتمكن من توجيه المناقشة وإتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا (الزيادي، ١٩٩٩).

٧- أسلوب التدريب العملي :

إذ يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء وإجراءاته، ويطلب من المتدرب القيام بذلك مرة أخرى ، وتحت الإشراف المباشر للمدرب، ويناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية، والإنتاجية، أكثر من مناسبته للأعمال الأخرى (درة، ١٩٩١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨- أسلوب التدريب على حساسية العلاقة بين الأفراد :

وهو أسلوب حديث نسبياً، للتدريب في حقل العلاقات الإنسانية، ويشمل تدريب الحساسية مواقف تعليمية غير منظمة، يتقابل فيها الأفراد في مجموعات، ويتم الحديث على السلوك الآني الذي يحدث ضمن المجموعة نفسها، ومحاولة تعزيز إدراكهم لأنفسهم والعمليات الاجتماعية المرافقة للمواقف (Cascio,١٩٩٢).

٩- أسلوب البحث العلمي :

ويشكل البحث العلمي إضافة جديدة إلى المتدرب، ويبين أفضل الطرق، لتطبيق الأفكار، والنظريات الجديدة، باعتماد أسلوب التفكير العلمي، وعن طريق البحث العلمي، ويتم تحديد فاعلية الطرق، والأساليب المستخدمة ، ومدى جدواها (سعادة، ١٩٩٣).

١٠- التدريب المعتمد على الحاسوب :

هو توظيف تكنولوجيا الوسائط المتعددة في وضع محتوى عملية التدريب ومنهاجها بصورة إلكترونية عبر الحواسيب الشخصية والأقراص المدمجة، ويكفل هذا التدريب إخراج نوعية جيدة من المتدربين مزودين بأحدث المعلومات والأساليب التربوية المختلفة إلى جانب خفض كلمة التدريب مقارنة بالكلفة المترتبة على التدريب التقليدي. ولا يمكن الحديث عن استخدام الحواسيب الشخصية ودورها في عملية التدريب بمعزل عن شبكة الإنترنت، إذ إن هناك نوعا آخر من التدريب المعتمد على الحاسوب وهو ما يسمى التدريب المعتمد على النسيج العنكبوتية ((Web Based Training (WBT). أو ما يسمى بالتدريب المباشر (On- line Training) ويتم فيه الوصول إلى المادة التدريبية عن طريق شبكة الانترنت بدلاً من وجودها على حاسوب المتدرب (كنانة، ٢٠٠٣).

١١- أسلوب ورش العمل (المشاغل) :

الورشة : مجموعة تنظم خطة للعمل تتم عملية تبادل الخبرات بين المشتركين، وميزتها أنها تعاونية وتركز على تنمية مهارات المتعلم وتهتم بالتقويم المستمر (السعود، ٢٠٠٢).

١٢- الحقيبة التدريبية :

وهي إحدى الاتجاهات الحديثة على مبدأ التعلّم الذاتي، وشكل من أشكال التدريب الفردي، وتمثل مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها بطريقة منهجية منظمة، وتشتمل على مواد وخبرات وأنشطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتحديد أهدافها وأنشطتها وموادها وخبراتها التدريبية وطرق تقويمها بشكل دقيق، وتصمم في صورة مواد مكتوبة يلحق بها عدة تسجيلات، مرئية (أشرطة فيديو، أفلام سينمائية، شرائح شفافية، تسجيلات سمعية.

١٣- الحلقة الدراسية :

وهي اجتماع بين متخصصين يهدف إلى إتاحة الفرصة للمشاركين فيه لدراسة موضوع محدّد تحت إشراف خبير متخصص في التدريب، وتشتمل عادة على ألوان من النشاطات مثل إعداد التقارير (بستان، ١٩٩٤).

وهناك أساليب تدريبية أخرى عديدة مثل: الحوار المفتوح، والمقابلة الاستجوابية، وإجراء البحوث الإجرائية، ودراسة الحالة، والملاحظة المنظمة ، والقوافل التدريبية، وأسلوب اللجان، وأسلوب السلة التدريبية، وأسلوب استثارة الآراء والأفكار، وأسلوب الفرق الطائرة، وأسلوب الإدارة المعتمدة.

ويرى الباحث أن على القائم على عملية التدريب أن يسعى إلى استخدام الأسلوب الذي يراه الأمثل، والأنسب والأسرع في تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التدريبي، ويؤثر المستوى التنظيمي للمتدربين في تحديد نوعية الأسلوب المناسب لهم، فقد يكون تدريب الحساسية هو الأنسب بالنسبة للمشرفين، في حين قد يكون غير مناسب للموظفين من المستوى التنفيذي، وأن عدد المتدربين يؤثر أيضاً في تحديد نوعية الأسلوب التدريبي المناسب، حيث يكون أسلوب المحاضرة، هو المناسب في حالة العدد الكبير، وقد يكون أسلوب تمثيل الأدوار هو الأنسب مع العدد القليل.

كما ويرى الباحث أن أنسب الأساليب التدريبية، لتدريب المشرفين التربويين هي: المحاضرة الفعالة، وورشة العمل، والعروض التقديمية، والزيارات الميدانية، والتدريب العملي، والبحث العلمي والإجرائي، والتدريب المعتمد على الحاسوب، والحقيبة التدريبية.

ويراعى عند تصميم برامج تدريب القيادات التربوية الآتي:

- يجب أن تقدم في البرامج التدريبية المعرفة الأساسية حول مشكلة التطبيق بمشاركة الممارسين.
- يجب أن تنظم البرامج التدريبية بحيث تسمح للمتدربين والخبراء بممارسة التأمل أثناء ممارسة العمل وبدء الانتهاء منه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن تحتوي البرامج التدريبية على عمليات تقويمية مستمرة ومتجددة بحيث تبنى على أساس مستوى وتطور المتدربين (Grogan & Andrews, ٢٠٠٢).

برامج تدريب المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم:

لقد كانت البرامج الخاصة بتدريب المشرفين التربويين المكتوبة في وزارة التربية والتعليم قبل عام ١٩٨٧م نادرة، فلا يوجد أي برنامج موضوع لهذا الغرض، وتكتفي الوزارة عادة بالبرامج النظرية، والتي هي عبارة عن دورات قد تكون لمدة يوم أو أكثر لتدريب المشرفين التربويين بشكل عام، وهذا هو الحال حتى جاء برنامج التطوير التربوي المنبثق عن المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في الأردن عام (١٩٨٧) . (أبو ناصر، ١٩٩٥).

وإن ما اشتملت عليه وثائق المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي – بدءاً بما ورد في الخطة الخمسية (١٩٨٦-١٩٩٩) حول أوضاع الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وانتهاء بأهداف ومرتكزات خطة العمل والإجراءات التنفيذية الخاصة بهذين المجالين، يشير إلى أن هنالك ما يدل على أهميتها، وعلى ضرورة تطوير كفاءات العاملين فيها وتنمية اتجاهاتهم نحو التغيير التربوي، وتأهيلهم لإدارة هذه العملية. ولهذا فقد خضع جميع العاملين في هذين المجالين إلى برامج تدريبية استهدفت مديري المدارس ومديراتها والمشرفين التربويين والقيادات التربوية على مستوى مديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية، كما فتحت أمام الجميع فرصة النمو المهني من خلال برامج التدريب والتأهيل التربوي في أثناء الخدمة. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

وقد انتهج الأردن في خطته الأولى للتطوير التربوي (١٩٨٩-٢٠٠٠) نموذجا شاملا لتطوير نظامه التربوي، وتم الإعداد لبرامج الخطة وتنفيذها في إطار مشاركة مجتمعية هدفت إلى رفع مستوى نتاجات التعليم العام، ومواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي، وتحقيق المواءمة مع سوق العمل والتفاعل مع تطورات الثقافة العالمية.

وركزت الخطة في مرحلتها الأولى (١٩٨٩-١٩٩٥) على تعزيز البنية التحتية للنظام التربوي من خلال تطوير عناصره الرئيسة، وهي البنية التعليمية والتشريعات التربوية، والأبنية المدرسية، والمناهج والكتب المدرسية والتقنيات التربوية، وتأهيل الهيئات التعليمية والإدارية وتدريبها. بينما تسعى الخطة في مرحلتها الثانية (١٩٩٦-٢٠٠٠) إلى : تعميق الأثر النوعي لعملية التطوير التربوي، وإحداث التطوير المؤسسي التربوي، وتطوير التسهيلات التربوية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبناء على توصيات مؤتمر التطوير التربوي، فقد تقرر القيام بعدة برامج تدريبية خاصة بالمشرفين التربويين، وم ن هذه البرامج تلك الدورة التدريبية لستين شخصاً من المشرفين في معهد الإدارة العامة، ومدتها أسبوعان، وكذلك كان أعضاء الفريق المركزي للتدريب من بين المتدربين في هذه الدورة، والذين كانوا قد حضروا دورة تدريبية في جامعة ميتشيجن في الولايات المتحدة الأمريكية استمرت ثلاثة أسابيع، وقد سميت هذه الدورة بدورة مدربي المدربين. وقد أعقب هذه الدورة دورة أخرى في كلية مجتمع السلط، وشارك فيها (١١٥) مشرفاً ومشرفة تمهيداً لمشاركتهم في تدريب المعلمين في مديريات التربية والتعليم المختلفة، وقام بالتدريب فيها المتميزون ممن تدربوا في دورة تدريب المدربين الأولى، كما تلت الدورة دورتان أخريان في كل من عمان وإربد لاستكمال تدريب جميع المشرفين التربويين ليكونوا قادرين على البدء بتدريب المعلمين كلٌّ في مديريته. وقد بلغ مجموع المشرفين الذين تدربوا في هذه الدورات مجتمعة (٣٢١) مشرفاً ومشرفة، وقد تبع ذلك تدريب عدد من المعلمين المتميزين في الميدان لتغطية احتياجات المديريات من المدربين وجعلها قادرة على تنفيذ التدريب المحلي بكفاءة وفاعلية. (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٤).

ثم توالت البرامج التدريبية للمشرفين، فكان من البرامج الرائدة في تطوير الإشراف التربوي، ذلك البرنامج الذي قامت وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطويره بالتعاون مع أعضاء المجموعة المحورية، وبدئ بتطبيقه في وزارة التربية والتعليم في بداية عام (١٩٩٥) ، ويأتي هذا البرنامج ضمن توصيات مؤتمر التطوير التربوي الرامية إلى تطوير العملية التربوية بجميع جوانبها، ومن ضمنها مجال الإشراف التربوي الذي ينظر إليه بأنه الأداة المحركة والمنظمة لما يقوم به المعلم داخل الصف وخارجه لتحقيق الأهداف التربوية التي يخطط لها ويعمل على تنفيذها. ويهدف هذا البرنامج إلى تدريب (٩٦) مشرفاً تربوياً في المرحلة الأولى، يتدربون على شكل مجموعات تضم كل مجموعة (١٦) مشرفاً من مختلف التخصصات، كما يشمل البرنامج تدريب (١٢٨) معلماً من كل تجمّع، يدرّبهم المشرفون المتدربون في كل محافظة، ويتولى كل مشرف متابعة ثمانية من المعلمين من مدرستين متجاورتين (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

وقام بتدريب المشرفين التربويين أعضاء المجموعة المحورية بعد أن تم تدريبهم على القيام بهذا الدور، وقد تمّ الإعداد لهذا البرنامج بعقد ورشتين تدريبيتين مدة كل منهما أسبوعان ، خصّصت الأولى لكتابة المادة التدريبية للمشرفين التربويين، والثانية لتصميم تلك المادة وكتابة طريقة تنفيذ كل فعالية من الفعاليات المتضمنة في البرنامج، وأهداف تلك الفعالية، ومسوغات اختيارها، وبعض الإرشادات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم قام معدّو المادة التدريبية بإعادة النظر بصورة شاملة بالمادة التدريبية، وتوصّلوا بعد عام كامل من العمل إلى إخراج المادة بصورتها النهائية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتم تنفيذ هذا البرنامج عن طريق عقد دورات تدريبية متناوبة هي عبارة عن أربعة مشاغل تدريبية بالنسبة للمعلمين مدة كل منها ثلاثة أيام، واشتمل هذا البرنامج على الموضوعات الآتية: التطوير التربوي، ودور المشرف، والمعلم في عملية التطوير التربوي، والعمل في مجموعات، والانتقال من إطار فكري إلى آخر في التدريب، والإشراف ومؤشرات النجاح والتقويم، واستراتيجيات التدريس، وتقديم التغذية الراجعة، والحصول عليها، والمشرف بوصفه باحثاً، والكشف عن الاتجاهات وتغييرها، ومهارات قائد المجموعة، وقيادة المجموعات الصغيرة، والزيارة الصفية، وتقويم التعليم، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وبناء بنية تحتيّة لدعم المشرف التربوي وتطويره. وتم استخدام طرق تدريبية مختلفة منها أوراق العمل ودراسة الحالات والحوار والنقاش، وعرض أفلام الفيديو، علما أن هذا البرنامج اشتمل على أربعة مجمعات، اثنين للمشرفين، واثنين للمعلمين، حيث استمر تطبيق هذه البرامج خلال العام الدراسي (١٩٩٤/١٩٩٥) ، والعام الدراسي (١٩٩٥/١٩٩٦). (الوهر والقسوس والعقيل، ١٩٩٥).

وتوالت بعد ذلك جهود وزارة التربية والتعليم عبر عدد من الندوات والمؤتمرات بهدف متابعة عملية التطوير والإصلاح التربوي على أرض الواقع، فقد عقدت ندوة التطوير التربوي/المرحلة الثانية في نادي المعلمين في عمان في الفترة (٩-١٠/٤/١٩٩٤ ، وتمّ في أثنائها مناقشة ورقة عمل تتعلق بالإشراف التربوي بعنوان (الإشراف التربوي واقع وتطلعات).

ويلاحظ من التوصيات المنبثقة عن هذه الندوة أن الحاجة ما تزال قائمة لتطوير فاعلية الإشراف التربوي من حيث فلسفته وأهدافه وخططه. بحيث يتمكن المشرف التربوي من قيادة التغيير ومساعدة المعلم على التغيير والتطوير. وهذا ما يتضح من التوصية السابعة في مجال الإشراف التربوي إذ نصّت على ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

* بلورة فلسفة إشرافية مرتكزة على النموذج الظرفي الموقفي الذي يحدّد من خلاله المشرف التربوي ماذا يقدم في مجال الخدمة الإشرافية وكيف يقدّمها، ومتى يقدمها.
* تطوير عملية اختيار المشرفين وبرامج تدريبهم مع مراعاة أن سلطة المشرف التربوي مستمدة من خبرته العلمية والفنية ودوره القيادي، ومن كونه قدوة حسنة في علاقاته الإنسانية وقادراً على بناء جوّ نفسي واجتماعي يساعد المعلم على الإسهام في التغيير والتطوير.
* تدعيم إنشاء وحدة إدارية مختصة بالإشراف التربوي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* التوجه نحو تطبيق فكرة مشرف المدرسة أو المشرف على مجموعة من المدارس المتقاربة.

إلى جانب الندوات والمؤتمرات، شهدت المرحلتان الأولى والثانية اهتماماً كبيراً بتأهيل المديرين والمشرفين التربويين في أثناء الخدمة، وتم تنفيذ عدد من البرامج بالتعاون مع هيئات محلية ودولية مثل معهد الإدارة العامة في الأردن، وإدارة تنمية ما وراء البحار، Overseas Development Administration (ODA) في الفترة ١٩٩٣-١٩٩٩ نُفّذ في أثنائها عدد من البرامج، منها برنامج تطوير الإدارة المدرسية وبرنامج تنمية اتجاهات المشرفين التربويين. ومن ثم الدائرة البريطانية للتطوير الدولي Department for International Development (DFID) التي دعمت مشروع (تطوير الكفاءة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم لإدارة الخدمات التربوية) Capacity Building In the Ministry of Education في الفترة ١٩٩٩-٢٠٠٢، اشتملت خطة هذا المشروع على خمسة برامج كان من ضمنها تطوير الإدارة التربوية على مستوى الوزارة والميدان التربوي وتطوير جهاز الإشراف التربوي من حيث البنية والفعاليات الإشرافية، لتحقيق التكامل بين دور المشرف التربوي ودور مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩، أ).

وفي الفترة ٦-٧ كانون الأول ١٩٩٩ عقد المؤتمر الوطني للتطوير التربوي في المركز الثقافي الملكي، وهو يمثل الانتقال إلى المرحلة الثالثة من التطوير التربوي في الأردن للسنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٥). وقد اشتملت الوثائق الرئيسة لهذا المؤتمر على التوجهات المستقبلية للتطوير التربوي في الأردن والاستراتيجيات والسياسات والمشاريع التجديدية. كما أشار التقرير الختامي لفعاليات المؤتمر إلى أنه عقد استجابة لمسوغات رئيسة مهمة من أبرزها. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩، ب).

* تطوير المعايير والآليات المعتمدة لشغل الوظائف القيادية والإشرافية.

* التنمية المستمرة للقيادات التربوية والإدارات المدرسية، لرفع قدرتها على إحداث التغيير التربوي والمجتمعي المنشودين وقيادتهما.

* إدخال نظم جديدة في إدارة المعلومات والبيانات تستند إلى الحاسوب واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* إحداث التكامل بين الدورين الإشرافي (للمشرف التربوي) والإداري (لمدير المدرسة ومساعده) وتطويرهما في المدرسة وغرفة الصف والمجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩ ، ب).

أما من حيث المشاريع التجديدية في مجالي الإدارة التربوية والإشراف التربوي، فقد أشار التقرير الختامي لمؤتمر التطوير التربوي عام ١٩٩٩ إلى ما يلي:

١. مشروع تقويم الأداء المؤسسي على مستوى المدرسة وعلى مستوى مديرية التربية والتعليم.
٢. مشروع تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات سعياً لتحقيق اللامركزية في الإدارة.
٣. مشروع تطوير معايير اختيار القادة والمشرفين التربويين وإعداد القيادات الوسطى والعليا التي تتبوأ المواقع القيادية، والتي تتطلب تنويع مهاراتها بما يمكنها من التعامل مع مستجدات العصر بثقة.
٤. مشروع التكامل بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية والذي يهدف إلى رفع كفاءة الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية عن طريق تفعيل دور المشرف التربوي (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٩، ب).

وقد انتهت أعمال مؤتمر التطوير التربوي عام ١٩٩٩ بوضع خطة تنفيذية لعشرة برامج تشتمل عليها المرحلة الثالثة للتطوير والمشاريع التجديدية المفروضة، بحيث اشتمل كل برنامج فيها على الأهداف والعناصر والفترة الزمنية المقررة لتنفيذ المشروع. وقد حدّد البرنامج الثالث الفترة الزمنية من (٢٠٠٠-٢٠٠٢) لتطوير استراتيجية فعّالة للإشراف التربوي. كما حدّد البرنامج التاسع الفترة الزمنية من (٢٠٠٠-٢٠٠٥) لتطوير الإدارة التربوية (القسوس، ٢٠٠٤).

فاعلية الإشراف التربوي:

ذكر المغيدي (١٩٩٧) أن كلا من " هامر، وهاريس، ولفيل، قد ميزوا الإشراف التربوي الفاعل بأنه : هو ذلك الإشراف الذي يعمل من أجل تحقيق هدف نظام التدريس السلوكي، ويعد أحد أبعاد التدريس المهنية، ويهدف إلى تطوير فاعلية التعليم والتعلم، كما يهدف إلى تحسينها وتطويرها بمعناها الشامل والمستمر".

بينما يرى المسّاد (١٩٨٦) بأن سيرجيوفاني وستارت يؤكدان على أن الإشراف التربوي هو الجهاز العصبي للعملية التعليمية التعلّمية التي لا يمكن تطوير النظام التربوي بمعناه الشمولي إلا بتطوير مفاهيمه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإيجاد الحلول للمعوقات التي تحول دون ممارسة المشرف للمهام المنوطة به. ويرى كل منهما بأن هناك علاقة بين نمو الطلاب ونمو المعلم، وهذا يعني أنه بقدر ما ينمو المعلم ينمو الطلاب، ومن جهة أخرى يرى سيرجيوفاني بأن سمات الإشراف الفاعل هي:

١. تحسين بيئة التعلم بشكل خاص.
٢. يجمع بين النظرة العلمية ، وبين المنطق والعلاقات الإنسانية.
٣. يحترم الفروق الفردية بين المعلمين، فعلى المشرفين أن يقبلوا المعلم غير متعاون المتذمر كما يقبلون المعلم المبدع النشيط.
٤. يوظف الطرق والاتجاهات العلمية، بحيث يعتقد بأنها متطابقة مع الواقع التربوي كعملية اجتماعية.
٥. يستخدم أسلوب حل المشكلة عندما يتطلب الأمر ذلك.
٦. أن يكون خلاقاً ومبدعا مبتعدا عن الروتين.
٧. تتم أعماله بطريقة منظمة، وتخطيط وتنفيذ مشترك.
٨. يحكم عليه بالنتائج التي يحققها.
٩. يسعى لبناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.

وكذلك ذكر الداوود (١٩٩٥) أن الإشراف التربوي الفعال يعمل على التوثيق بين احتياجات المؤسسة التعليمية واحتياجات المعلمين، وفي ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع التعليمي، فالإشراف وسيلة غايتها تحسين التدريس ورفع كفاءته من خلال تطوير الأساليب الإشرافية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المجالات المتعددة في دور المشرف التربوي تمثل إطاراً عاما ومصدرا يشتق منه أهدافه ومهامه المحددة يرتبها وفق ظروفه وإمكاناته واحتياجات المعلمين الذين يعمل معهم، إلا أن هذه المهام قد يؤديها المشرفون على مستويات متباينة من الإتقان. لهذا كان على المشرف أن يتزود بالكفايات المطلوبة لتكون سلاحاً يساعده على إنجاز مهامه بفاعلية وكفاءة، فقد حدد سيرجوفاني وستارت (Sergiovanni & Starrat, ١٩٩٨) ثلاثة أنواع من المهارات الأساسية التي يعتمد عليها المشرف الناجح، وهي المهارات الفنية ، والإنسانية، والتصورية.

وقد حدد سيرجوفاني (Sergiovanni, ١٩٨٢)، الأسس التي تجعل الإشراف التربوي فعالا وهي:

- تقييم أداء المشرف من خلال أهداف التعليم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تخصص المشرف في إعداد المناهج وتطويرها.
- الاستعداد المسبق للإشراف.
- تدريب المشرفين قبل الخدمة وفي أثنائها.
- تعاون المشرف مع الهيئة الإدارية.

والإشراف التربوي الفعال ليس الذي يقتصر على متابعة الأهداف وتنفيذها فحسب، وإنما يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للعملية التربوية، ويستبق الأحداث، والمشكلات لمعالجة آثارها السلبية، والإفادة من آثارها الإيجابية، مستعينا بالنظم والقواعد، والتخطيط المسبق لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة لجميع أطراف العملية الإشرافية. ومن هنا كان الإشراف التربوي الفعال إشرافا يعمل على التوفيق بين احتياجات المؤسسة التعليمية، واحتياجات المعلمين، ويستمد خصائصه من مختلف الاتجاهات، والنماذج الإشرافية المعاصرة في ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع التعليمي (الزعبي، ١٩٩٤).

وذكر بلقيس (١٩٨٩) أن الإشراف التربوي الفعال ينبغي أن يكون شاملا ويتطلب أن يمتلك المشرف التربوي مخزوناً متكاملاً من الكفايات والاستراتيجيات الإشرافية التي تناسب الاحتياجات المختلفة للمعلمين وتلبّي ما بينهم من تفاوت في الإمكانات والخبرات ومستوى النضج والاستعداد.

ويرى عبيدات (١٩٨١) أن الإشراف التربوي الفعال يعمل على التوفيق بين احتياجات المؤسسة التعليمية واحتياجات المعلمين، في ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع التعليمي، فالإشراف وسيلة غايتها تحسين التدريس، ورفع كفاءته من خلال تطوير الأساليب الإشرافية، ولعلّ في مقدمة القضايا التي يتصف بها الإشراف التربوي الحديث، هو تركيزه على تقويم الموقف بمجمله وليس الشخص أو مجموعة من الأشخاص، ذلك أن الجميع ومنهم المشرف التربوي يعملون معاً لتحسين الموقف التعلّمي-التعلّمي، ويتحملون مسؤوليات أساسية في تطويره، وقد تطلب تحقيق هذه الخاصية الاعتماد على البحث العلمي وتطبيقاته ذات العلاقة بهذا المبدأ، فضلاً عن الضرورة الملحّة لمواكبة الاتجاهات الحديثة، والتي تشكل جزءاً أساسياً ومهماً يعتمد عليها المشرف التربوي الناجح في أدائه لعمله. (Dull,١٩٨١).

والإشراف التربوي الفعال ينبغي أن يكون شاملاً ويتطلب أن يمتلك المشرف التربوي مخزوناً متكاملاً من الكفايات والاستراتجيات الإشرافية التي تناسب الاحتياجات المختلفة للمعلمين وتلبّي ما بينهم من تفاوت في الإمكانات والخبرات ومستوى النضج والاستعداد. (بلقيس، ١٩٨٩).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعـدّ الإشراف التربوي صـــمّام الأمـان في العمليـة التعليمية، وبقدر كفاءة الإشراف التربوي وفعالية أجهزته تكون كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها، فهو الآلية المســؤولة عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة النوعية في النظام التعليمي خاصـة الحلقات الأربع الكبرى التي تمثل حلقات الجودة النوعية وهي: المناهج، وأداء المعلمين، والمواد التعليمية، وأساليب وأدوات التقويم . (حسن، ١٩٩٦).

فالإشراف التربوي يتعامل مباشرة مع جميع هذه العناصر، وهو المسـؤول عن تطويرها وتحديثها لأن عمله يتصـل مباشرة مع العملية التعليمية، والمشرـف هو صـمّام الأمان وضـابط إيقاع الجودة النوعية في النظام التعليمي بمجمله.

ويحتل المشرف التربوي موقعا حساساً يؤهله للعب دور ريادي في ميدان التربية والتعليم، وما يزيد من أهمية المشرـف التربوي تنوع الوظائف وتعدّد الأدوار ودقّة المهام التي يضـطلع بها، فبالإضـافة إلى كونه قائداً تربوياً فهو مسؤول عن تطوير وإثراء المناهج، وتحسين التعليم، وتنشيط البحث التربوي، وتحسين أداء المعلمين، وهو مطالب بتقويمهم والعمل على تدريبهم وحثهم على الإبداع.

وترى حمصي- (١٩٩٣) أن المشرف التربوي يستطيع إذا ما تطور فكره وأسلوبه أن ينقل هذا التطور إلى معلميه، وهذا يعني أن تطور المشرف التربوي ينتقل انتقالاً شمولياً إلى المعلمين وبالتالي إلى التلاميذ وإلى المردود التربوي بالكامل.

ونظرا لأهمية دور المشرـــف التربوي في العملية التربوية، فإن الحاجة تبدو ماســـة لإعداد المشرـــفين التربويين إعداداً يتناسب مع أهمية دورهم في قيادة العملية التربوية، والسير بها نحو النمو والازدهار. لذلك يجـب أن يتوفر للمشرـــف التربوي الإعداد والتدريب اللازمان، ولكي يكون التدريب ناجحاً ومثمراً لا بدّ من تعرف الاحتياجات التدريبية بأولوياتها للمشرـــفين التربويين، حتى يتســـنى وضـــع الخطط اللازمة للارتقاء بمســـتوى أدائهم نحو الأفضـــل، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للنظام التربوي. ويعدّ التدريب من العمليات التربوية الهامة، والتي لا يمكن لأي مؤســـســـة الاســـتغناء عنه لرفع مســـتوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية، وتتعدد تعريفات التدريب والاحتياجات التدريبية ، والأدب التربوي غني بها.

وقد أشـــار باركنز (Parkins,١٩٨١) أن هاريس (Harris) ذكر بأن الفعالية التي ينجز بها المشرـــف التربوي المهام الموكلة إليه يمكن أن تتغير بتغير المواقف والمشكلات التي يواجهها.

ورأت حـداد (١٩٩٣،ص١٧) الفـاعلية (Effectiveness) على أنها "مدى قدرة المنظمات المختلفة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة، أي أن الإطار الذي تمارس فيه تلك المنظمات أعمالها يحكمه معياران: تحقيق الأهداف وإنجاز الأهداف".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في حين يرى كايل (Kyle, ١٩٨٥,P. ١٢٧) الفاعلية على "أنها زيادة قدرة المنظمة على تلبية المتطلبات المستقبلية مثل قدرتها على تلبية الاحتياجات المعاصرة".

والمشرـف التربوي هو مهندس العملية التربوية والتعليمية، وعليه تقع مسـؤولية التخطيط للطرق الفنية ، والتربوية الفضلى لتنفيذ المنهج المدرسي في المدارس، فمن خبرته يستمد المعلمون الطرق، والأساليب التدريسـية الفعالة، وعليه أن يتيح لهم الفرصـة ليشـاركوه في التخطيط لها، وتنفيذها على أرض الواقع في المـدارس. وقـد بينـت الأبحـاث أن فهم المعلمين للتعليم الفعـال يرتبط بمسـتوى تحصـيل الطلاب للمادة التعليمية في غرفة الصـف، وأنّ تعريف المشرـفين التربويين له يرتبط بالعلامات العالية التي يحصـل عليها الطلاب على مستوى الاختبارات (Keith, ١٩٨٢).

وإن النظـام التعليمي الفاعل (Active) ذا المردود الإنتاجي الجيد هو النظام التربوي الذي يوفق بين العوامل الداخلية (المتمثلة في التلاميذ، واحتياجاتهم ، ومشـكلاتهم)، والعوامل الخارجية (المتمثلة في فلسـفة المجتمع، ونظامه السـياسي ، واحتياجاته، ومشـكلاته، وتطلعاته المسـتقبلية) من خلال تلبيته لاحتياجات المعلمين وتفتيح قدراتهم، وتحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته المستقبلية. (الخميس، ٢٠٠٢).

والإشراف التربوي الفعّال ليس الذي يقتصرـ على متابعة الأهداف وتنفيذها فحسـب، وإنما يحاول التنبؤ بالأوضـاع المسـتقبلية للعملية التربوية، ويستبق الأحداث، والمشكلات لمعالجة آثارها السلبية، والإفادة من آثارها الإيجابية، مسـتعينا بالنظم والقواعد، والتخطيط المسـبق لتحقيق الأهداف من خلال المشـاركة لجميع أطراف العمليـة الإشرافيـة. ومن هنـا كـان الإشراف التربوي الفعـال إشرافـاً يعمـل على التوفيق بين احتياجات المؤسـسـة التعليمية، واحتياجات المعلمين، ويسـتمد خصـائصه من مختلف الاتجاهات، والنماذج الإشرافية المعاصر في ضوء الهدف الذي يسعى إليه الإشراف في الواقع التعليمي. (الزعبي، ١٩٩٤).

وأشـار سـيرجوفاني وسـتارات (Sergiovanni & Starrat, ١٩٩٨)،إلى التغير النوعي في اتجاهات الإشراف التربوي، إذ تحول الاهتمام من تقويم المعلمين إلى الاهتمام بنموهم المهني، وتميز المشرـف التربوي والمدير بسـمة القيادة ، مما سهّل أن يكونا مجدّدين ومطورين، وهذا التصور الجديد لدور المشرف التربوي، رتّب مسـؤوليات أكثر يتحملها المشرـفون تجاه دورهم القيادي. ونظراً لوعي راسـمي السـياسـة التربوية في الأردن لأهمية نظام الإشراف ولإيمانهم بأن أي نظام هو عرضـة للتغير والتطوير بما يتناسب مع المستجدات، فقد وضـع هذا النظام لمراجعات ومداولات عديدة في المؤتمرات التربوية من خلال عدة أوراق عمل، بهدف التكيف مع هذه المتغيرات الاجتماعية والثقافية ، ومواكبة التطورات العلمية والمعرفية، لتمكين النظام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التربوي من اســـتيعاب المســـتجدات التي تطرأ على مختلف قطاعات المجتمع والتفاعل معها، ولأن الإشراف التربوي أحـد أنظمـة وزارة التربية والتعليم فقد كان من المحاور الأولى التي تمّ الاهتمام بتطويرها، فقـد كـان من نتـائج المؤتمر الأول للتطوير التربوي الـذي عقـد في عمان (٦-٧ أيلول ، ١٩٨٧)، تنفيـذ برنامج لتطوير الإشراف التربوي وتنمية اتجاهات المشرفين التربويين وممارستهم، استهدف جميع المشرفين التربويين في أنحاء المملكة كافة. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

واســـتكمالا لـذلـك كان من أبرز توجهات المؤتمر الوطني التربوي (١٩٩٩) للفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٥) تطوير اســـتراتيجية فعالة للإشراف التربوي وبيئته وآلياته وممارســـاته، وفي ٢٠٠٦/٦/٢٧)، تم تشـــكيل لجنة لمراجعة وثيقة الإشراف التربوي، وتم تعديلها بحيث اشتملت على أسس اختيار المشرفين، كما حدّدت شروط النقل إلى وظيفة مشرـــف تربوي، وتعدّ هذه الوثيقة جزءاً من (ISO ٩٠٠١) (وزارة التربية والتعليم،٢٠٠١/ ٢٠٠٢).

وعلى الرغم من الجهود التي تبـذلهـا وزارة التربية والتعليم لتطوير الإشراف التربوي في الأردن نظرياً وعملياً، إلا أن الممارســـات الإشرافيـة الفعليـة لم تتطور ولم تتغير نوعيـاً على نحو يؤدي إلى زيـادة فـاعليـة الإشراف التربوي، فالطالب الذي ينهي مرحلة الدراسـة الثانوية بتفوق ولكن بدون نمو فكري وعلمي بشكل سـليم، مسؤول عنه عدة عناصر منها المعلم والإدارة المدرسية والمشرف التربوي الذي له دور فني وإداري في المـدارس، وهذا ما أيّده طافش (٢٠٠٤) في بحثه عن الإبداع في الإشراف التربوي عندما لمس من خلال خبراته التربوية الممتدة والطويلة في خمســة أقطار عربية، خلال الخمس والعشـرـين ســنة الماضــية، بأن كثيراً من المشرفين التربويين في معظم أنحاء العالم العربي، لا يزالون مقيّدين بالأساليب الإشرافية القديمة، والتي تقتصر في كثير من الأحيان على الزيارة الصفية، وإن إفادة المعلمين من جهود المشرفين التربويين محدودة، وأن نتائج العملية الإشرافية يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المشرفين، وعلى تنوع أساليبهم الإشرافية.

وعملية التقويم توضح نقاط القوة ، والضعف في أداء الأفراد والأقسام، وتحدد المواقع والمجالات التي تحتاج إلى تحسـين وتعديل، وهي من المهام الأسـاسـية للمؤسـسـة التربوية ، لأنها تسـاعد في اتخاذ القرارات الإدارية على أســـس موضـــوعية، وحتى يمكن الإفادة من عملية التقويم يجب أن تكون العوامل التي يتم تقويمهـا مرتبطـة بـالعمل، ويمكن تقديرها وقياســـها، وتبني عملية التقويم على أســـس معروفة ومحددة، وتسـاعد في المقارنة بين أداء العامل وبين الأهداف الموضـوعة أو التوقعات ، أو متطلبات العمل. (شقبوعة، ٢٠٠١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خصائص الإشراف التربوي الحديث:

تميز الإشراف التربوي الحديث بخصائص عدة أسهمت في تحسين عملية التعليم والتعلّم منها:

أنه يبني علاقات إنسانية مع المعلمين قائمة على الصداقة والاحترام والثقة المتبادلة، ويعد عملية شاملة تشمل المنهاج والمعلم والتلاميذ والمواقف التعليمية، ويشجع الإشراف الذاتي (Harris,١٩٨٥).

ومن أهم خصائص الإشراف التربوي الحديث كما أوردها كل من (Neagley & Evans,١٩٨٠) ، (حجي، ١٩٩٨)، (أحمد، ١٩٩٨)، (السعود، ٢٠٠٢) ما يلي:

١. إنه يتميز بالإيجابية والديمقراطية والديناميكية.
٢. إنه عملية قيادية منشطة ومحفزة تقدم خدمات تعليمية للمعلمين، وتهيئ الفرص لهم للنمو المهني، وتسعى إلى توثيق العلاقات الداخلية والخارجية في المدرسة وتتصل بعمليات التقويم الشامل لجميع عناصر العملية التعليمية التعلّمية .
٣. أهدافه واضحة ومعلنة، ويعتمد على الاتصال الفعال بين جميع الأطراف ويوجد اتفاقاً على توزيع المسؤوليات، والاهتمام باحتياجات الأفراد ويعمل على تلبيتها، ويعتمد نظاماً واضحاً وجيداً في التقويم ، ويشرك المعلمين في العمليات الإشرافية .
٤. إنه عملية فنية متخصصة، مرنة متطورة وشاملة .

وذكر العماش (٢٠٠٢) أن الإشراف التربوي الحديث يتميز بما يلي:

- إنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي.
- إنه عملية علمية تشجع البحث والتجريب والابتكار، وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس.
- إنه عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ في أثناء ممارسته العملية التربوية، وتقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي تصادفه في أثناء عمله.
- إنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
-إنه عملية تهف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من العرض السابق أن الإشراف التربوي الفاعل وخصائصه الحديثة الجيدة وميزاته تكمن في استغلال طاقات وإمكانات الفرد والمدرسة والمجتمع، وترجمتها إلى خبرات تعليمية للتلاميذ، واعتماده البحث والتجريب والأسلوب العلمي في حل المشكلات وتشجيعه الإبداع والعمل الجماعي واحترامه لشخصية الفرد، ووضوح أهدافه التي يعمل على تحقيقها.

الأساليب الإشرافية المعاصرة:

نظراً للتطورات التربوية، ولتغير مفهوم التعليم والتعلّم ولتغير وظيفة المدرسة تبعاً لذلك، فقد ازدادت مسؤوليات المشرف التربوي في مساعدة المعلمين على التكيف مع تلك التغيرات، وتنمية قدراتهم على إتقان الخدمات التربوية المتطورة وتقديمها، وهذا يعني ضرورة اتباع أساليب جديدة تتفق وتلك التغيرات (أحمد، ١٩٩٨) . وأشار سيرجيوفاني وستارت (Segiovanni & Starratt,١٩٩٨) إلى أن أفضل الأساليب هي التي تركز على دمج المعلمين في الأنشطة الإشرافية والعمل معهم في حل المشكلات التعليمية، وذلك لتحسين أدائهم الذي يتطلب دراسة لاحتياجاتهم الوظيفية، مع تقديم التغذية الراجعة التي تساعدهم على النمو المهني. وفيما يأتي عرض لأبرز أساليب الإشراف التربوي:

١- الإشراف العيادي (الإكلينيكي):

ذكر طافش (٢٠٠٤) بأن أول من ابتكر هذا النظام هو الباحث التربوي " موريس كوجان" وبدأ استخدامه على نطاق ضيق في جامعة هارفارد في أواخر الخمسينيات ، ثم شاع استخدامه بعد ذلك على نطاق واسع خلال السبعينيات من القرن المنصرم في جميع البلدان المتقدمة تربوياً.

وقد عرّف كوجان الإشراف الإكلينيكي بأنه: ذلك النمط من العمل الإشرافي ، الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي. ويهدف هذا النوع من الإشراف إلى تحسين الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين، ويركّز على تسجيل كل ما يحدث داخل غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم أو الطلبة في أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، ثم تحليل ذلك السلوك في ضوء علاقة الثقة والزمالة بين المشرف والمعلم بهدف تحسين تعلم الطلبة عن طريق تحسين تعليم المعلم وممارساته، ويتطلب تطبيق الإشراف العيادي (الإكلينيكي) اتباع الخطوات الآتية:

١. بناء علاقة زمالة بين المشرف والمعلم على أساس من الثقة والاحترام مما يساعد المعلم على تقبل الإشراف العيادي وفهم دوره كمشارك فيه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. اجتماع التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم للدرس أو الوحدة الدراسية التي ستكون مجال عمليات الإشراف (من أهداف، وأنشطة، ووسائل، ومواد تعليمية، وتقييم، وتغذية راجعة) مع التخطيط المشترك للمشاهدة الصفية وطرق جمع المعلومات.

٣. تنفيذ الدرس والمشاهدة وجمع المعلومات مثلما اتفق عليه.

٤. اجتماع التحليل وفيه يتم تحليل المعلومات (التي تم جمعها في المشاهدة الصفية) من قبل المعلم والمشرف ومناقشتها وتحديد نقاط القوة والضعف.

٥. إعادة التخطيط بإدخال بعض التغييرات وتعزيز نقاط القوة واقتراح البدائل الممكنة، وهكذا يمكن استخدام الأسلوب نفسه في حالة تجريب طرائق ووسائل تعليمية جديدة.

٢- الإشراف باستخدام التعليم المصغر:

ويركز هذا الأسلوب على مهارة تعليمية واحدة، وعادة ما يستعمل فيه التسجيل المرئي لتوفير تغذية راجعة فورية، وبعد مشاهدة المعلم للدرس المسجّل وتحليله مع المشرف التربوي يقوم بإعادة تنظيم الدرس وتعليمه من جديد لمجموعة أخرى من الطلبة، ويعقب ذلك لقاء مصغر بين المشرف والمعلم لتقويم التغيرات على أداء المعلم، ويكّرر ذلك إلى أن تتقن المهارة وهكذا. ويعتمد هذا الأسلوب على تجزئة المهارات والكفايات التعليمية إلى مهارات وكفايات جزئية، وبإتقان المهارات والكفايات الجزئية تتقن المهارة أو الكفاية الكلية، ومن مزايا التعليم المصغر أن المعلم يقوم في التعليم المصغر بأدوار كثيرة منها: قائد للنقاش الصفي، خبير تعليمي، أمين مكتبة، مشخص للتعليم، مرشد للطلبة، مخطط للدروس ، محافظ على النظام الصفي. (السعود، ٢٠٠٧).

٣- إشراف الزمالة أو الأقران:

هو أسلوب يستخدمه المعلمون لزيادة خبراتهم ونموهم المهني عن طريق تبادل تلك الخبرات في جوّ من الثقة والاحترام المتبادلين، ومن خلال التخطيط المشترك وتنظيم الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين، عندما يلاحظ أحد المعلمين زميله في أثناء التدريس بهدف تقديم المساعدة له. فالمعلمون يعملون معاً بصورة تعاونية لتحسين معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم التعليمية بصورة مستمرة. ومن خصائصه: لا يهدف إلى إصدار أحكام تقويمية، ويتم بناءَ على حاجة المعلم وباختياره، وهو الذي يحدّد الأهداف التربوية بناءَ على تلك الاحتياجات، ويتميز بسرعة نتائجه، وتتبع فيه أسس الزيارة الصفية الإشرافية من اجتماع قبلي وآخر بعدي، وعدم التدخل في أثناء الحصة، ويلزمه توفير الثقة والاحترام والشعور بالأمن والحرية. ويؤدي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استخدام هذا الأسلوب إلى تنمية العلاقات المهنية بين المعلمين وإلى استثمار طاقات المعلمين وخبراتهم والمساعدة في حل بعض المشكلات التعليمية، وإتاحة الفرصة للتجريب والإبداع ونقل التجارب والخبرات الناجحة، ويساعد المعلم في الربط بين المباحث وتحقيق التكامل في تعلّم الطلبة، ويمكن أن تتم الملازمة بأشكال مختلفة:

١. مشرف يلازم مشرفاً أكثر خبرة أو العكس.
٢. معلم يلازم معلماً أكثر خبرة أو العكس.
٣. مشرف مادة يلازم مشرفاً عاماً أو العكس. (عبيدات، وأبو السميد، ٢٠٠٧)

٤- الإشراف التصحيحي:

يعد الإشراف التصحيحي من الأنماط التي تنظر إلى المشرف التربوي كميسر- تربوي، ووسيط إشرافي، وقائد ينير السبل ويصحح المسار بعيدا عن الضرر أو الضرار وبعيدا عن إلحاق الأذى النفسي بأي قطب من أقطاب العملية التعليمية – التعلّمية وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة في أجواء من الثقة والاحترام المتبادل على الحجة التربوية المقنعة التي تستند إلى العلم بعيدا عن التعصب أو التسلط، فيتم تشخيص الخطأ وتصويبه والخروج بمعادلة يكون ناتجها الربح لجميع الأطراف، حيث يلاحظ المشرف التربوي لدى زيارته الميدانية للمعلمين في مدارسهم بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية، أو بعض العيوب في الطرق ينتهجها بعض المعلمين، أو ضعف في إدارة الصف، أو في الوسائل التعلّمية المستخدمة، فيستثمر المشرف التربوي تلك الحالة أو الظاهرة، ويساعد في تصحيح هذه الأخطاء بالتحاور مع المعلم، وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو المرحلة التعلّمية. (عايش، ٢٠٠٨).

إن المشرف التربوي إذا دخل صفّاً، وفي نيته اكتشاف أخطاء المعلم فسوف يعثر عليها؛ فقد يكون الخطأ يسيراً وقد يكون جسيماً حسبما يترتب عليه من ضرر، والمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء بالبحث عنها تكون مهمته سهلة ميسرة، إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ لا تترتب عليه آثار ضارة، ولا يؤثر في العملية التعليمية أن يتجاوز عنه أو أن يشير إليه إشارة عابرة، وبأسلوب لطيف، بحيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ، وبعبارات لا تحمل تأنيباً أو تجريحاً أو سخرية، أمّا إذا كان الخطأ جسيماً يؤدي إلى توجيه الطلبة توجيهاً غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها، فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج ما يكون إلى استخدام لباقته وقدراته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أم في اجتماع فردي بحيث يوفر جواً من الثقة والمودّة بينه وبين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعلم، عن طريق الإشارة إلى المبادئ والأسس التي تدعم وجهة نظره، وتبين مدى الضرر الذي ينجم عن الأخطاء التي وقع فيها المعلم، ثم يصل معه إلى اقتناع بضرورة التخلص من هذه الأخطاء، وهنا تكون فائدة الإشراف التربوي التصحيحي وفاعليته في توجيه العناية البنَّاءة إلى تصحيح الخطأ دون إساءة إلى المعلم أو الشك في قدرته على التدريس. (الحماد، ٢٠٠٠).

ويفترض هذا النمط الإشرافي أن المعلم لا يستطيع تحمل المسؤولية إلا إذا خضع للمراقبة والمتابعة، ولا بدّ من تزويده بالتعليمات لتوجيهه نحو الهدف المنشود. أما أسلوب العمل الإشرافي فهو الزيارة الصفية وذلك من أجل الاطلاع على مستوى المعلم وإنتاجيته وإصدار الحكم التقويمي عليه . (عبد الهادي، ٢٠٠٦)

٥- الإشراف البنائي:

لا يقتصر هذا النوع من الإشراف التربوي على التصحيح بل يتعداه إلى البناء واستخدام الجديد الصالح والمناسب بدلاً من القديم والتقليدي والذي تنتابه بعض الأخطاء، علماً بأنه ليس المهم العثور على الأخطاء فقط، بل لا بدّ من تقديم البدائل والاقتراحات المناسبة ضمن خطة ملائمة وذلك من أجل مساعدة المعلم على التطور والنمو الذاتي والإفادة من التجارب الذاتية، وتبدأ عملية الإشراف التربوي حسب هذا النمط بالرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحقق تلك الأهداف، لذا ينبغي أن تكون نظرة كل من المشرف التربوي والمعلم نظرة مستقبلية، إذ إن الغاية من هذا النمط الإشرافي هي إيجاد الأفضل وصياغة رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه العملية التعليمية وذلك بتشجيع نمو المعلمين واستثارتهم للتنافس نحو الأداء الأفضل ، وتتلخص مهمة المشرف حسب هذا النمط. كما ذكر عبد الهادي (٢٠٠٦) ما يأتي:

- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.
- توظيف أفضل الإمكانات المدرسية والبيئية لخدمة التعليم.
- العمل على تشجيع الأنشطة الإيجابية وتطوير الممارسات التقليدية.
- زيادة حجم المشاركة للمعلمين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

٦- الإشراف الابتكاري:

يعتمد هذا النمط الإشرافي على النشاط الجماعي، إذ لا يقتصر على إنتاج الأفضل بل يستلزم من المشرف التربوي إثارة المعلمين وشحذ هممهم، لتحريك ما لديهم من طاقات كامنة ومهارات ابتكارية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

متميزة، لإخراج أفضل ما لديه في مجال العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم، وبذلك يعمل الإشراف الابتكاري على تحرير العقل والإرادة وإطلاق طاقة المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم إلى أقصى مدى ممكن من أجل تحقيق الأهداف التربوية. إن المشرف التربوي المبتكر هو الذي يكتشف قدرات المعلمين وجهودهم التي قد تكون كامنة ومساعدتهم لتحقيق الأه داف المنشودة ، كما يعمل على تطوير أعمالهم ولذلك لا بدّ من أن يكون المشرف واحداً من المعلمين ولا يتصدر عليهم، كما يعمل على تغذية نشاطاتهم الابتكارية لمساعدتهم في قيادة أنفسهم بأنفسهم وصولاً إلى نموهم المهني والشخصي ولذلك فإن المشرف المبتكر لا بدّ من أن تكون لديه خصائص ومتطلبات كالمرونة والتفكير والصبر والثقة بالنفس وبالآخرين والتواضع والرغبة في الإفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم فضلا عن الاطلاع المستمر في المجالات التربوية بشكل عام وفي طرائق وأساليب التدريس بشكل خاص (الخطيب؛ والخطيب، ٢٠٠٢).

٧- المنحى التكاملي في الإشراف التربوي:

إن القواسم المشتركة بين معظم هذه الأساليب والوسائل الإشرافية المعاصرة، فيما يتعلق بأهدافها تبدو كثيرة جداً. ومن هنا اقترح كثير من التربويين أن يصار إلى الدمج بين مختلف أنواع هذه الوسائل والأساليب الإشرافية. ومعنى ذلك أن تحقيق الأهداف الإشرافية المختلفة بطريقة فعّالة، يحتاج في كثير من الأحيان إلى توظيف عدد من الوسائل والأساليب الإشرافية. ولعلّ في مثل هذا التوظيف بشكل تكاملي فوائد عديدة.

يقصد بالمنحى التكاملي في الإشراف استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل الإشرافية، لتحقيق غايات وأهدا ف إشرافية محدّدة. ويتيح هذا النوع من الإشراف للمشرف التربوي، أو لمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، استخدام جملة من الأدوات الإشرافية لتحقيق أهداف إشرافية محدّدة. وإذا كان استخدام كل أسلوب إشرافي بشكل منفرد يحقق مجموعة من الأهداف، والفوائد، في سبيل تحسين مهارات المعلمين التعليمية، وتطوير أدائهم الصفي، فإنه من باب أولى

أن استخدام مجموعة من هذه الأساليب الإشرافية سوف يعمل على تعظيم تحقيق هذه الأهداف، والفوائد مجتمعة، وعليه، فإن استخدام المنحى التكاملي في الإشراف التربوي، سيعمل على تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف والفوائد التي قد لا تتأتى من جراء استخدام أسلوب إشرافي واحد بعينه. (السعود، ٢٠٠٧).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن المنحى التكاملي في الإشراف التربوي، يمتاز بثلاث خصائص حدّدها السعود (٢٠٠٧) فيما يأتي:

(أ) تعدد المصادر الإشرافية:

إن هذا المنحى ينفّذ بأكثر من مصدر من مصادر الإشراف التربوي، ولا يحصر العملية الإشرافية على المشرف التربوي وحده. إنه يتطلب، فضلاً عن المشرف التربوي المختص، أن يقود مدير المدرسة بدوره الإشرافي، وبصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته. كما ويستدعي الأخذ ببرنامج تبادل الزيارات بين المعلمين. وأخيرا فإنه يشجع المعلم على تبني أسلوب التقويم الذاتي.

(ب) تعدد الوسائل الإشرافية:

بمعنى أنه يستخدم مجموعة من الأساليب والوسائل الإشرافية، لتحقيق الهدف الواحد، مما يثري العملية الإشرافية، ويعمل على تعميق تحقيق مجموعة كبيرة من الفوائد والأهداف.

(ج) تعدد عناصر الموقف التعليمي - التعلّمي التي يهتم بها:

يتناول هذا المنحى تحسين جميع عناصر الموقف التعليمي - التعلّمي، كتطوير مهارات المعلمين التعليمية، والاهتمام بالمنهاج ، ومعالجة مشكلات الطلبة.

تطور الإشراف التربوي في الأردن:

توسع التعليم في الأردن، فازدادت المدارس وكثرت أعداد الطلبة، والمعلمين، بشكل فاق توقعات المخططين وقلقهم، ذلك أن انتشار المدارس وازدياد أعدادها يتطلب الإعداد الكافي للمعلمين والإداريين، والتخطيط، وتوفير الاحتياجات، وإيجاد كوادر مؤهلة، تستطيع أن تواكب جميع التطورات الحادثة في العملية التعليمية التعلّمية، ومن هنا فإن الحاجة إلى مشرفين تربويين في الميدان التربوي أصبحت ملحة، وذلك لمتابعة المعلمين والمواد الدراسية.

وإدراكاً من واضعي السياسة التربوية لاحتياجات الأردن القائمة والمستقبلية، في ضوء التغيرات المستجدة، فقد اتجهت الأنظار إلى وضع استراتيجية لإعادة بناء النظام التربوي، من خلال المراجعة الشاملة والتقويم الموضوعي للعمليات التربوية، وفق معايير المواءمة والاستجابة لتلك الاحتياجات. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

وكان من أبرز توجهات المؤتمر الوطني التربوي (١٩٩٩) فيما يتعلق بالإشراف التربوي ما يأتي : ضرورة وضع معايير تربوية لاختيار المشرفين التربويين في الأردن، وتطوير استراتيجية فعالة للإشراف، بيئة وآلية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وممارسات، ولكي يؤتي التطوير في المجال الإشرافي ثماره المرجوة، كان لا بدّ من دراسة الواقع الإشرافي الذي هو جزء من النظام التربوي، دراسة موضوعية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة، مراعية أهم الأبعاد التي يشتمل عليها من مهام وأساليب وأسس اختيار وتعيين المشرفين (عيده، ٢٠٠٧).

ولقد مرّ الإشراف التربوي في الأردن بثلاث مراحل كما بينها كل من الخطيب والخطيب (٢٠٠٢) وعبد الهادي (٢٠٠٦) وهي:

(١) مرحلة التفتيش (١٩٢١-١٩٦٢)

بدأ التفتيش متواضعاً عام ١٩٢١، من حيث العدد والمفهوم، فكانت البداية بوجود مفتش واحد فقط يرتبط مباشرة بمدير المعارف العامة، ثم بدأ العدد يزداد تدريجياً حتى وصل في نهاية هذه المرحلة إلى (٥٠) مفتشاً، وقد ركّز المفتشون في هذه المرحلة على الجانب الرسمي في العلاقات الإدارية، كما اتّسم التفتيش بالصفات الآتية:

١. التركيز على أداء المعلم في غرفة الصف، وتصيد أخطائه وإيقاع العقوبة به.
٢. التركيز على المادة الدراسية بمفهومها الضيق، لقياس تحصيل الطلبة في المعارف والمعلومات شفوياً.
٣. كانت الزيارة الصفية المفاجئة هي الأسلوب التفتيشي الوحيد.
٤. على المعلم تقبل الإرشادات والتوجيهات وتنفيذها.
٥. افتراض تفوق المشرف وبشكل مطلق على المعلم فيما يختص بأساليب التعليم ووسائله.
٦. قلة المتابعة إذ كانت تنتهي زيارة المفتش للمعلم بانتهاء إعداد تقريره.

وقد أدى هذا الأسلوب إلى عدم تطور المعلمين، وإلى تكوين اتجاهات سلبية نحو التفتيش وممارسات المشرفين، لأن الاتصال بين المشرف والمعلم شبه معدوم.

(٢) مرحلة التوجيه التربوي (١٩٦٢-١٩٧٥)

بدأت هذه المرحلة بعد مؤتمر أريحا عام (١٩٦٢م) واستمرت حتى العام (١٩٧٥م) ، وقد قامت هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات ، واتصفت بخصائص عامة تمثلت بما يأتي:

١. الحاجة إلى تغيير مصطلح المفتش، والبحث عن مسمى يلائم العملية التربوية ومضمونها، واستخدام مسمى الموجه الفني أو التربوي.
٢. أن تركز عملية التوجيه على التعاون مع المعلمين، وتبادل الآراء معهم، على اعتبار أن المعلم ليس أضعف الحلقات في النظام التعليمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. الابتعاد عن إصدار الأحكام والأوامر والتعليمات، وفرض الرأي على المعلمين، ليصار إلى تقبّل خدمة الموجه بشكل أفضل.

٤. توسيع مجال ممارسة الموجّه، ليشمل الكتاب المدرسي، والبيئة الصفية، والوسائل التعليمية، والتسهيلات التربوية.

٥. لكي ينجح الموجّه في عمله لا بد أن يكون على معرفة بنتائج البحوث والتجارب في مختلف ميادين التربية.

(٣) مرحلة الإشراف التربوي من (١٩٧٥م) وحتى الآن:

تم في هذه المرحلة استبدال مصطلح التوجيه التربوي بمصطلح الإشراف التربوي، لأن الإشراف التربوي أهم وأشمل وأعم وأوسع، والتوجيه جزء منه، يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم. ويُعنى بالموقف التعليمي، وأن ترتقي الممارسات فيه إلى مستوى كونه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تستهدف دراسة وتحسين وتقييم العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وهذا يعني أن الإشراف التربوي عملية:

١. تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش.

٢. تشمل جميع عناصر العملية التربوية من منهاج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلاً من التركيز على المعلم وحده.

واقع الإشراف التربوي في الأردن:

لقد كان الإشراف التربوي وما يزال موضوعاً لدراسات عالمية وعربية ومحلية متنوعة شملت أهدافه وأساليبه وبرامجه وتقويمه، وتكاد تتفق الدراسات على الاتجاهات التالية:

١. ما يزال المعلمون والمشرفون التربويون عالمياً وعربياً ومحلياً يواجهون صعوبات في علاقاتهم التفاعلية ، وصعوبات في الاتصال ، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العملية الإشرافية.

٢. يبدو أن الإشراف التربوي قاصر عن تحقيق أهدافه بسبب عدم وضوح مهام المشرف التربوي، وأدواره المتعددة.

٣. إن وظيفة المشرف التربوي، وحتى مصطلح الإشراف التربوي محاطان بالغموض والشك (عبيدات، ١٩٩٤).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إنّ الناظر إلى واقع حال الإشراف التربوي في الأردن يلحظ فجوة كبيرة ما بين مفاهيم الإشراف التربوي النظرية وممارسات المشرفين التربويين لهذه المفاهيم في واقع عملهم الميداني، فعلى الرغم من تطور مفاهيم الإشراف التربوي من التفتيش القديم إلى الإشراف التربوي الحديث، وتعدد أساليبه وابتكار التقنيات الحديثة للتدريب، فإن ممارسات المشرفين ما تزال تتضمن كثيرا من رواسب الماضي وآثاره التفتيشية، مما انعكس على العملية التعليمية وأعاق تطورها (المسّاد، ١٩٨٦).

وإنّ معظم المعلمين لا يحبون أن يزورهم المشرف التربوي، ويتضايقون من عملية الإشراف التربوي ولا يقتنعون بها، وقد أشارت دراسة أجنبية أن ٥ر١% فقط من عينة الدراسة عدد أفرادها ٢٥٠٠ مدرساً ترغب في أن يشرف عليها مشرف تربوي (البابطين، ١٩٩٤).

ولقد مارس المشرف التربوي في الأردن عمله عبر مراحل الإشراف التي مر بها تطور الإشراف بالآلية نفسها، وعلى الرغم من تغير مفهوم الإشراف وأهدافه وأساليبه، فقد عمل في جميع المراحل في غياب هيئة تربوية فكرية تزوده بالأفكار والتوجهات التربوية السليمة. وتؤكد جميع الدراسات الأردنية في مجال الإشراف التربوي على حقيقتين هما:

الأولى: الاتجاهات غير الإيجابية للمعلمين عن الإشراف التربوي.

الثانية: اقتصار الإشراف عبر مراحله (التفتيش، التوجيه، الإشراف) على الآلية نفسها والخطوات ذاتها، وهي (مشاهدة الحصة ثم الحكم والتقويم). (عبيدات، ١٩٩٤).

إن نشاط المشرف التربوي ينحصر – أو يكاد- في الزيارة الصفية، فقد أظهرت نتائج دراسة تحليلية عام ١٩٩٥، أن هذه الزيارات الصفية تشكل ٥٤% من مجمل الأساليب والممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون في عملهم مع المعلمين، ومع أن الزيارة الصفية من أهم الأساليب الإشرافية إلا أنها في الواقع لا تؤدي الهدف المنشود من حيث الإسهام في تنمية المعلم مهنياً وخدمة العملية التعليمية التعلّمية داخل حجرة الصف (مديرية الإشراف التربوي، ١٩٩٦).

وغالبا ما تتم هذه الزيارة على نحو مفاجئ للمعلم، ولمرة واحدة طوال السنة الدراسية، ولا تقدّم للمعلم أكثر من توجيهات جزئية مكررة ومعادة قد لا يأبه بها لأنه منشغل الفكر بآخر كلمة سيضعها المشرف التربوي في تقرير هذه الزيارة ممتاز ، جيد جداً، جيد (المديرية العامة للتدريب التربوي، ١٩٩٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ونتيجة ذلك لم تتغير ممارسات المشرفين وأساليبهم ، وبقيت اتجاهات المعلمين سلبية نحو الإشراف التربوي وأصبحت بحاجة ماسة إلى نموذج إشراف تربوي جديد يتقبله المعلم.

ورغم أن المعلومات الإشرافية تشكل مصدرا أوليا للحكم على درجة الكفاءة التدريسية للمعلم، إلا أننا يجب ألا نعتبر التقويم من وظائف الإشراف التربوي، لأن وظيفة الإشراف الأساسية هي تحقيق النمو المهني للمعلم من خلال التدريب المستمر في أثناء الخدمة، وهذه الوظيفة تتسم بالطابع العلاجي، والطابع التطويري والتنموي (القواسمة، ١٩٩٨).

فعملية الثواب والعقاب بين المشرف والمعلم غالباً ما تقود إلى انحرافات في العلاقة والسلوك والممارسات التعليمية بدلاً من التشاور والتعاون التربوي البناء (أبو قديري، ١٩٩٠).

إنّ محور العملية التعليمية هو المعلم، ومسألة الاهتمام بإعداده ، وتحسين مستواه بصفة مستمرة تبدأ بمرحلة تقويم الأداء، والطريقة المثلى لتقويم أداء المعلم هي تعامل المشرف معه كإنسان له من المشاعر والأحاسيس ما لدى المشرف ، وله ظروفه ومشاغله الحياتية مثل غيره، وله شخصيته المستقلة الجديرة بالاحترام والتقدير من جانب المشرف. (حسن، ١٩٩٦).

فعلى المشرف أن يتّسم بروح المرح، وأن يقضي وقتاً من المرح مع أعضاء هيئة التدريس، وعليه أن يؤمن بقيمة الآخرين ، فالمدير والمعلم وكل طالب في المدرسة مساهم في العملية التربوية، وفشل أي فرد منهم هو فشل للمجموعة في تحقيق أهدافها الكاملة.

وانطلاقا من واقع الإشراف التربوي الأردني، وبالمقارنة مع الإشراف التربوي الحديث الذي نسعى إليه، نجد الضرورة ملحّة وعاجلة للتفتيش عن الحل والانتقال بالممارسات الإشرافية إلى المستوى الأفضل المطلوب، والتي تتحقق في جوّ تملؤه النوايا الطيبة ، والتعاون الجاد بين المشرف والمعلم، وهنا تظهر في الممارسات الإشرافية مبادئ العلاقات الإنسانية لتحقيق أقصى فاعلية في أداء العمل بطريقة ناجحة (حسين، ١٩٩٦) ، " إلا أن الواقع والممارسة شيء، والكلام النظري شيء آخر. ففي الوقت الذي ينادي فيه الجميع إلى ضرورة تحسين العلاقة الإشرافية بين المشرفين التربويين والمعلمين، وتطويرها على أساس من الثقة المتبادلة، وتساوي السلطة والتركيز على القضايا الهامة، نجد الواقع على خلاف ذلك، فالتواصل من جانب واحد ومتقطع في أغلب الأحيان، والسلطة مستمدة من المركز الوظيفي، والثقة متوترة، والاتجاهات أقرب إلى السلبية". (الشيخ، ١٩٩١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن بين الأهداف التي أكدها المؤتمر الوطني التربوي الذي أقامته وزارة التربية والتعليم والتي تتعلق بالمشاريع التجديدية في برنامج الإشراف التربوي (١٩٩٩) والتي جاءت في التقرير الختامي للمؤتمر ما يأتي:

١. تطوير اســـتراتيجية فعّالة للإشراف التربوي وذلك من خلال رفع كفاءة الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية – التعلّمية، بتجديد مفهومه وبنيته وأساليبه وإجراءاته.
٢. تعزيز التعاون والتكامل بين دور المشرف التربوي المختص، ومدير المدرسة كمشرف مقيم بما يحقق نقله نوعية في العملية التربوية.

إن مثل هذا الوضـــع الذي يعاني منه واقع الإشراف التربوي في الأردن يدعو إلى إعادة النظر بجوانب العملية الإشرافية كافّة، وهذا الواقع جعل الباحث يشـعر بوجود مشـكلة حقيقية، فعملية الإشراف التربوي مـا تزال تراوح مكـانهـا رغم كل المحاولات التي بذلت من أجل التجديد والتطوير، وبناء على ذلك لا بد من إعادة تشـخيص واقع الإشراف التربوي، ودراسـة هذا الواقع وتحليل الحالة الراهنة له، والوقوف على نواحي الضـعف فيه، وبالتالي محاولة وضـع تصـور لنموذج إشرافي فعال يتقبله المعلم، ويرفع كفاياته المهنية ، ومن هذا المنطلق أراد الباحث دراسة المشكلة التالية:

(فاعلية برامج تدريب المشرـــفين التربويين في الأردن من عام (٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرـــفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها).

أسس اختيار المشرفين التربويين:

تحرص المؤسـسـات التربوية على اختيار أفضل الكفاءات وأقدرها للعمل في جهاز الإشراف التربوي لما له من انعكاس وتأثير مهم على العملية التعليمية التعلّمية، لذا فإنها تضع من الشروط والمواصفات الدقيقة والشاملة ما يفرز الأقدر والأجدر لهذه المهمة.

فمن خلال دراسـته للمعايير المتبعة لأسـس اختيار المشرـفين التربويين توصـل البلوشي (١٩٩٩) إلى أن الاتجاهات العالمية للمعايير المتّبعة لأسس اختيار المشرف التربوي تتلخص بما يلي:

١. الحصـــول على المؤهـل العلمي الجـامعي، ويفضّـــل حملة المؤهلات العليا في الإدارة والإشراف التربوي.
٢. التخصص في مجال التربية والتعليم.
٣. الخبرة المناسبة في مجال التعليم والإدارة والإشراف التربوي.
٤. توافر الكفايات الفنية والإشرافية والقيادية والإنسانية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. التمتع بالسمات الشخصية، والصفات الأخلاقية.

٦. تأكيد تقارير الكفاية العملية لأهلية المرشح للعمل في مجال الإشراف التربوي.

٧. اجتياز المقابلة الشخصية التي تعقد من قبل لجنة مختصة.

٨. اجتياز الاختبارات التحريرية في مادة التخصص وتطوير المناهج والمقررات الدراسية وفلسفة التربية وطرائق التدريس والإشراف.

٩. وضع المرشح تحت الملاحظة والمتابعة قبل تعيينه بصفة دائمة .

١٠. اجتياز برامج تدريبية في مجال الإدارة والإشراف التربوي والمناهج وطرائق التدريس الحديثة والبحث العلمي.

١١. الإنتاج العلمي والفني للمرشح ، ومدى مشاركته في لجان البحوث وبرامج التدريب والمؤتمرات.

أسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم في الأردن:

تعمل وزارة التربية والتعليم في الأردن على تعبئة شواغر الإشراف التربوي لمختلف التخصصات عن طريق تعميم ترسله إلى مديريات التربية والتعليم في الميدان تطلب فيه من الراغبين تعبئة طلبات خاصة بذلك. وقد حدّد قانون التربية والتعليم رقم (٣) ١٩٩٤، وفي المادة (١٧) الشروط والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي، والتي نصّت على ما يلي:

" أن يكون مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها، وأن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وأن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الثانية – الماجستير- ويجوز الاكتفاء عند الضرورة بمؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى بخبرة لا تقل عن عشر سنوات" (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

وفي ضوء الشروط التي حدّدها قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ فإنه يتم تعيين المشرفين التربويين وفق الآتي:

يشترط فيمن يعين مشرفاً تربوياً أن يكون من إحدى الفئتين التاليتين:

الفئة الأولى:

حملة الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير) فما فوق، وذلك وفق الشروط الآتية:

١. أن يكون ذا خبرة في التعليم، أو الإدارة المدرسية مدة لا تقل عن خمس سنوات.

٢. أن يكون حاصلاً على أحد المؤهلين الآتيين:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- شهادة ماجستير أو دكتوراه في التربية.
- شـهادة ماجسـتير أو دكتوراه في التخصـص ومؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسـة فيه عن سـنة دراسية واحدة.

الفئة الثانية:

عنـد الضرـــورة (عـدم توافر أي متقـدم من الفئة الأولى) حملة الدرجة الجامعية الأولى، وذلك وفق الشروط الآتية:

أ. أن يكون ذا خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية مدة لا تقل عن عشر سنوات .

ب. أن يكون حاصـلاً على مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الحصول على الدرجة الجامعية الأولى.

٣. أن لا يقل تقدير المتقدم في تقريره السنوي عن جيد جداً في كل من السنتين الأخيرتين.

٤. أن يكون المتقدم لوظيفة مشرف مبحث قد درّس هذا المبحث في المرحلة الأساسية العليا والثانوية مدة لا تقل عن خمس سنوات منها سنة واحدة على الأقل في المرحلة الثانوية.

ويخضع المتقدمون لوظيفة مشرف تربوي إلى معايير تقدير علامات تنافسية على النحو الآتي:

أ- المؤهلات العلمية (١٨) علامة.

ب- خبرة مدير مدرسة أو رئيس قسم (٣) علامات.

ج- التقدير في الشهادة الجامعية الأولى (٨) علامات.

د- الخدمة بالسنوات (١٥) علامة.

هـ- التقارير السنوية (٤) علامات.

و- المقابلة (٢٤) علامة.

ز- امتحان كتابي (٢٨) علامة.

مجموع علامات التنافس (١٠٠) علامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين وعلى النحو الآتي:

(١) الدراسات العربية

دراسة عبيدات (١٩٨١) وهي بعنوان: تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في الأردن وعددهم (١٨٢) مشرفاً، ومن عينة من (٦٠٠) معلمٍ.

وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها : وجود صعوبات في عملية اتصال المشرفين بالمعلمين، وانخفاض إحساس المشرفين بقضايا المعلمين. كما اتفقت تصورات المعلمين والمشرفين التربويين للإشراف الفعال، وفي أهمية الكفايات الإشرافية، وفي ارتفاع حاجة المشرفين التربويين إلى التدريب على تلك الكفايات، وأظهرت الدراسة تحسناً في أداء المشرفين التربويين بعد التدريب.

دراسة السعودي (١٩٨٥) وهي بعنوان : تقويم برنامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (٨١) مشرفاً ومشرفة ، ومن (٣٢٠) معلما ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح أهداف الإشراف التربوي مما أدى إلى تدني مستوى تحقيق الأهداف، وأن خطة المشرف التربوي غير واقعية مما يحول دون تنفيذها، وأن هناك ميلا بطيئا في التحول من الممارسات التفتيشية نحو الممارسات التعاونية، كما أن المعلمين يفضلون الاطلاع على كل ما هو جديد، والتطبيق العملي، وربط المنهاج بالبيئة، وكتابة الأبحاث، وتنويع أساليب الإشراف التربوي. ويرى المعلمون أن التطورات في الإشراف التربوي لم تكن في مستوى الطموحات، وأن الإشراف ما يزال شكليا وأنه لم يحقق أهدافه. وأن من أهم الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي هي التعقيدات الإدارية وكثرة أعباء المشرف مع قلة التسهيلات والإمكانات المتاحة له، وضعف تأهيل المشرفين التربويين.

دراسة صادق (١٩٩٠) وهي بعنوان: تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٨) مديراً ومديرة ومسؤولاً للتدريب، وقد استخدم أسلوب المقابلة، كما طورت استبانة بهدف تعرف آراء المتدربين حول نظام التدريب المتبع في تدريب المديرين في وزارة التربية والتعليم. ولغاية استخراج النتائج تم استخدام أسلوب النسب المئوية والاحتمال المنوالي.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة النتائج الآتية:

- افتقار النظام المعمول به لتدريب المديرين إلى فلسفة واضحة تقود به إلى العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عدم توافر برامج تدريبية تأهيلية لإعداد القادة الجدد من فئة المديرين.
- افتقار النظام التدريبي المتبع إلى القوى البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ وتطوير العمل.
- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين تتم من قبل مديرهم، مما يعني عدم مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم.
- غياب الجانب التطبيقي في عملية التدريب والتركيز على الجانب النظري.

دراسة عطاري (١٩٩١) وهي بعنوان: تصورات دور الموجه الفني وممارساته لذلك الدور كما يرى الموجهون والمدرسون في المدارس الحكومية بدولة قطر. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان عدد عينة المشرفين والمعلمين (٢٧١) من الذكور والإناث، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن النظام الإشرافي في قطر يتميز بالمركزية مع كثرة الأعباء الملقاة على المشرفين من الأدوار والوظائف، وافتقار المشرفين إلى التدريب المناسب، وفيما يتعلق بتوقعات الدور والأداء الفعلي.

وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنشطة الإشرافية ممارسة هي الزيارات الصفية، وأن ٦٠% من المشاركين ذكروا أن المشرف باستطاعته تقويم عمل المعلم رغم أن معايير التقويم غير واضحة. وأظهرت بشكل عام أن المشرفين يشعرون بدرجة عالية من الرضا، بينما يشعر المعلمون بدرجة متوسطة من رضاهم عن هذه العملية الإشرافية.

دراسة القاسم (١٩٩٢) وهي بعنوان : تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتشكلت عينتها من (١٤٩) معلماً ومعلمة، و (١٣٤) مشرفاً تربوياً، و (١٥) مسؤولاً من مسؤولي وزارة التربية والتعليم ، وقد توصلت نتائجها إلى إيجاد أنموذج مقترح لاختيار وتدريب المشرفين التربويين وهو كما يلي:

- مدخل الأنموذج المقترح ويشمل على : أهداف نظام الاختيار، وأسس نظام الاختيار، والمهام والكفايات، وأهداف التدريب، والاحتياجات التدريبية، والمدربين، والإمكانات المادية والتمويل.
- عمليات التحول في الأنموذج المقترح وتشتمل على : التنظيم الإداري والتدريبي، والمقابلات، والاختبارات، والبرامج التدريبية، وأساليب التدريب، والتعيين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مخرجات الأنموذج المقترح وتشمل على: تقويم المشرفين التربويين.
- التغذية الراجعة في الأنموذج المقترح وتشمل على: تزويد القائمين على عملية الاختيار والتدريب وأصحاب القرار بالمعلومات اللازمة للكشف عن جوانب القصور والخلل في النظام لمعالجتها وتعزيز جوانب النجاح فيها.

دراسة مرتضى (١٩٩٢) وهي بعنوان : فاعلية برنامج لتدريب الموجهين على مهارات التوجيه التربوي الأساسية في رياض الأطفال. واستخدمت عدة أدوات في هذه الدراسة، واختيرت عينة من المعلمات بلغ عددها (١٥٢) للمجموعة التجريبية، و(٧٦) معلمة للمجموعة الضابطة، وأربعة عشر موجهاً للمجموعة التجريبية، وثمانية من المشرفين للمجموعة الضابطة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين نتائج الاختبارين القبلي والبعدي في العينة التجريبية عند مجموعة الذكور والإناث، وذلك فيما يخص مستوى أدائهم للمهارات الأساسية للتوجيه التربوي في رياض الأطفال، حيث ارتفع مستوى أداء الموجهين لكل من المهارات التقويمية، والتدريبية، والإدارية نظراً لتدربهم عليها من خلال البرنامج التدريبي الذي قدم لهم. وأشارت النتائج إلى وجود فرق حقيقي بين آراء المعلمات في المجموعة الضابطة والتجريبية فيما يتعلق بمدى استخدام الموجهات والموجهين السلوك التوجيهي الإيجابي. وفيما يتعلق بالأساليب التوجيهية الأكثر استخداماً أظهرت الدراسة أن أفراد المجموعة التجريبية أكثر استخداماً لأسلوب الزيارة الصفية وعقد الندوات وأسلوب النقاش الحر. وأن أفراد المجموعتين لا يستخدمون أساليب البحوث الإجرائية والمشاغل التربوية.

دراسة مرعي (١٩٩٢) وهي بعنوان: آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها. وقد أظهرت الدراسة بخصوص العلاقة بين تمكن المشرفين التربويين للكفايات واستخدامها عدة اتجاهات هي:

١- هناك (٦) كفايات يتمكن المشرفون التربويون منها، ويستخدمونها بفاعلية.
٢- هناك (٧) كفايات يتمكن المشرفون التربويون منها تمكناً عالياً، ولكنهم لا يستخدمونها بالدرجة نفسها.
٣- هناك (٨) كفايات يستخدمها المشرفون التربويون استخداماً عالياً، ولكن لا يتمكنون منها بالدرجة نفسها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- هناك (٥٤) كفاية لا يتمكن منها المشرفون التربويون ولا يستخدمونها.

دراسة فريحات (١٩٩٢) وهي بعنوان: تقييم الاحتياجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد. وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) مشرفاً ومشرفة من مختلف التخصصات العلمية والأدبية ومشرفي المرحلة الذين خضعوا لبرنامج التأهيل وتشكل نسبة ٧٦% من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية و (١٩٨) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ممن لا تقل خبراتهم العملية عن سنتين، وخضعوا لبرنامج التطوير التربوي، وتشكل نسبة ٢٧% من أفراد مجتمع عينة الدراسة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

- إن ممارسة المشرفين التربويين للكفايات الإدارية كانت متدنية بينما هي متوسطة للكفايات الفنية.
- إن هناك (٢٠) كفاية تشكل احتياجات تدريبية ملحة موزعة على المجالات المختلفة للدراسة.
- إن هناك ترتيبا للاحتياجات التدريبية يمكن أن يكون ركيزة عند تصميم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين.
- إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في الاحتياجات الفنية والإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي والخبرة والمبحث).

دراسة السعود (١٩٩٣) وهي بعنوان: معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون. واستخدمت استبانة شملت خمسة مجالات للمعوقات هي: المعوقات الاقتصادية (المالية)، والإدارية (المؤسسية)، والتربوية (المهنية والفنية)، والاجتماعية، والشخصية أعدت ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (٧٤) مشرفا تربويا.

وأظهرت النتائج أن أهم معوقات العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين في الجانب الشخصي هي: ضعف كفايات المشرف الأكاديمية والمسلكية، وعدم قدرته على التعبير عن مشاعره واتجاهاته نحو المعلم، فضلا عن عدم قدرته على بناء البرامج التدريبية، وفي الجانب التربوي، عدم قيام مديري المدارس بعملهم كمشرفين مقيمين، وتدريس المعلم مباحث تختلف عن تخصصه الدراسي، وعدم انتماء المعلم إلى مهنة التدريس، وكراهيته للزيارات الصفية، ونظرة المعلم السلبية للمشرفين، وعدم كفاية المعلم في مجالات التخصص الأكاديمي والمسلكي، وعدم اهتمام المعلم بإرشادات المشرف، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات في الجوانب الأخرى، ولم توجد فروق دالة إحصائيا تعود إلى متغيرات الدراسة المستقلة أو التفاعل إحصائيا تعود إلى متغيرات الدراسة المستقلة أو التفاعل بينها، ما عدا الجنس، حيث كانت المشكلات التي تواجه الإناث أكثر حدة من تلك التي تواجه الذكور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة صادق (١٩٩٣) وهي بعنوان : تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، واستخدم الأسلوب المكتبي في الرجوع إلى المراجع التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ومجلات علمية، وأبحاث منشورة، ودراسات سابقة.

وأبرزت الدراسة النتائج الآتية:

- تتكون العملية التدريبية من ثلاث مراحل أساسية : تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتقويم التدريب، أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أساس العملية التدريبية، فخطة التدريب يجب أن توضع وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين في المنظمة، كذلك عند تقويم التدريب فإنه يجب قياس مدى تأثيره على إشباع الاحتياجات الفعلية السابق تحديدها.
- تحليل القوى العاملة يركز على الفرد شاغل الوظيفية، والهدف من هذا التحليل هو تحديد ما إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير، وتحديد ما إذا كان العاملون ذوو الأداء المنخفض من الممكن أن يحققوا أداء أفضل من خلال التدريب المناسب، أو من الأفضل أن ينتقلوا إلى وظائف أخرى أكثر تناسباً معهم.
- يتبين من الدراسة أنه ما يزال هناك قصور من قبل الإدارة العليا، والوسطى في فهم ضرورة التدريب، وطبيعته المستقرة، والمزايا والفوائد التي تعود منه، وينعكس ذلك على اختلاف المفاهيم المستخدمة للتعبير عن المصادر المختلفة للاحتياجات التدريبية.

دراسة الغيثي (١٩٩٥) بعنوان: دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية في عُمان، بهدف وضع مقترحات وتوصيات لتحسين واقع نظام تدريب المديرين. واستخدمت استبانة موجهة إلى عينة من مديري المدارس الإبتدائية ممن حضروا برامج التدريب وعددهم (١٥) مديراً من منطقة مسقط التعليمية، كما استخدمت مقابلات شخصية مقننة لعينة من المسؤولين عن التدريب وعددهم (٥).

وبينت نتائج الدراسة عدم وجود جهاز مستقل للتدريب يتولى عملية ترشيح المتدربين واختيارهم ومتابعتهم، وعدم كفاية الجانب العملي في برامج التدريب الحالية، وتكليف غير المتخصصين بمسؤولية التدريب، وعدم إشراك المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتركيز على أسلوب المحاضرة، كما أشار المتدربون بأنهم استفادوا من الدورة بشكل واضح.

دراسة العنوز (١٩٩٥) بعنوان: واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولتحقيق ذلك أعدت اســـتبانة مكونة من (٩٤) فقرة، وتم اختيار عينة عشـــوائية من المعلمين بلغ عددها (١١٢٥) معلما ومعلمة، حيث أظهرت نتائج الدراسـة أن أهم أهداف الإشراف التربوي هو مسـاعدة المعلمين على اتبـاع الطرائق المنـاســـبـة والفعـالـة في التدريس، وبينت أن مهام الإشراف التربوي هي إطلاع المشرـف على الموقف التعليمي التعلّمي، وأن أهم الأسـاليب الإشرافية هي الزيارات المخطط لها، وبينت أن المشرـفين التربويين يكثرون من اسـتخدام الزيارات الصفية المفاجئة، حيث أظهرت أن متغير المؤهل العلمي له فروق ذات دلالة إحصائية على تحقق الإشراف التربوي ودرجة استخدام الأساليب الإشرافية.

دراســة عيده (١٩٩٥) وهي بعنوان : تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأســاســية الدنيا في المدارس الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٧) مشرفاً تربوياً و (٦٧٠) مديراً ومديرة. وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تميز واقع الإشراف التربوي بما يلي:

- ضعف استخدام بعض الأساليب والمهام الإشرافية مثل: التعلم الذاتي، والتعلم عن بعد.
- ضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية.
- قلة تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين.
- عدم خضــوع أســس اختيار المشرــفين التربويين للمراجعة المســتمرة، وعدم مراعاتها لأهمية الاختبارات التشخيصية والشخصية المتوازنة للمتقدمين.
- إن البرامج التدريبية لا تأخذ في الاعتبار أهمية البرامج التدريبية المنتظمة.
- قلة عدد الزيارات الإشرافية المخطط لها.
- قلة عدد اللقاءات الدورية بين المعلمين والمشرفين.
- قلة تنظيم تبادل الزيارات بين المعلمين.

ثانيا: جاءت أبعاد الإشراف التربوي مرتبة تنازليا وحسـب درجة الأهمية كما يلي: أسـاليب الإشراف التربوي في الـــرتبة الأولى، وأســس اختيار المشرـفين التربويين في الـــرتبة الثانية، وأبعاد تدريب المشرـفين التربويين والتنظيم الفني في الرتبة الثالثة، وأخيرا مهام المشرف التربوي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراســة أبو سرحان (١٩٩٥) وهي بعنوان : أثر برنامج تطوير الإشراف التربوي على أداء المشرـفين التربويين في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) مشرفاً تربوياً تابعين لـــ (٢٠) مديرية تربية وتعليم، واستخدمت الاستبانة لجمع معلومات الدراسة، واعتمدت النسب المئوية والأوساط المرجحة كوسائل إحصائية.

أما أبرز النتائج فهي:

ب- إن للبرنامج أثراً عالياً على أداء المشرفين التربويين في مختلف المجالات.

ج- إن الاستمرار على تنفيذ البرنامج له أثر كبير في تطوير أداء المشرـفين التربويين كافة في مختلف المجالات.

دراســة الوهر (١٩٩٥) وهي بعنوان: تقويم برنامج تطوير الإشراف التربوي في الأردن، ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تدريب (٩٦) مشرفا تربويا في المرحلة الأولى، يتدربون على شكل مجموعات تضم كل مجموعة (١٦) مشرفا من مختلف التخصصات، كما يشمل البرنامج تدريب (١٢٨) معلما من كل تجمّع يدربهم المتدربون في كل محافظة، ويتولى كل مشرف متابعة ثمانية من المعلمين من مدرستين متجاورتين. وقام بتدريب المشرفين التربويين أعضاء المجموعة المحورية بعد أن تم تدريبهم على القيام بهذا الدور، وتم الإعداد لهذا البرنامج بعقد ورشتين تدريبيتين مدة كل منهما أسبوعان، خصصت الأولى لكتابة المادة التدريبية للمشرـفين التربويين. والثانية لتصميم تلك المادة وكتابة طريقة تنفيذ كل فعالية من الفعاليات المتضمنة في البرنامج، وأهداف تلك الفعالية، ومسوغات اختيارها، وبعض الإرشادات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم قام معدّو المادة التدريبية بإعادة النظر بصورة شاملة بالمادة التدريبية، وتوصلوا بعد عام كامل من العمل إلى إخراج المادة النهائية بصورتها النهائية.

ولقد كان من نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك درجة من الرضى عند المتدربين عن النشاطات التدريبية تراوحت بين ٨٨,١% و٩٦%.
- بلغ تقويم أداء المشرـفين للمهارات التدريبية المختلفة بين ٧٧,٦% و ٩٣,٧٥٤%ن في حين كان متوسط تقويمهم لمدى إفادتهم من البرنامج ٨٦,٧%.
- تم تطوير (١٥) مهارة إشرافية مثل: تقديم التغذية الراجعة، استخدام الوقت بفعالية، احترام آراء الآخرين والعمل في مجموعات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراســة الخطيب (١٩٩٥) وهي بعنوان: تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرـفين التربويين في بعض مـديريـات التربيـة والتعليم لمحافظات إربد، وهدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرـفين التربويين وذلك من خلال استجاباتهم واستجابة مديري المدارس عن فقرات الاستبانة المؤلفة من (٦٥) فقرة في خمسة مجالات، وشـملت عينة الدراسـة (١٢٤) مشرفاً و (٣٠٠) مدير مدرسة و (٦٠٠) معلمٍ، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرـف التربوي بحـاجـة إلى التـدريـب في المجـالات التالية (مرتبة تنازلياً على النحو التالي): التخطيط، وتطوير المنـاهج والكتـب المقررة، والتقويم والتدريب، والبحث والتطوير، والتدريس الفعال. كما توصـلت الدراسـة إلى أن المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي دلت على قلة الاحتياجات التدريبية لحملة الماجستير فأعلى.

دراسة أبو ناصر (١٩٩٥) وهي بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظر المشرـفين ومن وجهـة نظر معلمي العلوم في المرحلـة الثـانوية. وتكونت عينة الدراســة من (٢٤٦) معلماً ومعلمة و (٤٠) مشرفاً تربوياً. وأظهرت النتائج ما يلي:

- إن المشرفين والمعلمين بحاجة إلى التدريب على مجالات الاستبانة السبعة، باختلاف التدريب.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات تقديرات المشرـفين للاحتياجات التدريبية الفعلية لهم تعزى إلى خبرتهم في الإشراف، أو مؤهلهم العلمي أو التفاعل بينهما.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصــائية بين متوســطات تقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية الفعلية لمشرــفي مبحث العلوم تعزى إلى المؤهل العلمي لمعلمي العلوم أو خبرتهم أو التفاعل بينهما.

دراســة الربضي- (١٩٩٦) وهي بعنوان: درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد، وهدفت الدراســة إلى تحديد درجة فاعلية برنـامج تدريب المديرين والمديرات في محافظة إربد والذي تم تنفيذه في الفترة الواقعة ما بين ١٩٩٠-١٩٩٤، من وجهـة نظر المتدربين، ومعرفة مدى تأثر وجهات النظر تلك بمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة. ولتحقيق ذلك أعدت اسـتبانة اشـتملت على ثلاثة أنواع من الكفايات: الإدراكية المعرفية، والأدائية الإدارية، والأدائية الإشرافيـة، وتم توزيع الاســتبانة على عينة الدراســة المكونة من (١٠٢) مديراً. ولقد أظهرت النتائج وجود مؤشر إيجـابي لـدى المديرين نحو البرنامج التدريبي من حيث الأهداف والمحتوى والجوانب الإدارية والفنية للبرنامج ومبادئ التعليم المتبعة من قبل المدربين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة. وأوصت الدراسة بأخذ آراء المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية عند إعداد البرامج التدريبية، والاستمرار في مثل تلك البرامج التدريبية.

دراسة الصرايرة (١٩٩٦) وهي بعنوان: أثر برنامج تطوير الإشراف التربوي على وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث لدى المشرفين التربويين. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على (٩٦) مشرفا تربويا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت نتائج الدراسة أن البرنامج كان ذا أثر إيجابي وفعال في توعية المشرفين التربويين بمفهوم الإشراف التربوي الحديث، وأن المدربين ليس لديهم القدرة الكافية على تدريب المشرفين في بعض المجالات مثل: (الوسائل التعليمية، المناهج وطرائق التدريس، التجديد والإبداع).

دراسة برقعان (١٩٩٦) وهي بعنوان: تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية. وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) معلما ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة (الطبقية العشوائية) وفقا لمتغيرات الدراسة، بينما بلغ مجتمع الدراسة (٧٠٨) معلمين ومعلمات. وبينت النتائج أن درجة الممارسة كانت دون المستوى المقبول على مجمل الأداة ككل ومجالاتها الفرعية الأربعة (التخطيط، وتحديد محتوى عمل التوجيه، وأساليب التوجيه، وتقويم التوجيه).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة الممارسات التوجيهية تعزى إلى الجنس أو عدد سنوات الخدمة.

دراسة بطاينة (١٩٩٦) وهي بعنوان : الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية في الأردن من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية. وأعدت استبانة مكونة من تسعة مجالات هي: الأسس الفلسفية لمناهج الأساليب والوسائل والأنشطة، العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، النمو المهني، والدورات التدريبية القصيرة لمعلمي المبحث، والتخطيط للقاءات، وندوات للتوعية المهنية. وتضمنت الاستبانة (٦٣) فقرة استجابت لها عينة الدراسة المكونة من (٤٠) مشرفاً للتربية المهنية في مديريات التربية والتعليم في وزارة التربية. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن مشرفي مبحث التربية المهنية أجابوا عن حاجتهم الكبيرة إلى التدريب على جميع فقرات استبانة الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية للمرحلة الأساسية.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في التوزيع التكراري لكل من الذكور والإناث، حسب درجة الحاجة إلى التدريب على جميع فقرات استبانة الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية للمرحلة الأساسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في التوزيع التكراري لكل من الاقتصاد المنزلي والزراعي والتجاري، حسب درجة الحاجة إلى التدريب.

دراسة العموش (١٩٩٧) وهي بعنوان: دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٧) مديراً ومديرة ممن خضعوا للبرنامج التدريبي أثناء الخدمة للعامين (١٩٩٦ و ١٩٩٧) ، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤشر العام لدى المتدربين نحو البرنامج كان إيجابياً، وكما دل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرات الطويلة، ولصالح حملة دبلوم كليات المجتمع.

دراسة فرحات (١٩٩٧) وهي بعنوان: تقويم تأهيل المشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمشرفين . وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمعلمين الذين خضعوا لبرنامج التدريب والتابعين لمديريات التربية والتعليم في كل من: إربد، والمفرق، وجرش، والرمثا، والأغوار الشمالية. وتكونت عينة الدراسة من (٨٨) مشرفاً ومشرفة، و (١٨٨) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد طُورت استبانتان، إحداهما لتقويم برنامج تأهيل المشرفين والأخرى للتعرف إلى آراء المعلمين نحو دور المشرف التربوي في ضوء خطة التطوير التربوي.

أشارت النتائج الدراسة إلى فعالية كل من خطة البرنامج ومحتواه، والبيئة التدريبية في البرنامج، كما ساعد البرنامج المشرفين على اكتساب العديد من الكفايات والممارسات الإشرافية، مما يشير إلى أن للبرنامج أثراً فعالاً في أداء المشرفين.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين نحو دور المشرف التربوي تعزى إلى الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي في مهنة ما، وهو يقدم خدمات تعليمية تكميلية تمكن الفرد من خلالها من تحسين مستواه وتطوير كفاءاته المهنية.

دراسة درّاسة (١٩٩٧) وهي بعنوان : واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (٧٥) فقرة اشتملت على المجالات التالية: مجال التنمية المهنية للمعلمين، ومجال تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، ومجال رعاية التلاميذ، ومجال توظيف البيئة المحلية في العملية التعلّمية والتعليمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الأكثر شيوعاً والتي من شأنها تنمية كفايات المعلمين هي عقد المشرفين اجتماعات بعد الزيارات الصفية لتشجيعهم على توظيف الوسائل التعليمية المناسبة، وزيارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعلمين في الفصل لمساعدتهم على تطوير أساليبهم، وتنمية مهارة مراعاة الفروق الفردية، ومساعدة المعلمين على إكساب تلاميذهم الاتجاهات الحميدة، وأن المجال الأكثر ممارسة من قبل المشرفين التربويين هو تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، وأن المجال الأقل ممارسة هو توظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية – التعليمية، كما أظهرت أن المعلمات يرين أن المشرفين يقدمون لهن خدمات إشرافية من شأنها تحسين الكفايات التعليمية أكثر مما يراه المعلمون.

دراسة دقامسة (١٩٩٨) وهي بعنوان : اتجاهات المشرفين التربويين في شمال الأردن نحو واقع التطوير التربوي في المدارس الأردنية، واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة ومتغير ثابت واحد هو اتجاهات المشرفين التربويين نحو واقع التطوير التربوي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) مشرفاً ومشرفة. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة في مجال الإدارة المدرسية كانت أعلى منها في مجال الإشراف التربوي، وأن برامج تدريب المشرفين يجب أن تركز على تنمية الدور القيادي للمشرف التربوي.

دراسة الجنيدي (١٩٩٩) وهي بعنوان: الواقع التدريبي المأمول والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم ، وقد تألفت عينة الدراسة من (١٥٦) مشرفاً و (٢١) رئيساً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- جاء الترتيب التنازلي لمجالات الاحتياجات التدريبية على مقياس الواقع التدريبي من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يلي: العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل، ثم القيادة، فالتخطيط، وتطوير المعلمين، ثم القياس والتقويم في التربية، فالمناهج المدرسية، وأخيرا البحث والدراسات، في حين جاء الترتيب التنازلي في للمجالات على مقياس التدريب المأمول من وجهة نظر رؤسائهم كما يلي:البحث والدراسات، المناهج المدرسية، النمو المهني، وتطوير المعلمين، القياس والتقويم في التربية، التخطيط، القيادة، العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل. ولا يوجد فروق دالة إحصائيا على مقياس التدريب المأمول تعزى إلى متغيرات الدراسة، في حين يوجد فروق دالة إحصائيا على مقياس الواقع التدريبي تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من ثلاث سنوات، ولا يوجد فروق دالة إحصائيا تعزى إلى باقي المتغيرات.

دراسة الحسني (١٩٩٩) وهي بعنوان: الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٨) معلماً ومعلمة و (٨٢) مشرفاً تربوياً من المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط. وقد اعتمدت الدراسة استبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- إن المشرفين التربويين أجابوا باحتياجاتهم التدريبية لمجالات الاستبانة، مرتبة من وجهة نظرهم كالتالي: (مهارة إجراء البحوث الميدانية، ومهارة تطوير النمو المهني وتدريب المعلمين، ومهارة التقويم، ومهارة تطوير المنهاج وأساليب التدريس، ومهارة بناء العلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي، ومهارة التخطيط، ومهارة تطوير استراتيجيات إدارة الصف).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة تقدير المشرفين التربويين وتقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية للمشرفين لصالح تقدير المشرفين لجميع مجالات الاستبانة ككل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة في التعليم والجنس، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي.

دراسة الشريف (٢٠٠٠) وهي بعنوان: الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشرفي التربية الإسلامية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية الإسلامية في محافظة عمّان. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) معلماً ومعلمة للتربية الإسلامية، و (١٣) مشرفاً للتربية الإسلامية في مديريات التربية والتعليم التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، للعام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م، واستخدمت الاستبانة المشتملة على سبعة مجالات، وأسفرت النتائج عن الآتي:

- إن مشرفي التربية الإسلامية أجابوا بحاجتهم التدريبية على مجالات الاستبانة السبعة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية من وجهة نظرهم كالآتي: النمو المهني وتطوير المعلمين، والعلاقة مع المعلمين، وتطوير المناهج، وأساليب التدريس، والتقويم، والتعليم والتخطيط، والقيادة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مشرفي ومعلمي التربية الإسلامية لدرجة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين على مجالات الدراسة، والأداة ككل، باستثناء المجال الخامس (مجال النمو المهني وتطوير المعلمين).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مشرفي التربية الإسلامية لدرجة احتياجاتهم التدريبية تعزى إلى متغير الخبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مشرفي التربية الإسلامية لدرجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس ودبلوم تربية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية لدرجة الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية لدرجة الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الإسلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس، ودبلوم التربية، أو ماجستير فما فوق.

دراسة الزاغة (٢٠٠٠) وهي بعنوان: واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف والمعلم بالمرحلة الثانوية، وتألفت العينة من عينتين جزئيتين اختيرتا بالطريقة العشوائية، حيث تألفت عينة المشرفين من (٣٦) مشرفاً وعينة المعلمين من (٢٠٠) معلمٍ، وبينت النتائج أنه لا يزال دور المشرف التربوي ينحصر ـ بشكل أساسي في مشاهدة أداء المعلمين، وتسجيلات الملاحظات، واقتصار الأساليب الإشرافية على الزيارة الإشرافية فقط، وعقد الندوات والنشرات وتزويد المعلمين بالنشاطات التربوية.

دراسة أبو هويدي (٢٠٠٠) وهي بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (٧٠) كفاية موزعة على (٩) مجالات إشرافية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات المسجلين رسمياً خلال العام ١٩٩٨/١٩٩٩ في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (١٢٦٨) معلماً ومعلمة. حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (١٩٢) معلماً ومعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية على عمل الأداة كانت بدرجة قليلة، فهم يمارسون (٨) كفايات بدرجة متوسطة، بينما يمارسون (٦٢) كفاية بدرجة قليلة. وبالنسبة للمجالات فهم يمارسون مجالاً واحداً بدرجة متوسطة ويمارسون المجالات الباقية بدرجة قليلة، وكذلك كانت الدرجة الكلية لممارسة مجمل المجالات قليلة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى لجنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة مستقلة أو على مجمل الأداة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة الحمّاد (٢٠٠٠) وهي بعنوان: معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمّ تطبيقها على أفراد الدراسة البالغ عددهم (٤٨) مشرفاً تربوياً، توزعوا على خمسة مراكز إشرافية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي هي: ازدحام الصفوف الدراسية بالطلاب، وكثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها، وكثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً في النشاط الفني للمشرف الفني، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين، وعدم مساواة المشرفين التربويين في الإجازات مع المعلمين، وتصيد الأخطاء، وقلة اطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

دراسة الكيلاني (٢٠٠٢) وهي بعنوان : تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء كفاياتهم، وبناء برنامج لتنميته، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الاستبانة، واشتملت على الكفايات اللازمة لمشرفي التربية الإسلامية التي أعدت في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وعينة استطلاعية مؤلفة من (٥٠) فرداً من المختصين من مشرفي التربية الإسلامية ومعلميها، ومدرسي الجامعة من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، وخبراء المناهج، لتحديد الفقرات التي تمثل المجالات السبعة التي شملتها عملية التقويم وهي: (التخطيط، والتدريس، وتنمية المعلمين مهنياً والعلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج وطرائق التدريس، والتقويم والامتحانات، والنمو العلمي والمهني للمشرف)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تحقق (٤٦) كفاية موزعة على سبعة مجالات، وعدم تحقق (٢١) كفاية موزعة على ستة مجالات.
- إن أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية على الكفايات جميعها بحسب مستوى استجابات مشرفي التربية الإسلامية ومعلميها كان بمستوى (غالباً).
- أظهر البحث ضعف أداء مشرفي التربية الإسلامية في مجال تطوير المناهج وطرائق التدريس.
- أظهر البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين استجابات مشرفي التربية الإسلامية ومعلميها على مجالات الأداة عدا مجال التقويم فكانت الفروق لصالح المشرفين التربويين.

دراسة السعود (٢٠٠٣) وهي بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مادبا، وتكونت العينة من (٣٠) مشرفا و (٨٠) مديرا و (١٨٠) معلما تم اختيارها بالطريق العشوائية، وأعدت استبانة تم توزيعها على أفراد العينة، إذ أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة مأدبا تعزى إلى اختلاف الجنس في مجال النشرات التربوية لصالح الذكور.

وفيما يتعلق بالمديرية فقد أشارت النتائج إلى أنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي تعزى إلى اختلاف المديرية. وأنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين تعزى إلى اختلاف التخصص. وفيما يتعلق بنوع العمل، فقد أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين تعزى إلى اختلاف نوع العمل، ومشرف، ومدير، ومعلم، وكانت الفروق بين المشرفين من جهة والمديرين والمعلمين من جهة أخرى لصالح المشرفين.

دراسة عيدة (٢٠٠٣) وهي بعنوان: الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة استطلاعية لواقعه وأهمية أبعاده. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) مشرفا تربويا، و (٣١٨) مديرا، و (٨٨٢) معلماً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

- ضعف استخدام بعض الأساليب، والمهام الإشرافية من قبل المشرفين التربويين، مثل: التعلم الذاتي، والتعلم عن بعد.
- قلة عدد الزيارات الإشرافية المخطط لها من قبل المشرفين التربويين.
- ضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية.
- قلة إجراء بحوث ميدانية، للمشكلات التربوية.
- إن البرامج التدريبية لا تأخذ في الاعتبار أهمية البرامج التدريبية المنظمة.

دراسة الدهيسات (٢٠٠٤) وهي بعنوان : الواقع والملامح المستقبلية للإشراف التربوي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون ، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ووزعت على (١٥٠) مشرفا تربويا، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- هناك ممارسات بدرجة عالية للواقع الإشرافي في المجالات التالية: العلاقات الإنسانية، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع، والنمو المهني، والمنهاج، وإدارة الصفوف، والتعليم، والتقويم، والاختبارات، والتخطيط) ، حيث بلغت ما بين (٣.٧٤-٤.٧٧) من (٥) ، وفي مجالي (الإدارة وأسلوب تقويم أداء المعلم) ، بلغت ما بين (٣.٠٩-٣.٢٦) من (٥).
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة الواقع الإشرافي الممارس للمجالات كافة، تبعاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، والإقليم، والخبرة الإشرافية.

دراسة العتيبي (٢٠٠٥) وهي بعنوان: واقع المهام الإشرافية للمشرف التربوي في دولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (٢٥٧) مشرفا، ومشرفة في وزارة التربية في دولة الكويت من مجموع (٤٦٨) مشرفا ومشرفة، أي ما نسبته (٥٤.٩) . وقد توصلت الدراسة لنتائج أبرزها:

- احتل مجال الإشراف على تقويم العملية التعليمية المرتبة الأولى، وجاء مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين في المرتبة الثانية، واحتل مجال الإشراف على التنظيم المدرسي المرتبة الأخيرة حسب تقديرات أفراد العينة.
- يتضح أن تصورات أفراد العينة لتطوير المهام الإشرافية للمشرف التربوي تركزت في مجال الإشراف على تقويم العملية التربوية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين، ومجال تطوير المناهج، وذلك لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم، ودراسات عليا)، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مجال الإشراف على تقويم العملية التعليمية وذلك لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متغير الخبرة عند مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين، ومجال الإشراف على طرائق وأساليب التعليم، ومجال الإشراف على تقويم العملية التعليمية والإدارة الكلية لصالح ذوي الخبرة من (٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

دراسة العابدين (٢٠٠٦) وهي بعنوان: درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهمات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة الزرقاء. وقد شمل مجتمع الدراسة المعلمين والمعلمات والمشرفين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمشرفات في محافظة الزرقاء، وأخذت عينة عشوائية تكونت من (٥٠٠) معلمٍ ومعلمة ومن جميع المشرفين والمشرفات وعددهم (٦٠) مشرفا، واستخدمت لهذه الغاية استبانة مكونة من (٨٦) فقرة، موزعة على تسعة مجالات هي: العلاقات الإنسانية، والمنهاج، والتعليم، والتطور المهني، والأنشطة التربوية، والتخطيط، والتدريب، والإدارة، والتقويم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهمات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات متوسطة في جميع المجالات.
- كانت درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهمات الإشرافية من وجهة نظرهم عالية في جميع المجالات عدا المجال الإداري، فكانت درجة الممارسة متوسطة.
- وُجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في جميع المجالات ولصالح المشرفين.

(٢) الدراسات الأجنبية:

دراسة بيش (Beach, ١٩٧٦) وهي بعنوان: دراسة لتصورات المعلمين والمديرين والمشرفين للممارسات الحالية والأنموذجية للإشراف التدريسي في المدارس العامة في تنسيسي واختيرت عينة الدراسة عشوائيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨١) معلما، و (٣١٧) مديرا، و(٢٧٨) مشرفا تربويا. وكانت نتائج الدراسة أن نظام الإشراف التربوي وخدماته يتصفان بالفشل وعدم تحقيق النتائج الجيدة، كما أظهرت تصورات المعلمين أن هناك سوء تخطيط وسوء تنفيذ في المشاهدات الصفية، والمؤتمرات الإشرافية، الأمر الذي يجعل الإشراف التربوي عاجزا عن حل المشكلات التعليمية الضرورية.

دراسة ماتكن وآخرين(Matkin , et al. ,١٩٨١)، وهي بعنوان : إعادة تأهيل المديرين والمشرفين: واجبات العمل، الاحتياجات التدريبية، اقتراحات للإعداد، وأجريت في إلينوز في الولايات المتحدة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مهام عمل مشرفي ومديري التدريب والاحتياجات التدريبية أثناء العمل، وتقديم اقتراحات من أجل الإعداد الأكاديمي.

وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٣) عضواً في مؤسسة إعادة التأهيل من المديرين والمشرفين، حيث طورت استبانة لمعرفة وتحديد المهارات الوظيفية والاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة، ووزعت على أفراد العينة ، وتم تفريغ البيانات ، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- إن نسبة قليلة من المديرين والمشرفين تلقوا تدريباً رسمياً من أجل القيام بدورهم، بينما اكتسب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- معظمهم خبراتهم من خلال الممارسة المباشرة للعمل.
- إن مشرفي ومديري التأهيل يحتاجون إلى لتدريب على المهارات وبدرجة متوسطة أثناء العمل.

دراسة سليمان (Suleiman,١٩٨٥) وهي بعنوان: تطوير برنامج تدريبي لمشرفي العلوم أثناء الخدمة في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي العلوم في الأردن، وتم تطوير أداة لتقييم الاحتياجات لمشرفي العلوم في الأردن، وتكونت من (٩٧) فقرة موزعة على المجالات التالية: تقنيات التعليم، وتقييم الطالب، والنمو المهني، والإدارة التعليمية، والبيئة التعليمية، والمشرفون والتطبيقات، والمعلم.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية ذات أهمية حرجة في مجالات: النمو المهني، وتقنيات التعليم، والمشرفين، والتطبيقات، وتقييم الطالب، وخطط الإدارة التعليمية.

دراسة ريتشي (Rithie, ١٩٩٣) وهي بعنوان: فهم الإشراف التربوي ، وأجريت في كندا. وهدفت إلى فحص المعاني التي يستخدمها الشخص، ليفهم وظيفة الإشراف التربوي، ومهنة المشرف التربوي، وطريقة التفكير التي يستخدمها المشرف التربوي للتأثير على المعلم. وشملت عينة الدراسة (٣٧) مشرفا و(٨٥) معلما، وأظهرت النتائج عوامل وممارسات غير متوقعة يستخدمها المشرفون التربويون للتأثير على المعلمين منها: التركيز على قضية معينة، والتوجيه المباشر، واستخدام السلطة والتهديد، كما بينت النتائج أنماطاً فعّالة للإشراف التربوي.

دراسة نارانجو(Narango, ١٩٩٣) : هدفت هذه الدراسة إلى تقويم النظام التربوي في كولومبيا، ومعرفة درجة مواكبته للتطورات العلمية والتكنولوجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف يواجه مشكلات ومعوقات كثيرة منها: الغموض في دور المشرف التربوي، وعدم التقويم والمتابعة لعملية الإشراف التربوي، وقد ركزت الدراسة على ضرورة إعطاء أهمية أكبر لدور المشرف التربوي، وتحديد الأهداف المرجوة من الإشراف التربوي بشكل دقيق، والتخطيط والتقويم الدوري لعملية الإشراف التربوي، وأن يتم تحديد الممارسات المطلوبة من المشرف بدقة، وأن تقوم الوزارة بدور الموجه والمخطط لهذا المشرف، ويجب ألا تنسى الحكومة أنه يجب أن يكون هناك أسلوب تقويمي صحيح لهذا المشرف.

دراسة آرمسترونج (Armstrong, ١٩٩٤) وهي بعنوان : دراسة درجة اعتقادات المعلمين حول تطبيق المديرين والمشرفين للإشراف المتطور وتأثيراته في فعالية المعلمين وأجريت في كانساس، وهدفت الدراسة تحديد درجة تأثير تطبيق المشرفين الإشراف المتطور على التزام المعلمين وقناعاتهم ورضاهم وأخلاقهم وفعاليتهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) معلما وأخذت بالطريقة العشوائية، ووُزعت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستبانات عليهم. وبينت النتائج أن هناك علاقة بين تطبيق المشرفين للإشراف المتطور ودرجة اقتناع المعلمين ورضاهم وأخلاقهم بغض النظر عن خبرتهم. وبينت الدراسة أن درجة الالتزام بالوظيفة تتأثر بالخبرة ولصالح ذوي الخبرة العالية.

دراسة جيمس (James, ١٩٩٤) وهي بعنوان: تحليل الخبرات التدريبية أثناء الخدمة، والحاجة التدريبية في ألاباما، وهدفت إلى دراسة تصورات المشرفين العاملين الموجهة أثناء الخدمة ومدى الحاجة إلى تلك الأنشطة التدريبية، وبعد القيام بمراجعة شاملة للكتابات ذات الصلة لتحسين كل مجال من مجالات الإشراف العام، وشملت عينة الدراسة (١٢٤) مشرفاً، وأرسلت لهم الاستبانات بالبريد، وتمت إعادة (٧٨) استبانة فقط بعد تعبئتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ٦٥% من المشرفين العاملين في ألاباما يشاركون في الأنشطة والندوات أثناء الخدمة، سيما تلك التي تركز على القيادة، وعبّر أفراد عينة الدراسة عن حاجتهم إلى الأنشطة ذات العلاقة بالتكنولوجيا، والتسويق المالي، والعلاقات العامة، وإدارة الإجهاد والتوتر، كما أنهم بحاجة إلى الأنشطة المتعلقة بالدور العام للمشرف.

دراسة لجدسوج (Legdesog, ١٩٩٥) فقد هدفت الدراسة إلى تحليل فاعلية برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في هاواي (Hawaii) وهدفت إلى اختبار مدى فاعلية برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في مدينة ميكرونيسيا (Micronesia) ، واستخدمت أسلوب المسح والتحليل، واشتملت عينة الدراسة على (٣١) مدير مدرسة من الذين التحقوا بالبرنامج خلال العامين الدراسيين (١٩٩٣/٩٢- ١٩٩٤/٩٣) فضلا عن مقابلة مباشرة لمجموعة مختارة مكونة من (٨) مديرين للمدارس ممن اشتركوا في البرنامج ، و (٤) من الإدارة المكتبية المركزية (Central – Office Administrators) بالمنطقة، واثنين من المختصين التربويين، وقد توصلت الدراسة إلى أن البرنامج التدريبي لم يأخذ في الاعتبار ضبط تقدير الاحتياجات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المستهدفين وأن البرنامج قدم إطاراً مفاهيمياً جيداً فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي.

دراسة جوردون (Gordon , ١٩٩٥)وهي دراسة تجريبية هدفت إلى قياس نظرية الإشراف التربوي التطوري في تحسين مستوى المشرفين التربويين عند تعاملهم مع المعلمين، وأجريت في جورجيا، وتم تدريب (١٦) مشرفاً لتحسين المستوى الأكاديمي لثلاثة معلمين لتحديد النمط الإشرافي المناسب لمستوى كل معلم خلال ست ساعات كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تم اختيار كل مشرف تربوي لثلاثة معلمين من مستويات إدراكية مختلفة هي: منخفض الإدراك، ومتوسط الإدراك، وعالي الإدراك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- نجاح المشرفين التربويين المتدربين الذين استخدموا النمط الإشرافي المباشر في التعامل مع المعلمين ذوي المستوى الإدراك المنخفض بنسبة تصل إلى ٩٣%.
- نجاح المشرفين المتدربين الذين استخدموا النمط التشاركي في التعامل مع المعلمين ذوي المستوى الإدراكي المتوسط بنسبة تصل إلى ١٠٠%.
- نجاح المشرفين المتدربين الذين استخدموا النمط الإشرافي غير المباشر في التعامل مع المعلمين ذوي المستوى الإدراكي العالي بنسبة تصل إلى ٧١%.

وقد حققت التجربة أثراً فعالاً على المعلمين حيث وصلوا إلى مستوى مرتفع في التدريس بصفة خاصة، ومستوى مرتفع من التقدم عامة، وقد اتفق جميع أفراد العينة من المشرفين التربويين وبدرجة كبيرة على أهمية نظرية الإشراف التطويري والدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به لنجاح العملية الإشرافية.

دراسة سينس وإيمبر (Siens & Embeir , ١٩٩٦)وهي بعنوان: أثر استخدام الإشراف التطويري على مهارات التفكير الناقد عند المعلمين في ولاية Kansas" وهدفت إلى التعرف إلى أثر استخدام الإشراف التطويري على مهارات التفكير الناقد عند المعلمين في ولاية Kansas ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) طالباً في برامج الماجستير في الجامعة (في الإدارة والإشراف) و(١٢٠) معلماً من مناطق تعليمية مختلفة، بحيث يتعامل كل طالب مشرف مع أربعة معلمين نصفهم في المجموعة الضابطة، والنصف الآخر في المجموعة التجريبية ، التي سيطبق عليها الإشراف التطويري، وتم تدريب الطلبة المشرفين على استخدام الإشراف التطويري، وتم قياس قدرة المعلمين على التفكير الناقد قبل التجربة وبعدها، وأوضحت النتائج تحسناً في قدرة المعلمين على التفكير الناقد في المجموعتين، ولكن بفروق دالة عند مستوى (٠.٠٠١) لصالح المجموعة التجريبية، مما يوضح الأثر الفعال على التفكير الناقد.

دراسة عسيري (Asseri, ١٩٩٧) وهدفت إلى بناء نموذج تدريبي لتحسين فعالية مديري المدارس بإدارة التعليم في منطقة عسير، واقتراح الموضوعات التدريبية التي تشكل الاحتياجات الحقيقية لهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠١) من مديري المدارس في منطقة عسير والبالغ عددهم (٣٤٤) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي في إجراء الدراسة. كما تم تطوير استبانة اشتملت على ثلاثة مجالات: تقييم التدريب السابق، وأهمية الاحتياجات التدريبية للمديرين، وإطار البرنامج التدريبي المقترح، وقد استخدم اختبار (ت) (t-test) واختبار (كاي تربيع)، لاستخراج النتائج والتي من أهمها ما يأتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تدني فعالية البرنامج التدريبي المعد لهم.
- اختلاف مستوى الإتقان للمهارات عند المديرين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.
- يحتاج المديرون في منطقة عسير، وفي جميع أنحاء الإدارات في المملكة إلى برامج تدريبية تطويرية لمواكبة التطورات المستقبلية.

دراسة دورت (Duarte, ١٩٩٨) وهي بعنوان: ممارسات واتجاهات المشرفين نحو الإشراف التربوي في الولايات المتحدة. وقد تضمنت ممارسات المعلم الطالب تحليلاً لدروسهم ، وملاحظة الأقران، ومناقشة الدروس التي تمت ملاحظتها، وبعض النشاطات مثل كتابة الأبحاث والمجلات، وقد تضمنت نشاطات المشرفين ملاحظة وتقويم المعلم الطالب، وتنسيق ملاحظات الأقران، وتسهيل المناقشات حول التعليم في المحاضرات، وقد بينت النتائج أن رضا المشاركين معتمد بشكل كبير على قدرة البرنامج في معرفة وتلبية احتياجات المعلم المبتدئ ، لذلك فقد نصح بفحص الأساس النظري للبرنامج الموجه نحو الممارسة ، ووضع أهداف واضحة للإشراف، وتوفير خبرة تعليم للمعلمين الطلاب تحقق هذه الأهداف، والحاجة إلى وجود نظرية إشراف قبل الخدمة تركز على الممارسة الفعلية للإشراف.

دراسة جيزان (Jezan , ١٩٩٩)وهي بعنوان: دور المشرفين كقادة تربويين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام استبانة تصف هذه المهام وزعت على المعلمين، وأجريت مقابلات مع ثمانية عشر مشرفاً، وكانت الدراسة مصممة للبحث عن المهام والمسؤوليات التي يقوم بها المشرفون في هذه المنطقة بالتحديد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه ينظر إلى المشرفين كقادة تربويين من قبل المعلمين والمعلمات، وبحكم موقعهم في المدارس، فإن المشرفين هم القادة والإداريون الذين باستطاعتهم تطبيق التغيير المتحقق، وهم يقومون بأداء العديد من المهام الإدارية مثل: التنظيم و التخطيط، وجدولة النشاطات والأفراد لضمان السير السلس لأمور المدرسة وأعمالها، وكقادة فإن المشرفين التربويين مسؤولون عن تحسين الجانب التقني من النشاطات التدريسية للمعلمين عن طريق الإشراف والمراقبة للأعمال الصفية،وكذلك ينظر إلى المشرفين كوكلاء تغيير أثناء محاولتهم التأثير على سلوك المعلم وتغييره عن طريق التدريب والتوجيه، ووجدت الدراسة ارتباطاً قوياً بين المدارس التي تحوي ورش عمل وتدريباً أثناء الخدمة وبين التغيير المتحقق.

دراسة جونز (Johns, ٢٠٠١) هدفت إلى تحليل مهام وأساليب المشرف التربوي التي يمارسها في المدارس الإبتدائية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشرفاً ومشرفة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مهام وأساليب المشرف التربوي تنحصر في تنظيم التعليم، وتقويم المعلم من خلال حضور الحصص الصفية وإعداد برامج التدريب أثناء الخدمة، وإعداد المواد التعليمية وتطوير المنهاج ونشر المعلومات، كما أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يعتقدون أن من واجباتهم أن يمضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم التعليم ونشر المعلومات.

دراسة هانت (Hunt, ٢٠٠٤) و أجريت في جامعة (Wisconsin) في الولايات المتحدة وهدفت إلى معرفة برنامج التدريب التطويري كمنحى لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، كما حاولت الدراسة تحديد فاعلية البرنامج التطويري، وتحديد المهارات والاحتياجات التعليمية اللازمة للعاملين للقيام بمسؤولياتهم، والوصول إلى تصميم خطة عملية لتطبيق فعاليات البرنامج التدريبي، وقد شارك في البرنامج (١٧) مشاركاً ولمدة (١٦) ساعة تدريبية ، وتوزعت عينة الدراسة على مجموعتين: مجموعة ضابطة وعددها (٧) أفراد، ومجموعة تجريبية وعددها (١٠) أفراد. وقد استخدم اختبار(ت (t-test)) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن المجموعة التجريبية التي خضعت إلى البرنامج كان أداؤها أعلى وتحسنت اتجاهاتهم نحو العمل، وتمكنوا من بناء الخطط التطويرية اللازمة لهم بعد امتلاكهم المهارات والمعارف التي ساعدتهم على القيام بأعمالهم.

دراسة هيلي (Healey, ٢٠٠٨)هدفت إلى تقييم التطور المهني للمشرفين التربويين (Assessment of supervisors career development "ASCD") في إحدى المناطق التعليمية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية. وبالتحديد فإن الدراسة قامت باستكشاف أهداف هذه العملية وإجراءاتها، وفيما إذا كانت هذه الإجراءات قد حققت أهدافها.

إن الإطار النظري للتقييم قد استخدم لدراسة تقييم التطور المهني للمشرفين، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن استخدام نظام (ASCD) لعملية الدراسة الذاتية هو أداة تقييم صالحة للتطبيق يمكن استخدامها من قبل المنطقة التعليمية لتقييم ممارسات وسياسات الإشراف التربوي فيها، كما استنتجت هذه الدراسة أن هذا النظام يسهم في تبادل المعلومات والخبرات والمهارات، وتشجيع التعاون من خلال إشراك جميع المعنيين في العملية التربوية (مديرين، ومعلمين، ومشرفين، وإداريين) في تقييم وتحليل عملية الدراسة الذاتية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في الإشراف التربوي، وفي التدريب والاحتياجات التدريبية، نجد أنها أشارت بوضوح إلى أهمية تطوير الإشراف التربوي، وزيادة الاهتمام بالمشرف التربوي باعتباره محوراً هاماً من محاور الجهاز التعليمي. كما حثّت على ضرورة تزويده بالكفايات اللازمة له من أجل تحسين أدائه الإشرافي والارتقاء به، وذلك في ظل مفاهيم الإشراف التربوي الحديثة التي تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلّم، وهذا يتطلب تحسين الكفايات المهنية للمشرفين التربويين وتنمية قدراتهم ورفع مستواهم، عن طريق التدريب المستمر لملاءمة مهاراتهم وكفاياتهم بما يستجد من تطور في العمليات الإشرافية.

ومن الملاحظات العامة على الدراسات السابقة التي تم عرضها ما يلي:

١. هناك دراسات حددت أهم الكفايات الإشرافية الضرورية للمشرف التربوي ليتمكن من تحقيق أهداف الإشراف التربوي، كدراسة ماتكن (Matkin, ١٩٨١)، وسليمان (Suleiman, ١٩٨٥)، والقاسم (١٩٩٢)، مرعي (١٩٩٢) ، وصادق (١٩٩٣) ،وأبو ناصر (١٩٩٥) ، والخطيب (١٩٩٥)، والبطاينة (١٩٩٦)، والعموش (١٩٩٧)، والجنيدي (١٩٩٩)، والحسني (١٩٩٩) ، والكيلاني (٢٠٠٢).

٢. هناك دراسات ركّزت على ضرورة تدريب المشرفين التربويين على المهام والكفايات الإشرافية التي يحتاجونها لممارسة عملهم وتحقيق أهداف الإشراف التربوي، كدراسة ريتشي (Ritchie, ١٩٩٣)، وجيمس (James, ١٩٩٤)، وجيزان (Jeazan, ١٩٩٩)، والحسني (١٩٩٩) ،والشريف (٢٠٠٠) ، وأبو هويدي (٢٠٠٠) ،وهيلي (Healey,٢٠٠٨).

٣. هناك دراسات تناولت واقع الإشراف التدريبي، كدراسة عبيدات (١٩٨١)، والراشد (١٩٩١)، والعنوز (١٩٩٥)، وعيدة (١٩٩٥)، ومحمود درّاسة (١٩٩٧) ، ودقامسة (١٩٩٨)، والزاغة (٢٠٠٠) ، وعيدة (٢٠٠٣)، والدهيسات (٢٠٠٤)، والعتيبي (٢٠٠٥).

٤. هناك دراسات تناولت تقويم فعّالية برامج تأهيل وتدريب المشرفين التربويين ، كدراسة ماتكن وآخرين (Matkin et al., ١٩٨١)، والسعودي (١٩٨٥)، ومرتضى (١٩٩٢)، وفريحات (١٩٩٢)، وأبو سرحان (١٩٩٥) ، والوهر (١٩٩٥)، ولجدسوج (Legdesog,١٩٩٥)، وبرقعان (١٩٩٦)، والربضي (١٩٩٦)، والصرايرة (١٩٩٦)، وعسيري (Asseri, ١٩٩٧)، فرحات (١٩٩٧)، والسعود (٢٠٠٣)، وهانت (Hunt, ٢٠٠٤).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. هناك دراسات تناولت معوقات الإشراف التربوي، ومن هذه الدراسات، دراسة الحماد (٢٠٠٠)، والسعود (٢٠٠٣).

٦. هناك دراسات تناولت ممارسات واتجاهات المشرفين التربويين نحو الإشراف التربوي، كدراسة عطاري (١٩٩١)، و دورت (Duarte, ١٩٩٨)، وجونز (Johns, ٢٠٠١) والعابدين (٢٠٠٦).

الإفادة من الدراسات السابقة:

وقد تمت الإفادة من الدراسات السابقة فيما يأتي:

- الاهتداء إلى المصادر والمراجع ذات العلاقة بالموضوع.
- الاطلاع على الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تلك الدراسات فضلاً عن اجراءات تطبيق الدراسة.
- الاطلاع على المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسات السابقة.
- اجراء مقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.
- الإفادة في بناء البرنامج التدريبي المقترح.

وتميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث إنها هدفت إلى التعرف على فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، وذلك للتعرف على احتياجاتهم التدريبية لأن ذلك ينعكس على فاعلية برامج تدريب المعلمين، ويؤدي إلى تحسين عملية التعليم والتعلّم، كما أنها تهدف إلى التعرف على فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي - باعتبارهم المسؤولين عن متابعة فعاليات المشرفين الإشرافية- واقتراح برنامج لتطويرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضـمن هذا الفصـل وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي التطويري في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من فئتين هما:

أولا: المشرفون التربويون: وهم جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، الذين خضعوا إلى برامج تدريب المشرفين التربويين من عام ٢٠٠٣-٢٠٠٨م، والبالغ عددهم (٥٠٠) مشرف ومشرفة موزعين على (٣٧) مديرية للتربية والتعليم، وذلك كما يلي:

- من إقليم الشمال (١٣٤) مشرفا ومشرفة، منهم (٩٠) من الذكور ، و (٤٤) من الإناث.
- من إقليم الوسط (٢٥٨) مشرفا ومشرفة، منهم (١٧٦) من الذكور، و (٨٢) من الإناث.
- من إقليم الجنوب (١٠٨) مشرفين ومشرفات، منهم (٧٦) من الذكور و (٣٢) من الإناث.

ثانيا: رؤساء أقسام الإشراف التربوي: وهم جميع رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (٣٧) رئيساً ورئيسة موزعين كما يلي:

- من إقليم الشمال (١١) رئيسا ورئيسة ، منهم (٧) من الذكور ، و (٤) من الإناث.
- من إقليم الوسط (١١) رئيسا ورئيسة، منهم (٦) من الذكور، و (٥) من الإناث.
- من إقليم الجنوب(١٥) رئيسا ورئيسة ، منهم (٩) من الذكور (٦) من الإناث.

ويبين الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة

الإقليم	الجنس	الوظيفة	
		مشرف	رئيس قسم
إقليم الشمال	ذكر	٩٠	٧
	أنثى	٤٤	٤
إقليم الوسط	ذكر	١٧٦	٦
	أنثى	٨٢	٥
إقليم الجنوب	ذكر	٧٦	٩
	أنثى	٣٢	٦
المجموع		٥٠٠	٣٧

عينة الدراسة:

عينة المشرفين التربويين:

تم اختيار عينة الدراسة من المشرفين التربويين بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، والتي تكونت من (٢٥٠) مشرفاً ومشرفة يمثّلون ما نسبته ٥٠% من مجتمع الدراسة، إذ تمّ اختيارهم من (١٨) مديرية تربية موزّعين على ثلاثة أقاليم وذلك كما يلي:

- من إقليم الشمال (٦٧) مشرفا ومشرفة، منهم (٤٥) من الذكور ، و (٢٢) من الإناث.
- من إقليم الوسط (١٢٩) مشرفا ومشرفة، منهم (٨٨) من الذكور، و (٤١) من الإناث.
- من إقليم الجنوب (٥٤) مشرفا ومشرفة، منهم (٣٨) من الذكور و (١٦) من الإناث.

عينة رؤساء أقسام الإشراف التربوي:

وتكونت من (٢٤) رئيساً ورئيسة من رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وتمثّل ما نسبته ٦٥% من مجتمع الدراسة الأصلي، وموزعين على مديريات التربية في أقاليم الشمال والوسط والجنوب، وبواقع (٨) مديريات لكل إقليم، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وذلك كما يلي:

- من إقليم الشمال (٧) رئيسا ورئيسة، منهم (٥) من الذكور، و (٢) من الإناث.
- من إقليم الوسط (٥) رئيسا ورئيسة، منهم (٣) من الذكور و (٢) من الإناث.
- من إقليم الجنوب (١٢) رئيسا ورئيسة ، منهم (٨) من الذكور و (٤) من الإناث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويبيّن الجدول (٢) توزيع أفراد هذه العينة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة.

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام حسب الإقليم والجنس والوظيفة.

الإقليم	الجنس	الوظيفة	
		مشرف	رئيس قسم
إقليم الشمال	ذكر	٤٥	٥
	أنثى	٢٢	٢
إقليم الوسط	ذكر	٨٨	٣
	أنثى	٤١	٢
إقليم الجنوب	ذكر	٣٨	٨
	أنثى	١٦	٤
المجموع		٢٥٠	٢٤

أداة الدراسة:

من أجل جمع بيانات الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة، وذلك لبيان فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين خلال الفترة من ٢٠٠٣-٢٠٠٨ م من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ، معتمداً على برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن التي عقدتها وزارة التربية والتعليم خلال تلك الفترة .

وقد اشتملت أداة الدراسة على ستة مجالات رئيسة تمثل برامج تدريب المشرفين التربويين، وهذه المجالات هي: مجال التخطيط للعمل الإشرافي، ومجال الاتصال والتواصل، ومجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية، ومجال توظيف التكنولوجيا في التربية، ومجال الكفايات الإشرافية العامة، ومجال المدرسة الفاعلة، وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (٩٠) فقرة والملحق (١) يوضح ذلك. وأعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، بحيث أعطي لتقدير درجة الفاعلية العالية جداً (٥) درجات، ولدرجة الفاعلية العالية (٤) درجات، ولدرجة الفاعلية المتوسطة (٣) درجات، ولدرجة الفاعلية المنخفضة (٢) درجتين، ولدرجة الفاعلية المنخفضة جداً (١) درجة واحدة والجدول (٤) يوضح توزيع الفقرات على مجالات الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صدق الأداة:

للتحقق من صـدق المحتوى للأداة قام الباحث بعرض الأداة (الاسـتبانة) على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصـاص في الإدارة التربوية، والمناهج، وأصـول التربية، في جامعة عمان العربية للدراسـات العليا، والجامعة الأردنية ، وبلغ عددهم (١٢) محكما (انظر الملحق (٢)، لإبداء آرائهم حول مناسبة الفقرات للمجالات، ووضـوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتمائها إلى المجال الذي نسبت إليه. وبعد إعادة الاستبانة قـام البـاحـث بتفريغ الملاحظـات التي أبـداها المحكمون، وبناءً على اقتراحاتهم، تمّت إعادة صـــياغة بعض الفقرات وحذف (١٣) فقرة، وتعديلها بشكلها النهائي مشتملة على (٧٧) فقرة، وتم اعتماد نسبة(٨٠%) على موافقـة المحكمين على إبقاء الفقرة أو حذفها أو تعديلها، موزعة على ســتة مجالات رئيســة تمثّل مجالات برامج تدريب المشرفين التربويين، كما هو مبين في الملحق (٣).

ويبين الجدول (٣) توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الستة للدراسة بصورتها النهائية.

الجدول (٣)

توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الستة للدراسة

الرقم	المجالات	الفقرات	المجموع
١	التخطيط للعمل الإشرافي	(١-١١)	١١
٢	الاتصال والتواصل	(١٢-٢٧)	١٦
٣	الفعاليات الإشرافية التنفيذية	(٢٨-٤٠)	١٣
٤	توظيف التكنولوجيا في التربية	(٤١-٤٧)	٧
٥	الكفايات الإشرافية العامة	(٤٨-٦٩)	٢٢
٦	المدرسة الفاعلة	(٧٠-٧٧)	٨
	المجموع		٧٧

ثبات الأداة:

لـلـتـحـقق من ثبـات الأداة، قـام البـاحـث بـاســتـخـدام طريقـة الاختبـار وإعـادة الاختبـار (test- retest) ، إذ قام الباحث بتوزيع (١٥) اسـتبانة على عينة من المشـرفين التربويين، ومن خارج عينة الدراسـة، وبعد أسـبوعين من تطبيق الاسـتبانة أعيد تطبيق الأداة نفسـها على أفراد العينة أنفسـهم، وبعد حسـاب معامل الثبات بين مرتي التطبيق، باسـتخدام معامل ارتباط بيرسـون (Person)، بلغت قيمة الثبات (٠,٨٩)، وعدّ الثبات مقبولاً لغايات الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

(أ) المتغيرات المستقلة وهي:

١- الجنس وله فئتان هما: - ذكر - أنثى

٢- الخبرة التعليمية ولها ثلاثة مستويات هي:

- قصيرة : من ١ – أقل من (٥) سنوات.

- متوسطة : من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

- طويلة: (١٠) سنوات فأكثر.

٣- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي:

- بكالوريوس + دبلوم تربية.

- ماجستير.

- دكتوراه

(ب) المتغير التابع وهو:

فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، حصل الباحث على كتاب تسهيل من جامعة عمان العربية للدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم لتحقيق أغراض الدراسة والملحق (٦) يبين ذلك. وأخذ الموافقات الرسمية كما هو موضح في ملحق المراسلات الرسمية من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن كافة، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة من المشرفين التربويين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم من أقاليم الشمال والوسط والجنوب، إذ بلغ عدد المشرفين التربويين (٢٥٠) مشرفاً ومشرفة، و (٢٤) رئيسا ورئيسة، وقد أوضح الباحث للعينة سرّية الإجابات، وأنها لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تمّ إعطاء أفراد العينة فرصة كافية للإجابة عن الأداة، حيث استغرق التوزيع والجمع ستة أسابيع، وقد سهّلت مديريات التربية والتعليم في الأقاليم الثلاثة مهمة الباحث في توزيع الاستبانة سواء ما تعلق منها بالمشرفين التربويين أم برؤساء أقسام الإشراف التربوي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد قام الباحث بتوزيع (٢٧٠) استبانة على المشرفين و (٢٤) استبانة على رؤساء أقسام الإشراف التربوي، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المشرفين (٢٥٠) استبانة ، أي ما نسبته (١٠٠%) من مجمل الاستبانات الموزعة، علما بأن الباحث قد أضاف (٢٠) استبانة زيادة على (٢٥٠) ، وذلك للحصول على (٢٥٠) استبانة (عينة الدراسة) ،بينما بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من رؤساء أقسام الإشراف التربوي (٢٤) استبانة أي ما نسبته (١٠٠%) ، وقد تم تفريغ الاستبانات في أنموذج خاص بالحاسوب (SPSS) تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وتم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات، على النحو الآتي: عالية جدا، ويعطى (٥) درجات، ومستوى عالية ويعطى (٤) درجات، ومستوى متوسطة ويعطى (٣) درجات، ومستوى منخفضة ويعطى (٢) درجتين، ومستوى منخفضة جدا ويعطى (١) درجة واحدة. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عالية، متوسطة، منخفضة)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي: (١-١.٩٩) ، (٢-٢.٩٩)، (٣-٣.٩٩)، (٤-٥)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة، وبطريقة حسابية (٤ ÷٥=٠.٨) تكون المستويات الثلاثة كالتالي (الدرجة المنخفضة من (١-أقل من ٢.٦) ، والدرجة المتوسطة (٢.٦- أقل من ٣.٤) ، والدرجة العالية (٣.٤-٥) ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالآتي:

١+٠.٨ + (٠.٨) = ٢,.٦

٢.٦ +(٠.٨)= ٣.٤

٣.٤ +(٠.٨ +٠.٨) = ٥

وبذلك تكون المستويات على النحو الآتي:

من (١-أقل من ٢.٦) درجة منخفضة، ومن (٢.٦- أقل من ٣.٤) درجة متوسطة، ومن (٣.٤-٥) درجة عالية. كما تم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير هذه البرامج التدريبية وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية:

١- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- للإجابة عن السؤال الثالث، فقد تمّ استخدام اختبار ت (t-test) لاستخراج دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي.

٣- للإجابة عن السؤال الرابع، ولمعرفة أثر الجنس على فاعلية برامج التدريب، تمّ استخدام اختبار ت (t-test)، لاستخراج دلالات الفروق بين متوسط استجابات المشرفين ومتوسط استجابات المشرفات، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاستخراج دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين، والتي تعزى إلى متغيري الخبرة في التدريس، والمؤهل العلمي، واستخدم اختبار شيفيه (Schefee) للمقارنات البعدية لمعرفة إذا كانت الفروق بين متوسطات متغيرات الخبرة في التدريس والمؤهل العلمي للمشرفين ذات دلالة إحصائية أم لا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الفاعلية لإجابات المشرفين التربويين وهي على النحو الآتي:

١- فاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
١	تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي و المرغوب .	٤,٠٠	٠,٨٨	١	عالية
٢	تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه .	٤,٠٠	٠,٨٥	١	عالية
٩	تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد .	٣,٩٦	٠,٩٠	٣	عالية
٤	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط النمو المهني للمعلمين .	٣,٩٤	٠,٨٩	٤	عالية
١١	تساعد البرامج المشرفين في تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين .	٣,٨٤	٠,٨٤	٥	عالية
٣	تساعد البرامج المشرفين في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة .	٣,٨١	١,٠٤	٦	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج بالمدرسة .	٣,٥٧	١,٠٣	٧	**عالية**
٨	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط علاجية لمشكلات الطلاب الرئيسية، مثل: الضعف في التحصيل الدراسي.	٣,٥٥	١,٠٤	٨	**عالية**
٧	تساعد البرامج المشرفين في تحليل محتوى المنهاج الدراسي قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية .	٣,٠١	١,٠٩	٩	**متوسطة**
١٠	تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد.	٢,٢٦	١,٠٢	١٠	**منخفضة**
٥	تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية .	٢,٢٤	١,٠٩	١١	**منخفضة**
الدرجة الكلية		٣,٦١	٠,٦١		**عالية**

يظهر من الجدول (٤) أن درجة فاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٦١)، وانحرافها المعياري (٠,٦١) ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٠٠- ٢,٢٤) أي ما بين عالية ومنخفضة، وقد جاءت في الرتبة الأولى كل من الفقرة (١) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي و المرغوب"، والفقرة (٢) والتي تنص على " تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه" بمتوسط حسابي(٤,٠٠)، وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (٩) وهي " تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد" بمتوسط حسابي(٣,٩٦)، وجاءت الفقرة (١٠) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد" في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦). وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٥) وهي" تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية" وبمتوسط حسابي(٢,٢٤).

٢- فاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
١٢	تُتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين .	٤,٠٨	٠,٩٠	١	عالية
٢٧	تدرّب البرامج المشرفين على التعامل مع المعلمين بديمقراطية وإنسانية	٤,٠٤	٠,٩١	٢	عالية
١٤	تُتيح البرامج الفرصة للمشرفين المتدربين للاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضاً .	٤,٠٤	٠,٩٣	٢	عالية
١٣	تُقيم البرامج اتصالاً مع المشرفين المتدربين يوفر اهتماماً احتياجاتهم التدريبية .	٤,٠٣	٠,٨٤	٤	عالية
٢٠	تحثّ البرامج المشرفين على أهمية العمل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة .	٤,٠٣	٠,٨٦	٤	عالية
١٧	تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب النقد البنّاء في تقويم أداء المعلمين .	٣,٩٣	٠,٨٦	٦	عالية
٢٥	تساعد البرامج المشرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم.	٣,٩٢	٠,٨٤	٧	عالية
١٦	تساعد البرامج المشرفين في اكتساب مهارات جديدة في التواصل مع المعلمين لتنمية قدراتهم الإبداعية .	٣,٩٢	٠,٨٧	٧	عالية
١٨	تساعد البرامج المشرفين في بناء علاقات اجتماعية وديّة متبادلة مع المعلمين.	٣,٩٠	٠,٩٠	٩	عالية
١٩	تحثّ البرامج المشرفين على تقدير عمل المشرفين وإشعارهم بأهمية إنجازاتهم .	٣,٨٧	٠,٨٧	١٠	عالية
٢٦	تساعد البرامج المشرفين على اتخاذ قراراتهم في ضوء معلومات موضوعية محقّقة.	٣,٨٧	٠,٨٨	١٠	عالية
٢١	تشجّع البرامج المشرفين على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين ومديري المدارس والمجتمع المحلي	٣,٨٠	٠,٩٣	١٢	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٥	تقدّم البرامج للمشرفين أفكاراً بنّاءة وعملية	٣,٧٤	٠,٨٧	١٣	عالية
٢٣	تشجّع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي .	٣,٧٣	٠,٩١	١٤	عالية
٢٤	تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل .	٣,٥٨	١,٠٠	١٥	عالية
٢٢	تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة.	٣,٢٥	١,١٣	١٦	متوسطة
الدرجة الكلية		٣. ٨٥	٠,٧١		عالية

يظهر من الجدول (٥) أن درجة فاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت (عالية) ،إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٥) ، وانحرافها المعياري (٠,٧١) ، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين(٤,٠٨ – ٣,٢٥)، أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢)، وهي: "تتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين"، وبمتوسط حسابي (٤,٠٨)،وجاءت الفقرة(٢٤) ، وهي:" تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل"، في الرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٨)، بينما جاءت الفقرة(٢٢)، وهي:"تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة"، في الرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٥)، وانحرافها المعياري (١,١٣)، ومستوى فاعليتها (متوسطة).

٣- فاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٣١	تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج.	٤,١٠	١.١١	١	عالية
٣٣	تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، حل المشكلات، التعلم التعاوني،الحوار والمناقشة) .	٤,٠١	٠,٧٤	٢	عالية
٢٨	تساعد البرامج المشرفين في تحليل الأهداف التربوية الخاصة بمناهجهم	٣,٩٠	٠,٩٠	٣	عالية
٣٦	تشجّع البرامج المشرفين على استخدام أساليب حديثة في العمل الإشرافي مثل (استمطار الأفكار، استراتيجية التعلّم التعاوني، الحوار والمناقشة).	٣,٩٠	٠,٨٣	٣	عالية
٣٤	تشجّع البرامج المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة.	٣,٨٨	٠,٩١	٥	عالية
٣٥	تساعد البرامج المشرفين في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المناهج الدراسية.	٣,٨٧	٠,٨٣	٦	عالية
٤٠	تشجّع البرامج المشرفين على احترام ومناقشة آراء المعلمين وملاحظاتهم حول تطوير المناهج الدراسية .	٣,٨٦	٠,٩٣	٧	عالية
٢٩	تساعد البرامج المشرفين في تحليل المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمباحث التي يشرفون عليها.	٣,٧٠	٠,٩٨	٨	عالية
٣٢	تساعد البرامج المشرفين في تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي احتياجات الطلبة وميولهم ورغباتهم .	٣,٣٣	٠,٩٤	٩	متوسطة
٣٨	ترشد البرامج المشرفين إلى مايُستجدّ في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها .	٣,٣٠	٠.٩٧	١٠	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٩	تشجّع البرامج المشرفين على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية .	٢,٨٨	١,٠٠	١١	متوسطة
٣٠	تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي .	٢,٨٦	١,٠٠	١٢	متوسطة
٣٧	تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات، والمكتبات ، والملاعب) بطرق فعّالة.	٢,٦٤	٠,٨٣	١٣	متوسطة
الدرجة الكلية		٣,٥٥	٠,٦٤		**عالية**

يظهر من الجدول (٦) أن درجة فاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٥)، وانحرافها المعياري (٠,٦٤)،ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,١٠- ٢,٦٤)،أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣١) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج "، بمتوسط حسابي(٤,١٠)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٣٣) وهي " تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، حل المشكلات، التعلم التعاوني،الحوار والمناقشة)" بمتوسط حسابي(٤,٠١)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٠) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي" بمتوسط حسابي(٢,٨٦)، وجاءت الفقرة (٣٧) وهي " تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات ، والمكتبات ، والملاعب) بطرق فعّالة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦).

٤- فاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٤٤	تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم .	٣,٧٨	٠,٨٩	١	عالية
٤٢	تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل :عرض حصص نموذجية الكترونياً.	٣,٣٥	١,٠٠	٢	متوسطة
٤٦	تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.	٣,٢٧	٠,٩٢	٣	متوسطة
٤١	تساعد البرامج المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.	٣,٢١	٠,٧٨	٤	متوسطة
٤٣	تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت.	٢,٣٩	١,٠٢	٥	منخفضة
٤٥	تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت .	٢,٣١	١,٠٥	٦	منخفضة
٤٧	تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيمّي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها .	٢,١٢	١,٠٤	٧	منخفضة
الدرجة الكلية		٣,٠١	٠,٧٤		متوسطة

يظهر من الجدول (٧) أن درجة فاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت (متوسطة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٠١)، وانحرافها المعياري (٠,٧٤)، ومستوى فاعليتها (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٧٨- ٢,١٢)،أي ما بين عالية ومنخفضة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٤) وهي " تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم "، بمتوسط حسابي(٣,٧٨)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٤٢) وهي " تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل :عرض حصص نموذجية الكترونياً" بمتوسط حسابي(٣,٣٥)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٥) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تطوير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت" بمتوسط حسابي(٢,٣١). وجاءت الفقرة (٤٧) وهي " تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيمّي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢).

٥-فاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٤٩	تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين .	٣,٩٨	٠,٨٩	١	عالية
٦٨	تساعد البرامج المشرفين في العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية .	٣,٩٤	٠,٨١	٢	عالية
٥٣	تساعد البرامج المشرفين في التعامل مع المشكلات واقتراح حلول مناسبة.	٣,٨٨	٢,٧٩	٣	عالية
٦٧	تساعد البرامج المشرفين في تقّبل النقد البنّاء في مجال عملهم مع الآخرين .	٣,٨٤	٠,٨٧	٤	عالية
٤٨	تساعد البرامج المشرفين في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم.	٣,٨٣	٠,٩١	٥	عالية
٦٩	تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييماً ذاتياً .	٣,٨٢	٠,٨٦	٦	عالية
٦٠	تساعد البرامج المشرفين في تعميق معرفة أصول التخطيط لعملهم الإشرافي وآلية تنفيذه .	٣,٨٠	٠,٩٨	٧	عالية
٥٤	تساعد البرامج المشرفين في مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصهم .	٣,٧٨	٠,٩٨	٨	عالية
٥٨	تساعد البرامج المشرفين في تطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة .	٣,٧١	٠,٩٢	٩	عالية
٦٦	تساعد البرامج المشرفين في العمل على تنمية القيم الروحية والأخلاقية لدى المعلمين والمديرين.	٣,٦٥	٠,٩٤	١٠	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٢	تساعد البرامج المشرفين في امتلاك مهارات تقويم نتاجات الطلبة في جميع المجالات .	٣,٦٠	٠,٩٨	١١	**عالية**
٥٦	تساعد البرامج المشرفين في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بأسلوب ودّي .	٣,٥٩	١,٠٠	١٢	**عالية**
٥٥	تساعد البرامج المشرفين في إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية.	٣,٤٨	١,٠٧	١٣	**عالية**
٥٧	تساعد البرامج المشرفين في معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي في الأردن.	٣,٤٧	١,١٣	١٤	**عالية**
٦٥	تساعد البرامج المشرفين في معرفة واجبات المعلم ومدير المدرسة والطالب والمشرف التربوي نفسه .	٣,٤٦	١,٠٣	١٥	**عالية**
٥٢	تساعد البرامج المشرفين في تهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين	٣,٤٥	١,٠٣	١٦	**عالية**
٥١	تساعد البرامج المشرفين في اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية	٣,٤٣	١,٠٢	١٧	**عالية**
٥٠	تساعد البرامج المشرفين في تحليل المواقف التعليمية .	٣,٣٥	١,٠٨	١٨	متوسطة
٦١	تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين في المدرسة.	٣,٠٧	٠,٩٣	١٩	**متوسطة**
٥٩	تساعد البرامج المشرفين في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم .	٢,٩٢	٠,٨٧	٢٠	**متوسطة**
٦٣	تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.	٢,٧٦	١,٠٦	٢١	**متوسطة**
٦٤	تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي .	٢,٣٩	١,٠١	٢٢	منخفضة
الدرجة الكلية		٣,٤٨	٠,٦٧		**عالية**

يظهر من الجدول (٨) أن درجة فاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٤٨)، وانحرافها المعياري (٠,٦٧)،ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٩٨- ٢,٣٩)،أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٩) وهي " تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين" بمتوسط حسابي(٣,٩٨)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٦٨) وهي " تساعد البرامج المشرفين في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية" بمتوسط حسابي(٣,٩٤)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦٣) وهي " تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها" بمتوسط حسابي(٢,٧٦)، وجاءت الفقرة (٦٤) وهي " تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩).

٦-فاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة من وجهة نظر المشرفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٧٧	تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع	٣,٨١	٠,٩١	١	عالية
٧٥	ترشد البرامج المشرفين إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية .	٣,٧٩	٠,٩٨	٢	عالية
٧١	توضّح البرامج للمشرفين أن القيادة الفاعلة تسهم في خلق المدرسة الفاعلة .	٣,٧٨	٠,٩١	٣	عالية
٧٤	تحدّد البرامج كفايات المشرفين الفعّالين .	٣,٧٣	١,٠٥	٤	عالية
٧٠	توضّح البرامج للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة.	٣,٥٦	١,١٢	٥	متوسطة
٧٣	تسهم البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين .	٣,٢٢	٠,٩٧	٦	متوسطة
٧٦	توضّح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها .	٣,٠٠	٠,٨٨	٧	متوسطة
٧٢	تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.	٢,٥٦	١,٠٠	٨	منخفضة
الدرجة الكلية		٣,٣٧	٠,٧٦		متوسطة

يظهر من الجدول (٩) أن درجة فاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٣٧)، وانحرافها المعياري (٠,٧٦)،ومستوى فاعليتها (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٨١- ٢,٥٦)،أي ما بين عالية ومنخفضة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٧٧) وهي " تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع" بمتوسط حسابي(٣,٨١)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٧٥) وهي "ترشد البرامج المشرفين إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية" بمتوسط حسابي(٣,٧٩)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٧٦) وهي " توضّح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها" بمتوسط حسابي(٣,٠٠)، وجاءت الفقرة (٧٢) وهي " تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر رؤوساء أقسام الإشراف التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الفاعلية من وجهة نظر رؤوساء الأقسام.

١- فاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٢	تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه .	٤,٨٣	٠,٤٨	١	عالية
٣	تساعد البرامج المشرفين في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة .	٤,٧٥	٠,٥٣	٢	عالية
٤	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط النمو المهني للمعلمين .	٤,٧١	٠,٥٥	٣	عالية
١	تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي و المرغوب .	٤,٦٧	٠,٨٧	٤	عالية
٦	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج بالمدرسة .	٤,٦٣	٠,٦٥	٥	عالية
٨	تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط علاجية لمشكلات الطلاب الرئيسية، مثل: الضعف في التحصيل الدراسي.	٤,٥٨	٠,٧٢	٦	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١١	تساعد البرامج المشرفين في تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين .	٤,٥٨	٠,٧٢	٦	**عالية**
٧	تساعد البرامج المشرفين في تحليل محتوى المنهاج الدراسي قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية .	٤.٥٠	٠,٧٨	٨	**عالية**
٩	تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد .	٣,٣٧	٠,٦٦	٩	**متوسطة**
١٠	تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد.	٣,٢٩	٠,٦٥	١٠	**متوسطة**
٥	تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية .	٢,٨٢	٠,٦٤	١١	**متوسطة**
الدرجة الكلية		٤،٠١	٠,٤٨		**عالية**

يظهر من الجدول (١٠) أن درجة فاعلية برامج التدريب في التخطيط للعمل الإشرافي من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠١)، وانحرافها المعياري (٠,٤٨)،ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٨٣- ٢,٨٢)،أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه" بمتوسط حسابي(٤,٨٣)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٣) وهي " تساعد البرامج المشرفين في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة" بمتوسط حسابي(٤,٧٥)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٠) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد" بمتوسط حسابي(٣,٢٩)، وجاءت الفقرة (٥) وهي " تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢).

٢- فاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
١٢	تُتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين .	٤,٨٣	٠,٣٨	١	عالية
١٤	تُتيح البرامج الفرصة للمشرفين المتدربين للاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضاً .	٤,٧١	٠,٥٥	٢	عالية
١٣	تُقيم البرامج اتصالاً مع المشرفين المتدربين يوفر اهتماماً باحتياجاتهم التدريبية .	٤,٦٧	٠,٦٤	٣	عالية
١٩	تحثّ البرامج المشرفين على تقدير عمل المشرفين وإشعارهم بأهمية إنجازاتهم .	٤,٦٧	٠,٥٦	٣	عالية
٢٦	تساعد البرامج المشرفين على اتخاذ قراراتهم في ضوء معلومات موضوعية محقّقة.	٤,٦٧	٠,٥٦	٥	عالية
١٦	تساعد البرامج المشرفين في اكتساب مهارات جديدة في التواصل مع المعلمين لتنمية قدراتهم الإبداعية .	٤,٦٣	٠,٦٥	٦	عالية
١٧	تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب النقد البنّاء في تقويم أداء المعلمين .	٤,٦٣	٠,٦٥	٦	عالية
٢٠	تحثّ البرامج المشرفين على أهمية العمل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة .	٤,٥٨	٠,٥٨	٨	عالية
٢٧	تدرّب البرامج المشرفين على التعامل مع المعلمين بديمقراطية وإنسانية	٤,٥٨	٠,٥٨	٨	عالية
١٨	تساعد البرامج المشرفين في بناء علاقات اجتماعية وديّة متبادلة مع المعلمين.	٤,٥٠	٠,٧٢	١٠	عالية
٢١	تشجّع البرامج المشرفين على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين ومديري المدارس والمجتمع المحلي	٤,٥٠	٠,٦٦	١٠	عالية
١٥	تقدّم البرامج للمشرفين أفكاراً بنّاءة وعملية .	٤,٣٨	٠,٨٢	١٢	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٤	تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل .	٣,١٦	٠,٧٢	١٣	**متوسطة**
٢٥	تساعد البرامج المشرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم.	٣,٠٤	٠,٥٨	١٤	**متوسطة**
٢٣	تشجّع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي .	٣,٠٠	٠,٧٠	١٥	**متوسطة**
٢٢	تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة.	٢,٩٥	٠,٨٢	١٦	**متوسطة**
الدرجة الكلية		٤,٠٩	٠,٥٧		**عالية**

يظهر من الجدول (١١) أن درجة فاعلية برامج التدريب في الاتصال والتواصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كانت عالية ،إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٠٩)، وانحرافها المعياري (٠,٥٧)، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٨٣- ٢,٩٥)،أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٢) وهي " تُتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين" بمتوسط حسابي(٤,٨٣)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١٤) وهي " تُتيح البرامج الفرصة للمشرفين المتدربين للاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضاً" بمتوسط حسابي(٤,٧١)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٣) وهي " تشجّع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي" بمتوسط حسابي(٣,٠٠)، وجاءت الفقرة (٢٢) وهي " تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥).

٣-فاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٣٣	تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، حل المشكلات، التعلم التعاوني،الحوار والمناقشة) .	٤,٥٤	٠,٥١	١	عالية
٣٤	تشجّع البرامج المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة.	٤,٥٤	٠,٥١	١	عالية
٣٢	تساعد البرامج المشرفين في تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي احتياجات الطلبة وميولهم ورغباتهم .	٤,٥٠	٠,٥٩	٣	عالية
٣٥	تساعد البرامج المشرفين في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المناهج الدراسية.	٤,٥٠	٠,٥١	٣	عالية
٤٠	تشجّع البرامج المشرفين على احترام ومناقشة آراء المعلمين وملاحظاتهم حول تطوير المناهج الدراسية .	٤,٥٠	٠,٥٩	٣	عالية
٣٦	شجّع البرامج المشرفين على استخدام أساليب حديثة في العمل الإشرافي مثل (استمطار الأفكار، استراتيجية التعلّم التعاوني، الحوار والمناقشة).	٤,٤٨	٠,٥١	٦	عالية
٣١	تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج.	٤,٤٦	٠,٥٩	٧	عالية
٣٠	تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي .	٤,٤٢	٠,٥٨	٨	عالية
٢٨	تساعد البرامج المشرفين في تحليل الأهداف التربوية الخاصة بمناهجهم	٤,٤٢	٠,٥٨	٨	عالية
٢٩	تساعد البرامج المشرفين في تحليل المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمباحث التي يشرفون عليها.	٤,٣٣	٠,٥٦	١٠	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٩	تشجّع البرامج المشرفين على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية .	٣,٢١	٠,٦٦	١١	**متوسطة**
٣٨	ترشد البرامج المشرفين إلى مايُستجدّ في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها .	٢,٨٨	٠,٧٠	١٢	**متوسطة**
٣٧	تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعّالة.	٢,٨٧	٠,٥٨	١٣	**متوسطة**
الدرجة الكلية		٤,٠٩	٠,٣٣		**عالية**

يظهر من الجدول (١٢) أن درجة فاعلية برامج التدريب في الفعاليات الإشرافية التنفيذية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٩)، وانحرافها المعياري (٠,٣٣)، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٥٤- ٢,٨٧)، أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى كل من الفقرة (٣٣) وهي " تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، حل المشكلات، التعلم التعاوني،الحوار والمناقشة) " إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٤)، والفقرة (٣٤) والتي تنص على " تشجّع البرامج المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة" بمتوسط حسابي(٤,٥٤)، وجاءت الفقرة (٣٧) وهي " تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات، والمكتبات ، والملاعب) بطرق فعّالة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧)، وانحرافها المعياري(٠,٥٨)، ومستوى فاعليتها(متوسطة).

٤- فاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٤٥	تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت .	٣,١٦	٠,٥٤	١	متوسطة
٤٦	تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.	٣,٠٨	٠,٤١	٢	متوسطة
٤١	تساعد البرامج المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.	٣,٠٠	٠,٤٦	٣	متوسطة
٤٤	تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم .	٣,٠٠	٠,٤٦	٣	متوسطة
٤٧	تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيمّي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها .	٢,٩٦	٠,٥٨	٥	متوسطة
٤٢	تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل :عرض حصص نموذجية الكترونياً.	٢,٩٥	٠,٤٨	٦	متوسطة
٤٣	تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت.	٢,٥١	٠,٥٩	٧	متوسطة
الدرجة الكلية		٢,٩٥	٠,٧٩		متوسطة

يظهر من الجدول (١٣) أن درجة فاعلية برامج التدريب في توظيف التكنولوجيا في التربية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت متوسطة في جميع فقرات المجال ،إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٩٥)، بانحراف معياري (٠,٧٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,١٦- ٢,٥١)، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٥) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت" بمتوسط حسابي(٣,١٦)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٤٦) وهي " تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم" بمتوسط حسابي(٣,٠٨)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهي " تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل :عرض حصص نموذجية الكترونياً" بمتوسط حسابي(٢,٩٥)، وجاءت الفقرة (٤٣) وهي " تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١).

٥- فاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة:

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٥٢	تساعد البرامج المشرفين في تهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين	٤,٢١	٠,٤١	١	عالية
٤٨	تساعد البرامج المشرفين في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم.	٤,١٧	٠,٤٨	٢	عالية
٤٩	تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين .	٤,١٧	٠,٣٨	٢	عالية
٥٦	تساعد البرامج المشرفين في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بأسلوب ودّي .	٤,١٧	٠,٣٨	٢	عالية
٦٠	تساعد البرامج المشرفين في تعميق معرفة أصول التخطيط لعملهم الإشرافي وآلية تنفيذه .	٤,١٧	٠,٣٨	٢	عالية
٥٠	تساعد البرامج المشرفين في تحليل المواقف التعليمية .	٤,١٣	٠,٦١	٦	عالية
٥١	تساعد البرامج المشرفين في اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية	٤,٠٨	٠,٤١	٧	عالية
٦٢	تساعد البرامج المشرفين في امتلاك مهارات تقويم نتاجات الطلبة في جميع المجالات .	٤,٠٨	٠,٥٨	٧	عالية
٥٣	تساعد البرامج المشرفين في التعامل مع المشكلات واقتراح حلول مناسبة.	٤,٠٤	٠,٣٦	٩	عالية
٥٥	تساعد البرامج المشرفين في إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية.	٤,٠٤	٠,٢٠	٩	عالية
٥٤	تساعد البرامج المشرفين في مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصهم .	٤,٠٠	٠,٥١	١١	عالية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٣	تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.	٤,٠٠	٠,٥٩	١١	عالية
٦٦	تساعد البرامج المشرفين في العمل على تنمية القيم الروحية والأخلاقية لدى المعلمين والمديرين.	٤,٠٠	٠,٥١	١١	عالية
٦٧	تساعد البرامج المشرفين في تقّبل النقد البنّاء في مجال عملهم مع الآخرين .	٤,٠٠	٠,٤٢	١١	عالية
٦٨	تساعد البرامج المشرفين في العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية .	٤,٠٠	٠,٥١	١١	عالية
٥٧	تساعد البرامج المشرفين في معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي في الأردن.	٣,٩٦	٠,٢٠	١٦	عالية
٥٨	تساعد البرامج المشرفين في تطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة .	٣,٩٦	٠,٣٦	١٦	عالية
٦٤	تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي .	٣,٩٦	٠,٦٢	١٦	عالية
٥٩	تساعد البرامج المشرفين في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم .	٣,٩٢	٠,٢٨	١٩	عالية
٦١	تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين في المدرسة.	٣,٩٢	٠,٦٥	١٩	عالية
٦٥	تساعد البرامج المشرفين في معرفة واجبات المعلم ومدير المدرسة والطالب والمشرف التربوي نفسه .	٣,٩٢	٠,٥٠	١٩	عالية
٦٩	تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييماً ذاتياً .	٣,٨٨	٠,٦١	٢٢	عالية
الدرجة الكلية		٤,٠٣	٠,٣١		عالية

يظهر من الجدول (١٤) أن درجة فاعلية برامج التدريب في الكفايات الإشرافية العامة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كانت عالية في جميع فقرات المجال إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٣)، وانحرافها المعياري (٠,٣١)،ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٢١-٣,٨٨)،أي بمستوى فاعلية عالية، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥٢) ، وهي " تساعد البرامج المشرفين في تهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين" ،وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة(٤٨) بمتوسط حسابي(٤,١٧) ،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦٥) وهي " تساعد البرامج المشرفين في معرفة واجبات المعلم ومدير المدرسة والطالب والمشرف التربوي نفسه" بمتوسط حسابي(٣,٩٢)، وجاءت الفقرة (٦٩) وهي " تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييماً ذاتياً" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨).

٦- فاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
٧٤	تحدّد البرامج كفايات المشرفين الفعّالين .	٤,٠٩	٠,٥١	١	عالية
٧٣	تسهم البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين .	٤,٠٠	٠,٤٢	٢	عالية
٧١	توضّح البرامج للمشرفين أن القيادة الفاعلة تسهم في خلق المدرسة الفاعلة .	٣,٩٦	٠,٤٦	٣	عالية
٧٠	توضّح البرامج للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة.	٣,٩٦	٠,٥٥	٣	عالية
٧٥	ترشد البرامج المشرفين إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية .	٣,٩٦	٠,٤٦	٣	عالية
٧٧	تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع	٣,١٢	٠,٣٤	٦	متوسطة
٧٦	توضّح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها .	٢,٩١	٠,٤٦	٧	متوسطة
٧٢	تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.	٢,٨٧	٠,٤٢	٨	متوسطة
الدرجة الكلية		٣.٥٩	٠,٤٤		عالية

يظهر من الجدول (١٥) أن درجة فاعلية برامج التدريب في المدرسة الفاعلة **من** وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٩)، وانحرافها المعياري (٠,٤٤)، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤,٠٩ – ٢,٨٧)، أي ما بين عالية ومتوسطة، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٧٤) وهي " تحدّد البرامج كفايات المشرفين الفعّالين" بمتوسط حسابي(٤,٠٩)، و جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٧٣) والتي تنص على " تسهم البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين" بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وجاءت الفقرة (٧٢) وهي " تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧)،وانحراف معياري(٠,٤٢)، ومستوى فاعلية متوسطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجال		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط للعمل الإشرافي	المشرفون التربويون	٣,٨١	٠,٦٧	١,١٦٣	٠,٢٥٧
	رؤساء الأقسام	٤,٠١	٠,٤٨		
الاتصال والتواصل	المشرفون التربويون	٣,٩٤	٠,٧٥	٠,٧٨٥	٠,٤٤١
	رؤساء الأقسام	٤,١٠	٠,٥٧		
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	المشرفون التربويون	٣.٦٢	٠,٧١	٢,٩٨٦	٠,٠٠٧*
	رؤساء الأقسام	٤,٠٩	٠,٣٣		
توظيف التكنولوجيا في التربية	المشرفون التربويون	٣,٣٣	٠,٨٦	١,٥١٤	٠,١٤٤
	رؤساء الأقسام	٢,٩٥	٠,٧٩		
الكفايات الإشرافية العامة	المشرفون التربويون	٣,٨٠	٠,٧١	١,٥٩١	٠,١٢٥
	رؤساء الأقسام	٤,٠٣	٠,٣١		

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدرسة الفاعلة	المشرفون التربويون	٣,٦٠	٠,٧١	٠,٠٥٦	٠,٩٥٦
	رؤساء الأقسام	٣,٥٩	٠,٤٥		
الدرجة الكلية	المشرفون التربويون	٣.٤٦	٠.٥٥	٣,١١٩	٠,٠٥*
	رؤساء الأقسام	٣.٨١	٠.٣٥		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل، في معظم المجالات باستثناء مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٧)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤,٠٩)، بينما بلغ للمشرفين التربويين (٣,٦٢).

رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

١-الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط للعمل الإشرافي	ذكور	٣,٦٣	٠,٦٥	٠,٦٨١	٠,٣٠٩
	إناث	٣,٥٨	٠,٥٤		
الاتصال والتواصل	ذكور	٣,٨٥	٠,٧٢	١,٥٣٣	٠,١٨٦
	إناث	٣,٧١	٠.٦٦		
	ذكور	٣,٥٦	٠,٦٥		
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	إناث	٣,٥٢	٠,٦٥	٠,٥١٩	٠,٧٩٧
	ذكور	٣,٠١	٠,٧٩		
توظيف التكنولوجيا في التربية	إناث	٣,٠٢	٠,٦٢	٠,١٠٣	٠,٠٦١
	ذكور	٣,٥٢	٠,٧٣		
الكفايات الإشرافية العامة	إناث	٣,٣٩	٠,٥٤	١,٣١٠	٠,٠٠١*
	ذكور	٣,٣٨	٠,٨٢		
المدرسة الفاعلة	إناث	٣,٣٥	٠,٦٠	٠,٢٩٢	٠,٠٠٢*
	ذكور	٣,٦٣	٠,٦٥		
الدرجة الكلية	إناث	٣,٤٩	٠,٦٠	١,٢٦٢	٠,٠٦٨
	ذكور	٣,٣٩	٠,٤٧		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، في معظم المجالات باستثناء مجالي (الكفايات الإشرافية العامة،والمدرسة الفاعلة)، حيث بلغ مستوى الدلالة في مجال الكفايات الإشرافية العامة (٠,٠٠١)، وبلغ في مجال المدرسة الفاعلة (٠,٠٠٢)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

وكانت الفروق لصالح الإناث في مجال الكفايات الإشرافية العامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهن (٣,٣٩)، بينما كانت الفروق لصالح الذكور في مجال المدرسة الفاعلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٦٣).

٢- المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (١٨) يبين ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط للعمل الإشرافي	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣,٥٨	٠.٨٦
	ماجستير	١٨٢	٣,٦٥	٠.٩٢
	دكتوراه	٣٤	٣,٤٤	٠.٧٣
مجال الاتصال والتواصل	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣,٥٣	١.١٢
	ماجستير	١٨٢	٣,٧٦	٠.٩٦
	دكتوراه	٣٤	٣,٨٦	٠.٩٤
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣,٦١	٠.٨٦
	ماجستير	١٨٢	٣,٣٦	٠.٩٨
	دكتوراه	٣٤	٣,٥٦	١.٠٢
توظيف التكنولوجيا في التربية	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣,١٤	٠.٩٠
	ماجستير	١٨٢	٣,٠٣	٠.٩٢
	دكتوراه	٣٤	٢,٧٧	٠.٨٦
الكفايات الإشرافية العامة	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣,٦٣	٠,٨٣
	ماجستير	١٨٢	٣,٥٥	٠,٨٨
	دكتوراه	٣٤	٢,٩١	٠.٨١
المدرسة الفاعلة	بكالوريوس+دبلوم	٣٢	٣.٥٢	٠.٩٨
	ماجستير	١٨٢	٣,٤٠	٠.٨٢
	دكتوراه	٣٤	٢,٩٧	٠.٨١
الدرجة الكلية	بكالوريوس+ دبلوم	٣٢	٣,٥٠	٠,٨٨
	ماجستير	١٨٢	٣,٤٦	٠,٧١
	دكتوراه	٣٤	٣,٢٥	٠,٩٥

يلاحظ من الجدول (١٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تم تطبيق اختبار التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)، والجدول (١٩) يبين نتائج الاختبار:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط للعمل الإشرافي	بين المجموعات	١,٣١٨	٢	٠,٦٥٩	١,٧٦٦	٠,١٧٣
	داخل المجموعات	٩١,٤٢٢	٢٤٧	٠,٣٧٣		
	الكلي	٩٢,٧٤٠	٢٤٩			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	٣,١١٣	٢	١.٥٥٦	٣,٢١٥	٠,٠٤٢*
	داخل المجموعات	١١٧,٦٢٢	٢٤٧	٠,٤٨٤		
	الكلي	١٢٠,٧٣٥	٢٤٩			
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	بين المجموعات	١,٢٩١	٢	٠,٦٤٥	١,٥٥٧	٠,٢١٣
	داخل المجموعات	١٠١,١٥٨	٢٤٧	٠,٤١٥		
	الكلي	١٠٢,٤٤٩	٢٤٩			
توظيف التكنولوجيا في التربية	بين المجموعات	٢,٥٩٣	٢	١,٢٩٦	٢,٣٩٦	٠,٠٩٣
	داخل المجموعات	١٣٢,٥٥٨	٢٤٧	٠,٥٤١		
	الكلي	١٣٥,١٥١	٢٤٩			
الكفايات الإشرافية العامة	بين المجموعات	١٢,٢٦٨	٢	٦,١٣٤	١٥,٠٢٦	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٩٨,٣٨٢	٢٤٧	٠,٤٠٨		
	الكلي	١١٠,٦٥٠	٢٤٩			
المدرسة الفاعلة	بين المجموعات	٦,٦٠٣	٢	٣,٣٠٢	٦,٠٢٥	٠,٠٠٣*
	داخل المجموعات	١٣٥,٣٥٧	٢٤٧	٠,٥٤٨		
	الكلي	١٤١,٩٦٠	٢٤٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,٨٧٣	٢	٣,٩٣٦	٦,٣٦٦	٠,٠٠٢*
	داخل المجموعات	٧٠,٨٧٥	٢٤٧	٠,٣٠٤		
	الكلي	٧٤,٧٤٨	٢٤٩			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية: (التخطيط للعمل الإشرافي، والفعاليات الإشرافية التنفيذية ،وتوظيف التكنولوجيا في التربية)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة غير ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في كل من المجالات الآتية: الاتصال والتواصل والكفايات الإشرافية العامة والمدرسة الفاعلة.

ولتبيان مصدر هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه(Scheffe) كما يشير الجدول (٢٠) التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٢٠)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين درجات أفراد عينة الدراسة

تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مجموعات المقارنة	المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير	دكتوراه
مجال الاتصال والتواصل		المتوسط	٣,٥٣	٣,٧٦	٣,٨٦
	بكالوريوس+دبلوم	٣.٥٣		٠,٧٥	٠,٤٠١
	ماجستير	٣.٧٦			٠,٠٤٥*
	دكتوراه	٣.٨٦			-
الكفايات الإشرافية العامة		المتوسط	٣,٦٣	٣,٥٥	٢,٩١
	بكالوريوس+دبلوم	٣.٦٣		٠,٧٩	٠,٠٠٠*
	ماجستير	٣.٥٥			٠,٠٠٠*
	دكتوراه	٢.٩١			-
المدرسة الفاعلة		المتوسط	٣,٥٢	٣,٤٠	٢,٩٧
	بكالوريوس+دبلوم	٣,٥٢		٠,٧٢	٠,٠٠٩*
	ماجستير	٣,٤٠			٠.٠٠٦*
	دكتوراه	٢,٩٧			-
الدرجة الكلية		المتوسط	٣,٥٠	٣,٤٦	٣,٢٥
	بكالوريوس+دبلوم	٣,٥٠		٠,٩٢٦	٠,٠١١*
	ماجستير	٣,٤٦			٠.٠٠٢*
	دكتوراه	٣,٢٥			-

★ دالة عند مستوى أقل من ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢٠) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال الاتصال والتواصل كانت بين متوسط إجابات فئة الماجستير ومتوسط إجابات فئة الدكتوراه حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة الدكتوراه. بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

بينما كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال الكفايات الإشرافية العامة بين متوسط إجابات فئة البكالوريوس + دبلوم ومتوسط إجابات فئة الدكتوراه حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس +دبلوم. وبين متوسط إجابات فئة الماجستير وفئة الدكتوراه ،حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α ≤ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة الماجستير.

وأخيرا كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال المدرسة الفاعلة بين متوسط إجابات فئة البكالوريوس + دبلوم ومتوسط إجابات فئة الدكتوراه حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٩) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α ≤ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة البكالوريوس+ دبلوم . وبين متوسط إجابات فئة الماجستير وفئة الدكتوراه حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٦) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α ≤ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة الماجستير.

٣- الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة، والجدول (٢١) يبين ذلك:

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير الخبرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط للعمل الإشرافي	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,١٥	٠.٥١
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٣,٠١	٠.٦٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣.٢٢	٠.٦٨
مجال الاتصال والتواصل	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,٦١	٠.٥٩
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٣,٨٠	٠.٦٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣,٥٤	٠,٧١
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,٤٤	٠.٨٧
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٢,٩٩	٠.٧٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣,٣٩	٠.٨٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توظيف التكنولوجيا في التربية	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,٢١	٠.٧٧
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٣,١٨	٠,٦٧
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣,٤٠	٠.٥٧
الكفايات الإشرافية العامة	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,٢٤	٠.٨٨
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٣,٣٨	٠.٧١
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣,٤٦	٠.٧٣
المدرسة الفاعلة	١ – أقل من ٥ سنوات	٨٣	٣,١٢	٠.٥١
	٥ –أقل من١٠ سنوات	٥١	٣,٤٥	٠.٦٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	٣,٩٨	٠.٦٨

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تم تطبيق اختبار التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)، والجدول (٢٢) يبين نتائج الاختبار:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) على إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التخطيط للعمل الإشرافي	بين المجموعات	٢,٦١٣	٢	٠.٨٧١	٢,٣٥٨	٠,٠٧٢
	داخل المجموعات	٩٠,١٢٨	٢٤٧	٠,٣٦٩		
	الكلي	٩٢,٧٤٠	٢٤٩			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	٤,٥٢٤	٢	١,٥٠٨	٣,١٤١	٠,٠٢٦*
	داخل المجموعات	١١٦,٢١١	٢٤٧	٠,٤٨٠		
	الكلي	١٢٠,٧٣٥	٢٤٩			
الفعاليات الإشرافية التنفيذية	بين المجموعات	٦,٨٤٨	٢	٢,٢٨٣	٥,٨٠٢	٠,٠٠١*
	داخل المجموعات	٩٥,٦٠١	٢٤٧	٠,٣٩٣		
	الكلي	١٠٢,٤٤٩	٢٤٩			
توظيف التكنولوجيا في التربية	بين المجموعات	٦,٨٢٤	٢	٢,٢٧٥	٤,٣٢٥	٠,٠٠٥*
	داخل المجموعات	١٢٨,٣٢٦	٢٤٧	٠,٥٢٦		
	الكلي	١٣٥,١٥١	٢٤٩			
الكفايات الإشرافية العامة	بين المجموعات	٩,٨٧٣	٢	٤,٩٣٦	١١,٨٠٥	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	١٠٠,٧٧٧	٢٤٧	٠,٤١٨		
	الكلي	١١٠,٦٥٠	٢٤٩			
المدرسة الفاعلة	بين المجموعات	١٠,١٤١	٢	٣,٣٨٠	٦,٣٠٨	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	١٣١,٨١٩	٢٤٧	٠,٥٣٦		
	الكلي	١٤١,٩٦٠	٢٤٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥,٢٢٩	٢	٢,٦١٥	٨,٧٦٣	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	٦٩,٥١٨	٢٤٧	٠,٢٩٨		
	الكلي	٧٤,٧٤٨	٢٤٩			

يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال التخطيط للعمل الإشرافي، إذ كان مستوى الدلالة غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

ولتبيان مصدر هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه(Scheffe) كما يشير الجدول (٢٣) التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٢٣)

اختبار شيفيه للمقارنة بين درجات أفراد عينة الدراسة

تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مجموعات المقارنة		١ – أقل من ٥ سنوات	٥ –أقل من سنوات١٠	أكثر من ١٠ سنوات
مجال الاتصال والتواصل		المتوسط	٣,٦١	٣,٨٠	٣,٥٤
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,٦١		٠,٦٣٢	٠,٠٢٤*
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣,٨٠			٠,٥٦٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٥٤			-
توظيف التكنولوجيا في التربية		المتوسط	٣,٤٤	٢,٩٩	٣,٣٩
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,٤٤		٠,٥٨١	٠,٦٩٤
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٢,٩٩			٠,٠٠٤*
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٣٩			-
الفعاليات الإشرافية التنفيذية		المتوسط	٣,٢١	٣,١٨	٣,٤٠
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,٢١		٠,٥٨١	٠,٦٩٤
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣,١٨			٠,٠٠٤*
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٤٠			-
الكفايات الإشرافية العامة		المتوسط	٣,٢٤	٣,٣٨	٣,٤٦
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,٢٤		٠,٦١٢	٠,٣١٠
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣,٣٨			٠,٠١٥*
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٤٦			-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدرسة الفاعلة		المتوسط	٣,١٢	٣,٤٥	٣,٩٨
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,١٢		٠,٧٢٤	٠,٠١١*
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣,٤٥			٠,٠٠٣*
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٩٨			-
الدرجة الكلية		المتوسط	٣,٥٠	٣,٣٠	٣,٢٩
	١ – أقل من ٥ سنوات	٣,٥٠		٠,٠١*	٠,٠٠٠*
	٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣,٣٠			٠,١٤١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٢٩			-

★ دالة عند مستوى أقل من ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢٣) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال الاتصال والتواصل كانت بين متوسط إجابات الفئة (**١ – أقل من ٥ سنوات**) ومتوسط إجابات فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٢٤) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة (**١ – أقل من ٥ سنوات**). بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

بينما كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال توظيف التكنولوجيا في التربية بين متوسط إجابات الفئة (**٥ –أقل من ١٠ سنوات**) ومتوسط إجابات فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٤) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح الفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**). بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

وجاءت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية بين متوسط إجابات الفئة (**١ – أقل من ٥ سنوات**) ومتوسط إجابات فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، كما وكانت الفروق دالة إحصائيا بين متوسط إجابات الفئة (**٥ –أقل من ١٠ سنوات**)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**)حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٢٤) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**). بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

وكانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال الكفايات الإشرافية العامة بين متوسط إجابات الفئة (**١ – أقل من ٥ سنوات**) ومتوسط إجابات فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح الفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**). بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

وأخيرا كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مجال المدرسة الفاعلة بين متوسط إجابات الفئة (**١ – أقل من ٥ سنوات**) ومتوسط إجابات فئة (**أكثر من ١٠ سنوات**) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠١١) وقد كانت الفروق لصالح الفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**)، كما وكانت الفروق دالة إحصائيا بين متوسط إجابات الفئة (**٥ –أقل من ١٠ سنوات**) والفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**)حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٣) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وقد كانت الفروق لصالح الفئة (**أكثر من ١٠ سنوات**). بينما لم تكن الفروق ما بين متوسطات المجموعات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن؟

وتوصلت الدراسة إلى أن برامج تدريب المشرفين التربويين بحاجة إلى بناء برنامج مقترح لتطويرها، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع الخطوات الآتية:

- حصر الكفايات التدريبية التي ظهرت فيها فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين منخفضة و متوسطة، حيث كان عددها (٣٠) كفاية أجمع رؤساء الاقسام و المشرفون عليها و لم يتم احتساب الفقرات المكررة المشتركة وتوزيعها على ستة مجالات بحسب استجابات المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحويل الكفايات الإشرافية الضعيفة إلى أهداف تدريبية.
- تصـــميم البرنـامج التـدريبي، وقـد تضـــمنت هذه الخطوة (تحديد البرنامج، واختيار الأســـاليب التـدريبيـة، وتحـديد الوســـائل التدريبية ، وتحديد مكان تنفيذ البرنامج، واختيار المدربين الأكفاء، وتحديد زمن البرنامج ومدته، وتهيئة مســـتلزمات التدريبي، وتحديد الحوافز والامتيازات، وتحديد أساليب تقييم البرنامج).

بناء البرنامج التدريبي المقترح:

وتتضمن هذه العملية ما يلي:

أولا: الكفايات التي كشفت نتائج الدراسة ضعف فاعليتها في البرامج التدريبية:

كانت فاعلية برامج تدريب المشـرفين التربويين منخفضـة ومتوسـطة في (٣٠) كفاية موزعة على سـتة مجالات بحسب استجابات المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، وهي :

١ - مجال التخطيط للعمل الإشرافي:

* تساعد البرامج المشرفين في تحليل محتوى المنهاج قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية.
* تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد.
* تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية.
* تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين.

٢ - مجال الاتصال والتواصل:

* تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة.
* تشجيع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة.
* تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل.
* تسـاعد البرامج المشـرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضـوء اهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم.

٣ - مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية:

* تساعد البرامج المشرفين في تصميم الخطط والأنشطة التي تلبّي احتياجات الطلبة وميولهم ورغباتهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* ترشد البرامج المشرفين إلى ما يُستجد في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها.

* تشجّع البرامج المشرفين على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية.

* تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي.

* تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوافرة، مثل: (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعّالة.

٤ - مجال توظيف التكنولوجيا في التربية:

* تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل: عرض حصص نموذجية إلكترونيا.

* تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.

* تساعد البرامج المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.

* تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الانترنت.

* تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت.

* تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيّمي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها.

* تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف تكنولوجيا التعليم.

٥ - مجال الكفايات الإشرافية العامة:

* تساعد البرامج المشرفين في تحليل المواقف التعليمية.

* تساعد البرامج المشرفين في التنوع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين.

* تساعد البرامج المشرفين في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.

* تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي.

٦ - مجال المدرسة الفاعلة:

* توضّح البرامج للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة.

* تسهم البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين.

* توضّح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها.

* تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.

* تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع.

ثانيا: أهداف البرنامج التدريبي:

يهدف البرنامج إلى تطوير برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن، وذلك من خلال ما يأتي:

١. تمكينهم من تنمية كفاياتهم في مجال التخطيط للعمل الإشرافي.

٢. إكسابهم كفايات الاتصال والتواصل.

٣. تعريفهم أهمية تنمية مهارات الفعاليات الإشرافية التنفيذية.

٤. مساعدتهم في تنمية مهارات توظيف التكنولوجيا في التربية.

٥. تنمية مهاراتهم في الكفايات الإشرافية العامة.

٦. تزويدهم بمهارات نظرية وعملية في مجال المدرسة الفاعلة.

٧. تنمية فاعلية برامج تدريب المشرفين في جميع الكفايات الفرعية التي كانت درجة فاعليتها ضعيفة.

ثالثا: محتوى البرنامج

روعي عند اختيار محتوى البرنامج التدريبي المبادىء الآتية:

١. أن يكون المحتوى مشتقاً من الاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج.

٢. مراعاة المرونة والتوسّع لتناسب المواد التعليمية احتياجات المتدربين وميولهم وقابلياتهم المختلفة.

٣. التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي، بحيث يكون طابع المحتوى أكاديمياً وعملياً، نظرياً وتطبيقياً في آنٍ معاً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. التسلسل في موضوعاته ومفرداته في ضوء كفايات المتدربين المطلوبة.

٥. تهيئة الظروف المناسبة أمام المتدربين للاستزادة والتعمق في الموضوعات المحدّدة في محتوى البرنامج من خلال قراءات خارجية.

وفي ضوء ذلك أصبح عدد الموضوعات الرئيسية (٦) موضوعات، وشملت الموضوعات مفردات فرعية عددها (٤٥) مفردة . يوضحها الجدول (٢٤).

الجدول (٢٤)

موضوعات البرنامج التدريبي المقترح ومفرداته ومجموع الساعات المخصصة لها

محتوى البرنامج التدريبي			عدد الساعات		
ت	الموضوعات	المفردات	نظري	تطبيقي	مجموع الساعات
١	التخطيط للعمل الإشرافي	أ. مفهوم التخطيط الحديث للعمل الإشرافي	١	-	١
		ب. أهدافه	١	-	١
		ج. ورشة عمل حول صياغة الأهداف الإشرافية	-	٣	٣
		د. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال التخطيط للعمل الإشرافي وتشمل ما يلي:			
		* تحليل محتوى المنهاج من حيث أغراضه، مفهومه، ورشة عمل حول تحليل المنهاج	٤	٤	٨
		* تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد من حيث التخطيط والتحليل والتقويم	٢	٤	٦
		* تخطيط البرامج التدريبية	٢	٤	٦
		استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين	٢	٤	٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢	الاتصال والتواصل	أ. مفهوم الاتصال والتواصل، وأهميته التربوية	٢	-	٢
		ب. معيقاته وأنواعه	٢	-	٢
		ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال الاتصال والتواصل، وتشمل ما يأتي:			
		* أساليب حل النزاعات داخل المدرسة	٤	٢	٦
		* أهمية الندوات واللقاءات في العملية التعليمية	١	٢	٣
		* استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل	٢	٢	٤
		• الفروق الفردية للمعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم	٢	-	٢
٣	الفعاليات الإشرافية التنفيذية	أ. مفهوم الفعاليات الإشرافية التنفيذية، وأنواعها.	١	-	١
		ب. مزاياها، وشروط تنفيذها	١	-	١
		ج. الاحتياجات التدريبية في مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية، وتشمل ما يأتي:			
		* تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي احتياجات الطلبة وميولهم ورغباتهم	٢	٢	٤
		* توظيف الوسائط والأجندة التعليمية	٢	٤	٦
		* ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية (ورشة عمل)	٢	٤	٦
		* تقويم المناهج وتحسينها	٢	٢	٤
		* توظيف المرافق التعليمية المتوفرة، مثل: (المختبرات، والمكتبات، والملاعب، ..الخ) بطرق فعالة.	٢	٤	٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤	توظيف التكنولوجيا	أ. مفهوم توظيف التكنولوجيا وأهميتها	٢	-	٢
		ب. أسس اختيار الوسيلة التكنولوجيا المناسبة	٢	-	٢
		ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال توظيف التكنولوجيا، وتشمل ما يأتي:			
		* استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.	٢	٤	٦
		* استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية	٢	-	٢
		* الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الانترنت	٢	٤	٦
		* توظيف الانترنت في التعليم الذاتي	٢	٤	٦

٥	الكفايات الإشرافية العامة	أ. مفهوم الكفايات الإشرافية وأنواعها	٢	-	٢
		ب. وظائف ومهام المشرف التربوي	٢	-	٢
		ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال الكفايات الإشرافية العامة وتشمل ما يأتي:			
		* تحليل المواقف التعليمية	٢	٢	٤
		* أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين	٢	٤	٦
		* أساليب التعلم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم	٢	٢	٤
		* بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها	٢	٢	٤
		* أساليب البحث العلمي وتشمل ما يأتي: مفاهيم أساسية في البحث العلمي، خطوات البحث العلمي، تصميم خطة البحث العلمي	٤	٤	٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦	المدرسة الفاعلة	أ. مفهوم المدرسة الفاعلة	٢	-	٢
		ب. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال المدرسة الفاعلة، وتشمل ما يأتي:			
		* سمات وخصائص المدرسة الفاعلة	٢	-	٢
		* عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين	٤	-	٤
		* طرق حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.	٢	٤	٦
		* تقديم مقترحات تساعد في تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع	٢	٢	٤
الزيارات الميدانية				ثلاثة أيام	٦
لقاء مع مسؤول في وزارة التربية والتعليم				يوم واحد	٢
الامتحان الشامل				يوم واحد	٢
المجموع					١٦٠

رابعا: أساليب التدريب

حدّد الباحث (٨) أساليب تدريبية يمكن الإفادة منها واستعمالها في تنفيذ البرنامج المقترح، وهي:

* المحاضرات
* الندوات المفتوحة
* المناقشات الموجهة
* التمرينات التدريبية
* التعليم المصغر.
* التعلم الذاتي
* الورش التدريبية
* الزيارات الميدانية (الدراسة النظرية والتطبيق العملي).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامسا: الوسائل التعليمية

يتوقف اختيار الوسيلة التعليمية على طبيعة الموضوع المطروح، فيمكن استعمال وسائل تعليمية متعددة ، منها:

* الكراسات
* السبورة
* الشفافيات (جهاز العرض فوق الرأس).
* الأفلام التدريبية
* أجهزة الحاسوب.

سادسا: النشاطات التدريبية

يقترح الباحث النشاطات التدريبية الآتية:

* زيارات ميدانية لملاحظة المواقف التعليمية في المدارس.
* ورش عمل على شكل مجموعات متجانسة.
* عقد ندوة مفتوحة مع مسؤول في جهاز الإشراف التربوي.
* القيام بفعاليات تدريبية باستعمال أسلوب التعليم المصغر.
* تكليف المتدربين بتقويم مواقف تعليمية في الميدان.

سابعا: وقت تنفيذ البرنامج ومدته

يقترح الباحث تنفيذ البرنامج التدريبي بعد نهاية الفصل الدراسي الثاني مباشرة ولمدة شهرين، إذ تكون عدد ساعات التدريب اليومية (٤) ساعات على فترتين صباحية ومسائية، تبدأ الفترة الصباحية في الساعة العاشرة صباحا وتنتهي في الساعة الثانية عشرة ظهرا. وتبدأ الفترة المسائية في الساعة الواحدة وتنتهي في الساعة الثالثة بعد الظهر. وتتخللها استراحة لمدة ساعة واحدة (١٢-١) على أن ينفذ البرنامج بمعدل خمسة أيام في الاسبوع، ولمدة سبعة أسابيع، يضاف إلى ذلك ثلاثة أيام للزيارات الميدانية، ويوم واحد للالتقاء مع مسؤول في جهاز الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم، ويومٌ آخر لإجراء امتحان يشمل مفردات محتوى البرنامج جميعها، وبذلك يكون عدد ساعات البرنامج التدريبي (١٦٠) ساعة تدريبية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثامنا: مكان عقد البرنامج

يقترح البـاحث أن يتم عقد البرنامج التدريبي في مركز التدريب التربوي في وزارة التربية و التعليم إذ تتوافر الإمكانات الفنية لعقد مثل تلك البرامج، بالاضـافة الى تخصـصـه في تدريب الموارد البشـرية وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.

تاسعا: الحوافز والامتيازات

* التفرغ الكامل للمشرفين خلال مدة البرنامج التدريبي.
* منح مخصـصـات مالية (بدل انتقال) بحسـب قرب المتدرب من مؤسـسـة التدريب التي ينفذ فيها البرنامج.
* منح المشاركين شهادة مشاركة في الدورة.
* منح الأكفاء مكافأة مالية تشجيعية، وعلاوة جدارة لمدة سنة.

عاشرا: المدربون

حدد الباحث الفئات الآتية للمشاركة في إدارة جلسات البرنامج التدريبي، وهي:

* أعضـاء الهيئة التدريسـية في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية من المختصين في المناهج وطرائق التـدريس، والإشراف التربوي، والإدارة التربويـة، والإدارة العامة، والقياس والتقويم، والمختصـــين في تصميم البرامج التدريبية.
* أعضاء هيئة التدريب في مركز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم.
* الاسـتعانة بخبرات ذوي التخصـصـات الدقيقة في مجال تدريب المشرـفين وفق الاتجاه القائم على الكفـايـات، لاسـيّما في مجـال تصـــميم الحقائب التعليمية، والتعليم المصـــغر، والتعليم المبرمج، والوحدات التعليمية، والدورات المصغرة.

حادي عشر: أساليب التقويم

يقترح الباحث أن يتم التقويم في ضوء ما يأتي:

* الملاحظة المباشرة لمستوى أداء المتدربين للمهارات المحددة من خلال التطبيقات العملية، وفعاليات التعليم المصغر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* المناقشات الشفوية.
* الاختبارات القصيرة.
* التقويم الذاتي للمتدربين لتقويم أنفسهم من خلال التغذية الراجعة.
* إخضاع المتدربين لامتحان تحريري شامل لموضوعات البرنامج بشكل عام.
* متابعة المتدربين ميدانياً بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.
* استبانات التقويم لمعرفة أثر البرنامج في تطوير أداء المشرفين.

ثاني عشر: تقويم البرنامج التدريبي

يقترح الباحث أن يتم تقويم البرنامج التدريبي على النحو الآتي:

* التقويم في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
* التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي (امتحان شامل).
* متابعة نتائج التدريب.

صدق البرنامج:

تم عرض البرنامج التدريبي المقترح على (١١) محكما من الخبراء المختصين، وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات، ومدى صلاحية ومناسبة محتوى البرنامج لأهدافه، وبيان آرائهم بالخطوات التنفيذية، وكان معيار قبول الفقرة حصولها على نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من الخبراء والمختصين علماً أن الخبراء قد اضافو الزمن الخاص للبرنامج التدريبي المقترح اضافة الى المدة الزمنية اللازمة له . (الملحق ٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لأسئلتها، كما يتضمن التوصيات التي انبثقت عنها ، أما السؤال الخامس فقد توصلت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير برامج تدريب المشرفين، وتم تحكيمه من الخبراء والمختصين ،وذلك كما يتضح في الملحقين (٥ , ٤).

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

مناقشة المجالات الستة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

١- مجال التخطيط للعمل الإشرافي:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦١)، وانحرافها المعياري (٠.٦١) ، ومستوى فاعليتها (عالية).

وتراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية فقرات هذا المجال بين (٤.٠٠-٢.٢٤)، أي ما بين عالية ومنخفضة، وجاء في الرتبة الأولى كل من الفقرة (١) وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي والمرغوب" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠)، وانحرافها المعياري (٠.٨٨) ومستوى فاعليتها (عالية)، وكذلك الفقرة (٢) وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠) ، وانحرافها المعياري (٠.٨٥)، ومستوى فاعليتها (عالية)، بينما جاءت الفقرة (٥) في الرتبة الأخيرة وهي: " تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٢٤)، وانحرافها المعياري (١.٠٩)، ومستوى فاعليتها (منخفضة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالية) إلى أن برامج التدريب تساعد المشرفين في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج، كما أنها تساعدهم في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة، وفي تحديد احتياجاتهم وأهدافهم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التدريبية، وفي إعداد خطط النمو المهني للمعلمين ،وإعداد خطط علاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو سرحان (١٩٩٥)، والربضي (١٩٩٦)، والدهيسات (٢٠٠٤)، والتي أشارت نتائجها إلى أن لبرامج التدريب أثرا عاليا على أداء المشرفين في مجال التخطيط للعمل الإشرافي.

واختلفت مع دراسة كل من السعودي (١٩٨٥)، وعيدة (١٩٩٥)، والخطيب (١٩٩٥)، والحسني (١٩٩٩)، إذ أشارت نتائجها إلى عدم فاعلية برامج التدريب في مجال التخطيط للعمل الإشرافي.

٢- مجال الاتصال والتواصل:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٥)، وانحرافها المعياري (٠.٧١)، ومستوى فاعليتها (عالية). وتراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية فقرات هذا المجال بين (٤.٠٨-٣.٢٥)، أي ما بين عالية ومتوسطة، وجاءت الفقرة (١٢) في الرتبة الأولى، وهي: " تتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين " ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٨)، وانحرافها المعياري (٠.٩٠)، ومستوى فاعليتها (عالية)، بينما جاءت الفقرة (٢٢) في الرتبة الأخيرة وهي: " تدرب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٢٥)، وانحرافها المعياري (١.١٣)، ومستوى فاعليتها (متوسطة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالية)، إلى أن برامج التدريب تدرب المشرفين على التعامل مع المعلمين بديمقراطية وإنسانية، وتتيح الفرصة لهم والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضا، وتقيم اتصالا معهم يوفر اهتماما باحتياجاتهم التدريبية، كما أنها تحثهم على أهمية العمل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة، وتتيح لهم الفرص للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، وتحثهم على العمل بروح الفريق، وتساعدهم على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة كل من الدهيسات (٢٠٠٤)، وجيمس (James,١٩٩٤) ، وهانت (Hunt , ٢٠٠٤) والتي أشارت إلى فاعلية برامج التدريب في مجال الاتصال والتواصل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واختلفت نتيجتها مع دراسة لجدسوج (Legdesog, ١٩٩٥) ، وعسيري Asseri)،(١٩٩٧ ، والتي أشارت إلى تدني فاعلية البرامج التدريبية، وعدم قدرتها على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

٣- مجال الكفايات الإشرافية التنفيذية:

إن درجة فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٥)، والانحراف المعياري (٠.٦٤)، ومستوى الفاعلية (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات من (٤.١٠-٢.٦٤)، أي ما بين عالية ومتوسطة ، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣١)، وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٠)، وانحرافها المعياري (٢.١١)، ومستوى فاعليتها (عالية)، بينما جاءت الفقرة (٣٧) في الرتبة الأخيرة، وهي: " تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوافرة مثل (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعالة"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٤)، وانحرافها المعياري (٠.٨٩)، ومستوى فاعليتها (متوسطة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالية) إلى أن برامج التدريب تساعد المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء، حل المشكلات، التعلم التعاوني، الحوار والمناقشة)، بدرجة عالية، كما أنها تشجعهم على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة، وتساعدهم في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج، وتنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب التدريس، وفي تحليل المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمباحث التي يشرفون عليها.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من مرتضى (١٩٩٢)، والغيثي (١٩٩٥)، وأبو سرحان (١٩٩٥)، والوهر (١٩٩٥)، والعموش (١٩٩٧)، حيث أشارت نتائجها إلى أن المؤشر العام لدى المتدربين كان إيجابيا في معظم المجالات.

واختلفت نتيجتها مع دراسة كل من عطاري (١٩٩١)، وصادق (١٩٩٣)، وبطاينة (١٩٩٦)، حيث أشارت نتائجها إلى عدم وضوح أهداف برامج التدريب مما يؤدي إلى ضعف فاعليتها في معظم المجالات.

٤- مجال توظيف التكنولوجيا:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٠١)، وانحرافها المعياري (٠.٧٤)، ومستوى فاعليتها (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات من (٣.٧٨-٢.١٢)، أي ما بين عالية ومنخفضة، وقد جاءت الرتبة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأولى الفقرة (٤٤)، وهي: " تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٨)، وانحرافها المعياري (٠.٨٩) ، ومستوى فاعليتها (عالية)، بينما جاءت الفقرة (٤٧) في الرتبة الأخيرة وهي: " تساعد البرامج المشرفين في حث قيمي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.١٢)، وانحرافها المعياري (١.٠٤)، ومستوى فاعليتها (منخفضة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (متوسطة) إلى أن برامج التدريب تساعد المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية بدرجة (متوسطة) ولا تعطي هذا المجال درجة عالية من العناية والتركيز، حيث إنها تركز على الجانب النظري أكثر من العملي في استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التربوية، وكذلك الحال بالنسبة لعرض حصص نموذجية إلكترونيا، والاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من جيزان (Jeazan , ١٩٩٩) ، وجونز (Johns, ٢٠٠١) ، وهانت (Hunt ,٢٠٠٤) ، حيث أشارت نتائجها إلى فاعلية برامج التدريب في مجال توظيف التكنولوجيا وإعداد الوسائل التعليمية.

واختلفت نتيجتها مع نتائج دراسة جيمس (James , ١٩٩٤) ، وعيدة (١٩٩٥)، وعيدة (٢٠٠٣)، والتي أشارت إلى تدني فاعلية برامج التدريب في مجال توظيف التكنولوجيا والتعلّم الذاتي من خلال الإنترنت.

٥- مجال الكفايات الإشرافية العامة:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٤٨)، وانحرافها المعياري (٠.٦٧)، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات من (٣.٩٨-٢.٣٩)، أي ما بين عالية ومنخفضة، وجاءت الفقرة (٤٩) في الرتبة الأولى، وهي: " تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين"، إذ كان متوسطها الحسابي (٣.٩٨)، وانحرافها المعياري (٠.٨٩)، ومستوى فاعليتها (عالية)، بينما جاءت الفقرة (٦٤) في الرتبة الأخيرة وهي: " تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٩)، وانحرافها المعياري (١.٠١)، ومستوى فاعليتها (منخفضة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالية)، إلى أن برامج التدريب تساعد المشرفين في العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية، ومعرفة أصول التخطيط لعملهم الإشرافي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وآلية تنفيذه، كما أنها تساعدهم في تطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية، وتهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين، كما أن نظام الخدمة المدنية قد ربط إجراء الأبحاث العلمية بنظام الرتب والمكافآت، حيث يتم ترفيع الموظف الذي يقوم بإجراء بحثين معتمدين من رتبة معلم أول إلى معلم خبير، ولذلك ركزت برامج التدريب على أساليب البحث العلمي ، كما أنها تساعدهم في معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في الأردن، وفي إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية بدرجة عالية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من مرتضى (١٩٩٢)، والغيثي (١٩٩٥)، وهانت (Hunt , ٢٠٠٤) ، والعموش (١٩٩٧)، ومرتضى (١٩٩٢)، والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى أداء المشرفين بعد التدريب.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات كل من السعودي (١٩٨٥)، وعطاري (١٩٩١)، وصادق (١٩٩٣)، ولجدسوج (Legdesog , ١٩٩٥) ، والتي أشارت إلى افتقار المشرفين إلى التدريب المناسب.

٦- مجال المدرسة الفاعلة:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية (٣.٣٧)، وانحرافها المعياري (٠.٧٦)، ومستوى فاعليتها (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات من (٣.٨١-٢.٥٦)، أي ما بين عالية ومنخفضة، وجاءت الفقرة (٧٧) في الرتبة الأولى وهي: " تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع" ، حيث كان متوسطها الحسابي (٣.٨١)، وانحرافها المعياري (٠.٩١)، ومستوى فاعليتها عالية، بينما جاءت الفقرة (٧٢)، في الرتبة الأخيرة، وهي: " تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٦)، وانحرافها المعياري (١.٠٠)، ومستوى فاعليتها (منخفضة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (متوسطة) إلى أن برامج التدريب لم تُعط هذا المجال حقه في التدريب، حيث إنه موضوع مستحدث، ولم توضّح للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة بدرجة عالية، وكذلك الحال بالنسبة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها، كما أن دور البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة لم يكن على درجة عالية من الفاعلية بل كان بمستوى فاعلية منخفضة، كما أن درجة إسهام البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين كانت متوسطة، حيث لم تُعط هذا المجال حقه في التدريب بدرجة عالية.

ولم يعثر الباحث على أية دراسة تناولت هذا المجال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣- ٢٠٠٨ من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي؟

المجالات الستة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي:

١- مجال التخطيط للعمل الإشرافي:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي، كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠١)، وانحرافها المعياري (٠.٤٨) ، ومستوى فاعليتها (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤.٨٣-٢.٨٢)، أي ما بين عالية ومتوسطة ، وقد جاءت أيضاً الفقرة (٢) في الرتبة الأولى وهي: "تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٣)، وانحرافها (٠.٤٨) ، ومستوى فاعليتها (عالٍ)، وجاءت الفقرة (٥) في الرتبة الأخيرة وهي: " تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية" ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٢)، وانحرافها المعياري (٠.٦٤) ، ومستوى فاعليتها (متوسطة).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالٍ) هو أن برامج التدريب تساعد المشرفين في إعداد خطط علاجية لمشكلات الطلاب الرئيسة مثل: الضعف في التحصيل الدراسي، كما أنها تساعدهم في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج، وفي تحديد الأهداف التدريبية والتخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحققها، وفي تحديد احتياجاتهم التدريبية، وفي تحليل محتوى المنهاج الدراسي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو سرحان (١٩٩٥)، والربضي (١٩٩٦)، والدهيسات (٢٠٠٤)، حيث أشارت نتائجها إلى أن لبرامج التدريب أثرا عاليا على أداء المشرفين في مجال التخطيط للعمل الإشرافي. واختلفت مع دراسة كل من السعودي (١٩٨٥)، وعيدة (١٩٩٥)، والخطيب (١٩٩٥)، والحسني (١٩٩٩) ، إذ أشارت هذه الدراسات إلى عدم فاعلية برامج التدريب في مجال التخطيط للعمل الإشرافي .

٢- مجال الاتصال والتواصل:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي، كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٩)، وانحرافها المعياري (٠.٥٧)، ومستوى فاعليتها (عالياً)،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤.٨٣-٢.٩٥)، أي ما بين عالية ومتوسطة، وجاءت الفقرة (١٢) في الرتبة الأولى، وهي: تتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٣)، وانحرافها (٠.٣٨) ، ومستوى فاعليتها (عالياً)، بينما جاءت الفقرة (٢٢) في الرتبة الأخيرة وهي: " تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٥)، وانحرافها المعياري (٠.٨٢) ، ومستوى فاعليتها (متوسطاً).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالٍ) إلى أن برامج التدريب تتيح الفرصة للمشرفين المتدربين للاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضا، كما أنها تساعد المشرفين في اكتساب مهارات جديدة في التواصل مع المعلمين لتنمية قدراتهم الإبداعية، وتساعدهم في العمل مع المعلمين بروح الفريق، والتعامل مع المعلمين بديمقراطية، واستخدام أساليب النقد البنّاء، واتخاذ القرارات في ضوء معلومات موضوعية، وتقيم اتصالا مع المشرفين يوفر اهتماما باحتياجاتهم التدريبية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الدهيسات (٢٠٠٤)، وجيمس (James, ١٩٩٤) ، والتي أشارت إلى فاعلية برامج التدريب في مجال الاتصال والتواصل.

واختلفت مع دراسة لجدسوج (Legdesog , ١٩٩٥) ، وعسيري (Asseri ,١٩٩٧)، والتي أشارت إلى تدنّي فاعلية البرامج التدريبية في مجال الاتصال والتواصل.

٣- مجال الكفايات الإشرافية التنفيذية:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي، كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٩)، وانحرافها المعياري (٠.٣٣) ، ومستوى فاعليتها (عالياً). وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤.٥٤-٢.٨٧)، أي ما بين عالية ومتوسطة ، وجاءت الفقرة (٣٣) في الرتبة الأولى وهي: " تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء، حل المشكلات، التعلم التعاوني، الحوار والمناقشة)"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٤)، وانحرافها المعياري (٠.٥١)، ومستوى فاعليتها (عالياً)، بينما جاءت الفقرة (٣٧) في الرتبة الأخيرة وهي: " تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوافرة مثل: (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعالة". إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٧)، وانحرافها المعياري (٠.٥٨)، ومستوى فاعليتها (متوسطاً).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالٍ) إلى أن برامج التدريب تشجّع المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة، كما أنها تشجعهم على استخدام أساليب حديثة في العمل الإشرافي مثل (استمطار الأفكار، استراتيجية التعلم التعاوني، الحوار والمناقشة)، وتساعدهم في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب التدريس، وتصميم الخطط والأنشطة التي تلبي احتياجات الطلبة، وتطوير المناهج، وتساعدهم على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية.

واتفقت نتيجة هذه مع نتائج دراسة كل من مرتضى (١٩٩٢)، والغيثي (١٩٩٥)، وأبو سرحان (١٩٩٥)، والوهر (١٩٩٥)، والعموش (١٩٩٧) ، والتي أشارت إلى رضى المتدربين عن فاعلية برامج التدريب بنسبة عالية في جميع المجالات.

واختلفت مع دراسة عطاري (١٩٩١)، وصادق (١٩٩٣)، وبطاينة (١٩٩٦) ، حيث أشارت إلى عدم وضوح أهداف برامج التدريب مما يؤدي إلى ضعف فاعليتها في معظم المجالات.

٤- مجال توظيف التكنولوجيا في التربية:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي كانت متوسطة في جميع الفقرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢.٩٥)، وانحرافها (٠.٧٩)، ومستوى فاعليتها (متوسطاً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.١٦-٢.٥١)، أي بمستوى فاعلية (متوسط)، وجاءت الفقرة (٤٥) في الرتبة الأولى وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٦)، وانحرافها المعياري (٠.٥٤)، ومستوى فاعليتها (متوسطاً) ، بينما جاءت الفقرة (٤٣) في الرتبة الأخيرة، وهي: " تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥١)، وانحرافها المعياري (٠.٥٩)، ومستوى فاعليتها (متوسطاً).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (متوسط) هو أن برامج التدريب لا تحثّ المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم بدرجة عالية، وكذلك لا تساعد المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت، كما أن درجة مساعدة المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت، واستخدام التقنيات الحديثة في مجال تخصصهم، ومهارات التدريب والتدريس المتطورة مثل: عرض حصص نموذجية إلكترونيا كانت متوسطة، ولم تُعطَ العناية والاهتمام بدرجة عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العموش (١٩٩٧)، والتي أشارت إلى رضى المتدربين عن فاعلية برامج التدريب بنسبة عالية في جميع المجالات.

واختلفت مع دراسة كل من عيدة (١٩٩٥)، والصرايرة (١٩٩٦)، وجيمس (James , ١٩٩٤) ، حيث أشارت إلى حاجة المشرفين إلى التدريب في مجال توظيف التكنولوجيا في التربية.

٥- مجال الكفايات الإشرافية العامة :

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٣)، وانحرافها المعياري (٠.٣١)، ومستوى فاعليتها (عالٍ)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤.٢١-٣.٨٨) أي أن جميعها بمستوى فاعلية (عالٍ)، وجاءت الفقرة (٥٢) في الرتبة الأولى وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين" ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢١)، وانحرافها المعياري (٠.٤١)، ومستوى فاعليتها (عالية). بينما جاءت الفقرة (٦٩) في الرتبة الأخيرة، وهي: " تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييما ذاتيا"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٨) ، وانحرافها المعياري (٠.٦١)، ومستوى فاعليتها (عالياً).

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالٍ) إلى أن برامج التدريب تساعد المشرفين في تحليل المواقف التعليمية، كما أنها تساعدهم في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم، وفي التخطيط لعملهم الإشرافي وتحليل المواقف التعليمية، وبناء الاختبارات وتحليلها، وتطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة بدرجة عالية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من مرتضى (١٩٩٢)، والغيثي (١٩٩٥)، إذ أشارت إلى ارتفاع مستوى أداء المشرفين بعد التدريب.

٦- مجال المدرسة الفاعلة:

إن درجة فاعلية برامج التدريب في هذا المجال من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف التربوي كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥٩)، وانحرافها المعياري (٠.٤٤) ، ومستوى فاعليتها (عالياً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٤.٠٩-٢.٨٧) ، أي ما بين عالية ومتوسطة، وجاءت الفقرة (٧٤) في الرتبة الأولى وهي: " تحدّد البرامج كفايات المشرفين الفعالين"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٩)، وانحرافها المعياري (٠.٥١)، ومستوى فاعليتها (عالياً)، بينما جاءت الفقرة (٧٢) في الرتبة الأخيرة ، وهي: "تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة" ، إذ كان متوسطها الحسابي (٢.٨٧)، وانحرافها المعياري، (٠.٤٢)، ومستوى فاعليتها (متوسطاً).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعزو الباحث درجة فاعلية هذا المجال الكلية بمستوى (عالٍ) إلى أن رؤساء الأقسام يفترضون أن برامج التدريب توضح للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة بدرجة عالية، كما أنها تسهم في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين في هذا المجال.

ولم يعثر الباحث على أية دراسة سابقة تناولت هذا المجال.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣- ٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي؟

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥ α) ، بين المتوسطين الحسابين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لطبيعة العمل، في جميع المجالات باستثناء مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٧) ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥α)، وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤.٠٩)، بينما بلغ المتوسط للمشرفين التربويين (٣.٦٢)، ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق إلى أن كلا من المشرفين ورؤساء أقسام الإشراف يعتبرون أن برامج التدريب تلبي احتياجات المشرفين التدريبية ، ولذلك رأى الجميع أن درجة فاعليتها عالية في معظم المجالات، كما أن جائزة جلالة الملكة رانيا العبدالله لكل من المعلم المتميز، والمدير المتميز، والمشرف المتميز، قد جعلت المدربين والمشرفين ورؤساء الأقسام يولون برامج التدريب العناية القصوى مما زاد من فاعلية هذه البرامج من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام على حدّ سواء.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الربضي (١٩٩٦)، والسعود (٢٠٠٣)، والعابدين (٢٠٠٦)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى طبيعة العمل (مشرف، رئيس قسم).

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالنسبة لمتغير الجنس:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة ، أي بين تقديرات المشرفين تبعا لمتغير الجنس، في معظم المجالات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين والمشرفات، اعتبروا أن مجالات البرامج التدريبية ضرورية لعملهم الإشرافي، ولذلك أولوها جل اهتمامهم وعنايتهم على حد سواء، كما أن وزارة التربية والتعليم تدمج المشرفين والمشرفات في برامج تدريبية واحدة، فتتكون لديهم قواسم مشتركة من حيث : المدربون، وبرامج التدريب، وأوقاتها، وظروفها، وأماكنها، مما جعل آراءهم متقاربة نظرا لتشابه هذه العوامل والظروف. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كل من الربضي (١٩٩٦)، وبرقعان (١٩٩٦)، والحسني (١٩٩٩)، والدهيسات (٢٠٠٤)، والجنيدي (١٩٩٩) ، واختلفت مع دراسة الشريف (٢٠٠٠) وبطانية (١٩٩٦) وفرحات (١٩٩٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) من وجهة نظر المشرفين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية وهي (التخطيط للعمل الإشرافي، والكفايات الإشرافية التنفيذية، وتوظيف التكنولوجيا في التربية) ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع هذه الفئات يعتبرون أن هذه المجالات من المهارات الأساسية للمشرف التربوي، ولذلك ركّزت عليها برامج التدريب، كما أن برامج التدريب تراعي الفروق الفردية بين المشرفين، وتركز على التعامل معهم بروح الديمقراطية، والتواصل الفاعل بينهم وبين المتدربين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما جعل آراء المشرفين سواء أكانوا من حملة البكالوريوس + دبلوم، أم من حملة الماجستير، أم من حملة الدكتوراة متقاربة حول فاعلية هذه البرامج.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من العنوز (١٩٩٥)، والعتيبي (٢٠٠٥)، والشريف (٢٠٠٠) ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في المجالات الآتية: (الاتصال والتواصل، والكفايات الإشرافية العامة، والمدرسة الفاعلة)، واختلفت هذه الفروق باختلاف المجالات، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف المساقات الجامعية لهذه الفئات ، حيث إن مساقات طلبة الماجستير تختلف عن مساقات طلبة البكالوريوس، ومساقات طلبة الدكتوراه تختلف عن مساقات الماجستير، مما ينعكس على تقديراتهم لبرامج التدريب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من العنوز (١٩٩٥)، والعتيبي (٢٠٠٥)، والشريف (٢٠٠٠)، والحسني (١٩٩٩).

وبالنسبة لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المشرفين تعزى إلى متغير الخبرة في معظم المجالات ، باستثناء مجال التخطيط للعمل الإشرافي، إذ كان مستوى الدلالة غير دالٍ إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) ، وقد تفاوتت من مجال إلى آخر، فجاءت في أغلب الأحيان لصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) ، كما في مجالي (توظيف التكنولوجيا، والفعاليات الإشرافية التنفيذية) ، بينما جاءت في مجال الاتصال والتواصل، لصالح ذوي الخبرة القصيرة (١- أقل من ٥ سنوات)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة قد حضروا دورات تدريبية مختلفة أكثر من ذوي الخبرة القصيرة، كما أنهم يهتمون بمجال توظيف التكنولوجيا للحصول على الشهادات التي تحسّن من رتبهم، وتمنحهم العلاوة من وزارة التربية والتعليم، لأنها تشترط خبرات طويلة للحصول عليها.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من العتيبي (٢٠٠٥)، والعموش (١٩٩٧)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراسة كل من أبو ناصر (١٩٩٥)، والربضي (١٩٩٦)، وبرقعان (١٩٩٦)، والحسني (١٩٩٩)، والسعود (١٩٩٣) ، وفريحات (١٩٩٢)، والدهيسات (٢٠٠٤)، حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١- إعادة النظر في برامج تدريب المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة، بحيث يتم تصـميم هذه البرامج لتلبي الاحتياجات التدريبية التي كشفت نتائج هذه الدراسة، وبخاصة مجال توظيف التكنولوجيا.

٢- تبني وزارة التربيـة والتعليم للبرنـامج التـدريبي الـذي اقترحـه البـاحـث، وتطبيقـه لتطوير برامج تدريب المشرفين التربويين.

٣- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول البرامج التدريبية للمشرفين التربويين.

٤- تقليص الفجوة بين مفاهيم الإشراف النظرية و ممارســات المشرـفين التربويين لهذه المفاهيم من خلال عقد مؤتمر يخصص للإشراف، و يشارك فيه المشرف و المدير والمعلم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع:

١- المراجع العربية

٢ - المراجع الأجنبية

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الـمـراجـع

المراجع العربية.

أبو سرحان، عيد (١٩٩٥). **أثر برنامج تطوير الإشراف التربوي على أداء المشرفين في الأردن، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات دورة الإدارة العليا، معهد الإدارة العامة**، مديرية التدريب التربوي، عمان.

أبو صباح، إدوارد، (١٩٩٤). أثر التدريب على مسيرة التنمية الاجتماعية، **المجلة العربية للتدريب**، مجلد ٦ عدد (١١)، ص ٣٥.

أبو عمشة، عدنان، (١٩٩٨). تدريب القيادات المتوسطة العاملة في مجال محو الأمية وتعليم الكبار، **مجلة تعليم الجماهير**، مجلد ٢٥، العدد ٤٥، المنظمة العربية للتربية والثقافة، تونس، ص ١٤٦-١٦٦.

أبو قديري، إبراهيم، (١٩٩٠). في الإشراف التربوي، **رسالة المعلم**، مجلد ٣١، عد ٤، ص ٤٦-٤٧.

أبو ناصر، فتحي محمد علي (١٩٩٥). **الاحتياجات التدريبية لمشرفي العلوم في الأردن من وجهة نظر المشرفين ومن وجهة نظر معلمي العلوم في المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو هويدي، فايق (٢٠٠٠). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٨). **تحديث الإدارة التعليمية**، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.

الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبد المجيد (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي**، ط١، عمان: الدار العلمية والدولية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

الأعرجي، عاصم، والشيخلي، عبد الرزاق، (١٩٩٠). **إدارة الأفراد**، بغداد، وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي.

الأفندي، محمد حامد (١٩٨١). **الإشراف التربوي**، ط٣، القاهرة: عالم الكتب.

الأفندي، محمد حامد، (١٩٨٣). **الإشراف التربوي**، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثالثة.

الأيوب، سالم عبدالله العلي، (١٩٩٠). **درجة أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في الأردن ودرجة ممارستهم لها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب، (١٩٩٤). الإشراف العيادي، **رسالة المعلم** ، مجلد ٣٥، عدد ١، ص ٣٩-٥٠.

البدري، طارق عبد الحميد، (٢٠٠١). **تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

برقعان، أحمد محمد أحمد، (١٩٩٦). **تقويم برنامج التوجيه التربوي من وجهة نظر المعلمين في الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

بستان، أحمد (١٩٩٤). **بعض الاتجاهات العالمية في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين**، الرياض: مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

بطاينة، آمنة موسى، (١٩٩٦). **الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية المهنية في الأردن من وجهة نظرهم في المرحلة الأساسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بلقيس، أحمد (١٩٨٩). **تقنيات حديثة في الإشراف التربوي: الحلقة التدريبية العربية الإقليمية في الإشراف التربوي الفعال**، عمان، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع منظمة اليونسكو.

بلقيس، أحمد، (١٩٨٩). **تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية ودور القائد التربوي** ، الرئاسة العامة، وكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.

البلوشي، منير أحمد بن سالم (١٩٩٩). **تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط، جامعة السلطان قابوس.

تشارني، سامي وكرنراي، كاثي (٢٠٠٠). **وسائل المدرب الناجح**، ترجمة الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض: مكتبة جرير.

الجنيدي، نفوز نوران، (١٩٩٩). **الواقع التدريبي المأمول والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم، دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٨). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة: دار الفكر العربي.

حداد، كوثر (١٩٩٣). **درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حســـن ، محمد صـــديق محمد، (١٩٩٦). التوجيه التربوي الواقع والمأمول، الحلقة ١، **مجلة التربية** – قطر، السنة ٢٥، العدد ١١٧، ص ٤٨-٦٤.

الحسـني، يحيى بن سعد (١٩٩٩). **الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين كما يراها المشرفون والمعلمون في المدارس الحكومية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

حســين، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦)، **الأعمدة الســبعة للإشراف الفعال**، ط٢، القاهرة: ســلســلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.

الحماد، ســعاد إبراهيم (٢٠٠٠). **معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض**، رســالة ماجســتير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

الحمامي، محمد (١٩٩١). **التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي، التعليم والتربية البدنية**، القاهرة: مركز الكتاب الناشر.

حمصي، نهلة ، (١٩٩٣). التوجيه التربوي وفعاليات التجديد في الشـكل والمضـمون، **مجلة التربية**، مجلد ٢٢، العدد ١٠٤، الدوحة ، قطر، ص ٧٦-٨١.

حميدة، إمام مختار (٢٠٠٠). **مهارات التدريس**، القاهرة: مكتبة زهران للشرق .

حيدر، عبد الصـمد سـلام (١٩٩٣). **درجة ممارسـة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة صنعاء العاصمة اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخطيب، إبراهيم، الخطيب، أمل (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي: فلســفته، أســاليبه**، أهدافه، ط١، عمان: دار قنديل.

الخطيـب، رداح، والخطيـب ، أحمد ، والفرح، وجيه (١٩٩٦) . **الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة**، ط٢، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ص ١٢٩.

الخطيـب، رداح، والخطيـب ، أحمـد، والفرح ، وجيـه (١٩٨٧)، **الإدارة والإشراف التربوي**، عمان: دار النـدوة للنشر والتوزيع.

الخطيب، علي يوسـف (١٩٩٥). **تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظات إربد وعجلون والبلقاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

الخميس، السـيد سـلامة (٢٠٠٢). **الأدب التربوي في بعض قضـايا التنظير والبحث والممارسـة**، كلية التربية، دمياط، جامعة المنصورة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الداوود، فاعور (١٩٩٥). **كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد.

درّاسة، محمود (١٩٩٧). **واقع الإشراف التبوي في محافظات غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

درة، عبد الباري، (١٩٩١). الأساليب التدريبية: تصنيفها ونموذج مقارن لها والعوامل التي تحكم اختيارها، **رسالة المعلم**، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني (عدد خاص بتدريب المعلمين، عمان، الأردن، ص ١٣-١٤.

دقامسة ، مخلص مصطفى لافي (١٩٩٨). **اتجاهات المشرفين التربويين في شمال الأردن نحو واقع التطوير التربوي في المدارس الأردنية**، جامعة اليرموك، إربد.

الدهيسات، محمد إبراهيم جويفل (٢٠٠٤). الواقع **والملامح المستقبلية للإشراف التربوي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

دوّاني، كمال (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق**، ط١، عمان: الجامعة الأردنية.

الدوجان، عطاالله إبراهيم (١٩٨٩). **مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الراشد، أحمد عبد العزيز (١٩٩١). **تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة – جمهورية مصر العربية.

راي، لسيلي (٢٠٠١). **كيفية قياس فاعلية التدريب**، ط٣، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

الربضي، مريم سالم. (١٩٩٦). **درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة إربد**. ملخصات رسائل الماجستير، الجزء الأول، ٩٥-٩٦.

رواشدة، هشام (٢٠٠٤). المدرب المهني، تطوره وكفاياته لمواكبة التغيرات المحيطة، **مجلة التدريب المهني**، المجلد السادس ، العدد الرابع عشر، ص. ٤، عمان ، الأردن.

الزاغة ، عمر محمد (٢٠٠٠). **واقع الإشراف التربوي في الضفة الغربية كما يراه كل من المشرف والمعلم بالمرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الزعبي، فتحي (١٩٩٤). **تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الزيادي، عادل رمضان (١٩٩٩). **تدريب الموارد البشرية**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

سـعادة ، يوسـف جعفر (١٩٩٣). **التدريب: أهميته والحاجة إليه، أنماطه، تحديد احتياجاته، بناء برامجه والتقويم المناسب له**. القاهرة: الدر الشرقية.

السعود، أمين (٢٠٠٣). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا**، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة الفاشر، السودان.

السعود، راتب (١٩٩٣). **معوقات العمل في الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون**، مجلة دراسات، المجلد (٢١أ) العدد ٤، ص ٤٤٠-٤٧٢.

السعود، راتب (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة**، ط١، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السـعودي، محمـد زعل (١٩٨٥). **تقويم برنامج الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم لمحافظة عمان العاصمة**. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.

الشـريف، محمد أحمد (٢٠٠٠). **الاحتياجات التدريبية اللازمة لمشـرفي التربية الإسـلامية من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التربية الإسـلامية في محافظة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شقبوعة، داوود (٢٠٠١) . **إعداد المشرفين** ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.

الشـيخ، خـالـد (١٩٩١). **مشـكلات الإشراف التربوي في الأردن، ورقـة عمل مقدمة إلى ندوة اليونسـكو الإقليمي**ة، جامعة اليرموك.

صـادق، حصة محمد (١٩٩٠). **تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

صـادق، هدى أحمد (١٩٩٣). **تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي**، المجلة العربية للتدريب، المجلد الخامس، العدد العاشر، ص. ١١-٣٣.

الصرايرة، يوسف (١٩٩٦). **أثر برنامج تطوير الإشراف التربوي على وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث لدى المشرفين التربويين**، دراسة مقدمة لوحدة الإدارة العليا، مديرية التدريب التربوي، عمان.

صليوو، سهى نونا (٢٠٠٥). **الإشراف والتنظيم التربوي**، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طافش، محمود (٢٠٠٤). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، عمان: الأردن، دار الفرقان.

العابدين، محمد (٢٠٠٦). **درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهمات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة الزرقاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

عايش، أحمد جميل (٢٠٠٨). **تطبيقات في الإشراف التربوي**، ط١، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الهادي، جودة (٢٠٠٦). **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس**، عمّان: دار الثقافة.

عبيدات، ذوقان، (١٩٨١). **تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

عبيدات، ذوقان، (١٩٩٤). الإشراف التربوي: واقع وتطلعات، **رسالة المعلم**، مجلد ٣٥، عدد ٢، ص ١٤٣-١٥٢.

عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة، (٢٠٠٧). **استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي**، ط١، عمان: دار الفكر.

العتيبي، سيف (٢٠٠٥). **واقع المهام الإشرافية للمشرف التربوي في دولة الكويت وتصورات مقترحة للتطوير**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد ، الأردن.

عطاري، عارف توفيق (١٩٩١). تصورات دور الموجه الفني وممارساته لذلك الدور كما يرى الموجهون والمدرسون في المدارس الحكومية بدولة قطر، ملخص أطروحة دكتوراه، **مجلة التربية**، المجلد (٤) ، العدد (٩٨)، ص ١١٦-١٢٨.

العقيلي، عمر وصفي (١٩٩٦). **إدارة القوى العاملة** ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العماش، عبد الرحمن (٢٠٠٢). **واقع الإشراف التربوي ومشكلاته في مدارس البنات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، المنامة، مملكة البحرين.

العموش، نايف حامد (١٩٩٧). **دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

العنوز، شحادة (١٩٩٥). **واقع الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

عيدة، محمد سليمان عبد الله، (٢٠٠٧). **المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في ضوء الواقع والاتجاهات الإشرافية المعاصرة في الدول المتقدمة**، عمان: دار الفرقان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عيده، محمد سليمان (١٩٩٥). **تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيده، محمد سليمان (٢٠٠٣). **الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة استطلاعية لواقعه وأهمية أبعاده**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الغيثي، راشد محمد سعيد (١٩٩٥). **دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية لسلطنة عُمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.

فرحات، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٧). **تقويم تأهيل المشرفين التربويين في الأردن، من وجهة نظر المعلمين والمشرفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فريحات، إبراهيم، محمد، (١٩٩٢). **تقييم الاحتياجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فيفر، إيزابيل، ودنلاب، جين (٢٠٠١). **الإشراف التربوي على المعلمين، دليل لتحسين التدريس، ترجمة الدكتور محمد عيد ديرانية** ، ط٣، عمان: الجامعة الأردنية.

قاسم، رقية زياد أديب (٢٠٠١). **المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

القاسم، عبد الكريم محمود (١٩٩٢). **تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

القبلان، يوسف بن محمد (١٩٩٢). **أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته في المملكة العربية السعودية**، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

القسوس، ابتسام متري، (٢٠٠٤). **الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (١٩٨٧-٢٠٠٢) ومدى إدراك القيادات الإدارية لها / بناء أنموذج للتطوير**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

القواسمة، إبراهيم محمد مسلم، (١٩٩٨). **تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كنانة، أحمد (٢٠٠٣). سلسلة حلقات تعلّم الحاسوب بنفسك، **رسالة المعلم**، مجلد (٤٢)، العدد (١١)، ص. ٨٠-٨٥.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الكيلاني، أحمد (٢٠٠٢). **تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء كفاياتهم وبناء برنامج لتنميته**. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد: بغداد، العراق.

متولي، مصطفى (١٩٨٣). **الإشراف الفني في التعليم : دراسة مقارنة**، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة.

محمد ، مصطفى عبد السميع (١٩٩٥). تدريب معلمي الرياضيات للمرحلة الثانوية، الواقع والتدريب المأمول، **مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس**، المجلد(٣٤)، العدد (٣٤)، ص١٥١-١٨٠.

مدانات، أوجيني، وكمال برزة، (٢٠٠٢). **الإشراف التربوي التعليمي**، عمان: دار مجدلاوي للنشر.

مرتضى سلوى محمد علي. (١٩٩٢). **فاعلية برنامج لتدريب الموجهين على مهارات للتوجيه التربوي الأساسية في رياض الأطفال**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

مرسي، محمد منير (٢٠٠١) ، **الإدارة التعليمية** ، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

مرعي، توفيق أحمد، (١٩٩٢). آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها، **مجلة دراسات تربوية**، مجلد (٧)، ، العدد (٤٥)، القاهرة، مصر، ص ١٣٢ – ١٥٩.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، (١٩٨٥)، **الإشراف التربوي لدول الخليج العربي، واقعه وتطويره**، الرياض، مكتب التربية لدول الخليج العربي.

المسّاد، محمود أحمد (١٩٨٦). **الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح**، إربد: دار الأمل، الأردن، ص ٢٨-٢٩.

المسّاد، محمود أحمد (٢٠٠١). **تجديدات في الإشراف التربوي** ، عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ص ٢٧-٢٩.

المعهد الوطني للتدريب، (٢٠٠٣). **التقرير السنوي**، عمان، الأردن.

المغيدي، الحسن محمد (١٩٩٧). **معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات التربويون في محافظة الإحساء التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المومني، عاطف طعمة، (١٩٩٤). **فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الهندي، وحيد بن أحمد، (١٩٩٣). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد ٧٩، الرياض.

وزارة التربية والتعليم (١٩٨٣) . **دليل الإشراف التربوي**، ط١، عمان: الأردن. قسم المناهج والإشراف التربوي، مديرية المناهج.

وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨). المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي، **رسالة المعلم**، الأردن، وزارة التربية والتعليم، بديل العددين الثالث والرابع من المجلد التاسع والعشرين.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٠). **خطة تدريب الأطر التربوية**، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩١). **المشروع الفرعي: تدريب مدربي المدربين والمدربين المحليين**، مركز التدريب التربوي، عمان.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩١). **خطة تدريب الأطر التربوية في أثناء الخدمة** ، مركز التدريب التربوي، عمان.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩١). **محضر اجتماعات لجنة التربية والتعليم**، الجلسة العاشرة تاريخ ١٩٩١/٨/١م.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٥). **المديرية العامة للتدريب التربوي**، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٦). **مديرية الإشراف التربوي، تطوير عملية الإشراف التربوي والهيكلية التنظيمية المقترحة**، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٧). **قانون التربية والتعليم**، ٩٤/٣، المديرية العامة للدراسات والبحوث التربوية، ص ١٣.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩ – أ)، **مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم لإدارة الخدمات التربوية** ، المديرية العامة للتأهيل والتدريب التربوي.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩). التوجهات المستقبلية للتطوير التربوي في الأردن، المؤتمر الوطني التربوي، عمان.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩ – ب)، التقرير الختامي. **المؤتمر الوطني للتطوير التربوي**، المركز الثقافي الملكي ٦-٧ كانون الأول ١٩٩٩، عمان.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩)، التطلعات المستقبلية: السياسات والاستراتيجيات والمشاريع التجديدية ، **المؤتمر الوطني التربوي**، عمان- الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١/٢٠٠٢) . **دليل الإشراف التربوي**، ط١، عمان: الأردن. ص ٣٥-٣٧.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣) . **دليل التدريب التربوي**، المديرية العامة للتأهيل والتدريب والإشراف التربوي.

وزارة التربية والتعليم ، المديرية العامة للتدريب التربوي، **تفعيل دور المشرف التربوي للعام الدراسي ٩٧/٩٦**، ورقة عمل مقدمة إلى لجنة التخطيط، ١٩٩٦م، عمان.

وزارة التربية والتعليم، (١٩٩٩). **دليل الانجازات التربوية**.

وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٢). **دليل المشرف التربوي** .

وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤، **رسالة المعلم**، العدد الثاني، المجلد الخامس والثلاثون، ص ١١٨-١١٩).

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). **الخطة الثانية للتطوير التربوي في الأردن**، ورقة عمل أولية، (١٩٩٩-٢٠٠٥)، مقترح لتنفيذ منهجية العمل وآلية التنفيذ، عمان، الأردن.

الوهر، محمود (١٩٩٥). **تقويم برنامج تطوير الإشراف التربوي في الأردن**، دراسة مقدمة لمؤتمر تقويم عملية التطوير التربوي، مركز التدريب التربوي، عمان.

الوهر، محمود، والقسوس، ابتسام، والعقيل، محمود (١٩٩٥)، **تقويم برنامج تطوير الإشراف التربوي، المجمّع الأول للمشرفين**، مركز التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم الأردنية، ص (٣٦-٣٧).

ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٨٦). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية:

Anthony, W. P.; Perrwe, P. L. & Kacmar, K. M. (١٩٩٩). **Human Resource Management**. New York: Harcourt Publishers.

Armstrong, Mary A. (١٩٩٤). A Study to Determine the Teacher's Perception of the Principal's use of Development Supervision and its Effect on Teacher's Efficacy, Ed. D. University of Kansas, **Dissertation Abstracts International**, Vo. ٥٤، No. 'Q. P. ٣٢٧٢-A.

Asseri, Ahmed. A. (١٩٩٧). Training Model to Enhance the Effectiveness of School Principals in Asser Educational District in Saudi Arabia, **Dissertation Abstracts International** , www.american-edu .

Beach, T. Avery (١٩٧٦). The Perception of Teachers. Principals, and Supervisor of the supervisory Support service in Tenssessee. **Dissertation Abstract International** . Vol. ٣٩، No. ٩، ١٩٧٦.

Casio, Wayne (١٩٩٢). **Managing Human Resources Productivity,** Quality of Work Life Profits. ٣rd ed, Singapore: McGraw- Hill.

Clickman, Carl, D (١٩٩٠). **Supervision of Instruction Developmental Approach.** ٢nd ed., Boston, Allyn & Bacon.

Digumarti, B. R. (٢٠٠٣). **Education, Employment and Human Resource Development**. New Delhi: Discovery Publishing House.

Duarte, Iise Bromatti (١٩٩٨). A Survey of Supervisory Practices and Attitudes Toward Supervision in Master's Programs in Tesol in the United Status. PH.D the Pennsylvania State University, **Dissertation Abstracts International**, Dai-A ٥٩/٠٦, P ١٩٨١, ١٩٩٨.

Dull, Liooydw, (١٩٨١). **Supervision School Headship Handbook,** Columbus , Ohio, Merrill.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Good, Carter V. (١٩٧٣). **Dictionary of Education**. ٣rd , New York.

Gordon, Stephen, P., & Nicely, Robert, F. (١٩٩٥). **Handbook of Research on School Supervision**, A project Endorsed by official representatives of the Association for supervision and Curriculum Development University of Georgia.

Grogan, Margaret & Andrews, Richard (٢٠٠٢). Defining Preparation and Professional Development for the Future. **Educational Administration Quarterly** , Vol. (٣٨), No. ٢, P; (٢٣٣-٢٥٦).

Harris, ben (١٩٨٥). **Supervisory behavior in education**, e, ٣rd ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Hall.

Healey, Paul, (٢٠٠٨). **The Education of the Pennsylvania ASCD**. Teacher Supervision Evaluation Self- study Process as a tool for assessment.

Hunt, Davis. (٢٠٠٤). Exploring Training Function Deployment (TFD): A new Approach to Professional Development in Education. University of Wisconsin – Madison, **Dissertation Abstracts International**.

James, Otis Maxwell. (١٩٩٤). Analysis of (in Service) Training Experiences and Needs of Alabama Superintendents, Albama: (EDD, the university of Alabama) **Dissertation Abstracts International**, ٥٥ – ١١, A, P ٣٣٦٦.

Jeazan, Salha Salim, (١٩٩٩). The Role of Supervisor's as Educational Leaders in Private School in Saudi Arabia. **Dissertation Abstracts International**. Vol. A ٥٩ (١١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Johns, V. E. (٢٠٠١). An Analyses of Supervisory Takes Performed in Elementary School. (Doctoral Dissertation, University of Connecticut). **Dissertation Abstracts International** . ٤٦-٥٩٩-A.

Keith, MC Monagle D. (١٩٨٢). Analysis of the Relationship Between the Congrunence of teachers and their supervisors Operational Definitions of Teach Effectiveness, and Teacher Satisfaction with Supervision. **Dissertation Abstracts International** Vol. ٤٣, No. ٨ , PP. ٢٨٧٧ (١٩٧٣).

Kyle, Mj, Regina. (١٩٨٥). **Reaching for Excellence, An Effective Schools**, Souce Book , E.H. White Company.

Langford, D., Hancock, M. Fellows, R., & Gale, A. (١٩٩٥). **Human Resources Management in Construction**, London: Longman Scientific & Technical.

Legdesog, C., (١٩٩٥). **An Effectiveness Analysis of Professional Development Program for School Administration in YAP**, Sy, ٩٢/١٩٩٣ Through Sy ٩٣/١٩٩٤. Master Degree Project, University of Hawaii-Monos.

Matkin, Ralph , E. and others (١٩٨١). **Rehabilitation Administrators and Supervisors: Their Work Assignments, Training Needs, and Suggestions for Preparation**. Eric. Paper Presented at the Annual Convention of American Personnal and cuidance Association, U.S. Illnois.

Mitchell, G. (١٩٩٨). **The Trainers Handbook (The AMA Guide to Effective Training),** (٣rd ed.). New York: Amacon. American Management Association.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Narango, F., V., (١٩٩٣). Educational Supervision in Colombia : The Role of the Supervision. Science Education. Volume ٧١٠ No. ١٠ P. ٩-١٤. **Dissertation Abstracts International**.

Neagley Ross L. & Dean Evans (١٩٨٠). **Handbook for Effective Supervision,** ٢nd, ew Jersey Englewood Cliffs, Prentice- Hall. Inc.

Pfeiffer, I. & Dunlap, J. (١٩٨٢). **Supervision of Teacher**, A guide to Improving Instruction, Orypress, Az.

Prakins, R. Joel. (١٩٨١). **Supervisors Perceptions of Specified Competencies in Selected Southeastern, States**, East Tennessee University.

Ritchie, T. j. (١٩٩٣). Understanding Educational Supervisors (Supervisor Efficacy, Role Indentities, Idiosyncratic Values). PH.D. Dissertation, University of Toronto (Canada). **Dissertation Abstracts International**, ٨٣(٨), ٢٦٣٦-A.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (٢٠٠٠). **Organizational Behavior**, New York: Wiley.

Sergiovanni, T. & Starrat, R. J. (١٩٩٨). **Supervision: Human Perspective,** New York: MC Graw-Hill Co.

Sergiovanni, Thomas, J. (١٩٨٢). **Supervision of Teaching**, Prepared by the NSCD (١٩٨٢), Yearbook Committee, Sergiovanni Chairperson and editor.

Siens C. M. & Embeier, H. (١٩٩٦). Development Supervision and the Reflective Thinking of Teachers. **Journal of Curriculum and Supervision** ١١(٤)، ٢٩٩-٣١٩-A.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Suleiman, I. A. (١٩٨٥). The Development of A program for the In-service Education of Science Supervisors in Jordan, **Dissertation Abstracts International**., Vol. (٤), (٩٠).

Sullivan, Susan & Glanz, Jeffery, (٢٠٠٠). **Alternative Approaches to Journal of Curriculum and Supervision**, Spring, Vol. ١٥، Issue ٣, P. ٢١٢.

Torringtonm d. & Tura Hall, L., (١٩٩١). **Personal Management**, PRENTICE Hall International, UK. Ltd. P. ٤٠٧.

Waite, Duncan, (١٩٩٥). **Rethinking Instructional Supervision**, London: The Falmer Press.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحقات

الملحق (١)

استبانه الدراسة في صيغتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية الـدراسات التربوية العليا

قسم الأصـول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور : ..... المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقــوم الباحـث بإعـداد دراسة بعنـوان : " فاعلية برامـج تدريب المشـرفين التربويين في الأردن خـلال الفترة ٢٠٠٣ – ٢٠٠٨ من وجهة نظر المشــرفين التربويين ورؤســاء أقســام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها "، وذلك اسـتكمالاً لمتطلبات الحصـول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا في جامعة عمان العربية.

وتشتمل الأداة (الاستبانة) على مجالات تقيس فاعلية هذه البرامج وهي :

١- التخطيط للعمل الإشرافي.

٢- الاتصال والتواصل.

٣- الفعاليات الإشرافية التنفيذية.

٤- توظيف التكنولوجيا في التربية.

٥- الكفايات الإشرافية العامة.

٦- المدرسة الفاعلة.

أرجـو قراءة فقرات الاستبانة والتفضل بإعطـاء الحكم عليها من حيث انتمائها إلى المجـال الذي نسبت إليه، وسلامة الصياغة اللغوية ، ووضوح عباراتها، وأية ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

مع الشكر الجزيل،،،

الباحث

فوزي محمد الحردان

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: التخطيط للعمل الإشرافي							
١- تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي والأداء المرغوب .							
٢- تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه .							
٣- تساعد البرامج المشرفين في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة .							
٤- تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط النمو المهني للمعلمين .							
٥- تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية .							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦- تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج بالمدرسة .							
٧- تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط عامة للاحتياجات المدرسية وتطلعاتها المستقبلية .							
٨- تساعد البرامج المشرفين في تحليل محتوى المنهاج الدراسي قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية .							
٩- تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المهنية للمعلمين.							
١٠- تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط علاجية لمشكلات الطلاب الرئيسة							
١١- تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد .							
١٢- تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد.							
١٣- تساعد البرامج المشرفين في تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثاني: الاتصال والتواصل							
١٤- تُتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين .							
١٥- تُقيم البرامج اتصالاً مع المشرفين المتدربين يوفر اهتماماً بحاجاتهم التدريبية							
١٦- تُتيح البرامج الفرصة للمشرفين المتدربين الاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضاً.							
١٧- تقدّم البرامج للمشرفين أفكاراً بنّاءة وعملية .							
١٨- تساعد البرامج المشرفين على تطوير قدراتهم على الإقناع والتواصل في النقاش مع المعلمين.							
١٩- تساعد البرامج المشرفين في اكتساب مهارات جديدة في التواصل مع المعلمين لتنمية قدراتهم الإبداعية.							
٢٠- تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب النقد البنّاء في تقويم أداء المعلمين.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢١- تساعد البرامج المشرفين في بناء علاقات اجتماعية وديّة متبادلة مع المعلمين.							
٢٢- تحثّ البرامج المشرفين على تقدير عمل المشرفين وإشعارهم بأهمية إنجازاتهم.							
٢٣- تحثّ البرامج المشرفين على أهمية العمل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة .							
٢٤- تشجّع البرامج المشرفين على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين ومديري المدارس والمجتمع المحلي.							
٢٥- تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٢٦- تشجّع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي.							
٢٧- تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل.							
٢٨- تساعد البرامج المشرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم وحاجاتهم.							
٢٩- تساعد البرامج المشرفين على اتخاذ قراراتهم في ضوء معلومات موضوعية محقّقة.							
٣٠- تدرّب البرامج المشرفين على التعامل مع المعلمين بديمقراطية وإنسانية.							
٣١- تشجّع البرامج المشرفين على تقديم مقترحات تسهم في تطوير المناهج الدراسية.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الثالث: الفعاليات الإشرافية التنفيذية							
٣٢- تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، الطريقة البنائية ، حل المشكلات ، التقويم التشخيصي).							
٣٣- تساعد البرامج المشرفين في تحليل الأهداف التربوية الخاصة بمناهجهم.							
٣٤- تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي.							
٣٥- تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات لتنفيذ المناهج ومناقشتها مع المعلمين.							
٣٦- تساعد البرامج المشرفين في وضع الخطط والأنشطة التي تلبّي احتياجات الطلبة وميولهم ورغباتهم.							
٣٧- تساعد البرامج المشرفين في توظيف الأنشطة المدرسية في خدمة المناهج الدراسية.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٣٨- تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، الطريقة البنائية ، حل المشكلات، التقويم التشخيصي) .							
٣٩- تحثّ البرامج المشرفين على متابعة تفعيل المكتبة المدرسية ، وإثرائها للمراجع التي تثري المناهج الدراسية .							
٤٠- تشجّع البرامج المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة.							
٤١- تساعد البرامج المشرفين في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المناهج الدراسية.							
٤٢- تشجّع البرامج المشرفين على استخدام أساليب وطرق حديثة في العمل الإشرافي مثل (استمطار الأفكار، إستراتيجية التعلّم التعاوني، الحوار والمناقشة).							
٤٣- تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات، والمكتبات ، والملاعب) بطرق فعّالة.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٤- ترشد البرامج المشرفين إلى ما يُستجدّ في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها .							
٤٥- تشجّع البرامج المشرفين على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية .							
٤٦- تشجّع البرامج المشرفين على احترام ومناقشة آراء المعلمين وملاحظاتهم حول تطوير المناهج الدراسية.							
المجال الرابع: توظيف التكنولوجيا في التربية							
٤٧- تساعد البرامج المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٤٨- تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات الحديثة في التخطيط.							
٤٩- تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة.							
٥٠- تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت.							
٥١- تساعد البرامج المشرفين في إعداد وسائل سمعية وبصرية لخدمة أهداف المباحث التعليمية التي يشرفون عليها.							
٥٢- تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا.							
٥٣- تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت.							
٥٤- تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.							
٥٥- تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيمّي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها .							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال الخامس: الكفايات الإشرافية العامة							
٥٦- تساعد البرامج المشرفين في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم وتشجعهم عليه.							
٥٧- تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين.							
٥٨- تساعد البرامج المشرفين في تحليل المواقف التعليمية .							
٥٩- تساعد البرامج المشرفين في اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية والموضوعية.							
٦٠- تساعد البرامج المشرفين في استثمار الوقت بشكل إيجابي وموجّه نحو تحقيق الأهداف التربوية .							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٦١- تساعد البرامج المشرفين في اختيار الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين.							
٦٢- تساعد البرامج المشرفين في التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.							
٦٣- تساعد البرامج المشرفين في مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصهم والقدرة على التكيف معها.							
٦٤- تساعد البرامج المشرفين في مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.							
٦٥- تساعد البرامج المشرفين في إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية.							
٦٦- تساعد البرامج المشرفين في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بأسلوب ودّي.							
٦٧- تساعد البرامج المشرفين في معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي في الأردن.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٨- تساعد البرامج المشرفين في تطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة.							
٦٩- تساعد البرامج المشرفين في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم.							
٧٠- تساعد البرامج المشرفين في تعميق معرفة أصول التخطيط لعملهم الإشرافي وآلية تنفيذه.							
٧١- تساعد البرامج المشرفين في تحليل المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمباحث التي يشرفون عليها وتحديد أهدافها وتحليل محتواها.							
٧٢- تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين في المدرسة .							
٧٣- تساعد البرامج المشرفين في امتلاك مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج الخاصة والإشراف على تنفيذها.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٧٤- تساعد البرامج المشرفين في امتلاك مهارات تقويم نتاجات الطلبة في جميع المجالات .							
٧٥- تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.							
٧٦- تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي.							
٧٧- تساعد البرامج المشرفين في معرفة حقوق وواجبات المعلم ومدير المدرسة والطالب والمشرف التربوي نفسه.							
٧٨- تساعد البرامج المشرفين في تقدير القيم الروحية والأخلاقية ، والعمل على تنميتها لدى المعلمين والمديرين.							
٧٩- تساعد البرامج المشرفين في تحقيق العدالة واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة والموضوعية.							
٨٠- تساعد البرامج المشرفين في تقّبل النقد البنّاء في مجال عملهم مع الآخرين.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨١- تساعد البرامج المشرفين في العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية .							
٨٢- تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييماً ذاتياً.							
المجال السادس: المدرسة الفاعلة							
٨٣- توضّح البرامج للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة وأهدافها.							
٨٤- توضّح البرامج للمشرفين أن القيادة الفاعلة تساهم في خلق المدرسة الفاعلة.							
٨٥- تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.							
٨٦- تسهم البرامج في تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين.							
٨٧- تحدّد البرامج صفات وكفايات المشرفين الفعّالين.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل الذي تراه مناسبا
	سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
٨٨- ترشد البرامج المشرفين إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية.							
٨٩- توضّح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها.							
٩٠- تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع.							

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٢	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الجامعة الأردنية
٣	الأستاذ الدكتور سامي خصاونة	الجامعة الأردنية
٤	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	الجامعة الأردنية
٥	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٦	الأستاذ الدكتور عبدالله عويدات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨	الأستاذ الدكتور يعقوب أبو حلو	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٩	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٠	الدكتور أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١١	الدكتور تيسير الخوالدة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٢	الدكتور حسن الطعاني	الجامعة الأردنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٣)

استبانة الدراسة في صيغتها النهائية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات التربوية العليا
قسم الأصول والإدارة التربوية

الزميل/الزميلة رئيس قسم الإشراف التربوي..... رئيسة قسم الإشراف التربوي.....المحترم/المحترمة
الزميل/الزميلة المشرف التربوي..... المشرفة التربوية.....المحترم/المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان : (فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣|٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين التربويين و رؤساء أقسام الإشراف التربوي،واقتراح برنامج لتطويرها)،وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

وقام الباحث ببناء وتطوير استبانة تشتمل على (٧٧) فقرة ، وتتكون من قسمين: الأول يتعلق بمعلومات عامة عن المجيب، والثاني من مجموعة من الفقرات أو مؤشرات الأداء التي صممت وفق سلم ليكرت المتدرج، لذا يرجى التكرم بقراءة كل فقرة و وضع إشارة (x) في الخلية المقابلة لها والتي تعتقد أنها تعبّر عن درجة الفاعلية لبرامج التدريب، مؤكداً لكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلّا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسريّة تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث
فوزي محمد الحردان
جامعة عمان العربية|قسم الأصول والإدارة التربوية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

■**القسم الأول: معلومات عامة**

١-الجنس: ذكر أنثى

٢-طبيعة العمل: رئيس القسم ☐مشرف

٣-المؤهل العلمي: بكالوريس+دبلوم ☐ ماجستير ☐دكتوراه

٤-سنوات الخبرة في العمل الإشرافي:☐ (١ -أقل من ٥) ☐ (٥- أقل من ١٠)

☐ أكثر من عشر سنوات.

■**القسم الثاني: الاستبانة**

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المجال الأول : التخطيط للعمل الإشرافي					
١-تساعد البرامج المشرفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية في ضوء أدائهم الفعلي و المرغوب .					
٢-تساعد البرامج المشرفين في تحديد الأهداف التدريبية بشكل سلوك ملاحظ يمكن قياسه .					
٣-تساعد البرامج المشرفين في التخطيط لتنفيذ النشاطات التي تحقق الأهداف التدريبية في مستوياتها المختلفة .					
٤-تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط النمو المهني للمعلمين .					
٥-تساعد البرامج المشرفين في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية.					
٦- تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط للأنشطة التربوية المساندة للمنهاج بالمدرسة .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٧-تساعد البرامج المشرفين في تحليل محتوى المنهاج الدراسي قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية .					
٨-تساعد البرامج المشرفين في إعداد خطط علاجية لمشكلات الطلاب الرئيسة، مثل: الضعف في التحصيل الدراسي.					
٩-تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين القدامى والجدد .					
١٠-تساعد البرامج المشرفين في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد .					
١١-تساعد البرامج المشرفين في تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين .					
المجال الثاني : الاتصال والتواصل					
١٢ -تُتيح البرامج للمشرفين الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم كمتدربين .					
١٣- تُقيم البرامج اتصالاً مع المشرفين المتدربين يوفر اهتماماً باحتياجاتهم التدريبية.					
١٤- تُتيح البرامج الفرصة للمشرفين المتدربين للاتصال والتفاعل بحرية مع المدربين ومع بعضهم بعضاً .					
١٥-تقدّم البرامج للمشرفين أفكاراً بنّاءة وعملية .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
١٦-تساعد البرامج المشرفين في اكتساب مهارات جديدة في التواصل مع المعلمين لتنمية قدراتهم الإبداعية .					
١٧- تساعد البرامج المشرفين في استخدام أساليب النقد البنّاء في تقويم أداء المعلمين .					
١٨- تساعد البرامج المشرفين في بناء علاقات اجتماعية وديّة متبادلة مع المعلمين.					
١٩- تحثّ البرامج المشرفين على تقدير عمل المشرفين وإشعارهم بأهمية إنجازاتهم.					
٢٠- تحثّ البرامج المشرفين على أهمية العمل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة .					
٢١- تشجّع البرامج المشرفين على تنمية علاقات إيجابية بين المعلمين ومديري المدارس والمجتمع المحلي					
٢٢- تدرّب البرامج المشرفين على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة .					
٢٣- تشجّع البرامج المشرفين على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة خلال العام الدراسي .					
٢٤- تساعد البرامج المشرفين في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل .					
٢٥- تساعد البرامج المشرفين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٢٦-تساعد البرامج المشرفين على اتخاذ قراراتهم في ضوء معلومات موضوعية محقّقة.					
٢٧- تدرّب البرامج المشرفين على التعامل مع المعلمين بديمقراطية وإنسانية .					
المجال الثالث : الفعاليات الإشرافية التنفيذية					
٢٨-تساعد البرامج المشرفين في تحليل الأهداف التربوية الخاصة بمناهجهم .					
٢٩-تساعد البرامج المشرفين في تحليل المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمباحث التي يشرفون عليها.					
٣٠-تساعد البرامج المشرفين في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي .					
٣١-تساعد البرامج المشرفين في تقديم إرشادات للمعلمين لتنفيذ المناهج.					
٣٢-تساعد البرامج المشرفين في تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي حاجات الطلبة وميولهم ورغباتهم .					
٣٣-تساعد البرامج المشرفين في إرشاد المعلمين إلى استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة (الاستقصاء ، حل المشكلات، التعلم التعاوني،الحوار والمناقشة) .					
٣٤-تشجّع البرامج المشرفين على تطبيق حصص نموذجية من المناهج الدراسية المقررة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٣٥-تساعد البرامج المشرفين في تنظيم ورشات عمل خاصة بأساليب تدريس المناهج الدراسية.					
٣٦-تشجّع البرامج المشرفين على استخدام أساليب حديثة في العمل الإشرافي مثل (استمطار الأفكار، استراتيجية التعلّم التعاوني، الحوار والمناقشة).					
٣٧-تساعد البرامج المشرفين في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة مثل (المختبرات، والمكتبات ، والملاعب) بطرق فعّالة.					
٣٨-ترشد البرامج المشرفين إلى مايُستجدّ في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها .					
٣٩-تشجّع البرامج المشرفين على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية .					
٤٠-تشجّع البرامج المشرفين على احترام ومناقشة آراء المعلمين وملاحظاتهم حول تطوير المناهج الدراسية .					
المجال الرابع : توظيف التكنولوجيا في التربية					
٤١-تساعد البرامج المشرفين في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.					
٤٢-تكسب البرامج المشرفين مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل :عرض حصص نموذجية الكترونياً.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٤٣-تساعد البرامج المشرفين في الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الإنترنت .					
٤٤-تحثّ البرامج المشرفين على مساعدة المعلمين في توظيف التكنولوجيا في التعليم.					
٤٥-تساعد البرامج المشرفين في تطوير التعلّم الذاتي من خلال الإنترنت .					
٤٦-تساعد البرامج المشرفين في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.					
٤٧-تساعد البرامج المشرفين في حثّ قيمّي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها .					
المجال الخامس : الكفايات الإشرافية العامة					
٤٨-تساعد البرامج المشرفين في إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم.					
٤٩-تساعد البرامج المشرفين في الاتصال الفاعل مع المعلمين .					
٥٠-تساعد البرامج المشرفين في تحليل المواقف التعليمية .					
٥١-تساعد البرامج المشرفين في اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية .					
٥٢-تساعد البرامج المشرفين في تهيئة الجو الديمقراطي والتعاون بين المعلمين .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٥٣-تساعد البرامج المشرفين في التعامل مع المشكلات واقتراح حلول مناسبة .					
٥٤-تساعد البرامج المشرفين في مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصهم.					
٥٥-تساعد البرامج المشرفين في إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية .					
٥٦-تساعد البرامج المشرفين في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بأسلوب ودّي .					
٥٧-تساعد البرامج المشرفين في معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي في الأردن .					
٥٨-تساعد البرامج المشرفين في تطبيق استراتيجيات التعلّم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة .					
٥٩-تساعد البرامج المشرفين في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم .					
٦٠-تساعد البرامج المشرفين في تعميق معرفة أصول التخطيط لعملهم الإشرافي وآلية تنفيذه .					
٦١-تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين في المدرسة.					
٦٢-تساعد البرامج المشرفين في امتلاك مهارات تقويم نتاجات الطلبة في جميع المجالات .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٦٣-تساعد البرامج المشرفين في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.					
٦٤-تساعد البرامج المشرفين في التنويع في أساليب البحث العلمي .					
٦٥-تساعد البرامج المشرفين في معرفة واجبات المعلم ومدير المدرسة والطالب والمشرف التربوي نفسه .					
٦٦-تساعد البرامج المشرفين في العمل على تنمية القيم الروحية والأخلاقية لدى المعلمين والمديرين.					
٦٧- تساعد البرامج المشرفين في تقّبل النقد البنّاء في مجال عملهم مع الآخرين .					
٦٨-تساعد البرامج المشرفين في العمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التربوية .					
٦٩-تساعد البرامج المشرفين في تقييم سلوكهم الإشرافي تقييماً ذاتياً .					
المجال السادس : المدرسة الفاعلة					
٧٠- توضّح البرامج للمشرفين سمات وخصائص المدرسة الفاعلة.					
٧١- توضّح البرامج للمشرفين أن القيادة الفاعلة تساهم في خلق المدرسة الفاعلة .					
٧٢-تسهم البرامج في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نص الفقرة	درجة الفاعلية				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٧٣- تســـهم البرامج في تحـديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين .					
٧٤- تحدّد البرامج كفايات المشرفين الفعّالين .					
٧٥- ترشد البرامج المشرفين إلى الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية .					
٧٦- توضّـح البرامج العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها .					
٧٧-تقدّم البرامج مقترحات لتفعيل دور المدرســة في خدمة المجتمع .					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٤)

جامعة عمان العربية

كلية الدراسات التربوية العليا

قسم الأصول والإدارة التربوية

تحكيم البرنامج التدريبي المقترح

آراء المختصين في مدى صلاحية عبارات البرنامج التدريبي ومدى علاقتها بالموضوع المقاس.

حضرة الأستاذ ..... المحترم

تحية وبعد:

يقوم الباحث بدراسة تستهدف فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٨ من وجهة نظر المشرفين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، واقتراح برنامج لتطويرها.

والفقرات الآتية التي حصل عليها الباحث من خلال الدراسة ، أظهرت بعض الكفايات الضعيفة، وينوي الباحث اقتراح برنامج تدريبي لتطوير برامج تدريب المشرفين في الأردن في ضوء تلك الكفايات الضعيفة، ونظرا لما عرفتم به من خبرة في هذا المجال، يود الباحث أن يستأنس بوجهة نظركم في كل فقرة من فقرات البرنامج المقترح من حيث كون الفقرة صالحة أو غير صالحة لقياس محتوى البرنامج، وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل المناسب، فضلاً عن أية ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

مع الشكر الجزيل لتعاونكم.

الباحث

فوزي محمد الحردان

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاحتياجات التدريبية التي كشفتها نتائج الدراسة:

١- حاجتهم إلى المساعدة في تحليل محتوى المنهاج قبل تقييمهم خطط المعلمين الدراسية.

٢- حاجتهم إلى المساعدة في تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد.

٣- حاجتهم إلى المساعدة في التعاون مع المعلمين في تخطيط البرامج التدريبية.

٤- حاجتهم إلى المساعدة في استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين.

٥- حاجتهم إلى التدريب على أساليب حل النزاعات داخل المدرسة.

٦- حاجتهم إلى التشجيع على المشاركة في الندوات واللقاءات التي تقوم بها المدرسة.

٧- حاجتهم إلى المساعدة في استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل.

٨- حاجتهم إلى المساعدة على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم وحاجاتهم.

٩- حاجتهم إلى المساعدة في تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي حاجات الطلبة وميولهم ورغباتهم.

١٠- حاجتهم إلى الإرشاد إلى ما يُستجد في مجال الوسائل والأجهزة التعليمية وطرق توظيفها.

١١- حاجتهم إلى التشجيع على ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية.

١٢- حاجتهم إلى المساعدة في تطوير المناهج في ضوء الخبرة والتنفيذ الفعلي.

١٣- حاجتهم إلى المساعدة في استثمار المرافق التعليمية المتوفرة، مثل: (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعالة.

١٤- حاجتهم إلى اكتساب مهارات التدريب والتدريس المتطورة، مثل : عرض حصص نموذجية إلكترونيا.

١٥- حاجتهم إلى المساعدة في استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم.

١٦- حاجتهم إلى المساعدة في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية.

١٧- حاجتهم إلى المساعدة في الإطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الانترنت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٨- حاجتهم إلى المساعدة في تطوير التعلم الذاتي من خلال الإنترنت.

١٩- حاجتهم إلى المساعدة في حثّ قيّمي المختبرات على إعداد الأجهزة قبل البدء بتنفيذ الحصص المحوسبة للتأكد من صلاحيتها.

٢٠- حاجتهم إلى الحثّ على مساعدة المعلمين في توظيف تكنولوجيا التعليم.

٢١- حاجتهم إلى المساعدة في تحليل المواقف التعليمية.

٢٢- حاجتهم إلى المساعدة في التنويع في أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين.

٢٣- حاجتهم إلى المساعدة في تعديل أساليب التعلّم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم.

٢٤- حاجتهم إلى المساعدة في بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها.

٢٥- حاجتهم إلى المساعدة في التنويع في أساليب البحث العلمي.

٢٦- حاجتهم إلى توضيح سمات وخصائص المدرسة الفاعلة.

٢٧- حاجتهم إلى تحديد عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين التربويين.

٢٨- حاجتهم إلى توضيح العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومبررات توثيقها.

٢٩- حاجتهم إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة.

٣٠- حاجتهم إلى تقديم مقترحات لتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

موضوعات البرنامج التدريبي المقترح ومفرداته

محتوى البرنامج التدريبي			صلاحية الفقرات وملاءمتها		
ت	الموضوعات	المفردات	صالحة	غير صالحة	التعديل
أولا	**الموضوعات الرئيسية للبرنامج وتشمل المجالات الآتية:**				
١	**التخطيط للعمل الإشرافي**	أ. مفهوم التخطيط الحديث للعمل الإشرافي ب. أهدافه ج. ورشة عمل حول صياغة الأهداف الإشرافية د. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال التخطيط للعمل الإشرافي وتشمل ما يلي: * تحليل محتوى المنهاج من حيث أغراضه، مفهومه، ورشة عمل حول تحليل المنهاج * تصميم برامج لتطوير قدرات المعلمين الجدد من حيث التخطيط والتحليل والتقويم * تخطيط البرامج التدريبية استخدام أساليب تبادل الخبرات بين المعلمين			
٢	**الاتصال والتواصل**	أ. مفهوم الاتصال والتواصل، وأهميته التربوية ب. معيقاته وأنواعه ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال الاتصال والتواصل، وتشمل ما يأتي: * أساليب حل النزاعات داخل المدرسة * أهمية الندوات واللقاءات في العملية التعليمية * استثمار كفاءة إدارة الوقت وتنظيمها بشكل فاعل * الفروق الفردية للمعلمين في ضوء اهتماماتهم وقدراتهم			
٣	**الفعاليات الإشرافية التنفيذية**	أ. مفهوم الفعاليات الإشرافية التنفيذية، وأنواعها. ب. مزاياها، وشروط تنفيذها ج. الاحتياجات التدريبية في مجال الفعاليات الإشرافية التنفيذية، وتشمل ما يأتي: * تصميم الخطط والأنشطة التي تلبي حاجات الطلبة وميولهم ورغباتهم * توظيف الوسائط والأجندة التعليمية * ربط الجانب النظري بالجانب العملي في العملية الإشرافية (ورشة عمل)			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

		* تقويم المناهج وتحسينها * توظيف المرافق التعليمية المتوفرة، مثل: (المختبرات، والمكتبات، والملاعب) بطرق فعالة.			
٤	**توظيف التكنولوجيا**	أ. مفهوم توظيف التكنولوجيا وأهميتها ب. أسس اختيار الوسيلة التكنولوجيا المناسبة ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال توظيف التكنولوجيا، وتشمل ما يأتي: * استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصهم. * استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في العملية التربوية * الاطلاع على البحوث والدراسات التربوية ذات الصلة بتخصصاتهم من خلال الانترنت * توظيف الانترنت في التعليم الذاتي			
٥	**الكفايات الإشرافية العامة**	أ. مفهوم الكفايات الإشرافية وأنواعها ب. وظائف ومهام المشرف التربوي ج. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال الكفايات الإشرافية العامة وتشمل ما يأتي: * تحليل المواقف التعليمية * أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين * أساليب التعلم الصفي لدى المعلمين في ضوء تصورات جديدة لأدوار المعلم			
		* بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة لها * أساليب البحث العلمي وتشمل ما يأتي: مفاهيم أساسية في البحث العلمي، خطوات البحث العلمي، تصميم خطة البحث العلمي			
٦	**المدرسة الفاعلة**	أ. مفهوم المدرسة الفاعلة ب. الاحتياجات التدريبية للمشرفين في مجال المدرسة الفاعلة، وتشمل ما يأتي: * سمات وخصائص المدرسة الفاعلة * عوامل ومعيقات نجاح عمل المشرفين * طرق حل المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين في بناء المدرسة الفاعلة. * تقديم مقترحات تساعد في تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تسلسل	المفردات	صلاحية الفقرات وملاءمتها		
		صالحة	غير صالحة	التعديل
ثانيا	**أساليب التدريب:** أ- المحاضرات. ب- الندوات المفتوحة. ج- المناقشات الموجهة. د- التمارين التدريبية. هـ- التعليم المصغر. و- أساليب التعلم الذاتي كالحقائب التعليمية والوحدات التعليمية. ز- الورش التعليمية. ح- الزيارات الميدانية (الدراسة النظرية- التطبيق العملي).			
ثالثا	**الوسائل التعليمية:** أ- الكراسات. ب- السبورة. ج- الشفافيات (جهاز العرض فوق الرأس). د- الأفلام التدريبية. هـ- أجهزة الحاسوب.			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا	**النشاطات التدريبية**، وتشمل ما يأتي: أ- ورش عمل على شكل مجموعات غير متجانسة. ب- نـدوة مفتوحة مع مسـؤول في جهاز الإشراف التربوي. ج- زيـارات ميـدانية لملاحظة المواقف الإشرافية في المدارس. د- القيام بفعاليات تدريبية باسـتعمال أسـلوب التعليم المصغر. هـ- تكليف المتـدربين بتقويم مواقف تعليميـة في الميدان.			
خامسا	**مكان عقد البرنامج**، ويشمل ما يأتي: أ- مـركـز الـتـدريـب التربوي في وزارة التربيـة والتعليم. ب- نادي المعلمين/ عمان.			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سادسا	**الحوافز والامتيازات:** أ- التفرغ الكامل للمشرفين مدة البرنامج التدريبي. ب- منح مخصصات مالية (بدل انتقال) بحسب قرب المتدرب من مؤسسة التدريب التي ينفذ فيها البرنامج. ج- منح مخصصات مالية (بدل سكن) إذا كان المتدرب من منطقة بعيدة عن مؤسسة التدريب التي ينفذ فيها البرنامج. د- منح المتدربين شهادة مشاركة في الدورة . هـ- منح المتدربين راتب شهري إضافي. و- منح الأكفاء مكافأة مالية تشجيعية وعلاوة جدارة لمدة سنة.			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سابعا	**المدربون:** أ- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية والأهلية من المختصين في المناهج وطرائق التدريس والإشراف التربوي، والإدارة التربوية، والإدارة العامة، والقياس والتقويم، وعلم النفس. ب- أعضاء هيئة التدريب في مركز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم. ج- المختصون في معهد الإدارة العامة. د- الاستعانة بخبرات ذوي التخصصات الدقيقة في مجال إعداد المشرفين وفقا للاتجاه القائم على الكفايات، لاسيما في مجال تصميم الحقائب التعليمية، والتعليم المصغر، والتعليم المبرمج، والوحدات التعليمية ، والدورات المصغرة.			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثامنا	**أساليب التقويم**، وتشمل ما يأتي: أ- الملاحظة المباشرة لمستوى أداء المتدربين للمهارات المحددة من خلال التطبيقات العملية وفعاليات التعليم المصغر. ب- المناقشات الشفوية ج- الاختبارات القصيرة د- التقويم الذاتي للمتدربين أنفسهم من خلال التغذية الراجعة. هـ- متابعة المتدربين ميدانيا بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي (امتحان شامل). و- استبانات التقويم لمعرفة أثر البرنامج في تطوير أداء المشرفين.			
تاسعا	**تقويم البرنامج التدريبي**، ويشمل ما يأتي: أ- التقويم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي. ب- التقويم في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي. ج- التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي. د- متابعة نتائج التدريب.			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

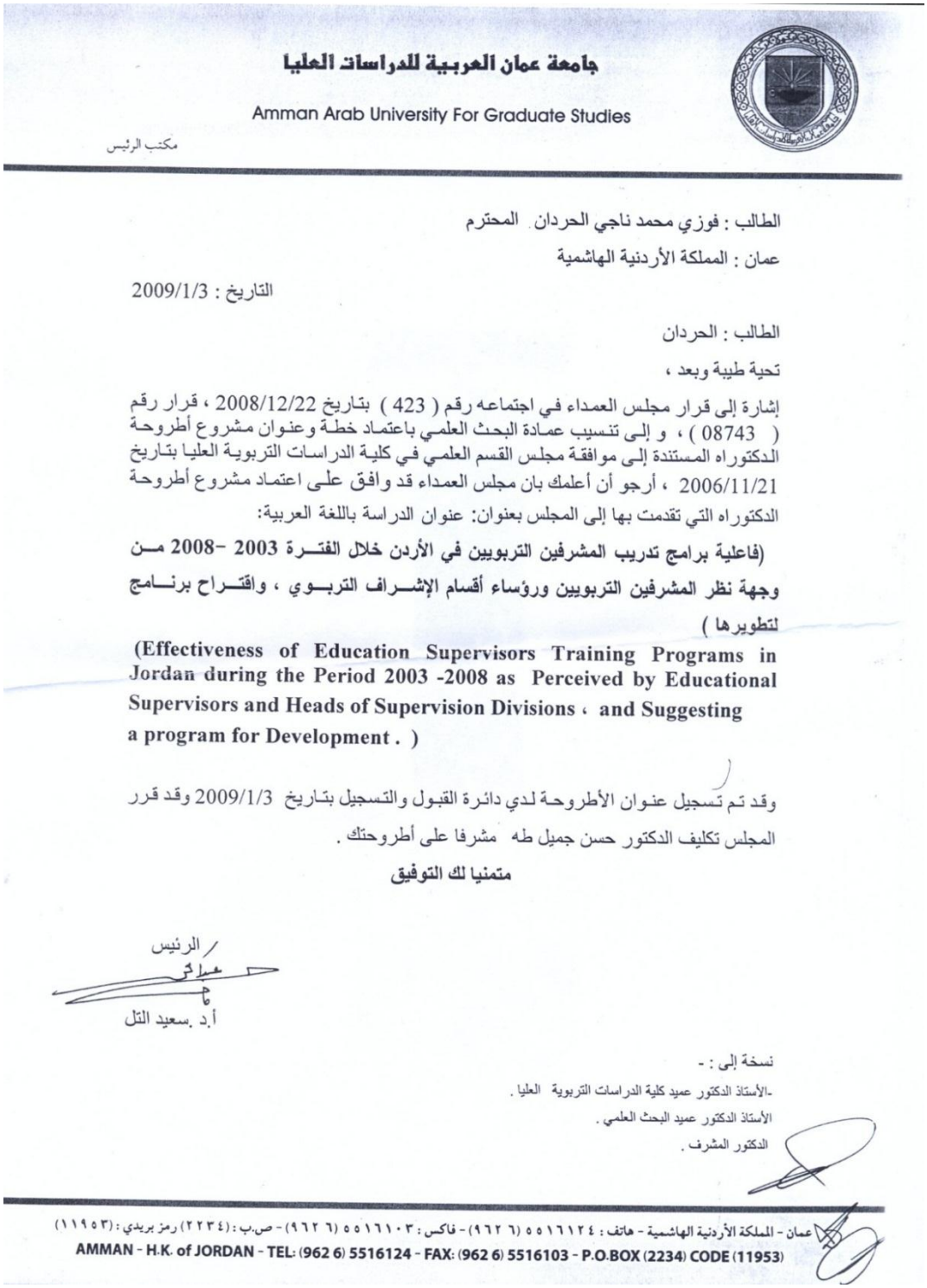
الملحق (٥)
قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج التدريبي المقترح

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الجامعة الأردنية
٢	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٣	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	الجامعة الأردنية
٤	الأستاذ الدكتور يعقوب أبو حلو	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥	الأستاذ الدكتور عدنان الجادري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٦	الأستاذ الدكتور عبدالرحمن الهاشمي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٧	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٨	الدكتور أحمد الكيلاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٩	الدكتور محمد العمايرة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٠	الدكتور تيسير الخوالدة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١١	الدكتور حسن الطعاني	الجامعة الأردنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٦)

المراسلات الرسمية



جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

مكتب الرئيس

الطالب : فوزي محمد ناجي الحردان المحترم

عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ : 2009/1/3

الطالب : الحردان

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (423) بتاريخ 2008/12/22 ، قرار رقم (08743) ، و إلى تنسيب عمادة البحث العلمي باعتماد خطة وعنوان مشروع أطروحة الدكتوراه المستندة إلى موافقة مجلس القسم العلمي في كلية الدراسات التربوية العليا بتاريخ 2006/11/21 ، أرجو أن أعلمك بان مجلس العمداء قد وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها إلى المجلس بعنوان: عنوان الدراسة باللغة العربية:

(فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة 2003 -2008 من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ، واقتراح برنامج لتطويرها)

(Effectiveness of Education Supervisors Training Programs in Jordan during the Period 2003 -2008 as Perceived by Educational Supervisors and Heads of Supervision Divisions ، and Suggesting a program for Development .)

وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدي دائرة القبول والتسجيل بتاريخ 2009/1/3 وقد قرر المجلس تكليف الدكتور حسن جميل طه مشرفا على أطروحتك .

متمنيا لك التوفيق

الرئيس

أ.د. سعيد التل

نسخة إلى : -

-الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات التربوية العليا .

الأستاذ الدكتور عميد البحث العلمي .

الدكتور المشرف .

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (٦ ٩٦٢) - فاكس : ٥٥١٦١٠٣ (٦ ٩٦٢) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التربية والتعليم

صُنّاع المعرفة
مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة

١١٨١٧

الرقم : ٢٠/٧ التاريخ ١١/٢/٢٠٠٨ الموافق ٢٠٠٨/١/٨

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة/للواء/لمنطقة .....

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الطالب فوزي محمد الحردان بإجراء دراسة بعنوان" فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة ٢٠٠٣ –٢٠٠٨م من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ،واقتراح برنامج لتطويرها "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المشرفين التربويين،ورؤساء أقسام الإشراف التربوي التابعين لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

أ.د. صبحي تالي الجيدي
مدير إدارة البحث والتطوير التربوي

نسخة /رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ١٠/٣

هاتف :١١/٥٦٠٧١٨١ فاكس :٥٦٦٦٠١٩ ص.ب :(١٦٤٦)

قرار رقم ٢٠٠٥/٢٨٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com