

تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة

إعداد

حسني محمد السعود

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة فلسفة في التربية تخصص إدارة  
تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧ م

## التفويض

أنا حسني محمد السعود

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي وعنوانها "تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة" للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: حسني محمد السعود

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠٠٧/٧/٧

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها " تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة"

وأجيزت بتاريخ 15 / 5 / 2007

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً.....

الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات

عضواً.....

الأستاذ الدكتور محمود أبو قديس

عضواً.....

الدكتور عباس عبد مهدي

عضواً ومشرفاً.....

الأستاذ الدكتور راتب السعود

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، محمد وأله وصحبه أجمعين. لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد شكر الله تعالى إلى الأستاذ الفاضل الدكتور راتب السعود الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها و إخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات، والأستاذ الدكتور محمود أبو قديس، و الدكتور عباس عبد مهدي، الذين تلتفوا مشكورين بمناقشة هذه الأطروحة، إذ كان لهم فضلٌ بإثراء هذه الأطروحة حتى خرجت بهذه الصورة .

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع الأصدقاء المخلصين والزملاء، من مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين والمشرفين التربويين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي الذين وقفوا بجانبي وقدموا لي يد العون والمساعدة طيلة فترة إعداد هذا الجهد العلمي المتواضع، وإبرازه إلى حيز الوجود فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير وجزاهم الله خيراً .

الباحث

حسني محمد السعود

## الإهداء

إلى روح والدي الذي علمني الصبر والمثابرة و حب العطاء .....

إلى روح أمي برأ بيمينها ، وعرفاناً لها بالفضل والجميل .....

إلى روح شقيقي إبراهيم، وفاءً وإكراماً ومحبةً .....

إلى رفيقة دربي زوجتي التي وقفت إلى جانبي في أوقات الشدة والرخاء .....

إلى أبنائي الأعتاء علاء ومنية ومحمود وشهد وفرح وهاشم .....

إلى أفراد أسرتي وإخواني وأخواتي رفاق دربي الذين صبروا عليّ

في رحلات العلم والعمل .....

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع متضرعاً أن يكون خالصاً لوجه الله تعالى .....

الباحث

حسني محمد السعود

## فهرس المحتويات

د	شكر وتقدير	٥
هـ	الإهداء	٥
و	فهرس المحتويات	٥
ز	قائمة الجداول	٥
ط	قائمة الملاحق	٥
ي	الملخص	٥
ل	Abstract	٥
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	١
٥	مشكلة الدراسة	٥
٦	هدف الدراسة وأسئلتها:-	٦
٦	أهمية الدراسة:-	٦
٧	تعريف المصطلحات:	٧
٩	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	٩
٩	أولاً الأدب النظري:	٩
٤٩	الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات	٤٩
٥٤	إجراءات الدراسة:	٥٤
٥٥	. المعالجة الإحصائية	٥٥
٥٧	الفصل الرابع نتائج الدراسة	٥٧
٨٠	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	٨٠
٩٢	التوصيات:	٩٢
٩٣	المراجع	٩٣
١٠٢	الملاحق	١٠٢

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٩	أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمركز الوظيفي والمحافظات التابعين لها	1
٧١	أفراد عينة الدراسة تبعاً للمحافظات التابعين لها	2
٧٥	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والأداة ككل	3
٨٦	النسبة المئوية لاستجابة القادة التربويين على المعايير المقترحة لاختيار لوظيفة مشرف تربوي في الأردن وترتيبها حسب أهميتها.	٤
٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل معيار من معايير اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي	٥
٨٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات	٦
٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار السمات الشخصية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي	٧
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار اختيار للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي	٨
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي	٩
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله ومتابعته له بالاعتماد على التغذية الراجعة.	١٠
١٠١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تخطيط المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعملهم في الإشراف.	١١
١٠٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تطوير المرشحين لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم.	12

١٠٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار قيام المرشحين لوظيفة مشرف تربوي بالبحث والدراسات.	١٣
١٠٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة.	١٤
١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار الخبرة العملية الناجحة للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي.	15



## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	الاستبانة في صورتها الأولية.	143
٢	أسماء محكمي أداة الدراسة.	152
3	استبانة الدراسة في صورتها النهائية.	153
٤	كتاب جامعة عمان العربية إلى معالي وزير التربية والتعليم / تسهيل مهمة.	161
٥	كتاب معالي وزير التربية والتعليم إلى السادة مديري التربية والتعليم.	162
6	كتب مديري التربية والتعليم إلى السادة رؤساء أقسام الإشراف التربوي ومديري المدارس ومديراتها.	163
٧	كشف بأعداد المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم.	164

تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة

إعداد

حسني محمد السعود

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن؟
  ٢. ما المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين؟
  ٣. ما المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين؟
  ٤. ما درجة مصداقية المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- تكونت عينة الدراسة من (416) قائداً تربوياً، وقد قام الباحث ببناء أداة احتوت على (٦٠) فقرة موزعة على (١٠) معايير، وقد تم بناء أداة الدراسة لتحديد معايير معاصرة لاختيار المشرفين التربويين بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكم على مستوى الفقرات التي احتوتها المعايير، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- ١- إن المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن تنحصر في: المؤهل العلمي- الشهادة الجامعية الثانية -، الخبرة العملية في التعليم أو الإدارة، المقابلة الشخصية، الامتحان، درجة الكفاءة في التقرير السنوي.

٢- إن المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات المعاصرة لاختيار المرشدين التربويين تتلخص في حصول المرشدين على مؤهل علمي بحد أدنى درجة ماجستير، خبرة عملية مناسبة، توافر سمات شخصية متعددة ومتنوعة، مقدرة المرشح على القيام بالأبحاث والدراسات وتطوير أداء المعلم.

٣- إن المعايير المقترحة للمرشح لوظيفة مرشدين تربويين تؤكد على الموضوعية والحيادية، في طرق اختيار المرشدين التربويين، من مقاييس للرتب، واعتماد مجموعة من الملاحظين المهرة لتقييم قدرة المرشح على القيادة من خلال عدة مواقف، فضلاً عن إجراء امتحان ومقابلة تقيسان قدرة المرشح على حسن الأداء والتصرف، واعتماد معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض.

٤- لقد حظيت معظم هذه المعايير على درجة مصداقية مرتفعة من وجهة نظر القادة التربويين مما يؤكد أهميتها وضرورة مراعاتها عند اختيار المرشدين التربويين وتعيينهم. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- ١- أن تعتمد وزارة التربية والتعليم، المعايير المقترحة في هذه الدراسة لاختيار المرشدين التربويين.
- ٢- أن معايير اختيار المرشدين التربويين في الأردن تحتاج إلى مزيد من المراجعة والدقة والموضوعية والحيادية، كما يجب أن تضاف إليها معايير أخرى لتحقيق الحد الذي تصل فيه إلى المواصفات الجيدة، لإفراز الأشخاص القادرين على حمل هذا العمل الفني المتخصص والهام في العملية التعليمية التعليمية.
- ٣- التركيز من قبل وزارة التربية والتعليم على المرشدين التربويين غير الحاصلين على تأهيل تربوي، وعقد دورات تدريبية على المهارات والتقنيات التي تضمنتها الدراسة.

## **Abstract**

### **Developing Criteria for Selecting Educational Supervisors in Jordan in Light of the Current Status and Contemporary Trends of Educational Supervision**

**Prepared By  
Hosni Mohammad Al- Saud  
Supervised By  
Prof. Rateb Al- Saud**

The purpose of this study was to develop criteria for selecting educational supervisors in Jordan in light of the current status and contemporary trends of educational supervision by answering the following questions:

- 1- What are the criteria currently in use in selecting educational supervisors in Jordan?
- 2- What are the criteria called for by contemporary trends to select educational supervisors?
- 3- What are the criteria proposed for selecting educational supervisors in Jordan in light of the current status and the contemporary educational supervision trends from the viewpoint of educational leaders?
- 4- What is the degree of validity of the criteria proposed for selecting educational supervisors in Jordan in light of the current status and the contemporary educational supervision trends from the viewpoint of educational supervisors?

The sample of the study consisted of (416) educational leaders. The researcher developed a (60) - item questionnaire distributed on (10) standards. The study instrument was constructed to specify contemporary standards for selecting educational supervisors by referring to the theoretical literature and previous studies. The validity and reliability of the questionnaire were verified and then applied to the sample of the study. The researcher used arithmetic means and standard deviations to judge the level of the items included in the standards. The following are the most important results, of the study:

1. The criteria currently used in selecting educational supervisors in Jordan are confined to: Academic qualification-second university certificate-, practical experience in education or management, personal interview, examination, and competency degree in the annual report.
2. The criteria, called for by temporary trends for selecting educational supervisors can be summed up in that the candidate has to obtain an academic qualification of master degree as a minimum, an appropriate practical experience, availability of several and various personal traits and ability of the candidate to conduct researches and studies in addition to developing teachers' performance.
3. The criteria proposed for the candidate for the position of an educational supervisor underline the objectivity and neutrality in the method of selecting educational supervisors such as standards for ranks, and approving a number of skilled observers to evaluate the candidate's ability for leadership through several situations in addition to conducting an examination and an interview to measure the candidate's ability to perform and behave well and to approve advanced educational criteria tailored for such purpose.

In light of the results of the study, the researcher concluded with the following recommendations:

- 1- The Ministry of Education should adopt the criteria proposed in this study for selecting educational supervisors.
- 2- The criteria for selecting educational supervisors in Jordan need more revision, accuracy, objectivity and neutrality. Moreover, criteria should also be added thereto to achieve the limit in which we can reach good specifications to sort out the persons capable of shouldering the responsibility of such specialized work of significance to the teaching and learning process.
- 3- The Ministry of Education has to concentrate on educational supervisors with no academic qualification and to hold training courses on the skills and techniques included in this study.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة :-

يشهد العالم في هذا العصر تطورات علمية وتكنولوجية وثقافية هائلة في شتى ميادين الحياة الإنسانية، وعلى الإنسان أن يلم بها، ويتعرف عليها من أجل تكييفها وتطويرها لتناسب مع أهدافه وحاجاته.

ويشكل ميدان التربية والتعليم أحد الميادين الهامة في هذا العصر، وكل العصور السابقة لالتصاقه المباشر بحياة الإنسان، وقد لقي هذا الميدان اهتماماً كبيراً من قبل القائمين على التخطيط والتنمية في مختلف دول العالم، باعتباره مركز الإنتاج للكوادر البشرية التي سوف تحمل على عاتقها عملية التنمية والتطوير.

وتعد الإدارة التربوية إحدى المجالات الحية في ميدان التربية التي توافرت لها العناية، وركزت الدراسات التجديدية اهتمامها من أجل النهوض بها، والارتقاء بمستوى العاملين فيها، من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التربوية التي تعني الطريقة المنظومية في التخطيط والتنفيذ والتقويم، لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، في ضوء أهداف محددة تقوم أساساً على البحوث في المجالات الإنسانية التي تسهم في تعلم الإنسان وتواصله، وتستخدم جميع المصادر المتاحة لإحداث تعلم فعال (إسكندر وغزاوي، ١٩٩٤).

وبما أن الإشراف التربوي جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، فقد تأثر بكثير من النظريات والفلسفات الإدارية، فالتطورات والاتجاهات العلمية التي أحدثت تغييراً في مفهوم الإدارة التربوية كان لها تأثير مباشر وغير مباشر في مفهوم الإشراف التربوي، وتطوره من التفتيش إلى التوجيه إلى الإشراف الشامل.

والمشرف التربوي موقعه في أي نظام تعليمي معاصر، له أهمية بالغة بالنسبة لمرحلتني التعليم الأساسي والثانوي، فهو يشرف على توجيه مجموعات من المعلمين، تشرف بدورها على تربية أعداد كبيرة من الطلبة، كما أنه يشرف على عدد من المدارس من الناحيتين الإدارية والفنية، بل يمكن القول إنه يشرف على النظام التعليمي كله في تحركه نحو تحقيق أهدافه (رمزي، ١٩٩٦). وبما أن الكفايات التعليمية تشكل عاملاً هاماً في مدخلات النظام الإشرافي، فيجب أن يكون المشرفون التربويون على مستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية والفنية، تجعلهم يمارسون دورهم الإشرافي الحديث على أكمل وجه،

وأحسن صورة. ومن هنا تكمن أهمية اختيار المشرفين التربويين بناءً على معايير عملية تتفق والمفهوم الإشرافي الحديث (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤).

وقد شهد العالم من خلال العقدين الماضيين ثورة معرفية ومعلوماتية وتكنولوجية، شملت النواحي الإدارية، العامة منها والخاصة. ولم تعد الإدارة بمفهومها البسيط تعني السيادة فقط، وإنما أخذ هذا المفهوم معنى آخر، بحيث أصبح يمثل مجموعة من القوانين العلمية المنهجية، التي تعتمد بشكل مباشر على تحديد المشكلة، ومحاولة حلها بطرق علمية منهجية. وبذلك أصبح التطوير التربوي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه، بوصفه العامل الأهم في تحقيق أهداف المجتمعات المتطورة (الحريري، ٢٠٠٦).

ويعزى نجاح كثير من مؤسسات الخدمة المدنية إلى نجاح إدارتها التي تتولاها، وقد أصبح الاهتمام بتلك الإدارة يعد أولوية من الأولويات بوصفها من أهم أساسيات الإدارة، ولذلك فقد أقرت التشريعات والقوانين والأسس والأنظمة، التي بدورها يفترض أن تؤدي لمزيد من التطور في مجال اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وزيادة فعالية العناصر الإنتاجية المتمثلة بالنواحي البشرية منها والمادية، وكذلك المقدره على إحداث التفاعلات الإيجابية الداخلية والخارجية لمواكبة التغيرات، وتحقيق أهداف المؤسسات وتقديم المجتمعات (أحمد، ١٩٩٨).

إن التربية تعد أداة مهمة من أدوات البناء الحضاري، وعملاً أساسياً في إحداث التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم لما لها من دور فاعل في عملية إعداد القوى البشرية المؤهلة للقيام بهذه التغيرات، كما أن مهمة التربية أصبحت كبيرة جداً، بسبب التغير والتطور المستمرين في عالم تتسع فيه الأفكار وتتفجر فيه الطاقات والمعارف بسرعة مذهلة (المسار، ٢٠٠١).

وتحقق التربية أهدافها المتعددة، من خلال جملة من النشاطات، والفعاليات التي تقوم بها أجهزة ومؤسسات متخصصة، يتألف من مجموعها النظام التربوي وتتباين هذه الأجهزة من حيث أهميتها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التربوية بشكل عام، وتمثل الأجهزة القيادية دوراً بارزاً و متميزاً في هذا المجال، ويُعد الإشراف التربوي واحداً من هذه الأجهزة القيادية، لما له من دور فاعل، وكبير في قيادة العملية التربوية وتوجيه مساراتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة بالكفاءة، والفاعلية المطلوبتين (السعود، ٢٠٠٧).

والتطوير عملية مستمرة تحدث في كافة المجالات والميادين، بهدف الوصول إلى أفضل النتائج. والنظام التربوي، مدخلاته وعملياته ومخرجاته الأولى بالتطوير المستمر، لأنه يتعامل مع العنصر البشري، لذا يتوجب أن تكون مخرجاته ذات جودة ونوعية مميزة (الصمادي، ٢٠٠٠).

إن التطوير التربوي عملية تغيير، يقصد بها تطوير الأساليب المتبعة وتحسينها لتحقيق أهداف مطلوبة إذ يتناول المعايير التربوية المعمول بها، والوصول إلى معايير قابلة للتطبيق. كما تؤدي المدرسة دوراً حقيقياً ومتميزاً في التأثير في سلوك الطلبة واتجاهاتهم، بحيث تقوم بالتنسيق مع الإشراف التربوي بتقديم خبرات ثقافية، وعلمية ومهنية تتناسب وحاجات المجتمع، إذ إن جهاز التربية والتعليم بما يقوم به من نشر لأفكار وثقافات مرغوب فيها بين صفوف الطلبة وبما يقوم عليه من خطط وبرامج وما يحققه من مستوى علمي سيؤدي دوراً في تحقيق أهداف المجتمع، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إعداد مشرفين تربويين وتأهيلهم وتبصيرهم بالتطورات الجديدة بما يساعدهم على أداء مسؤولياتهم على أكمل وجه (المسار، ٢٠٠١).

كما أن الإشراف التربوي يعد مهمة قيادية بالدرجة الأساس لفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة، ومناهج دراسية، وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم، وهو ذو تأثير مباشر وفاعل في سلوك المديرين والمعلمين، إذ يؤدي إلى تسهيل تحقيق تعلم أفضل للمتعلمين، وتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام (بطاح، ١٩٩٣).

ونظراً لاتساع مفهوم الإشراف التربوي وشموله والتطورات التي مر بها، تغيرت النظرة إلى المهام والوظائف الإشرافية في المجال التربوي، وهذا تطلب وجود الشخص القادر على تحقيق أهداف الإشراف التربوي من خلال قيامه بعمله المناط به، وهو المشرف التربوي الذي تتوافق إمكانياته وقدراته مع متطلبات هذا المفهوم، فكان لا بد من وجود معايير وأسس وضوابط لعملية اختيار الأفراد للعمل في هذا المجال ليضمن القائمون على التربية والتعليم، أن الشخص الذي يقوم بهذا العمل لديه القدرة والكفاية اللازمة لذلك، ويستطيع تحقيق أهداف الإشراف التربوي بصفة خاصة والعملية التعليمية بصفة عامة، من خلال الممارسات التي يقوم بها، والأساليب التي يتبعها، والتقنيات التي يستعين بها لتحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات التي أجريت حول الإشراف التربوي أن من أهم العقبات التي تعيق عملية التطوير والتحسين في مجال الإشراف التربوي هو ضعف المعايير والأسس المطبقة في اختيار المشرفين التربويين، أو تدي كفاءة القائمين على عملية الاختيار، فقد لاحظ نشوان (١٩٨٧) أن معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن تمثل عقبة في سبيل تطوير العملية الإشرافية، وتشير نتائج الدراسة التي أجراها المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (١٩٨٥) أن معايير اختيار المشرف التربوي في دول الخليج تركز على الخبرة التدريسية، ولم يكن للخبرة الإدارية والفنية صدى واضح في المعايير الموضوعية لعملية الاختيار، كما أوصى عطاري (١٩٩٣) في دراسته التي هدفت إلى معرفة الاتجاهات المعاصرة في التوجيه إلى أنه يجب



أن يتم اختيار الموجه الذي تتوافر لديه الخبرة بأساليب التوجيه، والمقدرة على القيادة والعلاقات الإنسانية.

ونظراً لتعدد دور المشرف التربوي، وظهور الأساليب الإشرافية الجديدة، كالإشراف العيادي، والإشراف بالأهداف، والإشراف بالاتصال والتفاعل وغيرها، كان لا بد من توافر المشرفين التربويين الذين يتميزون بالقدرة على النجاح في ممارسة الواجبات المنوطة بهم، وحل المشكلات والصعاب التي تواجههم بروية وحسن تصرف للنهوض بالعملية التعليمية. لذا كان لا بد أن يكون اختيار المشرفين التربويين مبنياً على معايير سليمة وواضحة.

وإدراكاً من واضعي السياسة التربوية لحاجات الأردن القائمة والمستقبلية، في ضوء المتغيرات المستجدة، فقد اتجهت الأنظار إلى وضع إستراتيجية لإعادة بناء النظام التربوي، من خلال المراجعة الشاملة والتقويم الموضوعي للعمليات التربوية، وفق معايير المواءمة والاستجابة لتلك الحاجات، وكان من أبرز توجهات المؤتمر الوطني التربوي (١٩٩٩) في تطلعاته المستقبلية للفترة من (٢٠٠٠ - ٢٠٠٥) فيما يتعلق بالإشراف التربوي ما يأتي:-

- ضرورة وضع معايير تربوية لاختيار المشرفين التربويين في الأردن.

- تطوير إستراتيجية فعالة للإشراف التربوي، بيئية وآلية وممارسات (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

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

وانطلاقاً من أن الإشراف التربوي، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها ورفع مستواها، وذلك من خلال تحسين ممارسات المعلم التدريسية وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية، مما يساعده على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ضمن جهود مخططة ومنظمة موجهة إلى مدخلات العملية التعليمية البشرية والمادية، فقد جاءت هذه الدراسة مواكبة لما تقوم به وزارة التربية والتعليم من جهود لإحداث التجديد والتطوير في نظام التعليم بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة بما يتفق ومتطلبات العصر، إذ تحاول هذه الدراسة الوصول إلى أفضل المعايير والأسس لاختيار المشرفين التربويين

في الأردن بناءً على متطلبات المفهوم الحديث للإشراف التربوي، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع، ومراجعة الأدب النظري المتعلق به، والإفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة حول اختيار المشرفين التربويين.

## مشكلة الدراسة

إن ما يشهده العالم اليوم من تقدم علمي وتكنولوجي باهر، خاصةً وهو يواجه متطلبات قرنٍ جديد، تفرض عليه أن يضاعف من الاهتمام بالعملية التعليمية التعلمية، إذ إنهما يمثلان قوة مؤثرة، وحاسمة في حياة الأمم والشعوب، على مرّ العقود والأزمان، وهذا يلقي بمسؤولية التحدي أمام القائمين على شؤون التربية والتعليم، ويضعهم في مواجهة حقيقية لمواكبة هذا التقدم المتسارع (عيده، ٢٠٠٧).

ولقد وضع مركز التدريب التربوي خطته التطويرية، وبرامجه التدريبية الهادفة إلى تنمية اتجاهات المشرفين التربويين، وزيادة فاعلية دورهم كقادة للتغيير، إلا أنه مع كل الجهود المبذولة بقي الإشراف التربوي رهين حالة موروثية من الاتجاهات، والممارسات، التي لا تنسجم وتطلعات التطوير التربوي. فالسلوك الإشرافي تميز بأنه سلوك سلبي في خصائصه السلوكية مع المعلمين، وسطحي في تناوله للأهداف موضوع الحديث في المؤتمرات الفردية التي تعقب الزيارة الصفية (المساد، ٢٠٠١).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الواقع الإشرافي، ورغبة الأردن في التحديث والتطوير ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية، وانسجاماً مع دعوات المؤتمرات الوطنية التربوية المتعاقبة، التي كان آخرها عام (١٩٩٩)، إلى ضرورة تفعيل دور الإشراف التربوي، والتقويم المستمر لعملية الإشراف التربوي، ومع التوجه الذي تسعى إليه الدول - ومنها الأردن - إلى وضع تصورٍ شاملٍ للآفاق المستقبلية والمعالم الرئيسة للتعليم المستقبلي. وعد التجارب و التجديدات ونتائج البحوث والدراسات التربوية على الصعيدين العربي والعالمي مصدراً مهماً في إغناء التجربة الأردنية في مجال التطوير التربوي، من مرتكزات فلسفة المؤتمر الوطني التربوي (١٩٩٩) تأتي هذه الدراسة لتصوير معايير لاختيار المشرفين التربويين وتعيينهم في ضوء الواقع والتوجهات الإشرافية المعاصرة.

وفي هذا الإطار فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:- ما المعايير التي يمكن تطويرها لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع والتوجهات الإشرافية المعاصرة؟

**هدف الدراسة وأسئلتها:-**

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن ؟

**السؤال الثاني:** ما المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين ؟

**السؤال الثالث:** ما المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع، وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين؟

**السؤال الرابع:** ما درجة مصداقية المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع، وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

**أهمية الدراسة:-**

إن حسن اختيار الموارد البشرية يقلل - بلا شك - من حجم وطبيعة المشكلة التي تسعى أجهزة تنمية الموارد البشرية إلى مواجهتها وتذليلها فاختيار الأفراد القادرين على العطاء والتجديد والتطوير يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح لأي منظمة من خلال قدرة هؤلاء الأفراد على تنفيذ متطلبات العمل الموكل إليهم، وبالتالي فان أهمية الدراسة الحالية تكمن في النقاط التالية :

١ - جاءت هذه الدراسة لمواكبة التطور الذي طرأ على نظام الإشراف التربوي في الأردن نظراً لما له من أهداف شاملة ودقيقة كما أوضحته تعريفات الإشراف التربوي بمفهومه الحديث.

٢ - الإسهام في تطوير معايير جديدة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن، يساعد المسؤولين عن عملية الاختيار ويزيد من نسبة الموضوعية في اختيار المرشحين لوظيفة مشرف التربوي.

٣ - تعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها تجري في الأردن، والتي راعت الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصر في حدود علم الباحث، واستكمالا للدراسات التي أجريت عن البيئة الأردنية في مجال الإدارة، والإشراف التربوي بهدف الإسهام في النهوض بمستوى التعليم في الأردن.

ويأمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة، المخططين التربويين الذين يقومون برسم السياسات ووضع الخطط التربوية المناسبة. ولأنه لم تجر - حسب معرفة الباحث - أية دراسة شاملة تعنى بتطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع، وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين. فإن الدراسة الحالية تعد الدراسة الأولى التي تقدم صورة واقعية للمعايير المتبعة لاختيار المشرفين التربويين والمعايير المعاصرة لهذا الاختيار لتطبيقها في الأردن، كما أنها الدراسة الأولى التي ستستند إلى الاتجاهات الإشرافية المعاصرة في التعرف على معايير اختيار المشرفين التربويين.

### **تعريف المصطلحات:**

تتضمن الدراسة عددا من المصطلحات التي لابد من تعريفها كي يتم التوافق بين الباحث والقارئ في تحديد دلالاتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة:

#### **معايير اختيار المشرفين:**

هي مجموعة القواعد والشروط والأسس والضوابط التي يتم على أساسها اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن وتشمل: الخبرة، والمؤهل العلمي، والتقدير السنوي، واجتياز امتحان ومقابلة.

#### **تطوير المعايير:**

تحسين شروط وأسس، لانتقاء المرشحين للعمل بوظيفة مشرف تربوي.

#### **توجهات الإشراف التربوي المعاصرة:**

الأفكار والممارسات الإشرافية السائدة في الوقت الحاضر، وتشمل: الاساليب، ومهام المشرف التربوي، ومعايير اختياره.

#### **القادة التربويون:**

يقصد بهم من يعمل في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بوظيفة، مدير تربية وتعليم، مدير الشؤون التعليمية والفنية، مدير الشؤون الإدارية والمالية، رئيس قسم إشراف، مشرف تربوي.

## المشرف التربوي:

هو الموظف الذي عينته وزارة التربية والتعليم، للقيام بأعمال فنية متخصصة تتعلق بالإشراف التربوي.

## محددات الدراسة:

١. الحدود البشرية: القادة التربويون (مدير تربية وتعليم، مدير الشؤون التعليمية والفنية، مدير الشؤون الإدارية والمالية، رئيس قسم إشراف، مشرف تربوي) العاملون في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.

٢. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

٣. الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم، التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية في جميع محافظات المملكة.

٤. المحددات المنهجية: تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أدوات الدراسة وثباتها، وأمانة وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على هذه الأدوات وبحدود معايير وفقرات أداة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإشراف التربوي. وقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً الأدب النظري:

وقد تم فيه إلقاء الضوء على مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه وتطوره، وأسس اختيار المشرفين التربويين في الأردن، والاتجاهات المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين لبعض الدول الأجنبية والعربية، وخلاصة ما توصلت إليه بعض الدراسات في هذا الشأن، ونظريات اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم.

#### مفهوم الإشراف التربوي وتطوره:

لقد مر مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعة على مر الزمن، وذلك نتيجة البحوث والدراسات التربوية التي تناولته من مختلف جوانبه، والمجالات التي يعمل فيها وتطور المدارس والنظريات التربوية والإدارية المختلفة.

فمن حيث نشوؤه، فقد نشأ مع بداية وجود التربية متأثراً بالتغيرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الحضارة من خلال العصور المتعاقبة، ولم يتبلور مفهومه في التربية والتعليم بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن إلا حديثاً.

ففي العصر الحديث نشأ الإشراف التربوي في القرن السادس عشر في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس ومراقبة أعمال المعلمين (حيدر، ١٩٩٣) وقد ظهر التفتيش في مطلع القرن الماضي، متأثراً بنظرية الإدارة العلمية مما أدى إلى أن يكون الإشراف العلمي والتفتيش في المرحلة نفسها، كما تأثر بين عامي ١٩٢٠ - ١٩٣٠ بالإدارة البيروقراطية، وسمي بالإشراف البيروقراطي، ثم تأثر بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة،

واتسمت هذه المرحلة من مراحل الإشراف بقيام علاقات ودية بين المعلم والمشرف، واهتم المشرف بحاجات المعلم الشخصية، ثم بدأ الإشراف التربوي يتميز بمراحل تطوره في أواخر الخمسينيات، إذ ظهر الإشراف كتطوير للمناهج والإشراف الاكلينيكي، ونظام فلاندرز للتفاعل الصفي (الدوجان، ١٩٨٩).

وأما من حيث المفهوم فقد نظر كليمان، (Glickman , 1990 p11) إلى الإشراف التربوي على أنه عبارة عن طرق عدة، أو وسائل متماثلة تهدف إلى مساعدة المعلم لتحسين التعليم. في حين عرفه سيرجوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt , ١٩٩٨) بأنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتطوير التعليم، والتي تعمل كمصدر للدعم البشري، وتركزت على زيادة فاعلية المدرسة، من خلال تشجيع النمو المهني، مما يؤدي إلى انتماء عالٍ للمدرسة وللجماعة، والتزام بتحقيق الأهداف، وإنجاز أعلى، وزيادة الرضا الوظيفي. وعرف الفونسو وفيرث ونيفايل (Alfonso, Firth & Neville, 1981) الإشراف التربوي، بأنه السلوك الرسمي المحدد من قبل المؤسسة التعليمية للتأثير مباشرةً في سلوك المعلمين بطريقة تسهل تعلم الطلاب، وتحقيق الأهداف.

ويبدو أن الأدب التربوي في إشارته لمفهوم الإشراف التربوي، قد أخذ بالتنوع والتطور تبعاً للفلسفة ووجهة النظر التي انطلق منها المفهوم. فالإشراف التربوي كما عرفه اللقاني والجمل (١٩٩٩، ص ١١) "نشاط علمي منظم، تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين، من خلال ما تقوم به السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين، وإعطائهم النصائح والتوجيهات، التي تساعدهم على تحسين أدائهم". وأما حسن (١٩٩٦، ص ٥٣) ، فعرفه بأنه "عملية تعاونية تشخيصية علاجية مستمرة، تتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين الموجه والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم. وأما حمدان (١٩٩٢، ص ١٠) ، فرأى أن الإشراف عبارة عن "مراقبة أو ملاحظة التعليم والإدارة، وقياس وتقييم كفاياتها، أو أهلية منتجها الوظيفية، ومن ثم توجيههم وتطويرهم جميعاً للأفضل؛ أو هو مراقبة ووصف حاضر الإدارة والتعليم، لغرض تحسين مستقبلها أو مخرجاتها السلوكية في واقع الحال". كما رأى بلقيس (١٩٨٩، ص ٥) بأن الإشراف هو "عملية تفاعل مع المعلمين من أجل تيسير عمليات إحداث التغيير الإيجابي في أدائهم لمهامهم التعليمية والمساندة لعملية التعليم ومن أجل تحقيق النمو المهني المتكامل

"، أو هو" نظامٌ متكامل العناصر له مدخلاته وعملياته، ويستهدف إجراء تأثيراتٍ إيجابيةٍ مرغوبٍ فيها، في كفايات الفئة المستهدفة، تسهم في تحسين عمليات التعليم والتعلم".

وعرفه السعود ( ٢٠٠٧، ص ٦٧) 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 - التعليمية.

والإشراف التربوي في ضوء قانون التربية والتعليم والتجربة الوطنية الأردنية في مجال الإشراف التربوي: "عمليةٌ تربوية تسعى لتقديم خدماتٍ فنيةٍ متخصصة، لتطوير العملية التعليمية التعليمية، بهدف تحسين نوعية التعليم، عن طريق اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأساليب اللازمة للتعرف إلى احتياجات ومتطلبات تحسين العملية التربوية على مستوى المدرسة، وهيئة العاملين فيها والطلبة، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات". (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٢/٢٠٠١ ص ١٦).

يتبين من العرض السابق لمفهوم الإشراف التربوي في الأردن أنه ينسجم إلى حد كبير مع ما ورد من تعريفات أجنبية وعربية لهذا المفهوم، مما يدل على توافق الباحثين، والخبراء التربويين، على ماهية الإشراف التربوي وأهميته. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف الإشراف التربوي: بأنه عملية تفاعلية تعتمد على التعاون ما بين المشرف والمعلم بهدف تطوير أدائه من خلال بذل الجهود المخططة، والمنظمة، والمدرسة، والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية التعليمية، المادية والبشرية، وبما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

#### المعايير:

عرفت المعايير مفاهيمياً تعريفات عدة. فقد عرفها أحمد (١٩٩٨) أنها عبارة عن مستويات معيارية، تستخدم كمقياس للحكم على أهمية، أو قيمة جانب ماله علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه تلك المعايير، وعرفها الرشدان (١٩٨٤) على أنها تكوين فرضي، معناه ميزان، أو مقياس، أو قاعدة، أو إطار مرجعي للخبرة، والإدراك والاتجاهات، والسلوك. أما شتا (١٩٨٤)، فعرفها أنها الحالة التي يجد فيها الفاعل مرشداً أو موجهاً للسلوك؛ وعرفها اللقاني والجمل (١٩٩٩) على أنها آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية يمكن من خلال تطبيقها التعرف إلى الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء المقوم.



## إدارة التجديدات:

تعرف إدارة التجديدات مفاهيمها بأنها القدرة على إحداث تغيير إداري في التعليم كلياً، أو جزئياً، لزيادة قدرته الفعلية على مواجهة مطالب العصر، من خلال اكتشاف بدائل جديدة للنظام التعليمي القائم، أو بعض عناصره لتكون أكثر كفاءة، وفاعلية في حل مشكلاته، وتلبية حاجات المجتمع، والإسهام في تطويره (النوري، ١٩٨٧). وعرفها هوبرمان (١٩٧٤) أنها الاختيار والتنظيم، والاستخدام المبدع للموارد البشرية، وفق طرائق تسمح ببلوغ مستوى.

## مفهوم المعايير:

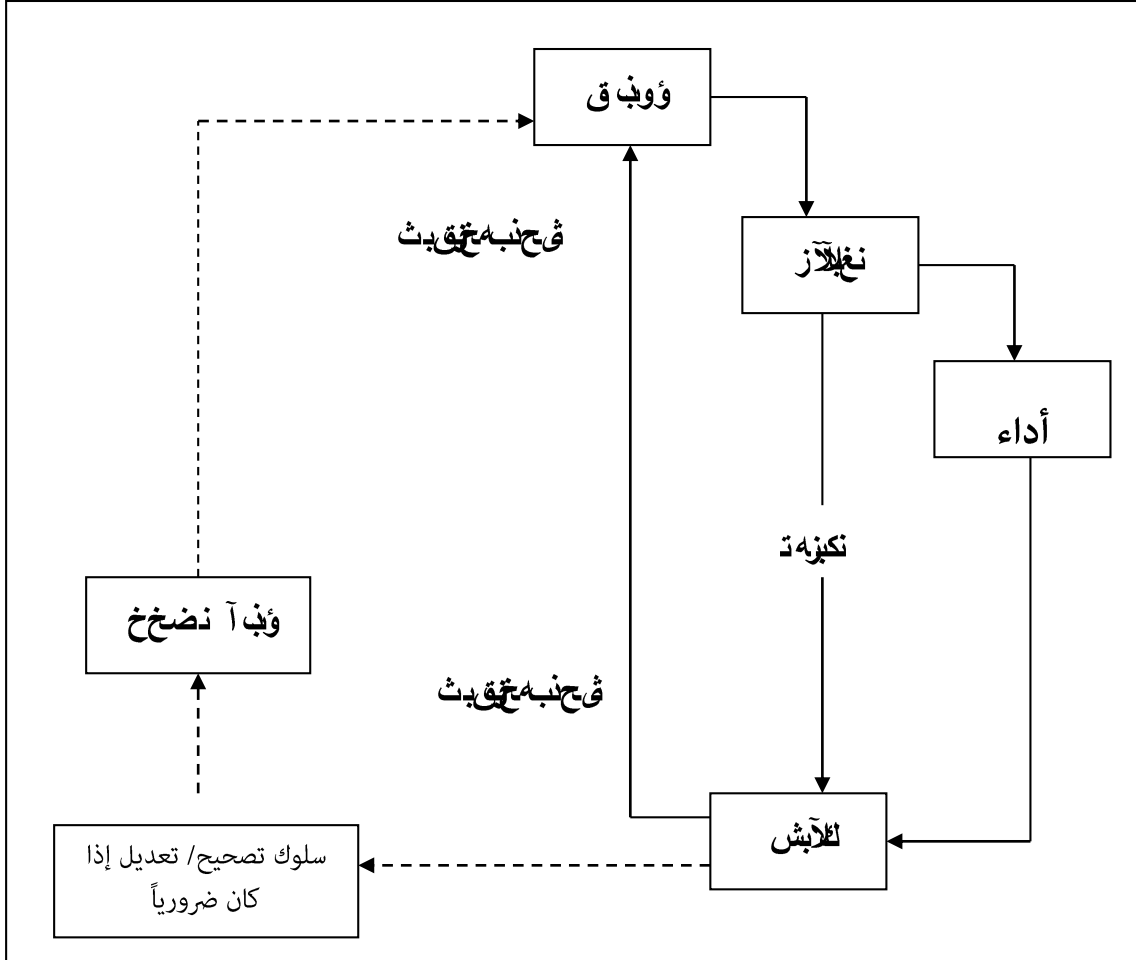
تعرف المعايير بشكل عام على أنها مستويات تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب ما له علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه المعايير (أحمد، ١٩٩٨) وتعرف كذلك من وجهة نظر اجتماعية، بأنها تعميم معياري فيما يختص بالأنماط السلوكية المتوقعة في أي موضوع يتعلق بالجماعة، وأفرادها أو كلاهما (الرشدان، ١٩٨٤) ويشار إليها بأنها القواعد المنظمة لسلوك الفرد، والتي تؤثر إلى حد كبير على السلوك الذي يحكم العلاقة بين المستخدم والمستخدم (شتا، ١٩٨٤).

ويعدها البعض على أنها نموذج المقارنة الذي يقارن به الأداء في عمليات التقويم، حيث يتم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير، ومن ثم تعديل الانحرافات البارزة ذات الدلالة وتصحيحها. وذلك من خلال خطوات، وأفعال علاجية. (الطويل، ٢٠٠١، ٣٥٧)

وتتم المقارنة بناءً على التناسب بين الأداء والأهداف، مما يعني أن المعايير هنا هي لقياس التناسب بين الهدف، والوسيلة، ويمكن رؤية ذلك من خلال الشكل (٣).

الشكل (٣)

المعايير في نموذج عملية التقويم



المصدر: (Strong & Smith, 1968. 6) أورده العمري (٢٠٠٠)

وهما أن المعايير تأخذ شرعيتها في مجال الإدارة التربوية من اعتمادها على النظرية في الإدارة، فإن لها

ما للنظرية من فوائد وتتمثل في الآتي: (الطويل، ٢٠٠١، ٨١)

- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان بشكل منظم ومنسق.
- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.
- أنها تشكل موجهاً ومرشداً للسلوك الإداري، في السعي لتحقيق الأهداف.
- أنها تساعد على بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.

- أنها تساعد على فهم الفرد ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بينهما.
- أنها تساعد الإداري في معرفة الانحراف عن أهداف النظام.

### أنواع المعايير:

تتنوع المعايير بتنوع المجالات التي وجدت من أجلها، ويمكن تقسيمها كما يلي: (الرشدان، ١٩٨٥)

- ١- المعايير الخاصة بالأشياء المادية.
  - ٢- المعايير الخاصة بالجماعات الأخرى ذات العلاقة.
  - ٣- المعايير الخاصة بالمؤسسات الاجتماعية.
- واهتماماً بهذه المعايير، يمكن تحديد المعايير الخاصة بالنظام التربوي فيما يلي:
- المعايير الخاصة ببيئة النظام التربوي.
  - المعايير الخاصة ببنية النظام التربوي وعلاقته بالبيئة.
  - المعايير الخاصة بالفرد.
  - المعايير الخاصة بالجماعة.
  - المعايير الخاصة بالدور.
  - المعايير الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة في النظام.
  - المعايير الخاصة بطبيعة التفاعل الاجتماعي داخل النظام التربوي.

### أهداف الإشراف التربوي:

أشار الخطيب والخطيب والفرح (١٩٩٦) إلى أن الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم. ويتفرع عن هذا الهدف العام العديد من الأهداف الفرعية مثل: مساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف، ووضع خطة لتنفيذها، وتحسين الموقف التعليمي لصالح التلاميذ، وتدريب المعلمين على عملية التقويم، وإثارة دافعية المعلمين واهتمامهم بالعملية التعليمية التعلمية، وتشجيعهم على إجراء البحوث التجريبية في العملية التربوية وتتبعها.

أما متولي (١٩٨٣) فقد أكد أن هدف الإشراف الفني هو تحقيق أهداف المدرسة، وتنمية مهارات المعلمين وكفاياتهم التعليمية. وأشار الزعبي (١٩٩٤) إلى أهداف الإشراف التربوي التي ذكرها بلومبرك (Blumberg) والتي تتمركز حول محورين: الأول هو تحسين عملية التدريس

من خلال تطوير الأهداف والتنسيق والتقييم، والمحور الثاني هو زيادة النمو المهني والشخصي للمعلم من خلال تحديد دوره وتعزيزه وتقبله وإشعاره بالنجاح. بينما رأى هاريس (Ben Harris، ١٩٩٥) أن أهداف الإشراف التربوي هي: العمل على تقدم نمو التلاميذ وتحسينه مما ينعكس على تنمية المجتمع وتحسينه، ومساعدة القيادات المدرسية في زيادة قدرتها على التكيف والاستمرارية في البرنامج الإشرافي، وإيجاد جو اجتماعي ونفسي مقبول للعملية التعليمية. ويتم تحسين العملية التعليمية من خلال تنمية قدرات المعلمين شخصياً ووظيفياً. في حين أشار كل من سيرجوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 1998) إلى أن أهداف الإشراف التربوي تتمثل: في تفعيل أداء المعلم داخل غرفة الصف وتحسينه وتصحيح الأخطاء. واعتقد كل من سوليفيان وجلانز (Sullivan & Glanz 2000) أن الإشراف التربوي هو المصدر الرئيس لتحسين التدريس وأنه عملية إشغال المدرسين في حوارٍ تعليمي، يهدف إلى زيادة تحصيل التلاميذ، وتحسين التدريس، وأشاروا إلى أن هذا الغرض سيكون الاهتمام الأول للمشرّفين وللقادة التربويين في القرن الحادي والعشرين.

وفي الأردن ذكرت وزارة التربية والتعليم (2002/2001)، في دليل الإشراف التربوي، مجموعةً من المرتكزات تستند إليها العملية الإشرافية يمكن الاستنتاج من خلالها الأهداف التي يرمي إليها الإشراف التربوي ومنها:-

- بناء علاقة الثقة المتبادلة والزمالة المهنية بين المشرف والمعلم .
  - مساعدة المدرسة في تطوير خططها وفق إمكاناتها المادية والبشرية.
  - تطوير منهجية التقييم الخاصة بالمعلم والمدرسة.
  - تنويع الفعاليات والأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي.
  - استخدام التقييم النوعي والكمي في الفعاليات الإشرافية.
- ويتضح من العرض السابق لأهداف الإشراف التربوي أنها تصب جميعاً في تحسين العملية التعليمية التعليمية من جميع جوانبها، وإن اختلفت الأهداف الفرعية المشتقة من هذا الهدف والتي شملت في معظم الحالات تطوير قدرات المعلمين وتنميتها وزيادة نموهم المهني من خلال التدريب.

## تطور الإشراف التربوي في الأردن:-

ذكر حسين، وسلامه، وعوض الله (٢٠٠٦) أن الإشراف التربوي في الأردن مر بثلاث مراحل تاريخية أساسية منذ تشكيل إمارة شرق الأردن، وحتى الآن تمثلت بما يأتي:-

### ١. مرحلة التفتيش ( ١٩٢١ - ١٩٦٢ ):-

كان الإشراف التربوي في هذه الفترة تفتيشاً بالمعنى الحرفي لهذه الكلمة، إذ كان المفتشون غير مؤهلين تربوياً، وكان هدف التفتيش في هذه المرحلة هو تصيد الأخطاء لدى المعلمين وتوجيه اللوم والعقاب للمقصر. منهم وقد تميزت هذه المرحلة بالمركزية، والتسلط، والاهتمام بتنفيذ القرارات، والزيارة الصفية المفاجئة، والتفتيش، وقياس مستوى تحصيل التلاميذ، وتركز التفتيش على التقويم الخارجي، ولم يهتم بالتقويم الذاتي للمعلم، ومن مسلمات هذه المرحلة أن هناك طريقة مثلى للتدريس، وأن هدف المفتش هو التأكد من حرفية ممارسات المعلم الصفية. وكان القانون لا يشترط أية مؤهلات علمية أو تربوية لمن يعمل في وظيفة مفتش.

### ٢. مرحلة التوجيه التربوي ( ١٩٦٢ - ١٩٧٥ ):-

كان الإشراف التربوي موضوعاً لعدد من الندوات والمؤتمرات، والبرامج التطويرية التي نفذتها وزارة التربية والتعليم، بهدف تحقيق النقلة النوعية المنشودة، في دور المشرف التربوي، وكان منها مؤتمر أريحا عام (١٩٦٢) الذي أكد على أن العملية الإشرافية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، وقد تميز التوجيه في هذه المرحلة بالديمقراطية، ورفض التسلط، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التعاونية بين الموجه والمعلم، ومن مسلمات التوجيه أن هناك أسلوباً مناسباً يراه الموجه، والذي يعد خبيراً في تصحيح طريقة المعلم في التدريس.

وكانت هناك مجموعة من الأسس التي يجب توافرها في الموجهين وهي:

- ١- أن يكون الموجه حاصلاً على مؤهل جامعي.
- ٢- أن يكون لديه خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات.
- ٣- يفضل من يحمل مؤهلاً متخصصاً بالإضافة إلى المؤهل الجامعي.

٤- أن يكون لدى الموجه السمات الشخصية والقدرة على تحمل المسؤولية.

### ٣. مرحلة الإشراف التربوي (١٩٧٥ - الوقت الحاضر) :-

إن قصور التوجيه التربوي عن تحقيق آثار بارزة في التعليم والتعلم ، دفع بالمسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى إعادة النظر في التوجيه التربوي، فعقد مؤتمر في مدينة العقبة في الفترة ما بين (٤ - ٧) شباط ١٩٧٥، إذ نودي فيه بتطوير مفهوم التوجيه التربوي وتحويله إلى مفهوم الإشراف التربوي الديمقراطي الشامل. إذ تأثرت هذه المرحلة بمبادئ نظرية النظم العامة في الإدارة، التي ترى أن الإشراف التربوي نظام فرعي من النظام التربوي الأشمل (الحريري، ٢٠٠٦).

وقد خرج المؤتمر بتوصيات، غدت نقطة تحول بارزة في تاريخ الإشراف التربوي في الأردن منها - كما أشار إليها العنوز (١٩٩٥) ما يأتي:-

١. استبدال مصطلح ( التوجيه التربوي ) بمصطلح ( الإشراف التربوي ) لأن الإشراف أهم وأشمل

والتوجيه جزء منه.

٢. أن يعنى الإشراف التربوي بالموقف التعليمي التعليمي ككل، وأن ترتقي الممارسات فيه إلى مستوى

كونه عملية قيادية، ديمقراطية، تعاونية، منظمة تستهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتحسينها وتقويتها.

٣. أن يبنى الإشراف التربوي على أسس احترام الذات الإنسانية، وتقبل الفوارق الفردية، وإعطاء حرية

التعبير عن الذات، وتشجيع المبادرات الإبداعية.

وفي أثناء هذه المرحلة عقد في الفترة ما بين (٣ - ٨) أيلول ١٩٨٣ مؤتمر للإشراف التربوي في كلية السلط

لمدة ثلاثة أيام هدف بشكل عام إلى الإسهام في زيادة فاعلية الإشراف التربوي، وتطوير دور المشرف التربوي

في تحسين العملية التعليمية التعليمية ، من خلال مناقشة بعض القضايا والممارسات والاتجاهات الحديثة في

الإشراف التربوي، ومناقشة أوراق العمل المقدمة للمؤتمرين، وقد خرج المؤتمر بعدد من التوصيات (وزارة

التربية والتعليم، ١٩٨٣).

وقد تخلل هذه المرحلة أيضا عقد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان من (٧ - ٩) أيلول ١٩٨٧ والذي تميز برفع شعار ( التربية : مسؤولية وطنية ) وقد جاء انعقاد هذا المؤتمر بعد دراسة ميدانية شاملة للواقع التربوي، وكان الإشراف التربوي أحد محاورها الرئيسية ( الوهر والقسوس ،١٩٩٥ ) . وقد أقر هذا المؤتمر إحدى عشرة توصيةً، حلت التوصية الخاصة بالإدارة التربوية - والإشراف التربوي جزءً منها - في الرتبة التاسعة، وقد جاءت التوصيات في مجال الإشراف التربوي عامة بالنسبة لعنصره، وليست تفصيلية كما جاء في مؤتمر العقبة (١٩٧٥) وربما يعود ذلك إلى اختلاف أهداف المؤتمرين، فالأول كان خاصاً بالإشراف التربوي، بينما كان المؤتمر الثاني شاملاً لمجمل عناصر النظام التربوي، ومن أهم ما أوصى به المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي ما يأتي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/٢٠٠١ ص ١٠) :-

- ١- تبني مفهوم الإشراف التكاملي الذي يتناول جميع عناصر العملية التربوية.
- ٢- وضع أسس ومعايير لاختيار المشرفين التربويين.
- ٣- استخدام أساليب إشرافية متنوعة متكاملة، فردية وجماعية، والاهتمام بالتقويم المستمر لعملية الإشراف التربوي.
- ٤- زيادة أعداد المشرفين التربويين والتنسيق بين وزارة التربية و مؤسسات التعليم العالي لإعدادهم وتدريبهم في الجامعات الأردنية.
- ٥- التقويم المستمر لعملية الإشراف التربوي والإفادة من التغذية الراجعة من أجل تطويرها

#### معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة الأردنية الهاشمية:-

لم تكن وزارة التربية والتعليم الأردنية قبل العام الدراسي ( ١٩٨٧ - ١٩٨٨ ) تجري مقابلات للأشخاص الذين يتقدمون إلى وظيفة مشرف تربوي، وقد اقتصرت على النظر إلى ملفاتهم واعتمدت في تعيينهم على الأقدمية وعلى مؤهلاتهم العلمية والأكاديمية فقط.

وقد وجه النقد إلى عملية اختيار المشرفين التربويين في الأردن، واقترح على الوزارة أن تشرك مديرية التربية والتعليم في عملية اختيار المشرفين التربويين عن طريق الترشيح، وأن تؤلف لجنة من الوزارة لمقابلة الذين تختارهم للتعرف إلى شخصياتهم والتأكد من رغباتهم وألا تقتصر عملية الاختيار على دراسة الملفات لأنها تعود إلى اختيار غير موفق (حسين وآخرون، ٢٠٠٦).

وفي ضوء توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير وضعت مديرية التأهيل والتدريب والإشراف التربوي اعتباراً من العام ١٩٨٨/١٩٨٧ معايير لاختيار المشرفين التربويين وكان أحد عناصره المقابلة الشخصية أي أن يتقدم الراغب في وظيفة مشرف تربوي إلى مقابلة شخصية، تتم على النحو الآتي:

بعد أن تعلن الوزارة عن حاجاتها إلى المشرفين التربويين، ويوزع الإعلان على الأقسام التابعة لها، وعلى مديريات التربية والتعليم بكتاب رسمي، وتحدد الشروط التي يحق لكل من تنطبق عليه أن يتقدم بطلب الانتقال لوظيفة مشرف تربوي وهذه الشروط هي:

١- الدرجة الجامعية الأولى.

٢- خبرة في التعليم لا تقل عن ١٠ سنوات دراسية.

٣- دبلوم في أساليب التدريس أو الإشراف مرحلياً.

٤- ماجستير في التربية وفق خطة التأهيل.

ثم يتقدم هؤلاء الأشخاص بطلبات الانتقال إلى مديريات التربية والتعليم التابعين لها، وتتألف في كل مديرية لجنة مقابلة من مدير التربية والتعليم رئيساً، والمدير الفني، ورئيس قسم الإشراف، ومشرف المبحث في المديرية أعضاء لمقابلة المتقدمين للترشيح في المديرية. وفي ضوء الشروط التي حددها 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: أن يكون ذا خبرة في التعليم، أو الإدارة المدرسية مدة لا تقل عن خمس سنوات. أن يكون حاصلًا على أحد المؤهلين الآتين: أ- شهادة ماجستير أو دكتوراه في التربية.

ب- شهادة ماجستير أو دكتوراه في التخصص ومؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة.

الفئة الثانية: عند الضرورة (عدم توافر أي متقدم 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 حاصلًا على مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الحصول على الدرجة الجامعية الأولى.

- ألا يقل تقدير المتقدم في تقريره السنوي، عن جيد جداً في كل من السنتين الأخيرتين.
- أن يكون المتقدم لوظيفة مشرف مبحث، قد درس هذا المبحث في المرحلة الأساسية العليا والثانوية، مدة لا تقل عن خمس سنوات، منها سنة دراسية واحدة على الأقل في المرحلة الثانوية.

يخضع المتقدمون لوظيفة مشرف تربوي إلى علامات تنافسية على النحو الآتي:-

أ- المؤهلات (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.

حدد قانون

شروط اختيار المشرفين التربويين في الأردن:

التربية والتعليم رقم (٣) لعام ١٩٩٤ شروط اختيار المشرفين التربويين على النحو الآتي:-

المجموع الكلي للعلامة التنافسية التي حصل عليها المتقدم وفقاً للمعايير السابقة وتكون الأولوية لصاحب المجموع الأعلى من بين مجموعة المتقدمين قد أشغل منصب مشرف تربوي. عند تساوي أكثر من متقدم في مجموع العلامة التنافسية تكون له الأولوية لصاحب الأقدمية في المعايير الآتية:-

١. الخدمة الفعلية في الوزارة.

٢. الدرجة الجامعية.

٣. سنة الحصول على الدرجة الجامعية الأولى.

أما في مجال الإشراف على الصفوف الأساسية الدنيا من الصف (١-٣)، تطبيق الأسس السابقة وفي حالة التساوي، ينظر إلى التخصص العلمي وتكون الأولوية.

إجراءات التعيين في المديرية المفردة تتم على النحو الآتي:-

- تقوم مديريات التربية والتعليم في المحافظات بتزويد وزارة التربية والتعليم بالأماكن الشاغرة للإشراف التربوي فيها في ضوء الاحتياجات المقررة لها عند طلب الوزارة.

- تعلن وزارة التربية والتعليم عن الأماكن الشاغرة للإشراف في الأردن. - تزويد مديريات التربية والتعليم

الراغبين في التقدم لوظيفة مشرف تربوي بطلبات التعيين في وظيفة مشرف تربوي. وتقوم مديريات التربية

والتعليم بالإجراءات الآتية: تتلقى طلبات المتقدمين للتعين في وظيفة مشرف تربوي والتأكد من انطباق

الشروط وصحة المعلومات. احتساب علامات المتقدمين وفقاً للمعايير المعتمدة. مقابلة جميع المتقدمين من

قبل لجنة المقابلة والتنسيق المكونة من: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ورئيس

قسم التأهيل والتدريب والإشراف التربوي، ورئيس قسم التعليم المهني في حالة مقابلة مشرف التربية

المهنية. احتساب علامة المقابلة. تنظم كل مديرية تربية أسماء المتقدمين والعلامات التي حصلوا عليها،

والمجموع النهائي لكل منهم مرتباً ترتيباً تنازلياً. دور وزارة التربية والتعليم في اختيار المشرفين التربويين: -

تشكيل لجنة مقابلة في الوزارة تتكون من: مدير عام التدريب والتأهيل والإشراف التربوي رئيساً، ومدير

الإشراف التربوي، ومدير شؤون الموظفين، ومدير التخطيط التربوي،

ورئيس قسم التعليم المهني أو التربوية والمهنية المعني في مديرية التعليم المهني.

من خلال استعراض شروط اختيار المشرفين التربويين يتضح أنه قد حدث تطور كبير على معايير الاختيار ولا يحكم الوزارة قانون مكتوب، وكان العرف السائد عدم وجود معايير مكتوبة، وتعتمد المؤهلات التالية لتعيين المشرفين التربويين على مستوى الوزارة:-

- المؤهل الجامعي والتربوي.
- الخبرة التربوية.
- الصفات الشخصية، كالنزاهة والأمانة والحماس للعمل.

(وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

#### اختيار المشرفين التربويين وترشيحهم:

إن ترشيح و اختيار الأفراد للوظائف ليست عملية سهلة ، لذا فمن الضروري أن يقوم بها أفراد لديهم الدراية الكافية بأساليب الاختيار المختلفة ، أو جهات متخصصة ، وذلك حسب نوع الوظيفة لان السلطة المطلقة في التعيين بدون أسس وقواعد موضوعية ضابطة للتعيين ، تؤدي إلى الانحراف في استعمال سلطة التعيين في الوظائف العامة ( خطر، ١٩٩٢ ) . ووظيفة الإشراف من الوظائف الحساسة والهامة التي لا بد أن يقوم بها أشخاص أكفاء ، يتحملون المسؤولية ويشعرون بالواجب الملقى على عاتقهم فيؤدونه خير أداء ( القاسم، ١٩٩٢ ) ولذلك اهتمت الجهات المسؤولة في مختلف الدول والحكومات، بوضع الأسس والمعايير، لاختيارهم وتعيينهم .

والاختيار يختلف عن التعيين كون الاختيار خطوة مبدئية للتعيين، و الذي يجتاز شروط الاختيار يتم تعيينه كمشرف تربوي، وتعد كل الشروط الموضوعية داخلية في عملية الاختيار، حيث تتم المفاضلة بين المرشحين لتعيين الأفضل. فعلى سبيل المثال في فرنسا يتم التعيين بناءً على مسابقة اختباريه تعقد كل عام ويتقدم لها كل مدرس حاصل على درجة جامعية مع خبرة في مجال التدريس لا تقل عن خمس سنوات، أو تكون لديه خبرة بالتدريس لا تقل عن عشر سنوات دون شرط الشهادة (مرسي، ١٩٨٩) .

وتمثل عملية الاختيار إحدى العمليات المهمة في سياسات التوظيف ( في حالة تعيين موظف جديد)، أو النقل ( نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى). إذ لا بد للإدارة من الإعداد الجاد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلحهم، أو انسبهم لها. وينطوي مفهوم عملية الاختيار على العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه (Yoder, 1959). والهدف الأساسي من عملية الاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة، إذ إن اختيار غير الصالحين من المتقدمين للعمل قد يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية وكفاءة القدرات الإنسانية في مجموعها نحو تحقيق أهداف المنظمة. ةلذا فهي عملية تقييم لقدرات الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها. وهناك من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار ما يساعد على اكتشاف الأفراد الذين يتوقع نجاحهم، وأولئك الذين لا يحتمل نجاحهم في المهام التي سيكلفون بها.

والاختيار مثله مثل أي عمل مخطط، لا بد أن يبني على تحليل الأعمال لتبين المؤهلات المطلوبة للقيام بطريقة مرضية والتي ستمثل الدليل لعملية الاختيار. ولقد ازدادت أهمية الاختيار، كإحدى وظائف إدارة القوى العاملة، وذلك لما ينطوي عليه دوران العمل من تكلفة مادية ومعنوية، ناهيك عن القيود القانونية والاجتماعية التي أصبحت تحد من حرية الإدارات في إنهاء خدمة العاملين، التي ألزمتها ببذل المزيد من الاهتمام في اختيار العاملين ومنذ البداية ( زويلف، ١٩٨٧). ولما كان لعملية الاختيار ممثل هذه الأهمية البالغة في توافر فرص نجاح المؤسسة المتمثل في تحقيق أهدافها، فما طبيعة هذه العملية وكيف يمكن أن تتم بصورة رشيدة.

يعرف كاستيتر (Casteer,1976) عملية الاختيار على أنها عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالأولوية أن يشغل شخص مركزه بناءً على مواصفات تناسب متطلبات المركز. وبهذا المعنى فإن هدف هذه العملية هو ملء المراتكز الشاغرة بالأشخاص المتوقع نجاحهم وفعاليتهم. وبعبارة أخرى، فإن عملية الاختيار تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح لشغل المركز عن طريق إجراء مقارنة المواصفات المطلوبة لمن يشغل المركز بمواصفات المرشح وصولاً إلى انتقاء أفضل المتقدمين ( مرار، ١٩٨٣). ومن الواضح أن عملية رشيدة كهذه تساعد في تقليل من تبديد الجهد والوقت والمال. ولكن كيف يمكن اختيار الشخص الأمثل؟.

يقول كولادارسي (Coladarci,1965) في معرض حديثه عن هذا الموضوع أن أول خطوة كبيرة على

هذا الطريق في تحديد معنى النجاح في الإدارة (أو الإشراف)

وهو يتعرف بالطبع بالصعوبات المتعلقة بهذا الأمر. أما الخطوة الثانية، فهي دراسة رجال الإدارة (المشرفين) الذين يعتبرون ناجحين بأعمالهم، ولأننا نعرف في الواقع عن الشخص الناجح أكثر مما نعرف عن الأسباب التي تجعله ناجحاً، ولأن القائد يولد ولا يصنع، فقد تبلور إتجاه يرى أن عملية الاختيار يجب أن تنطوي على دراسة النظريات التي تفسر ظاهرة القيادة. وفي هذا الصدد هنالك عدد من النظريات المعروفة أهمها نظرية الرجل العظيم التي يرى أصحابها أن القائد مخلوق بفطرته على القيادة، وأن لديه خصائص موروثية ولا تكتسب، ونظرية الخصائص التي يرى معتنقوها أن القائد يولد ولديه خصائص موروثية بالإضافة إلى ما يمكن أن يكتسبه بالخبرة والتدريب كالنضج الاجتماعي. إضافة إلى نظرية التابعين التي ترى أن القائد يشبع حاجات التابعين، ونظرية القيادة كخصيصة من خصائص الجماعة والتي تذهب إلى أن القيادة تحددها الجماعة، وأخيراً النظرية الموقفية التي يعتقد أنصارها أن الموقف هو الذي يفرز القائد (Hanson,1985).

### نظريات الإشراف التربوي:

يزخر الأدب التربوي اليوم بالكثير من الإتجاهات الحديثة التي تبحث في الإشراف والقيادة التربوية، وقد عرض السعود (2007) أبرز النظريات المتعلقة بالإشراف التربوي، تعتبر ركيزةً يستند إليها المهني تساعده وترشده على اختيار المبادئ والمواقف، التي تعد أساساً سليماً، لعمله وتطوره في تحسين عمله وممارساته وهي كما يلي:

#### 1- نظرية الإشراف البيروقراطي (نموذج القانون العام):

وهذا النموذج هو أكثر النماذج استخداماً في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية، التي كان لها قصب السبق في تطوير مفاهيم ونظريات، وقد تأثر هذا النموذج بنظرية الإدارة البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر، ويعتبر هذا النظام من أقدم الأنظمة المعروفة في مجال الإشراف التربوي على المعلمين وتقومهم.

#### 2- نظرية الإشراف بالنواتج (نموذج الناتج):

وهذا النموذج يستخدم مستوى تحصيل الطلبة، كأداة لتقييم كفاءة المعلم، داخل حجرة الصف، انطلاقاً من أن المهمة الرئيسة للمعلم هي تعزيز تعلم التلاميذ، وعلى هذا الأساس جاء هذا النموذج ليبنى على أساس النتائج التي يحققها الطلبة، أو محرجات التعليم بشكل عام.

### 3- نظرية الإشراف الأهداف (نموذج وضع الأهداف):

جاءت هذه النظرية نتيجة السلبات التي رافقت الإشراف البيروقراطي، أو نموذج القانون العام، ذلك أنها تركز على الفردية في التقييم انطلاقاً من إنه كلما كانت فكرة المعلم عما يجب تحقيقه كانت فرص النجاح كبيرة، كما تؤكد على ضرورة وضع الأولويات في العمل والتركيز على أكثر المسؤوليات والواجبات أهمية في التقييم، وعلى المشرفين أن يبذلوا قصارى جهودهم لمساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم التعليمية.

### 4- نظرية الإشراف العيادي (نموذج الإشراف الاكلينيكي):

وهذا النموذج بني اعتماداً على أسلوب الإشراف الذي طوره العالمان موريس كوجان وروبرت جولد همر في كلية هارفارد للتربية في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الستينات من القرن العشرين، ويرى كوجان (Cogan,1973) بأن الإشراف الاكلينيكي مجموعة الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم في غرفة الصف كمرحلة أولى، ومن ثم جمع المعلومات من خلال النشاطات والممارسات التي تجري داخل الصف كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم انطلاقاً من الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته التي وضعت لتحسين مستوى تعلم الطالب من خلال تحسين أداء المعلم في الصف.

### 5- نظرية الإشراف بالقياس (نموذج القياس):

وتعتمد هذه النظرية على أساس أن يتم تقييم المعلمين على أدائهم وسلوكهم في أثناء التدريس وذلك من خلال خطوات منظمة تبدأ من تحديد العمل ومن ثم تحضير سجل الأداء، ورصد النقاط على السجل وأخيراً تقييم النقاط من خلال معيار اعد مسبقاً.

### 6- نظرية الإشراف الفني (نموذج الإشراف الطبيعي):

وهذا النموذج كما يرى سيرجوفاني (Sergiovanni,1987) ينشأ من الاعتقاد بأن التعليم في الأساس فن وأن نوعية الإِ نجاز تحدد من خلال المهارة أو الحس الفني الذي يجعل منه شبيهاً بالخبرات الرياضية ذات اللمسات الفنية الرائعة، ويتم تنفيذ خطوات هذا النموذج من خلال الزيارة الصفية ومن ثم كتابة التقرير عن هذه الزيارة .

## الكفايات والمهارات الواجب توافرها في المشرف التربوي:

تختلف الكفايات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد لأداء عمل معين باختلاف نوع العمل، حيث إن الكفايات والمهارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأدوار والواجبات المنوطة بهم، ومن هنا ارتبطت الكفايات الإشرافية المطلوب توافرها في المشرفين التربويين بالوظائف التي يقومون بها.

وأشار عبيدات (١٩٨٧) إلى أن الكفاءة هي المقدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان، يضمن تحقيق النتائج المطلوبة، أما المهارة فتعرف على أنها قدرة متطورة وفائقة، والفرق بينهما في الدرجة لا في النوع، وتتميز بأنها مكتسبة ونامية من خلال التجارب و الممارسات ( السلوم ، ١٩٨٥ ) ولا يتم الحصول عليها من خلال المعلومات والمعارف وحدها وإنما تكتسب من الممارسة الميدانية في العمل وهي تنمو وتتطور بمرور الوقت نتيجة لكثرة الاطلاع وتبادل الخبرات ولارتباطها بعمليات التدريب داخل العمل وخارجه (المنيف، ١٩٨٣).

وعلى الرغم من عدم وجود تحديد ثابت لهذه الكفايات والمهارات، إلا أنه توجد عدة دراسات أجريت للتعرف إلى أهم الكفايات و المهارات، الواجب توافرها في المشرف التربوي والتطرق إلى بعضها، يساعد في

ع المعايير المقترحة لاختيار المشرفين الجدد، حيث أشارت دراسة جيرالد Geerald (المشار إليها في عبيدات ، ١٩٨٧ ) إلى ثلاثة أنواع من الكفايات هي:

١ - كفايات تتعلق بإتقان العمليات المختلفة للإشراف .

٢ - كفايات تتعلق بالعلاقات الإنسانية السليمة .

٣ - كفايات تتعلق بالإدراك والقدرة على تصور المشكلات التربوية .

أما حمدان ( ١٩٩٢ ) فقد صنف الكفايات إلى فئتين :

١ - الكفايات الشخصية وتتمثل في الصفات الجسمية والذكاء والخلق السوي، والقدرة اللغوية والجدية والابتكار والقدرة على القيادة وصناعة القرار .

٢ - الكفايات العملية والوظيفية وتتمثل في الدراية بعلم النفس، والإدارة التربوية، وتقديم الحوافز، والعلم بالمناهج الدراسية، والقدرة على التدريس الصفي، والتقويم التربوي والتدريب على التطوير الوظيفي وإيجاد العلاقات الإنسانية الجيدة .

وتوصل الحبيب ( ١٩٩٦ ) إلى تحديد ( ١٤ ) كفاية من الواجب توافرها في المشرف التربوي، وهي الشخصية والعلمية والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتعليم، واستخدام أساليب التوجيه والتدريب والتقويم، و تطوير المناهج والبحث العلمي و الابتكار والتجديد والتنمية الذاتية والعلاقات الإنسانية والتواصل المهني، وتمثل هذه الكفايات مجموع العوامل والمواصفات التي ينبغي أن تتوافر لدى الفرد، حتى يمكن عده من حيث المبدأ مشرفاً قادراً على أداء المسؤوليات، والأعمال المتوقعة من خلال مهنة الإشراف .

وفي استعراضه لخصائص المشرف التربوي في التربية المعاصرة أورد حمدان (١٩٩٢) الخصائص الآتية:

أ- خصائص شخصية وتتمثل في: العدل والموضوعية، والتأدب واللطف، والحدائثة في العمر، والوزن والطول والحجم العادي، والجد والحزم في المعاملة، والذكاء المرتفع، والتأهيل الكافي، والحماس للتربية والإشراف، والمرح العام، والنضج الاجتماعي والاتزان العاطفي.



ب- كفايات شخصية وتمثل أهمها في: المقدرة على الضبط والتوجيه والاتصال مع الآخرين والقدرة على الاندماج في حياة الأفراد والجماعات، وتطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين مع أفراد المجتمع، والمرونة في التغيير والتعديل والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين بأساليب مبتكرة غنية في مفاهيمها ومعارفها.

ج- كفايات عامة وتمثل أهمها في: المقدرة على تطوير علاقات إنسانية مفتوحة ، مع أفراد المجتمع المدرسي، وتوافر بيئة تربوية خالية من التهديد والخوف ، والمقدرة على النمو وتوجيه بعض المهمات التربوية مثل : المناقشة والتفسير والتحليل، و القدرة على توافر الوسائل الضرورية للإدارة و التعليم و الإشراف.

د- كفايات عملية وتمثل في: تطوير الأفراد وظيفياً، وتشجيع العلاقات البناءة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتطوير كفايات أفراد المجتمع المدرسي ، ومساعدتهم في تحليل وتحديد حاجات التعلم عند التلاميذ، وتقييم سلوك الآخرين، وتخطيط وتطوير وتنفيذ دورات تربوية لأفراد المجتمع المدرسي.

يتبين مما سبق أن الاختيار لوظيفة المشرف التربوي يتم عادة من بين المعلمين، وبما أن المعلمين لا يملكون الخبرة في مجال الإشراف، كان لا بد أن تكون لديهم خبرة كافية في مجال التدريس لذلك فإن من شروط الاختيار الأقدمية في التعيين و الكفاءة الفنية والحصول على مؤهل علمي ، وتوافر الصفات الشخصية ( الحبيب ، ١٩٩٦ ) .

#### اتجاهات معاصرة في أساليب اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم:-

تعد وظيفة المشرف التربوي وظيفة قيادية، لذا تحرص الهيئات المسؤولة عن اختياره وتعيينه أن تتوافر فيه صفات قيادية، ذات تأثير إيجابي في الآخرين، فضلاً عن دوره الهام في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعليمية من جميع جوانبها، من خلال تطوير المعلمين علمياً ومهنياً وتهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الأهداف التربوية، كما وتحرص على اعتماد مقاييس ومعايير موضوعية عند اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم.

وبما أن المشرف التربوي هو الشخص المسؤول بالدرجة الأولى عن تحسين وتطوير مستوى أداء المعلم، والنهوض بعملية التعليم والتعلم عن طريق المتابعة وتبادل وجهات النظر،

وممارسة الأساليب الإشرافية المتنوعة للسعي إلى تطوير العمل المدرسي، والتصعيد من فاعليته، وتشجيع العمل الفريقي، والابتكار والإبداع وشحذ الهمم، والوقوف على احتياجات المدرسة وتلبيتها، وتذليل كل الصعوبات التي تواجه المعلم، لذا فإن هناك شروطاً ينبغي توافرها في اختيار المشرف التربوي منها: ( الحداد، ٢٠٠١، ص ٢٨ ) أن يكون المرشح لهذه الوظيفة حاصلاً على مؤهل علمي وتربوي على المستوى الجامعي، ولديه خبرة في تدريس مادة تخصصه، وخبرة في مجال الإدارة المدرسية لمدة لا تقل عن عشر سنوات، وأن يكون قد مر ببرنامج تدريبي عملي في مجال الإشراف التربوي، وتكون تقديرات الكفاءة المهنية له بدرجة ممتازة في السنتين الأخيرتين، إضافة إلى اجتيازه اختبار القبول أو المقابلة الشخصية، وأن تكون لديه الرغبة الشخصية الجادة في مهنة الإشراف، وأن يكون متميزاً في نشاطه العلمي في مجال البحث والتجديد، ومن شروط اختيار المشرف التربوي. حضوره الدورات التدريبية إضافة إلى الأقدمية في التعيين، وأن يكون صاحب شخصية متزنة قويم الأخلاق، وأن يتمتع بصحة نفسية جيدة.

والشروط عند العالمية لاختيار المشرف التربوي لخصها البلوشي (١٩٩٩) فيما يلي:-

- ١- الحصول على المؤهل العلمي الجامعي، ويفضل حملة المؤهلات العليا في الإدارة والإشراف التربوي.
- ٢- التخصص في مجال التربية والتعليم.
- ٣- الخبرة المناسبة في مجال التعليم والإدارة.
- ٤- توافر الكفايات الفنية والإشرافية والقيادية والإنسانية.
- ٥- التمتع بالسمات الشخصية والصفات الأخلاقية.
- ٦- تأكيد تقارير الكفاية العملية بأهلية المرشح.
- ٧- اجتياز المقابلة الشخصية واجتياز الاختبارات التحريرية في مادة التخصص وطرائق التدريس واجتياز برامج تدريبية في مجال الإدارة والإشراف والمناهج وطرائق التدريس الحديثة.
- ٨- وضع المرشح تحت الملاحظة والمتابعة قبل تعيينه بصفة دائمة.

ولقد أشار القاسم (١٩٩٢) إلى أن نيجلي (Neagley) أكد ضرورة مراعاة ما يلي عند اختيار المشرفين التربويين: مستوى عالٍ من التعليم، وأن يدرّب عملياً ومهنيّاً، وأن يكون معلماً جيداً، وأن يفهم العملية التربوية على أحسن وجه، وأن يكون قادراً على القيام بعملٍ جماعي وأن يلم ببعض المواد الأخرى بجانب تخصصه، وأن يكون على قدرٍ عالٍ من الذكاء.

#### نماذج وخبرات عالمية في شروط اختيار المشرفين التربويين:

تعد عملية اختيار المشرف التربوي عملية هامة في سياسات التعيين لهذه المهمة، ذلك أنه لا بد من الإعداد لها بشكل دقيق ينتهي باختيار الشخص المناسب لهذه المهمة بعد التأكد من صلاحيته ملء هذه

لوظيفة، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به والمهام الموكلة إليه، ومن هنا لابد من الاطلاع على نماذج من أساليب اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم في بعض الدول للإفادة منها.

### أولاً- الولايات المتحدة الأمريكية:-

تقوم كل ولاية بمتابعة شؤونها الداخلية بنفسها بما في ذلك التعليم ومع ذلك فإن معظم الولايات تتفق على ضرورة توافر المقومات والشروط التالية في المشرف التربوي والتي أشار إليها البلوشي (١٩٩٩) كما ذكرها آدمز و داىكي (Adams & Dicke):-

١- الحصول على درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية أو الحصول على دبلوم خاص في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.

٢- اجتياز مقابلة خاصة.

٣- اجتياز الاختبار التحريري في أربعة مقررات دراسية هي:

أ- الشؤون المالية والإدارية.

ب- فلسفة التربية واتجاهاتها الحديثة.

ج- تطوير المناهج والمقررات الدراسية وطرائق التدريس.

د- الإدارة المدرسية.

٤- خبرة في مجال التربية والتعليم من ٤- ٦ سنوات.

٥- تقرير من جهات العمل السابقة يوضح مدى نجاح المرشح وإنتاجه، وعلاقاته الاجتماعية.

٦- الإنتاج العلمي والفني للمرشح، ومدى مشاركته في لجان البحوث، وبرنامج التدريب، والمؤتمرات.

هذا وقد أشار المجلس القومي لمعلمي اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عدد من المعايير لاختيار المشرف التربوي من بينها كما ذكره النihal (١٩٩٦) ما يأتي:-

- ١- أن يتمتع المشرف بشخصية أخلاقية محبوبة ، وبنقافة واسعة، وأن تكون لديه اهتمامات علمية وأدبية.
- ٢- أن يكون حاصلًا على درجة علمية تربوية من أحد المعاهد العليا المتخصصة ، في مجال الإدارة والإشراف التربوي.
- ٣- أن يتصف بالقدرة على التنظيم والقيادة.

وأشار متولي (١٩٨٣) في هذا الشأن أنه عند وجود وظائف إشرافية يتم الإعلان عنها بشكل واسع ومفصل، بحيث يتضمن المؤهلات المطلوبة لهذه الوظيفة، ويرسل الإعلان إلى جميع المعلمين ومكاتب الإعلان والكليات، ويتم الاختيار باستخدام أسلوب الجدارة ومقاييس الرتب. ويقوم المهتمون بإشغال هذه الوظائف بتعبئة الاستمارات الخاصة بذلك، يدونون فيها تاريخهم التعليمي و الوظيفي، والمصادر التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنهم، وفي بعض الولايات يعقد امتحان تحريري للمتقدمين ، ومن ثم امتحان شفوي، عبارة عن مقابلة شخصية مخططة بناءة ، يتم فيها مناقشة نقاط متخصصة، ويعطى المتقدم تقدير رقمي على أساس إجاباته.

#### ثانياً- المملكة المتحدة:-

إن سياسة وإجراءات اختيار المفتشين وطريقة تعيينهم ، في المملكة المتحدة تختلف من المستوى القومي إلى المستوى المحلي. ففي المستوى القومي يتم اختيار مفتشي صاحبة الجلالة إما لدرجاتهم العلمية في بعض المجالات، وإما لخبرتهم وفهمهم للأمور التربوية، وإما لما ينتظر منهم أدائه في المجالات العامة للتربية والتعليم، ويتم تعيينهم من قبل المجلس الاستشاري لصاحبة الجلالة، ويتم اختيارهم من قبل هيئة خاصة تتكون من عميد المفتشين وممثل عن لجنة الإدارة المدنية. وتختلف إجراءات التعيين من جهة لأخرى

وذلك تبعاً لاختلاف سياسة السلطات المحلية واتجاهها في المقاطعة ، وهؤلاء المفتشون يجب أن يتمتعوا بالصفات الشخصية والمهنية التالية :-

١- سداد الرأي والذكاء والحزم وسلامة الحكم.

٢- التمتع بصحة جيدة من الناحية الجسمية والعقلية

٣- المقدرة على الإلمام بالجوانب المتعددة للمشكلات التربوية.

٤ - الحصول على شهادة جامعية.

٥- سعة الثقافة والاطلاع على أمور التعليم والمجتمع ومعرفة القوى التي تؤثر فيه.

٦- أن يتراوح عمره ما بين ٢٥-٣٠ عاماً.

٧ - العمل في مجال التعليم، لمدة تتراوح بين أربع وست سنوات.

أما المفتشون المحليون فلا بد أن تتوافر فيهم عدة صفات من أهمها(عيدة، ٢٠٠٧):

١- التمتع بشخصية جذابة والمقدرة على فهم الناس والتعامل معهم، وتكوين علاقات إنسانية وودية مع العاملين معه ومع الذين يشرف عليهم.

٢- المهارة في التنظيم والتنسيق، والاستقرار العاطفي وضبط النفس.

٣- الحصول على شهادة جامعية بمرتبة الشرف الثانية على الأقل.

٤- الخبرة في التعليم مدة (٤ - ٦) سنوات والعمر ما بين ٢٥-٣٠ عاماً.

إن سياسة وإجراءات تعيين مفتشي السلطات المحلية ، تختلف باختلاف الجهة المسؤولة عن التعيين في المملكة المتحدة ففي إنجلترا وويلز، يتم التعيين عن طريق ممثل الملكة في مجلس المقاطعة، أو في مجالس المدن بتوصية من لجنة الاختبار.

## ثالثاً - فرنسا:-

يتم تعيين المشرفين في فرنسا بناءً على مسابقة اختيارية، تعقد كل عام ويتقدم لها كل مدرس حاصل على الدرجة الجامعية الثانية على الأقل مع خبرة في مجال التدريس ، لا تقل عن خمس سنوات، أو تكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن عشر سنوات دون شرط الشهادة (مرسي، ١٩٨٩). ويتم اختيار المفتشين العاميين من بين مدرسي المدارس الحكومية الذين قاموا بالتدريس في مختلف المراحل الدراسية، ومن المفتشين الإقليميين ورؤساء المعاهد، ومفتشي الأكاديميات، ومدرسي صفوف الإعداد التي تعد الطلاب لدخول المعاهد العليا، ويتم تعيين هؤلاء المفتشين بقرار من رئيس الجمهورية بعد توصية وزير التربية الوطنية، وتوصية شارية واجتياز امتحان الترقية لهذه الوظيفة ، وذلك بعد أن يتم ترتيبهم تنازلياً بحسب الدرجات التي حصلوا عليها (Malan, 1986, pp 346 - 347).

وهناك بعض الدول الأوروبية مثل: ألمانيا، وإيطاليا، واسبانيا التي تؤكد على ضرورة توافر عدد من الشروط فيمن يرشح للعمل في مجال الإشراف التربوي أهمها(حمود، ١٩٩٨):-

١- الحصول على الشهادة الجامعية والتأهيل التربوي.

٢- الإلمام بالعلوم النفسية والتربوية

٣- الخبرة الطويلة في مجال التدريس المدرسي .

٤ - الخبرة في مجال المرحلة التي سيتم التعيين فيها.

٥- الدراسة والتدريب في مجال الإشراف التربوي.

ويؤكد العديد من الدول الأوروبية أيضاً على استمرارية التدريب للمشرفين التربويين، لكي يحققوا النمو المهني لأنفسهم ، ويمتلكوا القدرة على الربط بين النظرية والتطبيق، وبالتالي يتمكنون من تدريب المعلمين والنهوض بالعملية التعليمية.

نماذج وخبرات عربية في شروط اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم:

فيما يأتي عرض لبعض الخبرات العربية في شروط اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم:

### أولاً- جمهورية مصر العربية :-

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها في الأفراد الذين يشغلون وظيفة موجه تربوي وهي

(فتحي، ١٩٩٨):

١- المؤهل العلمي:

لا يشترط تأهيل تربوي لهذه الوظيفة بل يجوز لغير المؤهلين مهنيًا شغل هذه الوظيفة وذلك لأن القرارات الوزارية ساوت بين المؤهلات العليا التربوية وغير التربوية فالفارق الوحيد بينهما هو سنوات الخبرة مما جعل شرط المؤهل معياراً عديم الفائدة.

٢- الأقدمية:

ويقوم على أساس الأقدمية المطلقة بغض النظر عن مقدار النمو العلمي والمهني الذي حصل عليه الموظف من خلال هذه المدة.

٣- التقديرات الفنية:

ويستند إلى الزيارات القصيرة التي تتم في موقع العمل للشخص المرشح لوظيفة موجه تربوي.

٤- الوضع تحت الاختبار:

يتم وضع الموظف تحت الاختبار لفترة معينة وذلك لقياس مدى صلاحية الفرد لهذه الوظيفة.

ثانياً- المملكة العربية السعودية:-

من أهم الشروط التي يجب توافرها في المرشح لوظيفة مشرف تربوي في المملكة العربية السعودية (مبارك، ١٩٩٦):-

١- حصوله على الشهادة الجامعية مع خدمة تربوية لا تقل عن أربع سنوات منها ثلاث على الأقل في التدريس ثبت فيها نجاحه.

٢- أن يكون متخصصاً في المادة التي يقوم بالإشراف عليها.

٣- أن تتوفر لديه القدرة على تقويم مدرسي مادته وتلاميذهم.

٤- ألا يقل تقديره في السنوات الأخيرة عن جيد جداً.

٥- المقدره على الابتكار والتجديد وكذلك المقدره على الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية في المنطقة وأن يكون مطلعاً عما هو جديد.

وهناك استمارة يقوم بها كل من يريد الالتحاق بالإشراف التربوي إذ يملؤها كل من يعتقد أنه تنطبق

عليه الشروط ثم يرسلها للوزارة إلى إدارة التوجيه التربوي فيتم تحديد مقابلة شخصية عن طريقها يتم



الاختيار. يتضح من ذلك أن عملية اختيار المشرفين التربويين تتم في ضوء أسس ومعايير تمثل في جوهرها خبراته السابقة في التدريس والعمل المدرسي بشكل عام .

### ثالثاً- دولة الإمارات العربية المتحدة:-

تشرط دولة الإمارات العربية المتحدة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي ما يلي (وزارة التربية والتعليم، قرار رقم: (٢/١٦٢) (١٩٩٦):.

- ١- أن يكون المرشح حاصلاً على مؤهل جامعي في مادة التخصص، ويفضل حملة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص نفسه.
  - ٢- أن تكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن ثماني سنوات في نفس التخصص.
  - ٣- أن يكون التقدير النهائي للسنوات الثلاث الأخيرة بدرجة ممتاز.
  - ٤- أن تكون أولوية الترشيح للمعلمين الأوائل.
- رابعاً- دولة الكويت:-

تعد دولة الكويت من الدول العربية التي كان لها السبق في ميدان الاهتمام باختيار الأفراد للوظائف الإشرافية، فقد تم تحديد الترشيح لوظيفة المشرف في عام (١٩٦٣) وتم تعديلها أكثر من مرة تتوافق مع المتغيرات الحادثة في مجال التربية والتعليم، وقد أوردت الجبر (١٩٨٧) عدداً من هذه الشروط وهي كالتالي:

- أن يتم الاختيار من بين المعلمين.
- أن تكون الخبرة التدريسية للمرشح تسع سنوات، على أن تكون الثلاث سنوات الأخيرة متصلة بالعمل في المرحلة المراد ترشيحه لها.
- أن يكون حاصلاً على تقدير ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة.
- أن لا يكون قد وجه إليه أي إنذار أو لفت نظر في السنوات الثلاث الأخيرة.
- أن يجتاز المقابلة الشخصية التي تعقد بنجاح.
- أن يكلف من يقع عليه الاختيار بالعمل لمدة عام واحد مؤقتاً، فإذا حصل على تقدير ممتاز يثبت بصفة دائمة.

يستنتج مما سبق أن الشروط العالمية والعربية لاختيار المشرف التربوي هي:-

- الحصول على المؤهل العلمي الجامعي ويفضل حملة المؤهلات العليا في الإدارة والإشراف التربوي.
- التخصص في مجال التربية والتعليم.
- الخبرة المناسبة في مجال التعليم والإدارة.
- توافر الكفايات الفنية والإشرافية والقيادية والإنسانية.
- التمتع بالسمات الشخصية، والصفات الأخلاقية.
- تأكيد تقارير الكفاية العملية لأهلية المرشح للعمل في مجال الإشراف التربوي.
- اجتياز المقابلة الشخصية التي تعقد من قبل لجنة متخصصة.
- اجتياز الاختبارات التحريرية في مادة التخصص، وطرائق التدريس والإشراف.
- اجتياز برامج تدريبية في مجال الإدارة والإشراف التربوي والمناهج وطرائق التدريس الحديثة والبحث العلمي.
- وضع المرشح تحت الملاحظة والمتابعة قبل تعيينه بصفة دائمة.

#### أساليب اختيار المشرفين التربويين:

ليس هناك أسلوب معين يمكن الاعتماد عليه في عملية اختيار القيادات الإدارية والإشرافية، وهناك عدة أساليب تساعد في الاختيار السليم أهمها:-

#### ١. أسلوب الأقدمية:

يقصد به المفاضلة بين الأفراد حسب الفترة الزمنية التي يقضونها في العمل، وبناء على هذا الأسلوب تكون الأحقية في الاختيار لصاحب الخبرة الأطول.

## ٢. أسلوب الكفاءة أو الجدارة:

يقصد به المفاضلة بين الأفراد حسب جهد الفرد، ونشاطه، وكفاءته.

## ٣. أسلوب الجمع بين أسلوبَي الأقدمية والجدارة:

يركز هذا الأسلوب على الجانبين معاً، فلا يغفل جانباً دون الآخر، وهو بذلك يسهم في اختيار ذوي الكفاءات المتميزة للترقية الوظيفية (السعود، ٢٠٠٧).

وهناك مجموعة من الأدوات والوسائل المستخدمة في عملية الاختيار والمفاضلة بين الأفراد لشغل الوظائف، ومنها وظيفة المشرف التربوي أهمها:

### ١. الوثائق الرسمية:

ويقصد بها الوثائق للبيانات الخاصة بالمرشح والتي تتمثل في المؤهل العلمي والخبرات السابقة، والدورات التدريبية، والمشاركة في البرامج والأنشطة التربوية المختلفة، وغير ذلك مما يجب أن تكون، مرفقة بطلب الترشيح، عند تقديم الطلب (خطار، ١٩٩٢).

### ٢. الملف الشخصي:

يعد الملف الشخصي لأي موظف تاريخاً لحياته الوظيفية، و مصدرًا مهمًا للحصول على المعلومات عن الموظف، منذ أن دخل الوظيفة حتى آخر لحظة يكون فيها، وهو يحتوي على بياناته الشخصية ومؤهلاته وخبراته السابقة وانجازاته والأنشطة التي شارك فيها، والتقارير التي كتبت عنه والتقديرات التي حصل عليها في السنوات السابقة.

### ٣. التقارير الطبية :

ويقصد بها أن يتم عرض المرشحين على الطبيب، للكشف عليهم بهدف التأكد من سلامتهم الصحية ، والجسمية وخلوهم من الأمراض، والإعاقات التي تحول دون قيامهم بالواجبات المفروضة عليهم بفاعلية، وهذا مطبق في العديد من الدول قبل تعيين الموظفين .

#### ٤ . تقدير الرؤساء :

يعد هذا الأسلوب من الوسائل الهامة في اختيار الأفراد للوظائف، نظراً لالتصاق الرئيس المباشر بالشخص المرشح، وبالتالي يستطيع أن يصدر حكماً حقيقياً على المرشح للوظيفة، وأما بالنسبة للمرشح لوظيفة المشرف التربوي وخاصة إذا كان من المعلمين، فإن الرئيس المباشر يتمثل في شخصين: هما مدير المدرسة، والمشرف التربوي المدرسي الذي يقع المرشح تحت مسؤوليته، فيطلب من كل منهما تقريراً مستقلاً عن المعلم المرشح بحيث يكون هذا التقرير بناء على الملاحظة الدقيقة، في الواقع عن كفاءة المعلم، وكيفية تعامله وتصرفه في المواقف المختلفة، ولكن يجب اخذ الحيطة والحذر عند الأخذ بالحكم الصادر من جانب الرئيس المباشر خوفاً من تعرض هذا الحكم للتحيز ( توفيق، ١٩٨٤).

ومن أجل الاختيار الأفضل لوظيفة مشرف تربوي، يفضل إخضاع أكبر عدد ممكن من المرشحين الذين تنطبق عليهم الشروط والمواصفات والأساليب ووسائل الاختيار، التي تمت الإشارة إليها حتى يبقى في النهاية الأفضل، فيتم إخضاعهم لبرنامج تدريبي في مجال الإشراف التربوي، ويكون ذلك من خلال دورة تدريبية، فإذا لم يتيسر، فيمكن الأخذ بنظام التلمذة ويكون ذلك بمرافقة المشرف المتدرب لأحد المشرفين في الأسلوبين معاً وخاصة في الدول التي تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية، لذلك فإذا اجتاز المرشح هذه المرحلة بنجاح يعين مشرفاً تربوياً بصفة رسمية .

ومما سبق يمكن القول إن اختيار الأفراد للعمل في الوظائف، ومنها وظيفة المشرف التربوي عملية معقدة وصعبة، ويجب أن تتوافر لها العديد من الإمكانيات المادية والبشرية، للحصول على أفضل العناصر، ومن الواجب أن يقوم بعملية الاختيار أفراد مدربون يمتلكون الدراية والخبرة المناسبة لهذا العمل، ولديهم القدرة على استخدام الأساليب والوسائل المختلفة للمفاضلة بين المرشحين .

#### ٥ . الاختبارات :

وتعد من أهم طرق اختيار رجال الإدارة التعليمية بصورة متزايدة في النظم التعليمية المعاصرة، وهي تغطي مختلف جوانب أنشطة العمل الذي يقومون به (عماري، ١٩٩٠) ولا ينبغي الاقتصار عليها، عند الاختيار ولكنها تستخدم بالإضافة إلى الأساليب الأخرى، وتنقسم الاختبارات من حيث الأداء إلى نوعين

احدهما تحريري والآخر شفوي بحيث يتكامل الاختباران في قياس الأغراض والشروط المراد قياسها لدى المرشحين ( توفيق ، ١٩٨٤ ).

## ٦ . المقابلة الشخصية :

تنال المقابلة الشخصية أهمية كبيرة في اختيار الموظفين، وتتميز بأنها تكشف النقاب عن مظهر المتقدم للوظيفة، ومدى تحمله للعمل وسرعة بديهته وأسلوبه في التحدث ومقدرته على التعبير عن الرأي، وكيفية تصرفه في المواقف الحرجة، ووجهة نظره حول الموضوعات المتعلقة بالوظيفة (الحفظي، ١٩٨٧) والهدف من المقابلة هو الوصول إلى التلائم والتناغم والمزاوجة بين متطلبات الوظيفة من جهة، وقدرات الموظف ومميزاته الشخصية من جهة أخرى، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى انجاز الوظيفة بكفاءة واقتدار ( أبوسن، ١٩٩٠) وتعد من أهم الوسائل التي تستخدم في الوقت الحاضر لاختيار الأفراد و تنال المقابلة الشخصية أهمية كبيرة في اختيار المشرفين التربويين، في كل من دولة الإمارات والسعودية ودولة الكويت (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج،١٩٨٥) .

## ثانيا الدراسات السابقة:

وفيه تمت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، ثم خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية في الأدب التربوي، والتي تم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث تسهيلاً لعرضها.

## أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الراشد (١٩٩١) دراسة ميدانية بعنوان " تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة " على عينة مؤلفة من (٣٢٠) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المشكلات المتعلقة باختيار المشرفين التربويين من أهمها: تدني مستوى التأهيل العلمي للمشرفين التربويين ، وعدم كفاية برامج التدريب التي تعقد لهم.

وأما دراسة القرني و الرويلي (١٩٩١) والتي كانت بعنوان " مؤهلات ومهام المشرف التربوي من وجهة نظر مديري التعليم في المملكة العربية السعودية "، طبقت على عينة مؤلفة من (٣٠) مديراً وخلصت إلى أهمية توافر بعض الشروط الأساسية عند اختيار المشرف التربوي مثل الحصول على المؤهل الجامعي، والخبرة الناجحة في التدريس، والمقدرة على التأثير الجيد في المعلمين، واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

وأما الصالحي (١٩٩١) فقد قام بدراسة بعنوان " تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن "، وتشكلت عينته الدراسية في (١٦٦) مشرفاً تربوياً ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى، ولا تقل خبراتهم عن خمس سنوات في مجال الإشراف التربوي، وقد توصلت نتائجها إلى تحديد عدد من المعايير لاختيار المشرف التربوي وهي:

السمات الشخصية، وتحقيق أهداف الإشراف، والقدرة على التخطيط، وتحقيق الذات، و الإعداد المهني، وتقويم العمل وممارساته، وممارسة الأساليب والأنشطة التربوية المختلفة، و العمل بكفاءة وفاعلية، والخبرة العملية الناجحة، والمؤهلات العلمية، وطرق وأساليب اختيار المشرف.

وأجرى القاسم (١٩٩٢) دراسة بعنوان " تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر " تشكلت عينتها من (٢١٦) فرداً، فقد توصلت نتائجها إلى إيجاد إهمودج مقترح لاختيار وتدريب المشرفين التربويين وهو كما يلي:

- مدخل الإهمودج المقترح ويشمل على : أهداف نظام الاختيار، وأسس نظام الاختيار، والمهام والكفايات، وأهداف التدريب، والاحتياجات التدريبية، والمدربين، والإمكانات المادية والتمويل.

- عمليات التحول في الإهمودج المقترح وتشتمل على : التنظيم الإداري والتدريبي، والمقابلات والاختبارات، والبرامج التدريبية، وأساليب التدريب، والتعيين.

- مخرجات الإهمودج المقترح وتشمل على: تقويم المشرفين التربويين.

التغذية الراجعة في الإهمودج 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.

كما وأجرى بطاح (١٩٩٣) دراسة بعنوان " أسس اختيار المشرف التربوي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون " ، من خلال استبانة تم توزيعها، على عدد (٥٥١) من المشرفين

التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين وأشارت النتائج إلى أن الأسس التي يجب أن تراعى عند الاختيار هي على النحو التالي:

الصفات الأخلاقية، والصفات الشخصية، والكفاية الفنية المقاسة من قبل مدير المدرسة والمشرف التربوي، والكفاية الفنية المقدره من رئيسه في العمل، والمظهر الخارجي، والمقابلة الفردية، والاختبار الكتابي، وترشيح مدير المدرسة، و الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي والمسلكي. هذا وقد جاءت الصفات الأخلاقية والشخصية في مقدمة الرتب، بينما جاءت أسس الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي في نهاية القائمة.

وقام العوض (١٩٩٦) بدراسة بعنوان " الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين "، ولتحقيق ذلك طور استبانة اشتملت على ثمانية مجالات هي: القيادة، والتخطيط، والمناهج والكتب المدرسية، والعلاقات الإنسانية، والنمو الذاتي، والاختبارات، وإدارة الصف، والتقويم، ووزعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٦٤) معلماً يعملون في مديريات التربية والتعليم في الكوره، وبني كنانة، والأغوار الشمالية. وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يمارسون (٥٣) كفايةً من (٧٩) كفايةً حددتها الدراسة بدرجة كبيرة، و (٢٦) كفايةً بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات الممارسة مرتبةً تنازلياً حسب رأي المعلمين، كما يلي: العلاقات الإنسانية، تليها إدارة الصفوف، ومن ثمّ النمو الذاتي، ثمّ القيادة، ثمّ التخطيط، ثمّ التقويم، ثمّ الاختبارات، وأخيراً المناهج والكتب المدرسية، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في آراء المعلمين في تحديدهم لدرجة ممارسة المشرف للكفايات الإشرافية، تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة.

كما قام السويلم (١٩٩٧) بدراسة بعنوان " معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي "، إذ تشكلت عينة الدراسة من (١٣٢) مشرفاً ومديراً في منطقة الخرج التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتدريب، وإعادة النظر في

الأساليب المستخدمة في اختيار المشرفين التربويين، بحيث يكون أسلوب الجدارة، والاستحقاق هو الأساس في عملية الاختيار، وأن يتم اختيار المشرفين التربويين، وفق معايير علمية وفنية وواقعية.

وأجرى القواسمة (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، لأبعاد البناء النظري لنموذج وطني للإشراف التربوي في الأردن، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٣٠) مشرفاً ومشرفة، و(٢٧٩) مديراً ومديرة، و (٤٨٩) معلماً ومعلمة، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

أ - ضعف واقع الممارسات الإشرافية الفعلية في الميدان، مقارنة بدرجة أهمية هذه الممارسات.

ب - وضع تصور للأبعاد النظرية لبناء نموذج إشرافي تربوي مكون من عشرة أبعاد رئيسية، وفق تصورات فئات عينة الدراسة.

ج - تباين تصورات فئات عينة الدراسة حول ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة أهميتها.

وأجرى البلوشي (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان، والتعرف إلى مدى اختلاف هذه المعايير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي لأفراد العينة. وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٠٦) من الإداريين، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين الأوائل، في خمس مناطق تعليمية، ومن بين المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاختيار، والتي أظهرتها نتائج الدراسة ما يأتي:

الحصول على درجة البكالوريوس كحد أدنى، والخبرة في مجال التعليم والتدرج من معلم إلى معلم أول، والخبرة في النواحي الإدارية، والتمتع بالصفات الأخلاقية والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وخلق الملف الشخصي من التنبيهات والعقوبات في السنوات الثلاث الأخيرة.

وأجرى الخوالدة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني، وإلى معرفة درجة أهمية هذه المعايير، وإمكانية تطبيقها، ودرجة الالتزام بها من قبل القادة التربويين في مستوى القيادات الثلاث: العليا، والوسطى، والدنيا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بناء مصفوفة من المعايير تكونت من (٥٢) معياراً لإدارة التجديدات التربوية.

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات القادة في مستوى القيادات الثلاث على مقياس درجة الأهمية بين (٢,٨٤ - ٣,٨٩) من (٤) درجات، وحظيت المعايير جميعها في ضوء هذه المتوسطات على درجة مهمة جداً.



- تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات القادة في مستوى القيادات الثلاث على مقياس درجة الأهمية بين (١ - ٠,٦٠) من درجتين وحظيت جميع المعايير وفق هذه القيم بدرجة ممكنة التطبيق.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات القادة في مستوى القيادات الثلاث على مقياس درجة الأهمية بين (٣ - ١,٦٨) من (٤) درجات، وبناء على هذه القيم للمتوسطات فإن بعض المعايير حظيت بدرجة ملتزم، وبعضها الآخر بدرجة قليل الالتزام، ولم يصل أي من المعايير إلى درجة كبيرة أو غير ملتزم.

وقام عيدة (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى استطلاع واقع الإشراف التربوي وأبعاده في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) مشرفاً و(٣١٨) مديراً و(٨٨٢) معلماً وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي في الأردن تميز بقلّة عقد اللقاءات الدورية بين المعلمين والمشرفين، وقلّة عدد الزيارات الإشرافية المخطط لها وضعف مشاركة المشرفين التربويين في تخطيط المناهج الدراسية وعدم خضوع أسس اختيار المشرفين التربويين للمراجعة المستمرة، وعدم مراعاتها لأهمية الاختبارات التشخيصية، والشخصية المتوازنة للمتقدمين.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

أجرى كولفارد (Colvard, ١٩٨٦) دراسة هدفت إلى تحديد المعايير الأكثر أهمية في اختيار مدير التربية والتعليم كما يراها رؤساء المجالس المدرسية في (٦) ولايات من الولايات الشمالية والوسطى المختارة، وقد ركز على ثلاثة أسئلة هامة في دراسته، هي: ما المعايير الأكثر أهمية التي يعتمدها أفراد المجالس التربوية في اختيارهم لمدير التربية والتعليم؟ وهل تختلف المعايير المستخدمة في اختيار مدير التربية والتعليم من ولاية لأخرى؟ وهل يؤثر حجم المدرسة على المعايير المعتمدة في اختيار مدير التربية والتعليم؟ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

١- سجلت مدارس المقاطعة أعلى درجة أهمية بالنسبة للسمات الشخصية، مترافقة مع الخبرة والتدريب التربوي.

٢- اعتبار سمة القيادة أكثر أهمية من قبل رؤساء المجالس المدرسية.

وأما لودرز (Lueders, ١٩٨٧) فقد قام بإجراء دراسة في ولاية لوزيانا هدفت التعرف على بعض معايير عمل، لتقويم مديري التربية والتعليم، وقد طور لهذا الغرض استبانة تحتوي على (٨٧) معياراً معتمداً بذلك

على مواصفات المهنة، وتحليل العمل الهامة، تم توزيعها على عينة الدراسة المؤلفة من (٤٥١) مشرفاً على المدارس، والمديرين وآخرين ممن يعملون في (٣٠) مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن فقرات الإنجاز التي حددتها الدراسة، والتي لها قوة تمييزية في عمل المدير أو إنجازة، يجب أن تستخدم كأساس في اختيار أعضاء المجالس والمشرفين، وذلك لتطوير أداة تقويم مكتوبة لعمل المشرف على المدرسة.

وأجرت ليندي ( Linde ، ١٩٩٠ ) دراسة هدفت إلى الإعداد والإستقطاب والاختيار والنماذج الوظيفية لمشرفي التربية وتحديد أنماط العمل الخاصة بهم من مدينة سايكاشوان بكندا حيث تكونت عينة الدراسة من ( ٨٩ ) مشرفاً تربوياً تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن عملية الاختيار تمر بعدد من الخطوات تبدأ بالإعلان في الصحف ثم يقدم الأفراد طلباتهم، ثم تعقد المقابلات الشخصية للمتقدمين، ويتم التركيز في عملية الاختيار على المهارات الإدارية، والفنية والعلاقات الشخصية، ومدى قدرة المتقدم على إقناع أعضاء لجنة الترشيح، بأنه الأجدر والأفضل للمنصب الشاغر .

وأما سمايلي (Smylie, 1992) فقد أجرت دراسة هدفت إلى بحث العلاقة ما بين المعلمين وقادتهم، من خلال عملية استطلاع لآراء ( ١١٦ ) معلماً في المدارس الابتدائية، في بريطانيا، ممن هم ليسوا في مراكز قيادية، وخلصت الدراسة إلى أن المعلمين يعتقدون أن الزمالة والتعاون المشترك، و الحالة التخصصية، كلها أمور هامة وضرورية لبناء علاقات عمل جيدة بين المعلمين والمسؤولين في التعليم.

وأجرى نارانجو (Narango, 1993) دراسة هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي في كولومبيا، ومعرفة درجة مواكبته للتطورات العلمية والتكنولوجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي 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 تحدد

الممارسات المطلوبة من المشرف بدقة، وأن تقوم الوزارة بدور الموجه والمخطط لهذا المشرف، ويجب ألا تنسى الحكومة أنه يجب أن يكون هناك أسلوب تقويي صحيح لهذا المشرف.

وأما دراسة كاتز (Katz, 1994) والتي أجريت في نوردهام بعنوان "أثر الإصلاح التربوي على الإشراف على المعلمين والمرشدين النفسيين في المدرسة" فقد هدفت إلى تحليل تأثيرات برنامج إعادة تنظيم بناء المدرسة على عملية الإشراف، وشملت عينة الدراسة (٦٠) مدرسة و (٨٨) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أهمية وجود مساعدين للتخصص الواحد، لتشجيع المعارف والمهارات الخاصة، وضرورة استخدام وسائل متطورة تناسب ومستوى الوظيفة، وأهمية توضيح الأهداف والنموذج الإشرافي المطبق.

وأجرى أورمستون وبرميلكومت، و ستو (Ormston, Bermelkomt, Stw 1995) دراسة في بريطانيا حول الإشراف التربوي والتغيير، وفيما إذا كانت عملية الإشراف تساعد في تطوير المعلم، أو تكون عائقاً ومانعاً لأدائه الصفي، ففي هذه الدراسة قام أكثر من (٨٠٠) معلم يعملون في (٣٥) مدرسة ثانوية بتعبئة استبانة خاصة، فور الانتهاء من زيارتهم صفياً، حيث قدموا معلومات حول خبراتهم وإدراكهم واستجاباتهم نحو الزيارة الصفية. وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- يرى المعلمون أن بعض المشرفين متعاونون ويساعدونهم في تحسين ممارساتهم الصفية.
- يرى المعلمون أن عدداً قليلاً من المشرفين التربويين انتقاديون.
- إن بعض المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة عن الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفون التربويون، وإن حصل وإن قدمت لهم، فإنها عند كثير من المعلمين ضعيفة، ولا يستفاد منها.
- وجد أن ٣٨% من عينة الدراسة يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي الصفي بعد الزيارة الصفية، التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم في صفه، وبالمقابل وجد أن ٤١,٤% من عينة الدراسة لا يميلون إلى تغيير سلوكهم التعليمي بعد الزيارة الصفية.

## خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أن موضوع اختيار القيادات العامة والتربوية لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مختلف الدول والأقطار العالمية والعربية، بهدف الوصول إلى أفضل الأساليب والطرق التي تساعد ذوي الإختصاص في تعيين العناصر التي تحقق أكبر قدر ممكن في العمل، وتساهم في تطويره، وترتبط الدراسات السابقة التي تم عرضها هنا بالدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً، حيث إنها تهدف إلى إختيار القيادات بصفة عامة، والمشرفين التربويين بصفة خاصة من حيث وضع المعايير، وإيجاد طرق وأساليب الإختيار المبنية على الأسس العلمية السليمة، ومن أهم النتائج التي استخلصت منها:

- ١- التركيز على الإختيار الموضوعي للقيادات التربوية والإشرافية.
- ٢- الجمع بين عدة أساليب في عملية المفاضلة والإختيار بين الأفراد.
- ٣- أن تتنوع معايير إختيار المشرفين التربويين بحيث تساهم في إختيار أفضل العناصر للعمل في مجال الإشراف التربوي.
- ٤- الاهتمام بعملية التأهيل والتدريب للكوادر التي تم إختيارها.
- ٥- الاستمرار في التدريب في أثناء الخدمة بهدف تنمية العاملين، وتطوير العمل.
- ٦- التركيز على أن يكون لدى الأفراد المسؤولين عن عملية الإختيار المقدرة والكفاءة والتدريب اللازم للقيام بهذا العمل.

وتمت الإفادة من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها:

- ١- التعرف إلى الجوانب الهامة المتعلقة بإختيار المشرفين التربويين.
- ٢- الإسهام في توضيح الفجوة في إختيار المشرفين التربويين.
- ٣- استنباط بعض المعايير وتطويرها بما يتناسب ومتطلبات النظام الإشرافي في المجتمع الأردني.
- ٤- الإفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية.

وا يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، أنها تناولت تطوير معايير لإختيار المشرفين التربويين في ضوء الواقع الإشرافي التربوي في الأردن وفي ضوء الاتجاهات المعاصرة من منظور شمولي يأخذ في الاعتبار أبعاداً متعددة للإشراف التربوي، تشمل الأساليب الإشرافية، ومهام المشرف التربوي،

وأسس اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم ، وتدريبهم، وموقع الإشراف التربوي، في الهيكل التنظيمي، يشارك فيها كافة المعنيين مباشرةً بالإشراف التربوي، من القادة التربويين، فضلاً عن تفردھا في التعرف إلى الأسس المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين وتعيينهم للإفادة منها في نظام الإشراف التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية. كما أنّ نتائجها يمكن أن يفيد منها كلّ من المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين، من أجل تحسين أدائهم في الميدان، كما ويفيد منها المخطّطون التربويون الذين يقومون برسم السياسات التربوية، لوضع الخطط المستقبلية المناسبة.

## الفصل الثالث

### الطريقة و الإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأدواتها وكيفية إيجاد الصدق والثبات لها، وإجراءات التطبيق، وأسلوب التحليل الإحصائي.

#### ١. منهج الدراسة :

هذه دراسة مسحية تطويرية سعت إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة.

#### ٢. مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من خمس فئات هي:

أ. مديرو التربية والتعليم: وهم جميع مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ (٣٦) مديراً و مديرة.

ب. مدير شؤون تعليمية وفنية: وهم جميع مديري الشؤون الفنية في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ (٣٦) مديراً.

ج. مدير شؤون إدارية ومالية: وهم جميع مديري الشؤون الإدارية والمالية في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ (٣٦) مديراً.

د. رؤساء أقسام الإشراف التربوي: وهم جميع رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ (٣٦) رئيس قسم.

هـ. المشرفون التربويون: وهم جميع المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ (٩٠٩) مشرفين بحسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم ( أنظر ملحق (٧).

ويبين الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي والمحافظة

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمركز الوظيفي والمحافظة / ألوية التابعين لها

المركز الوظيفي						المحافظة / لواء
المجموع الكلي	مشرف تربوي	رئيس قسم إشراف	مدير إداري ومالي	مدير تعليمي وفني	مدير تربية	
٢٣٥	٢١١	٦	٦	٦	٦	العاصمة
٤٥	٣٧	٢	٢	٢	٢	مادبا
١٠١	٨٩	٣	٣	٣	٣	الزرقاء
٩٠	٧٤	٤	٤	٤	٤	السلط
١٥٧	١٣٧	٥	٥	٥	٥	اربد
٤٥	٣٧	٢	٢	٢	٢	الرمثا
٣٦	٣٢	١	١	١	١	جرش
٣٤	٣٠	١	١	١	١	عجلون
٨٦	٧٤	٣	٣	٣	٣	المفرق
٥٠	٤٢	٢	٢	٢	٢	الكرك
٤٥	٣٧	٢	٢	٢	٢	القصر
٣٤	٣٠	١	١	١	١	الطفيلة
٦٦	٥٤	٣	٣	٣	٣	معان
٢٩	٢٥	١	١	١	١	العقبة
١٠٥٣	٩٠٩	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	المجموع

٣. عينة الدراسة:

اجريت الدراسة على أفراد الدراسة (مجتمع الدراسة) من الفئات (١-٤) واختيرت عينة طبقية عشوائية

من المشرفين التربويين.

١. عينة مديري التربية والتعليم: تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين وعددهم (٣٦) مديراً.

٢. عينة مديري الشؤون التعليمية والفنية: تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الشؤون الفنية وعددهم (٣٦) مديراً.

٣. عينة مديري الشؤون الإدارية والمالية: تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الشؤون التعليمية وعددهم (٣٦) مديراً.

٤. عينة رؤساء أقسام الإشراف التربوي: تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعددهم (٣٦) رئيس قسم.

٥. عينة المشرفين التربويين: تم اختيار ( ٢٧٢ ) مشرفاً تربوياً من تسع (محافظة / لواء) تم اختيارهم عن طريق القرعة مما يضمن تمثيلاً أفضل لمجتمع الدراسة وبنسبة ٣٠% من مجتمع الدراسة والجدول رقم (٢) يبين عدد أفراد عينة الدراسة تبعاً للمركز الوظيفي والمحافظات التابعين لها.

#### جدول (٢)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمحافظات / ألوية التابعين لها

المركز الوظيفي						المحافظة / لواء
المجموع الكلي	مشرف تربوي	رئيس قسم إشراف	مدير إداري ومالي	مدير تعليمي وفني	مدير تربية	
٩١	٦٧	٦	٦	٦	٦	العاصمة
٢٠	١٢	٢	٢	٢	٢	مادبا
٤٨	٣٦	٣	٣	٣	٣	الزرقاء
٥١	٣٥	٤	٤	٤	٤	السلط
٧٠	٥٠	٥	٥	٥	٥	اربد
٨	٠	٢	٢	٢	٢	الرمثا
٤	٠	١	١	١	١	جرش
٤	٠	١	١	١	١	عجلون
٣٢	٢٠	٣	٣	٣	٣	المفرق
٢٦	١٨	٢	٢	٢	٢	الكرك
٨	٠	٢	٢	٢	٢	القصر
١٩	١٥	١	١	١	١	الطفيلة
١٢	٠	٣	٣	٣	٣	معان
٢٣	١٩	١	١	١	١	العقبة
٤١٦	٢٧٢	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	المجموع



#### ٤. أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة تكونت من عشرة معايير، لتحديد معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن، وقد تمّ تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى:

- 1- الأدب النظري، في مجال الإشراف التربوي ، محلياً وعربياً و عالمياً.
- 2- الدراسات السابقة العربية، والمحلية، والعالمية، ومنها دراسة كل من (الراشد، ١٩٩٠) و بطاح (١٩٩٣) و الصالحي (١٩٩١) و نارانجو (Narango, 1993).

- 3- دليل الإشراف التربوي ، و اللوائح و الأنظمة و القوانين الصادرة عن وزارة التربية و التعليم.
  - 4- نماذج الاستبانات التي استخدمها كل من الباحثين: الصالحي (١٩٨٩) ، فريحات (١٩٩٠)، وادي (١٩٩٨).
- اشتملت هذه الأداة على عشرة معايير وهي كما يلي:

- المعيار الأول: طرق وأساليب اختيار المشرفين التربويين احتوى على (٥) فقرات.
- المعيار الثاني: المؤهلات العلمية والتربوية احتوى على (٥) فقرات.
- المعيار الثالث: الخبرة العملية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي فقد احتوى على (٥) فقرات.
- المعيار الرابع: السمات الشخصية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي فقد احتوى على (٨) فقرات.
- المعيار الخامس: تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة فقد تضمن (٦) فقرات.
- المعيار السادس: تخطيط المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله فقد احتوى على (٥) فقرات.
- المعيار السابع: تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله ومتابعته له بكفاءة وقد احتوى على (٧) فقرات.
- المعيار الثامن: قيام المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالبحوث والدراسات فقد احتوى على (٥) فقرات.
- المعيار التاسع: تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات فقد احتوى على (٨) فقرات.
- المعيار العاشر: تطوير المرشح لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم فقد احتوى على (٦) فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة التقدير أمام كل فقرة من فقرات الأدوات من ( ١ - ٥ ) . فقد أعطي البديل (أوافق بشدة) خمس درجات، والبديل (أوافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (أعارض) درجتان، والبديل (أعارض بشدة) درجة واحدة، والملحق (٢) يوضح أداة الدراسة بصورتها الأولية.

### صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على (١٧) محكماً من أعضاء هيئة التدريس، في كليات العلوم التربوية، في الجامعات الأردنية، (انظر ملحق (٣) أسماء المحكمين)، وقد طلب إليهم إبداء رأيهم في كل فقرة، من حيث الصياغة، و البناء اللغوي، ومدى الملائمة لقياس الغرض الذي أعدت لأجله، وانسجامها مع المجال الذي صممت لقياسه، وقد أعطى المحكمون ملاحظاتهم بشأن الحذف أو الإبقاء أو التعديل أو الإضافة، وتمّ حذف (٨) فقرات من فقرات الاستبانة. وقد تمّ الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة ٨٠% فأكثر من موافقة المحكمين.

وبذلك فقد أصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من عشرة معايير تحتوي على (٦٠) فقرة، وفي ضوء ما تقدم فقد تمّ التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

### ثبات الأداة:

تم إيجاد معامل ثبات الأداة ، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - re - test) إذ وزعت الاستبانة على مجموعة من خارج عينة الدراسة، مكونة من (١٥) مشرفاً تربوياً ، و (١٥) مديراً تربوياً، و(٢٥) رئيس قسم إشراف، و (١٠) مديرين، تعليمي وفني، و(١٢) مديراً إدارياً ومالياً، وبعد أسبوعين من تطبيق الاستبانة ( أداة الدراسة) أعيد تطبيق الأداة نفسها على أفراد العينة أنفسهم، وبعد حساب معامل الثبات بين التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته (٠,٨٥) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١). كما أوجد الباحث معاملات الثبات للمعايير العشرة للأداة، وتراوحت القيم بين (٠,٨٢) - (٠,٨٩) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) والجدول (٣) يوضح ذلك. وبذلك عدت الأداة ثابتة.

جدول (٣)

معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والأداة ككل

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة P
١	طرق اختيار المشرفين التربويين.	٥	٠,٨٩	٠,٠٠٠
٢	الخبرات والمؤهلات العلمية والتربوية.	٥	٠,٨٦	٠,٠٠٠
٣	الخبرة العملية الناجحة للمشرف التربوي	٥	٠,٨٢	٠,٠٠١
٤	السمات الشخصية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي	٨	٠,٨٥	٠,٠٠٠
٥	تنظيم المشرف التربوي لعمله بكفاءة	٦	٠,٨٤	٠,٠٠١
٦	تخطيط المشرف التربوي لعمله	٥	٠,٨٥	٠,٠٠٠
٧	تقويم المشرف لعمله ومتابعته له بكفاءة	٧	٠,٨٥	٠,٠٠١
٨	قيام المشرف التربوي بالبحث والدراسات	٥	٠,٨٩	٠,٠٠٠
٩	تطبيق المشرف التربوي للاختبارات	٨	٠,٨٤	٠,٠٠٠
١٠	تطوير المشرف التربوي لأداء المعلم	٦	٠,٨٤	٠,٠٠٠
	الأداة ككل	٦٠	٠,٨٥	٠,٠٠٠

وفي ضوء هذه النتيجة التي تمّ الحصول عليها، بطريقة إعادة الاختبار، والدلالة الإحصائية لها، يمكن القول بأنّ أداة الدراسة، تتمتع بثباتٍ مقبولٍ في هذا النوع من الدراسات.

### إجراءات الدراسة:

١. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجهاً من جامعة عمان العربية إلى معالي وزير التربية والتعليم.
٢. تم الحصول على كتاب من معالي وزير التربية والتعليم إلى السادة مديري التربية والتعليم في الميدان.

٣. تم الحصول على مكتب من مديري التربية والتعليم إلى السادة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم.

٤. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم، بواقع (٣٦) استبانة تم استرجاع (٣٢) منها، ومدير تعليمي وفني بواقع (٣٦)، تم استرجاع (٣١) استبانة، ومدير إداري ومالي بواقع (٣٦) تم استرجاع (٣٠) ، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي بواقع (٣٦) استبانة ثم استرجاع (٣٢) وذلك من خلال مديريات التربية والتعليم المشمولة بالدراسة.

٥. تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة من المشرفين التربويين بواقع (٢٧٢) استبانة تم استرجاع (٢٦٥) خلال الفترة من ٢٠٠٦/٩/١ إلى ٢٠٠٧/٢/١.

### . المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الرابع ولمعرفة درجة مصداقية معايير اختيار المشرفين التربويين تم جمع البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، واستخدام الإحصاء الوصفي للإجابة وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

فقد استخراج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة لتحديد درجة مصداقية كل فقرة من فقرات المعايير العشرة في أداة الدراسة وقد تم تصنيف درجة المصداقية الكلية على كل مجال، وعلى كل فقرة إلى ثلاثة مستويات: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، حسب المتوسط الحسابي لها على النحو الآتي: عدت درجة المصداقية مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسط المتوقع (٣) بنصف انحراف معياري وأكثر وعدت درجة المصداقية متوسطة إذا وقع المتوسط ضمن نصف انحراف معياري من المتوسط ، وعدت درجة المصداقية منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي يقل عن الوسط بنصف انحراف معياري وأكثر، وعليه تكون حدود هذه المستويات كما يلي:

1- مرتفع إذا كان متوسط الفقرة أكبر أو يساوي 3.7 إلى ٥ .

2- متوسط إذا كان متوسط الفقرة أكبر أو يساوي ٢,٣ وأقل من الدرجة ٣,٧ .

3- منخفض إذا كان متوسط الفقرة أقل من الدرجة ٢,٣ من ٥.

على أساس أن القيمة المتوسطة في التوزيع الطبيعي تقع ضمن ( ٢/١ ) انحراف معياري عن متوسط

الأعداد من ( ١ - ٥ ) ( السخني، ٢٠٠٥).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي تم التوصل إليها، بعد تحليل بياناتها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وفي ما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً- نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن؟

إن المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن تعتمد على:

أ. **المؤهل العلمي:** ويجب أن يشترط فيمن يرغب بالالتحاق بمهنة الإشراف التربوي أن لا يقل مؤهله العلمي عن درجة البكالوريوس، وأن لا يقل مؤهله التربوي عن درجة الدبلوم في التربية. وفي الأردن، فقد نص (قانون التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤) على أن لا يشغل وظيفة المشرف التربوي إلا من يحمل درجة الماجستير.

ب. **الخبرة في مجال التربية والتعليم:** ويجب أن يشترط فيمن يرغب بالالتحاق بمهنة الإشراف التربوي أن يكون لديه خبرة في مجال التعليم أو في مجال الإدارة المدرسية، لا تقل عن خمس سنوات.

ج. **التقارير الإشرافية أو الإدارية للسنوات الثلاث الأخيرة:** إذ يجب أن لا يقل تقدير هذا المشرف المقترح عن جيد جداً للسنوات الثلاث الأخيرة التي تسبق انتقاله إلى وظيفة مشرف تربوي، سواء التقارير الإشرافية التي وضعها المشرف التربوي لهذا المشرف المقترح إن كان معلماً، أم التقارير الإدارية التي وضعها مدير التربية أو المتخصصون الآخرون إن كان هذا المشرف المقترح مديراً.

د. **إجراء مقابلة شخصية مع المشرف المقترح:** ويشترط أن تكون لجنة المقابلة من التمييز بالعمل، وذات صلة مباشرة بالإشراف التربوي، وأن تكون محاورتهم للمشرف المقترح ضمن العمل التربوي والإشرافي، وأن تتم هذه المقابلة بصورة فردية، بمعنى أن تتم المقابلة لكل مشرف مقترح على حده (شخصية) لا أن يقابلوا بصورة جماعية، وأن يكون هناك معايير واضحة ومكتوبة لرصد تقييم أعضاء اللجنة لهذا المشرف المقترح.

هـ. إجراء اختبار كتابي: ويفترض أن يجتاز هذا المشرف المقترح الاختبار الكتابي الذي أعدته وزارة التربية والتعليم أو مديرية التربية والتعليم (في بعض الحالات)، لكل المشرفين المقترحين الذين اجتازوا كل خطوات الاختيار السابقة. على أن هذا الاختبار الكتابي يجب أن يتعلق بالقدرات العامة، والأساليب التعليمية، وطرق التعامل مع المعلمين وغيرهم، وبعض المسائل والقضايا التربوية ذات الصلة بعمل المشرف التربوي. (بطاح، ١٩٩٣).

ثانياً- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بالرجوع إلى الأدب التربوي، والذي تم استعراضه في الفصل الثاني لهذه الدراسة في الأدب النظري، إذ أمكن إجمال الاتجاهات الإشرافية لاختيار المشرفين التربويين كما يلي:

#### المعيار الأول: تحديد طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي.

إن التوجهات المعاصرة في تحديد طرق وأساليب اختيار المشرف التربوي تستند إلى عدة مقاييس منها: مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين، واستخدام الإختبار الموقفي. كما يتم الاعتماد على مجموعة من الملاحظين المهرة من أجل تقييم قدرة المشرف التربوي على القيادة، في ضوء أدائه في موقف معين أو عدة مواقف، كما أنه يتم اعتماد اختبار عن طريق مقابلة شخصية واعتماد معايير تربوية متطورة وضعت خصيصاً لهذا الغرض تراعي الحيادية والموضوعية.

#### المعيار الثاني: تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها في المرشح لوظيفة مشرف تربوي.

تؤكد التوجهات المعاصرة للمؤهلات العلمية والتربوية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي ضرورة أن يكون المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف مبحث بحد أدنى الدرجة الجامعية الثانية: ماجستير فما فوق في حقل تخصصه وأما المؤهل العلمي، للمرشح لوظيفة مشرف المرحلة الابتدائية يكون بدرجة الماجستير كحد أدنى أو أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في إحدى مجالات التخصص التربوي وتلقيه مؤهلاً تربوياً لمساقات تربوية في الإشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي.

### المعيار الثالث: الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

حددت التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي خبرة ناجحة في التدريس بحد أدنى: خمس سنوات، أو خبرة في الإدارة المدرسية بحد أدنى ثلاث سنوات، مع الحصول على تقدير ممتاز. وأن يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف وتوافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المشرف في ممارسة العمل الإرشافي.

### المعيار الرابع: السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف التربوي في الأردن.

أن يكون لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي قدرة على حل المشكلات، وتمتعه بطلاقة التعبير، و بطلاقة الفكر، وأن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرار السليم، وتمتعه بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة الخارجية، والقدرة على الإبداع والابتكار، وأن يمتلك مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ولديه اهتمام بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم.

### المعيار الخامس: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة.

أشارت التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي إلى أن يشارك بفاعلية في تطوير أساليب العمل في جهاز الإشراف التربوي، وأن ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل، وأن ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل مديرية التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل، وأن يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس وحصص المادة الواحدة بشكل متوازن على أيام الأسبوع بين معلمي مدرسته، وأن يكون له دور في وضع خطة تشكيلات لمديرية التربية والتعليم في بداية كل عام دراسي.

### المعيار السادس: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط.

حددت التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي أن يتمكن المرشح لهذه الوظيفة من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية، وإعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة، وقدرته على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم وأهدافها التربوية.



وقدرته على المشاركة في إعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده مديرية التربية، وتمكنه من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في إعداد خطته وتنفيذها وتقييمها.

**المعيار السابع: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفاعلية.**

ترتبي التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي أن يكون قادراً على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة، وتمكنه من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم، وتمكنه من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها مدارس المجتمع المحلي وبالعكس، وقدرته على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة، وقدرته على استخدام أساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الأهداف المتوخاة والأنشطة، على أن تستوفي هذه الأساليب جميع الشروط الواجب توافرها، وقدرته على تشخيص جوانب التفوق أو الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من أجل إشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب، وقدرته على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.

**المعيار الثامن: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على القيام بالبحوث والدراسات.**

حددت التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي أن يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم، وأن يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة، كما وأن يساهم مع المعلم في البحث والتجريب، وتطبيق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي، وأن يستقصي المعلومات من مصادر أجنبية إذا لم تتوافر في المصادر العربية.

**المعيار التاسع: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات.**

ترتبي التوجهات المعاصرة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي أن تكون لديه قدرة على تعريف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها، وتحديد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها، وأن يعقد دروس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في إعداد الاختبارات، وأن تكون لديه قدرة على استخدام مقاييس إحصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها، والقدرة على قياس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة

باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة، وأن تكون لديه قدرة على تصميم بنك للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية، وقدرته على تطوير الاختبارات وإجرائها وتحليلها والاستفادة منها.

#### المعيار العاشر: قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم.

حددت التوجيهات التربوية أن تكون لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي القدرة على إطلاع المعلم على نظريات التعلم والتعليم الحديثة ومناقشة فعاليتها، وقدرته على تزويد المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم، وإرشاده إلى طرق إدارة الصف، وحل المشكلات السلوكية، وقدرته على استخدام التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير أداء المعلم وتحسينه، وأن يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أدائهم بعدل وموضوعية.

ثالثاً - نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مقابلة بعض القادة التربويين- مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون الفنية - ومديري الشؤون التعليمية والإدارية ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم- وقد طرح عليهم- ومن خلال استبانته- المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن، في ضوء الواقع والتوجهات الإشرافية المعاصرة، وطلب منهم تحديد أهمية كل معيار من المعايير وقد تم اعتماد المعايير التي اجمع عليها ٨٠% فأكثر من أفراد العينة، وأعدت معايير مقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن. والجدول (٤) يوضح هذه النتائج.

#### جدول (٤)

النسبة المئوية لاستجابة القادة التربويين على المعايير المقترحة لاختيار مشرف تربوي في الأردن وترتيبها حسب أهميتها المرشح لوظيفة

الترتيب	النسبة المئوية للاستجابة %	المعيار	رقم المعيار
٧	٨٧	تحديد طرق وأساليب إختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.	١
٩	٨٥	تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.	٢

٧	٨٧	الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.	٣
٤	٩٠	السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن	٤
٣	٩٣	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة.	٥
١٠	٨٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط.	٦
٥	٨٩	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.	٧
٢	٩٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على البحث والدراسات.	٨
١	٩٥	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات.	٩
٦	٨٨	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم	١٠

يتبين من الجدول (٤) أن المعيار التاسع والذي ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات) قد حصل على الرتبة الأولى وبنسبة مئوية ٩٥%، وأن المعيار الثامن ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على البحث والدراسات) قد حصل على الرتبة الثانية وبنسبة مئوية ٩٤%، وأن المعيار الخامس ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة) قد حصل على الرتبة الثالثة وبنسبة مئوية ٩٣%، وأن المعيار الرابع والذي ينص على (السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن) قد حصل على الرتبة الرابعة وبنسبة مئوية ٩٠%، وأن المعيار السابع والذي ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية) قد حصل على الرتبة الخامسة وبنسبة مئوية ٨٩%، وأن المعيار العاشر والذي ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم) قد حصل على الرتبة السادسة وبنسبة مئوية ٨٨%، وأن المعيار الثالث والذي ينص على (الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي) قد حصل على الرتبة السابعة وبنسبة مئوية ٨٧%، وأن المعيار الأول والذي ينص على (تحديد طرق وأساليب اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن). قد حصل على الرتبة السابعة أيضاً وبنسبة مئوية ٨٧%، وأن المعيار الثاني والذي ينص على (تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن) قد حصل على الرتبة التاسعة وبنسبة مئوية ٨٥%، وأن المعيار السادس والذي ينص على (قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط) قد حصل على الرتبة العاشرة وبنسبة مئوية ٨٤%.

رابعاً - نتائج الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما درجة مصداقية المعايير المقترحة لاختيار

المشرفين التربويين في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المشرفين

التربويين والجدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة مصداقية ورتبة كل معيار

من معايير اختيار المشرفين التربويين.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل معيار

من معايير اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي.

رقم المعيار	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصداقية
١	تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات.	٤,٠١	١,٢٨	١	مرتفع
٢	السمات الشخصية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي.	٣,٥٠	١,٢٨	٢	متوسط
٣	طرق اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي.	٣,٤٤	١,٢٣	٣	متوسط
٤	الخبرات والمؤهلات العلمية والتربوية.	٣,٤٢	١,١٨	٤	متوسط
٥	تقويم المرشح لعمله ومتابعته له بكفاءة.	٣,٤١	١,٢٠	٥	متوسط
٦	تخطيط المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله.	٣,٣٧	١,١٩	٦	متوسط
٧	تطوير المرشح لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم.	٣,٣٣	١,٣٤	٧	متوسط
٨	قيام المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالبحث والدراسات.	٣,٢٦	١,٢٤	٨	متوسط
٩	تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة.	٣,٢٧	١,٢٧	٩	متوسط
١٠	الخبرات العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.	٣,١٦	١,١٧	١٠	متوسط

والجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة

مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات.

جدول ( ٦ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٦	يصمم بنكاً للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية.	3.91	1.31	١	مرتفعة
١	يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها.	3.66	1.27	٢	متوسطة
٥	يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة.	3.66	1.22	٢	متوسطة
٢	يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها.	3.60	1.28	٤	متوسطة
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير الاختبارات الصادقة.	3.50	1.31	٥	متوسطة
٣	يعقد دروس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في أعداد الاختبارات.	3.49	1.28	٦	متوسطة
٤	يستخدم مقاييس إحصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها.	3.42	1.32	٧	متوسطة
٨	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.	3.40	1.21	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيار	٣,٤٥	1.28		متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٤,٠١) وبانحراف معياري قدره (١,٢٨) وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات كانت متوسطة.

يتبين من الجدول أن الفقرة (٦) قد حصلت على متوسط حسابي (٣,٩١) ، وبانحراف معياري مقداره (١,٣١) لذلك فإن تصنيف هذه الفقرة - مصداقية- والتي تنص على " يصمم بنكاً للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية " مرتفع لذا فقد حصلت على الرتبة الأولى وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث.

كما ويتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية للفقرات (5,1,2,3,4,8) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. فقد حصلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على " يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٢٢). أما الفقرة (١) والتي تنص على " يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها

" فقد حصلت على الرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) وبانحراف معياري مقداره (١,٢٧).  
 فقد حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على " يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها "  
 الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) وبانحراف معياري (١,٢٨) وقد حصلت الفقرة (٧) والتي تنص  
 على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير الاختبارات الصادقة " على الرتبة الخامسة بمتوسط  
 حسابي قدره (٣,٥٠) وبانحراف معياري (١,٣١) وأما الفقرة (٣) والتي تنص على " يعقد دروس عمل تربوية  
 لتحديد قدرات المعلمين في أعداد الاختبارات" فقد نالت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٩)  
 وبانحراف معياري (١,٢٨) وأما الفقرة (٤) والتي تنص على " يستخدم مقاييس إحصائية في تحليل العلامات  
 الخام ونفسيرها" فقد نالت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٢) وبانحراف معياري (١,٣٢) واما  
 الفقرة (٨) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والإفادة  
 منها " فقد نالت الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٠) وبانحراف معياري (١,٢١).

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة  
 من فقرات معيار السمات الشخصية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٧	أن يمتلك المرشح لوظيفة مشرف تربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.	3.95	1.36	١	مرتفع
٣	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة الفكر.	3.63	1.26	٢	متوسطة
٨	أن يهتم المرشح لوظيفة مشرف تربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم.	3.53	1.14	٣	متوسطة
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على الإبداع والابتكار.	3.50	1.37	٤	متوسطة
٥	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة.	3.48	1.32	٥	متوسطة
٢	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة التعبير.	3.41	1.34	٦	متوسطة
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على حل المشكلات.	3.39	1.29	٧	متوسطة
٤	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالقدرة على اتخاذ القرار السليم.	3.18	1.19	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيار	3.50	1.28		متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٥٠) وبانحراف معياري قدره (١,٢٨) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار السمات الشخصية للمشرفين التربويين كانت متوسطة.

ويتبين أيضاً من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (٣,١٨ - ٣,٩٥) وأظهرت أيضاً النتائج: أن المتوسط الحساب للفقرة (٧) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. وقد نالت الفقرة (٧) والتي تنص على " أن يمتلك المرشح لوظيفة مشرف تربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين " المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٦).

ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (٢,٥,٦,٨,٣,١,٤) وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط. فقد حصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على " تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة الفكر " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٢٦). أما الفقرة (٨) والتي تنص على " أن يهتم المرشح لوظيفة مشرف تربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم " فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٣) وبانحراف معياري مقداره (١,١٤). أما الفقرة رقم (٦) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على الإبداع والابتكار " فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.50) وبانحراف معياري (١,٣٧). أما الفقرة (٥) والتي تنص على " تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة " فقد حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٨) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٢). أما الفقرة (٢) والتي تنص على " تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة التعبير " فقد حصلت على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤١) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٤).

في حين حصلت الفقرة (١) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على حل المشكلات " على الرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٢٩) وقد حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على " تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالقدرة على اتخاذ القرار السليم " على الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٨) وبانحراف معياري (١,١٩).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار اختيار المرشحين لوظيفة مشرف تربوي

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٣	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي بوساطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقييم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين او في عدة مواقف تضم أناساً آخرين.	3.85	1.21	١	مرتفعة
٢	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الأجراء الموقفي.	3.75	1.21	٢	مرتفعة
١	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين	3.42	1.32	٣	متوسطة
٤	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باجتيازه امتحانا عن طريق مقابلة شخصية.	2.69	1.25	٤	متوسطة
٥	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي وفق معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض.	2.50	1.18	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيار	3.44	1.23		متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٤٤) وبانحراف معياري قدره (١,٢٣) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية اختيار المشرفين التربويين كانت متوسطة.

كما يتبين من الجدول (٨) إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (2.50-3.85) كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات (٢,٣) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. وقد نالت الفقرة (٣) والتي تنص على " اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي بوساطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقييم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين او في عدة مواقف تضم أناساً آخرين" . المرتبة الاولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري مقداره (١,٢١) في حين حصلت الفقرة رقم (٢)



التي تنص على " أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الأجراء الموقفي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,٢١).

ويبدو من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية للفقرات (١,٥,٤) وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. فقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على "أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين" على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٢) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٢). أما الفقرة (٤) التي تنص على "أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باجتيازه امتحاناً عن طريق مقابلة شخصية" فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٩) وبانحراف معياري (١,١٨)، أما الفقرة (٥) والتي تنص على "أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي وفق معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض" فقد حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٥٠) وبانحراف معياري (١,١٨).

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
١	تحديد المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي للمبحث بحد أدنى:ماجستير فما فوق في حقل تخصصه.	3.86	1.17	١	مرتفعة
٤	تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي مرحلة بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في احد مجالات التخصص التربوي.	3.65	1.12	٢	متوسطة
٢	تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي للمبحث بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الأشراف التربوي	3.52	1.18	٣	متوسطة

متوسطة	٤	1.18	2.72	تلقي المرشح لوظيفة مشرف تربوي مرحلة غير المؤهل تربوياً مساقات تربوية في الإشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي	٥
متوسطة	٥	1.26	2.49	تحديد المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي مرحلة بدرجة الماجستير كحد أدنى	٣
متوسط		1.18	3.42	الدرجة الكلية للمعيار	

يتبين من الجدول (٩) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٤٢) وبانحراف معياري قدره (١,١٨) وبناء على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن الفقرات المرتبطة في معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرفين التربويين كانت متوسطة.

كما يتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (٢,٤٩—٣,٨٦) كما وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرة (١) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. فقد نالت الفقرة (١) والتي تنص على "تحديد المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي المبحث بحد أدنى:ماجستير فما فوق في حقل تخصصه". المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٦) وبانحراف معياري مقداره (١,١٧).

ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات (٢,٤,٣,٥) وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. فقد حصلت الفقرة رقم(٤) التي تنص على "تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي المرحلة الابتدائية بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في احد مجالات التخصص التربوي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٢). أما الفقرة (٢) والتي تنص على "تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي المبحث بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الإشراف التربوي " فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢) وبانحراف معياري مقداره (١,١٨).

أما الفقرة (٥) والتي تنص على " تلقي المرشح لوظيفة مشرف تربوي المرحلة الابتدائية غير المؤهل تربوياً مساقات تربوية في الأشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي " فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٢) وبانحراف معياري (١,١٨)، وقد حصلت الفقرة (٣) والتي تنص على " تحديد المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي المرحلة الابتدائية بدرجة الماجستير كحد أدنى " على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٩) وبانحراف معياري (١,٢٦).

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله ومتابعته له بالاعتماد على التغذية الراجعة.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة.	4.57	0.86	١	مرتفعة
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.	3.82	1.26	٢	مرتفعة
٥	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على استخدام أساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الأهداف المتوخاة والأنشطة، على أن تستوفي هذه الأساليب جميع الشروط اللازم توفرها.	3.42	1.12	٣	متوسطة
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص جوانب التفوق او الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من اجل اشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب.	3.42	1.50	٣	متوسطة
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة.	3.14	1.29	5	متوسطة
٣	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها مدارس المجتمع المحلي وبالعكس.	2.98	1.24	٦	متوسطة
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم.	2.53	1.12	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية المعيار	3.41	1.20		متوسطة

يتبين من الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٤١) وانحراف معياري قدره (١,٢٠) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن الفقرات المرتبطة في درجة مصداقية معيار تقويم المشرف التربوي لعمله ومتابعته له بالاعتماد على التغذية الراجعة كانت متوسطة.

كما ويتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (٢,٥٣ - 4.57) وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرتين (٤,٧) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. فقد حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة

" على الرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي ( ٤,٥٧ ) وانحراف معياري ( ٠,٨٦ ). وأما الفقرة (٧) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة " فقد حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٢) وانحراف معياري مقداره (١,٢٦). ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (٦,٥,٢,٣,١) وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط.

فقد حصلت الفقرة (٥) والتي تنص على "توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي في ممارسة العمل الإشرافي " على المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري مقداره (١,١٢). في حين حصلت الفقرة رقم(٦) التي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص جوانب التفوق أو الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى- قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من اجل إشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب " على الرتبة الثالثة أيضاً بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٥٠). أما الفقرة (١) والتي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة " فقد حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٤) وانحراف معياري (١,٢٩). وقد حصلت الفقرة (٣) التي تنص على " تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها مدارس المجتمع المحلي وبالعكس " على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٢٤). أما الفقرة (٢) التي تنص على " تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم " فقد نالت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٥٣) وانحراف معياري (١,١٢).

جدول ( ١١ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تخطيط المرشحين لوظيفة مشرف تربوي لعملهم في الإشراف

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٣	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها التربوية.	3.62	1.15	١	متوسطة
٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على المشاركة في أعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده المديرية.	3.51	1.27	٢	متوسطة
٥	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في أعداد خطته وتنفيذها وتقويمها.	3.49	1.12	٣	متوسطة
١	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية.	3.23	1.07	٤	متوسطة
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من أعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة.	3.03	1.37	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.37	1.19		متوسطة

يتبين من الجدول (١١) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٣٧) وبانحراف معياري قدره (١,١٩) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار تخطيط المشرف التربوي لعمله في الإشراف كانت متوسطة.

كما ويتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (1.37-3.03) كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات (٥,٤,٣,٢,١) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث متوسط. فقد نالت الفقرة (٣) التي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها التربوية " الرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري مقداره (١,١٥) في حين حصلت الفقرة رقم(٤) التي تنص على " قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على المشاركة في أعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده المديرية " على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥١) وانحراف معياري (١,٢٧). أما الفقرة (٥) التي تنص على " تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في إعداد خطته وتنفيذها وتقويمها " فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٩)

وبانحراف معياري مقداره (١,١٢). أما الفقرة (١) والتي تنص على " تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية " فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٣) وبانحراف معياري (١,٠٧). وقد حصلت الفقرة (٢) التي تنص على " تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من أعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في البيئة " على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٣) وبانحراف معياري (١,٣٧).

#### جدول ( ١٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تطوير المرشحين لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٢	يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم.	3.68	1.20	١	متوسطة
٤	يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير العمل وتحسينه.	3.68	1.30	١	متوسطة
٣	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية.	3.51	1.53	٣	متوسطة
٥	يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أداءاتهم.	3.13	1.34	٤	متوسطة
٦	يقيم أداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية.	3.24	1.25	٥	متوسطة
١	يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها.	2.79	1.39	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيار	٣,٣٣	١,٣٤		متوسطة

يتبين من الجدول ( ١٢ ) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٣٣) وبانحراف معياري قدره (١,٣٤) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار تطوير المشرف التربوي لأداء المعلم كانت متوسطة.

كما ويتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (2.79 - 3.68) كما وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات (١,٥,٦,٣,٤,٢) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث متوسط. فقد نالت الفقرة (2) والتي تنص على " يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم " الرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري مقداره (١,٢٠) كما وحصلت الفقرة رقم (٤)

التي تنص على " يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير العمل وتحسينه " على المرتبة الأولى أيضا بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٨) وبانحراف معياري (١,٣٠). أما الفقرة (٣) والتي تنص على "يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية " فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١) وبانحراف معياري مقداره (١,٥٣).

أما الفقرة (٥) والتي تنص على " يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أداءاتهم " فقد نالت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣) وبانحراف معياري (١,٣٤). أما الفقرة (٦) والتي تنص على " يقيم أداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية " فقد حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٤) وبانحراف معياري (١,٢٥). أما الفقرة (١) والتي تنص على " يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها " فقد حصلت على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٣٩)

#### جدول ( ١٣ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار قيام المرشحين لوظيفة مشرف تربوي بالبحث والدراسات.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصدقية
٤	يطبق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي.	4.00	1.37	١	مرتفعة
٥	يستقصي- المعلومات من مصادر أجنبية إذ لم تتوفر في المصادر العربية.	3.81	1.05	٢	مرتفعة
١	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم.	3.25	1.23	٣	متوسطة
٣	يساهم مع المعلم في البحث والتجريب.	2.93	1.21	٤	متوسطة
٢	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.	2.32	1.32	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية المعيار	3.26	1.24		متوسطة

يتبين من الجدول (١٣) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٢٦) وبانحراف معياري قدره (١,٢٤) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار قيام المشرف التربوي بالبحث والدراسات كانت متوسطة.

كما يتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (2.32- ٤,٠٠) كما اظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات (٥,٤) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. وقد نالت الفقرة (٤) والتي تنص على " يطبق ما ينشر- من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي " المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٠) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٧) في حين حصلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على " يستقصي- المعلومات من مصادر أجنبية إذا لم تتوافر في المصادر العربية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨١) وبانحراف معياري (١,٠٥).

ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية للفقرات (٢,٣,١) أكبر أو يساوي (٢,٣) واقل من (٣,٧) لذلك فإن تصنيف-درجة مصداقية- هذه الفقرات وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، فقد حصلت الفقرة (١) والتي تنص على " يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم " الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٥) وبانحراف معياري (١,٢٣) وقد حصلت الفقرة (٣) والتي تنص على " يساهم مع المعلم في البحث والتجريب " على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣) وبانحراف معياري (١,٢١) وأما الفقرة (٢) والتي تنص على " يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة " فقد حصلت على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وبانحراف معياري (١,٣٢) .



جدول ( ١٤ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصداقية
٣	ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل مديرية التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل.	3.91	1.60	١	مرتفعة
١	يشارك في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز الأشراف التربوي.	3.82	1.27	٢	مرتفعة
٦	يشارك في وضع خطة تشكيلات مديرية التربية والتعليم في بداية كل عام دراسي.	3.52	1.16	٣	متوسطة
٤	يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة.	3.13	1.13	٤	متوسطة
٢	ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل.	3.09	1.35	٥	متوسطة
٥	يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع.	2.16	1.10	٦	منخفضة
الدرجة الكلية للمجال		٣,٢٧	١,٢٧	متوسطة	

يتبين من الجدول (١٤) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,٢٧) وبانحراف معياري قدره (١,٢٧)

وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار تنظيم المشرف التربوي لعمله كانت متوسطة.

كما يتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (٢,١٦ - ٣,٩١) كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات (١,٣) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. وقد نالت الفقرة (٣) التي تنص على " ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل مديرية التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل " المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩١)

بانحراف معياري مقداره (١,٠٦) في حين حصلت الفقرة رقم(١) التي تنص على " يشارك في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز الأشراف التربوي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٢) بانحراف معياري (١,٢٧).

ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (٦,٥,٢,٤) أكبر أو يساوي (٢,٣) و اقل من (٣,٧) لذلك فإن تصنيف -درجة مصداقية- هذه الفقرات وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. فقد حصلت الفقرة (٦) التي تنص على " يشارك في وضع خطة تشكيلات لمديرية التربية والتعليم في بداية كل عام دراسي " على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠) بانحراف معياري مقداره (١,١٦). أما الفقرة (٤) التي تنص على " يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة " فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣) وبانحراف معياري (١,١٣) وقد حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على " ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل " على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٩) بانحراف معياري (١,٦٠).

ويبدو من الجدول أن متوسط الفقرة (٥) أقل من (٢,٣) لذا فإن تصنيف - درجة مصداقية - هذه الفقرة منخفض وقد حصلت هذه الفقرة والتي تنص على " يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٢,١٦) وبانحراف معياري (١,١٠).

#### جدول ( ١٥ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المشرفين التربويين ورتبة ودرجة مصداقية كل فقرة من فقرات معيار الخبرة العملية الناجحة للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المصداقية
٥	توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي في ممارسة العمل الإشرافي.	3.89	1.34	١	مرتفعة
٣	تعريض المرشح لوظيفة مشرف تربوي لدورة تدريبية متخصصة في الأشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي.	3.63	1.26	٢	متوسطة

١	تحدد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في التدريس بحد أدنى:خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.	3.68	1.04	٣	متوسطة
٢	تحدد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الإدارة المدرسية بحد أدنى ثلاث سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز	2.36	1.10	٤	متوسطة
٤	أن يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف.	2.26	1.11	٥	منخفضة
الدرجة الكلية للمعيار		3.16	1.17	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن الدرجة الكلية لهذا المعيار بلغت (٣,١٦) وبانحراف معياري قدره (١,١٧) وبناءً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة فإن المعايير المرتبطة في درجة مصداقية معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمشرفين التربويين كانت متوسطة.

كما يتبين من الجدول إن المتوسطات الحسابية لهذا المعيار تراوحت ما بين (2.26- 3.89) كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للفقرة (٥) وفقاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث مرتفع. فقد نالت الفقرة (٥) والتي تنص على "توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي في ممارسة العمل الإشرافي" المرتبة الأولى إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٩) وبانحراف معياري مقداره (١,٣٤).

ويبدو من الجدول أن المتوسطات الحسابية لل فقرات (٢,١,٣) أكبر أو يساوي (٢,٣) وأقل من (٣,٧) لذلك فإن تصنيف -درجة مصداقية- هذه الفقرات وفقاً للتصنيف المعتمد في هذه الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. فقد حصلت الفقرة (٣) التي تنص على "تعريض المرشح لوظيفة مشرف تربوي لدورة تدريبية متخصصة في الأشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٣) بانحراف معياري (١,٢٦). أما الفقرة (١) والتي تنص على "تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في التدريس بحد أدنى:خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز" فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨) بانحراف معياري مقداره (١,٠٤). أما الفقرة (٢) التي تنص على "تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الإدارة المدرسية بحد أدنى ثلاث سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز" فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٣٦) بانحراف معياري (١,١٠).

ويبدو من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة (٤) أقل من (٢,٣) لذا فإن تصنيف هذه الفقرة - درجة المصدقية - منخفض من وجهة نظر أفراد العينة التي تنص على " أن يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف " على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٦) بانحراف معياري (١,١).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأسئلتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين

التربويين في الأردن؟

يلاحظ من خلال الشروط التي حددها قانون التربية والتعليم (رقم ٣) لسنة ١٩٩٤ لتعيين المشرفين التربويين أنها تشترط الشهادة الجامعية ولها (١٨) علامة، والخبرة الإدارية (٣) علامات، والتقدير في الشهادة الجامعية (٨) علامات، وسنوات الخدمة (١٥) علامة والتقارير السنوية (٤) علامات، والمقابلة (٢٤) علامة، وامتحان كتابي (٢٨) علامة.

يتبين من هذه الشروط، أنها تعطى للشهادة الجامعية (١٨) علامة، وسنوات الخدمة (١٥) علامة، نصيباً كبيراً من العلامات، وأما الشروط الأخرى (عدا الامتحان والمقابلة) فإنها تحظى بنصيب أقل، وإن كانت هذه الشروط وتوزيع الدرجات تعتبر معايير - عدا المقابلة والامتحان- يمكن ضبطها والعدالة فيها، إلا أن المقابلة من الممكن أن يحصل فيها تحيز، فضلاً عن أنها غير محددة بنوعية الأسئلة أو المواضيع التي سيتم طرحها، فالمرشح ليس بين يديه خطوط عريضة أو تصور مسبق عما سيتم طرحه من أسئلة مما يؤثر على درجته في التنافس.

كما أن الامتحان الكتابي-التحريري- الذي يخضع له المتنافسون، يخضع لرؤية واضعي الأسئلة، دون تحديد للمجالات أو المحاور التي ستشملها الأسئلة موضوع الامتحان. فالمحاور غير محددة للمرشحين. نلاحظ أن هذه الشروط والمعايير (وإن كانت تأخذ بعين الاعتبار الخبرة والمؤهل العلمي كمعيارين رئيسيين ولامتحان التحريري والمقابلة أيضاً) لهما النصيب الأكبر، إلا إنها تغفل عن بعض المعايير المهمة، ومنها: قدرة المرشح على تطوير أداء المعلم، وعلى ممارسة الأساليب والأنشطة الإشرافية المختلفة، وتحقيق ذاته بفاعلية، وقدرته على التنظيم والقيادة، كما وأنها تخلو من تحديد المقررات الدراسية للاختبار التحريري وتحديد مجالات ومحاور أسئلة المقابلة، فضلاً عن أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الكفايات الإنسانية والتصويرية والفنية التي يجب أن تتوافر في المرشح لهذه الوظيفة

لما لها من أهمية وضرورة في مجال عمله، فهذه الشروط وأن كان منها ما يمكن ضبطه وتحديدده ولا مجال للتحيز فيه، فإن هناك شروطاً غير مقننة ستكون مدعاة للتحيز، كما أن بعض الشروط كالامتحان والمقابلة ليست مقيدة بمجالات أو محاور ولها نصيب يتجاوز الـ ٥٠% من الدرجات. إن الملاحظ على هذه المعايير أنها تعتمد على: الأقدمية، والخبرة، والمؤهل، واجتياز امتحان ومقابلة، وهذا ينسجم إلى حد كبير مع التوجهات العالمية للمعايير المتبعة لاختيار المشرف التربوي كما أوردتها البلوشي (١٩٩٩)، إلا أن ما يؤخذ عليها:

- عدم العدالة في توزيع الدرجات.
- عدم الشمولية في المعايير، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار الكفايات الفنية والإشرافية والقيادية والإنسانية، وكذلك عدم ملاحظة ومتابعة المرشح قبل تعيينه بصفة دائمة، وعدم مراعاة السمات الشخصية والصفات الأخلاقية.
- عدم تحديد محاور ومجالات أسئلة المقابلة والامتحان، والتي يجب أن تكون في مادة التخصص وطرائق التدريس والإشراف.
- عدم التأكيد على اجتياز برامج تدريبية في مجال الإدارة والإشراف التربوي، والمناهج وطرائق التدريس الحديثة والبحث العلمي.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين؟**

من خلال استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة تم استقصاء المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة للمرشحين لوظيفة مشرف تربوي، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

١. تحديد طرق وأساليب المرشح لوظيفة مشرف تربوي.
٢. تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.
٣. الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.
٤. السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.

٥. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة.
٦. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط.
٧. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته له بكفاءة وفعالية.
٨. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على البحث والدراسات.
٩. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات.
١٠. قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم.

من خلال استعراض المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات الإشرافية المعاصرة يبدو إنها معايير شاملة وجامعة تحرص على الدقة والموضوعية من ناحية المقابلة و الاختيار، وتركز على المؤهلات العلمية والخبرات والكفايات والقدرة على التواصل مع الآخرين، والأداء المتقن للعمل، والإعداد المهني المناسب لأداء العمل الإشرافي، والقدرة على إجراء الأبحاث والدراسات وتحليل المشكلات وصنع القرارات من ناحية أخرى.

ويرى الباحث أن هذه المعايير بشموليتها وتنوعها، لم يكن الهدف منها إلا تحري الدقة والموضوعية عند الاختيار لهذه المهمة، وكذلك تحري صفات ومؤهلات وقدرات متعددة يتصف بها المرشح لهذه الوظيفة، وما ذاك إلا لكي يتصدى لهذا العمل الفني المتخصص من هو مؤهل تأهيلاً جيداً، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي، والأعباء والمسؤوليات المناطة به، فهو حلقة الوصل بين مديرية التربية التي يعمل بها والميدان التربوي والمتمثل بالمدرسة بما تشتمل عليه من معلمين وإداريين وطلبة ومعامل مخبرية، فالمهمة الرئيسية تحسين أداء المعلمين وتحفيزهم وتقديم كل جديد لهم، وهذه المهمة ليست بالسهلة، إنما تحتاج مؤهلات إلى وقدرات كبيرة، لأن أداء المعلم ينعكس على الطلبة الذين يدرسه، وهؤلاء يشكلون جيلاً بل اجيالاً يعتمد عليها المجتمع في تقدمه وازدهاره ورقيه، فما العلماء والأدباء والمهرة بكافة مستوياتهم وقدراتهم، إلا نتاج معلمين أكفاء وتربية متطورة، تتعامل مع مقتضيات العصر - بمرونة وانفتاح، والمعلمين الأكفاء، ما هم إلا نتاج صقل الخبرة والمؤهل مع الإشراف والتوجيه الجيد، والذي يقدم هذه الخبرة الفنية المتخصصة بأسلوب سلس، وبقدرة فائقة، تأخذ بعين الاعتبار النواحي النفسية والاجتماعية والاساليب المعاصرة للتدريس، وكل هذا يستلزم مشرفاً تربوياً ناضجاً واعياً بمؤهلات وخبرات وسمات شخصية شاملة وكاملة، مما استلزم الدقة والشمولية والموضوعية في معايير اختيار المشرفين التربويين.

وإن كانت المعايير المعتمدة في قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ تتشابه مع بعض هذه المعايير ومن ذلك المؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخدمة، والمقابلة، والامتحان الكتابي، والتقارير السنوية، إلا أنها تختلف عنها في مراعاة معيار قدرة المرشح على تطبيق الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها وتطويرها وتصميم بنك للأسئلة، ومعيار السمات الشخصية للمرشح من حيث قدرته على حل المشكلات واتخاذ القرار السليم وبناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.

وتختلف في معيار طرق وأساليب اختيار المرشح لهذه الوظيفة وفق امتحان ومقابلة يتم فيها تحديد المجالات والمحاور التي سيخضع لها عند اجتياز هذا الامتحان وهذه المقابلة. وكذلك تختلف عنها في معيار قيام المرشح لهذه الوظيفة بالبحث والدراسات في مجال تخصصه، وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجهه أثناء العمل، ومطالعاته وتقصي— كل ما هو جديد في أساليب التعليم.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في**

**الأردن في ضوء الواقع، وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة من وجهة نظر القادة التربويين؟**

يتبين من استجابة القادة التربويين لهذه المعايير أنها حظيت بدرجة استجابة مرتفعة تراوحت ما

بين ( ٩٥% - ٨٤% ) كما هو موضح في جدول (٤) وقد جاء ترتيبها على النحو التالي:

- ١ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات.
- ٢ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على البحث والدراسات.
- ٣ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة.
- ٤ السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.
- ٥ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته ذلك بكفاءة وفاعلية.
- ٦ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم.
- ٧ الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.
- ٨ تحديد طرق المرشح لوظيفة مشرف تربوي، وأساليبه.
- ٩ تحديد المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن.
- ١٠ قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط.



من خلال إجابة القادة التربويين، نلاحظ أنها في اختيارها للمعايير المقترحة لاختيار المرشدين التربويين راعت عدة أمور: الحرص على طرق وأساليب اختيار المرشدين التربويين، والمؤهلات العلمية والتربوية، والخبرات العملية، والسمات الشخصية للمرشدين التربويين، وقدرة المرشح على التخطيط والتنظيم، وإجراء الدراسات والأبحاث، وتطبيق الاختبارات، وتطوير أداء المعلم.

وهذا يؤكد في رأي الباحث أن القادة التربويين واعون ومدركون أهمية الدور الذي يضطلع به المرشد التربوي: من خدمة فنية متخصصة تأخذ بالاعتبار العملية التربوية برمتها، من معلمين وطلبة وإداريين ومجتمع، وموارد مادية وبشرية للمدارس.

كما وأن هذه المعايير تهدف إلى الدقة والموضوعية في اختيار المرشدين التربويين دون تحيز أو هوى، يفسح المجال لدخول أفراد غير مؤهلين لهذا العمل الجليل.

كما وأنها تراعي الشروط المهنية والخبرات العملية والمؤهلات العلمية والتربوية، والقدرات الإنسانية والتصويرية والفنية الواجب توافرها في المرشح لهذه الوظيفة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة السويلم (١٩٩٧) والتي توصلت نتائجها إلى عدة معايير يجب مراعاتها عند اختيار المرشدين ومنها: المؤهل العلمي العالي، الخبرة العملية، المقابلة الشخصية، التقدير العام، واجتياز دورة في مجال الإشراف التربوي.

وكما اتفقت مع دراسة الروسان (١٩٩٤) والتي هدفت إلى تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن وتوصلت إلى عدد من المعايير العامة وهي: السمات الشخصية، تخطيط العمل، الخبرة العملية، طرق الاختيار، المؤهلات العلمية والتربوية، الإعداد المناسب.

واتفقت مع دراسة البلوشي (١٩٩٩) والتي خلصت إلى أن من بين المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار المرشدين التربويين في سلطنة عمان، الخبرة في مجال التعليم والنواحي الإدارية، والتمتع بالصفات الأخلاقية والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وخلق الملف الشخصي من التنبيهات والعقوبات في السنوات الثلاث الأخيرة.

واتفقت مع دراسة الصالحي (١٩٩١) في بعض المعايير والتي توصلت إلى تحديد عدد من المعايير لاختيار المشرف التربوي في الأردن ومنها: السمات الشخصية، والقدرة على التخطيط، والعمل بكفاءة وفاعلية، والخطة العملية الناجحة، والمؤهلات العلمية، وطرق وأساليب اختيار المشرف.

واتفقت مع دراسة القاسم (١٩٩٢) والتي هدفت إلى تطوير نظام لاختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر، حيث توصلت إلى إيجاد نموذج مقترح يشتمل على أهداف نظام الاختيار وأسس، والمهام والكفايات، وأهداف التدريب، والمقابلات والاختبارات .

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: ما درجة مصداقية المعايير المقترحة لاختيار المشرفين

التربويين في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم اعتماد المعايير الآتية في تحديد درجة مصداقية المعايير المقترحة لاختيار المشرفين التربويين في الأردن ولقد كان ترتيب المعايير على التوالي تبعاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

١- المعيار الأول: معيار مقدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطبيق الاختبارات.

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٣,٤٠-٣,٩١) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٢٨) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة).

ويرى الباحث أن هذا المعيار حصل على هذه الدرجة المتوسطة من الاهتمام من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن دور المشرف في تطبيق الاختبارات له ما يبرره، ولن يكون ذلك إلا من خلال مقدرته على المعرفة التامة بالاختبارات والطرق والأساليب المتبعة في تطبيقها وقدرته على استخدام أحدث الأساليب والطرق في ذلك مما يساعد في الكشف عن اتجاهات التلاميذ وتشخيص حاجاتهم وقدراتهم وميولهم ويشارك المعلمين في تصميم برامج تعليمية متقدمة تلبى كافة الحاجات والاتجاهات والقدرات والميول لدى الطلبة.

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

## ٢-المعيار الثاني: معيار السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين ( ٣,١٨-٣,٩٥ ) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل فقد بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٢٨) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة) ولقد اشارت نتائج الدراسة إلى هذه الدرجة التي أعطيت للسمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن، حيث جعل هذا المعيار على المرتبة الثانية في الاهمية التي اعطيت للمعايير من قبل المشرفين التربويين، في ضوء ذلك يرى الباحث أهمية تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بخصائص متعددة عقلية وانفعالية و نفسية واجتماعية مناسبة تمكنه من العمل في مجال الإشراف التربوي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصالح(١٩٨٩) حيث اظهرت النتائج: حصول هذا المعيار على أعلى نسبة وكان ترتيبه في دراسته الأول.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع كولفارد(١٩٨٦، Colvard) لتحديد أكثر المعايير أهمية في اختيار مشرف المدرسة الحكومية كما ولاحظها رؤساء المجالس المدرسية في ست من الولايات الشمالية والوسطى في الولايات المتحدة، بأن أكثر المعايير أهمية كانت الخصائص الشخصية لقابلية القيادة. ويشير مرسى(١٩٨٤) إلى أن أهم الصفات الشخصية اللازمة والمهمة في نجاح مدير المدرسة أو المشرف التربوي في أدائه لدوره كما هو مطلوب منه، توافر سمات شخصية متعددة منها: الصحة النفسية والجسدية الجيدة، حيث إن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما لأنهما يؤثران على بعضهما بعضاً.

## ٣-المعيار الثالث: معيار طرق واساليب اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي.

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين ( ٢,٥٠-٣,٨٥ ) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٢٣) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة)

في ضوء ذلك فإن أهمية هذا المعيار بهذه الدرجة لعله يعود إلى الاهتمام المتوضع الذي أعطاه أفراد عينة الدراسة على المعايير التي تم تناولها في استبانته البحث من أجل أن تكون اسس ومعايير تربوية لاختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن، لذا توجب على الجهات المختصة والمعنية بالأمر أن تقوم بالعمل على ايجاد معايير تربوية مطورة خصيصاً من أجل اختيار المشرف التربوي في الأردن.

و إن وزارة التربية والتعليم إذا ما اعتمدت على العشوائية والمزاجية وعدم الضبط في اختيار المرشح

لوظيفة مشرف تربوي فإن ذلك يؤثر سلباً على العملية التعليمية

لا يوجد مبرر لعدم وجود أسس ومعايير معدة خصيصاً من أجل استخدامها في اختيار المشرف التربوي وعملية اعتماد الطرق والأسس العلمية الحديثة في اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي بدعم من وجود نخبة من المشرفين التربويين ذوي الخصائص والمواصفات والقدرات المتميزة التي تسعى وتساعد في تطوير العملية التعليمية التعلمية.

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

#### ٤- المعيار الرابع: معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين ( ٣,٤٩-٢,٨٦ ) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,١٨) وكانت درجة مصداقيته (متوسط).

يرى الباحث انه ومن خلال ما تم عرضه إلى أهمية توافر المؤهلات العلمية والتربوية لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي حتى يكون قادراً ومتمكناً من العمل الإشرافي مع فئات المعلمين والمديرين، وأن تكون هذه المؤهلات علمية وتربوية عليا لا تقل عن الماجستير، ويرى الباحث أنه من خلال وجود مؤهلات علمية وتربوية لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي فإنه يستطيع العمل بكفاءة وفاعلية ودرجة عالية من العطاء وقدرة على مسايرة الامور وكيفية مواجهتها والتعامل معها ووضع الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تواجهه في أثناء العملية الإشرافية.

حيث إنه كلما كان الشخص ذا مؤهل علمي وتربوي عالٍ فإنه يفترض وبالضرورة تملكه لكفايات ومهارات تصويرية وفنية وانسانية أكثر من غيره.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيرن (Kern،١٩٩٤) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى ان أهم مؤهلات المشرف التربوي المفضلة الاشراف التعليمي والمتطلبات التربوية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب العاشر.

٥-المعيار الخامس: معيار مقدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقويم عمله ومتابعته له

بكفاءة عالية

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٢,٥٣-٤,٥٧) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٢٠) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة).

إن هذه الأهمية بهذه الدرجة لهذا المعيار تعود إلى أن تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله في تقويم عمله وفي كافة المجالات، وذلك بالحصول على التغذية الراجعة والإفادة منها في تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأدوات التعليم والتعلم التي يعدها ويستخدمها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الرحمن (١٩٩٤) حيث توصلت دراسته إلى إجماع الفئات المكونة لمجتمع الدراسة على عدة مجالات إشرافية كان من أهمها مجال التقويم حيث حصل على الترتيب الثالث من بين المجالات العشرة التي تناولها في دراسته.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث تناول الشريدة عدة مجالات تتعلق بدور المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين فحصل مجال المتابعة والتقييم على أعلى ترتيب وبنسبة مئوية (٨٥,٤%).

٦-المعيار السادس: معيار مقدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٣,٠٣-٣,٦٢) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,١٩) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة)

في ضوء ذلك يرى الباحث بان هذا المعيار له بالغ الأهمية وذلك من خلال أهمية التخطيط السليم في ممارسة المرشح مشرف تربوي لعمله واتقانه له وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط في شتى مجالات العملية الإشرافية وقيامه بوضع خطط بطرق علمية حديثة قابله للتنفيذ واعطاء ثمره لكل جهود عناصر العملية التعليمية التعليمية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريدة (١٩٩٣) حيث اشارت نتيجة دراسته إلى ان مجالات دور المشرف التربوي جاءت مرتبه بنسبها المئوية حسب رأي المعلمين في ممارسة هذا المجال وكان التخطيط ثالث هذه المجالات.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة دعباس (١٩٩٢) حيث اشارت نتيجة دراسته إلى اهم المجالات الإشرافية كما يراها مديرو المدارس والمشرفون التربويون وكان من بينها مجال قدرة المشرف التربوي على التخطيط.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدرايبيج (١٩٩١) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية التي تحوز على اهتمام المشرف التربوي وكان من أهمها مجال التخطيط للتدريس. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهمية هذا المعيار حيث حصل على الترتيب الثاني.

#### ٧-المعيار السابع: معيار مقدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير أداء المعلم

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين ( ٢,٧٩-٣,٦٨ ) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل فقد بلغ (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٣٤) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة) يرى الباحث أنه من خلال ما تم طرحه يتبين مقدار اهمية هذا المعيار والحاجة الملحة لكي يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قادراً على تطوير أداء المعلمين حيث إن المعلم هو الذي يتفاعل ويحتك مع الطالب وبشكل يومي، ويعتبر الطالب المعلم المرجع المباشر له في أي سؤال أو استفسار أو نصيحة في مجال تعلمه، لذا توجب على المشرف التربوي أن يقوم بعقد الدورات التدريبية للمعلمين وعقد الندوات العلمية، وان من أهم ادوار المشرف التربوي هو تحسين أداء المعلم وتطويره. وأشار نشوان(١٩٨٢) من خلال حديثه عن اتجاهات في الإشراف التربوي إلى انه من واجب المشرف التربوي أن يكرس اهتمامه لملاحظة سلوك المعلم التعليمي داخل غرفة الصف ومن ثم تقويمه وتطويره، كما وأشار الأفندي(١٩٨١) في حديثه عن الإشراف بالأهداف بأن من أهم أهداف الإشراف التربوي هو تطوير المعلمين مهنيًا.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٥) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن قدرة المشرف التربوي على التدريب والبحث والتطوير في مجال عمله، معيار مهم يجب مراعاته عند اختيار المشرف التربوي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيرن(١٩٩٤ , Kern) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن أهم المؤهلات المفضلة للمشرف التربوي، قدرة المشرف التربوي على إشراف تعليمي فاعل، وقدرة على إتقان الدور المهني وممارسته له.

Jonson, etal, ) واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونسون وآخرين (1992) حيث أشارت نتيجة دراستهما إلى عدد من مهارات المشرف التربوي كان من بينها قدرة المشرف التربوي في المهارات المتبادلة بين الأشخاص وإدراك أفضل الممارسات التي من شأنها تطوير أداء المعلمين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدرايبيج (١٩٩١) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهم المجالات الإشرافية التي حصلت على اهتمام المشرف التربوي وكان من بينها قدرة المشرف التربوي على تحسين أداء المعلمين المهني وتطويره إلى الأفضل.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة سيمز وآخرين (Simms , etal, 1989) حيث اشارت نتيجة دراستهما إلى صفات وخصائص المشرف التربوي في مدارس كينتاكي والتي كان من أهمها أن المشرف التربوي هو ذلك الشخص والموظف المسؤول عن تطوير اداء المعلمين المهني.

#### ٨- المعيار الثامن: معيار مقدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على البحث والدراسات

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٢,٣٢-٤,٠٠) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل فقد بلغ (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٢٤) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة) من هذه النتيجة يرى الباحث ضرورة تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالقدرة على إجراء الدراسات والبحوث الإجرائية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمتع المرشح واكتسابه صفات تؤهله على البحث والدراسة. وقدرة المرشح على البحث والدراسة تثري العملية الإشرافية وتساعد على تطويرها وتفسيرها وتحليل وتسهيل أهدافها وطرقها ووسائلها وعناصرها. مما يؤدي إلى تسهيل تحقيق أهداف العملية الإشرافية والتي من أهمها تطوير العملية التعليمية والتعلمية بكافة جوانبها وعناصرها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ويت (Wait, ١٩٩٣) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أربعة تصنيفات رئيسة مثلت مزايا المشرفين، كان من أهمها قدرة المشرف التربوي بالمعرفية أو اتصافه بها.

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

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بستان وحجاج (١٩٨٨) حيث اشارت نتيجة دراستهما إلى أن مديري المدارس يفضلون أن يقوم المشرف التربوي بعدة أدوار من بينها التعاون مع الإدارة في حل المشكلات الفنية.

#### ٩-المعيار التاسع: معيار قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تنظيم عمله بكفاءة

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٢,١٦-٣,٩١) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,٢٧) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة) من هذه النتيجة يرى الباحث الأهمية الكبرى لهذا المعيار وأهمية تمتع واتصاف المرشح لوظيفة مشرف تربوي بقدرته على تنظيم عمله بكفاءة حتى يكون قادراً على تقديم الخدمة الفنية على الوجه الاكمل والسير قدماً في العملية الإشرافية وقدرته على الإبداع والتطوير، ويؤكد على ذلك الافندي (١٩٨١) في إشارته بأن التنظيم عامل مهم وهو أحد أهداف الاشراف التربوي حيث يدعو إلى ان تتوافر القدرة لدى المشرف التربوي على تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفيّة، ومتابعة المعلمين باقتدار.

#### ١٠- المعيار العاشر: معيار الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي

لقد تراوحت متوسطات فقرات هذا المعيار ما بين (٢,٢٦-٣,٨٩) والمتوسط الحسابي للمعيار ككل بلغ (٣,١٦) وانحراف معياري (١,١٧) وكانت درجة مصداقيته (متوسطة) يرى الباحث من خلال ما تم عرضه ضرورة وأهمية وجود عامل الخبرة العملية لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي مما يساعده في عمله وإتقانه له، ويبرز ذلك اهمية تعريض المرشح لوظيفة مشرف تربوي لدورات تدريبية متخصصة في الإشراف التربوي وأهمية توافر الرغبة الشخصية للمشرف التربوي في ممارسته للعمل الإشرافي، فكلما كانت الخبرة أطول كانت القدرة على العمل والعطاء أكثر. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جيمس (James, ١٩٩٥) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أهمية سنوات خبرة الإشراف لدى المشرفين التربويين.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ويت (Wait, ١٩٩٣) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أربع مزايا للمشرف التربوي كان من اهمها المهارات والخبرات التي اكتسبها المشرف التربوي واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحي (١٩٨٩) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن هذا المعيار حصل على الترتيب التاسع.



واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كولفارد (Golvard، ١٩٨٦) حيث أشارت نتيجة دراسته إلى أن مدارس المقاطعة سجلت أعلى درجة أهمية بالنسبة للسمات المرغوبة، إلى جانب التدريب والخبرة.

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

### التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة، ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:

- ٤- أن تعتمد وزارة التربية والتعليم، المعايير المقترحة في هذه الدراسة لاختيار المشرفين التربويين.
- ٥- أن معايير اختيار المشرفين التربويين في الأردن تحتاج إلى مزيد من المراجعة والدقة والموضوعية والحيادية، كما ويجب أن تضاف إليها معايير أخرى لتحقيق الحد الذي تصل فيه إلى المواصفات الجيدة، لإفراز الأشخاص القادرين على حمل هذا العمل الفني المتخصص والهام في العملية التعليمية التعلمية.
- ٦- التركيز من قبل وزارة التربية والتعليم على المشرفين التربويين غير الحاصلين على تأهيل تربوي، وعقد دورات تدريبية على المهارات والتقنيات التي تضمنتها الدراسة.

## المراجع

### المراجع العربية:-

أبوسن، أحمد إبراهيم (١٩٩٠) دور المقابلة في اختيار العاملين، مجلة الإداري، (٤٣)، السنة (١٢)، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٨١ - ٢٠٩.

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

اسكندر، كمال يوسف، وغزاوي ، محمد ذبيان (١٩٩٤) ، مقدمة في التكنولوجيا المعلوماتية ، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

الأفندي، محمد حامد ( ١٩٧٦ ) الإشراف التربوي، القاهرة: عالم الكتب.

الايوب، سالم بعد الله ( ١٩٩٠ ) درجة أهمية المهام الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون في الأردن ودرجة ممارستهم لها ( رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

بستان، أحمد، وحجاج، علي(١٩٨٨) الاشراف التربوي والتوجيه الفني، العلاقة بين

المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس، الكويت: المجلة التربوية، المجلد الخامس

العدد ١٧.ص١١٩.

بطاح ، احمد ( ١٩٩٣ ) أسس اختيار المشرف التربوي في الأردن كما يراها المشرفون

التربويون ومديرو المدارس والمعلمون، مجلة كلية التربية، ٢ ( ٩ ) جامعة أسيوط ،

٩٧٩ - ١٠١٦ .

بلقيس، أحمد (1989) تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية، تعيين رقم (25) عمان: معهد التربية- اليونسكو.

البلوشي ، منير بن احمد ن سالم ( ١٩٩٩ ) تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في

سلطنة عمان ، ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

توفيق ، جميل احمد ( ١٩٨٤ ) إدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية .

الجبر، زينب ( ١٩٨٧ ) الإدارة التربوية في دولة الكويت، تونس: المنظمة العربية للتربية

والثقافة والعلوم.

الحبيب ، فهد إبراهيم ( ١٩٩٦ ) التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي،

الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الحداد، يسرى أحمد (٢٠٠١) الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البحرين، المنامة، مملكة البحرين.

الحريري، رافدة، (٢٠٠٦) الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، (ط١) عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسن، محمد صديق محمد (1996) التوجيه التربوي الواقع والمأمول، الحلقة1، مجلة التربية: قطر- السنة25، العدد117، ص 48 - 64 .

حسين، عوض الله ، سلامة عبد العظيم، عوض الله سليمان (٢٠٠٦) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، (ط١)، عمان: دار الفكر.

الحفطي ، زين العابدين (١٩٨٧) المقابلة كوسيلة لاختيار الموظفين، مجلة الإدارة العامة، (٥٣) الرياض ، ٩٠ - ١١٣ .

حمدان ، محمد زياد (١٩٩٢) الإشراف في التربية المعاصرة مفاهيم وأساليب وتطبيقات، عمان: دار التربية الحديثة.

حمود ، رفيقة سليم (١٩٩٨) الاتجاهات العالمية في التوجيه التربوي، ورقة مقدمة إلى وحدة التخطيط والمتابعة ( برنامج تحسين التعليم ) وزارة التربية والتعليم ، ج . م . ع .

حيدر ، عبد الصمد سلام (١٩٩٣) درجة ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس لمهامهم الإشرافية في أمانة صنعاء العاصمة اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خطار ، علي (١٩٩٢) تعيين الموظفين العموميين في فرنسا والأردن ، دراسة مقارنة ، مؤتة للدراسات والبحوث ، ٧ ( ٢ ) جامعة مؤتة الكرك، ١٤٩ - ٣٢٩ .

الخطيب، علي يوسف (١٩٩٥): تقدير الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في بعض مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد وعجلون والبلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخطيب، رداح، و الخطيب، أحمد، والفرح، وجيه (1996) الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة، ط 2 ، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الحوالدة ، عايد أحمد (٢٠٠٣) بناء معايير لإدارة التجديدات في النظام التربوي الأردني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.

الدرايع، شحدة مسلم، (١٩٩١): واقع الاشراف التربوي من وجهتي نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في الصفوف الثلاثة الاولى من مرحلة التعليم الاساسي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية: عمان.

دعباس، عمر سليم (١٩٩٢) فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الادارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

الدوجان، عطا الله إبراهيم (1989) مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الإشراف التربوي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الراشد، احمد عبد العزيز ( ١٩٩١ ) تطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الرشدان، عبدالله زاهي (١٩٨٤) علم الاجتماع التربوي، ط١، عمان ، الاردن .

رمزي، عبد القادر هاشم (١٩٩٦) في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي (ط١) عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

ريان، فكري (١٩٨٨) الإشراف التربوي والتوجيه الفني، والعلاقة بين المشرف التربوي والمعلم ومدراء المدارس، الكويت، المجلة التربوية، مجلد١٥، عدد١٨٥.

الروسان ، محمد صالح ( ١٩٩٤ ) تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

الزعبي ، فتحي ابراهيم ( ١٩٩٤ ) تصورات المعلمين للنمط الإشرافي الفعال في مدارس محافظة اربد ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- زويلف، مهدي، (١٩٨٧)، إدارة الأفراد من منظور كمي، عمان، مكتبة الأقصى.
- السعود، راتب ( ٢٠٠٧ ) الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه ، عمان ، مركز طارق للخدمات الجامعية.
- السلوم ، حمد ابراهيم ( ١٩٨٥ ) الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ( دون الناشر او بلد النشر ).
- شتا، السيد علي (١٩٨٤) ، التنظيم الاجتماعي وظاهرة الاغتراب ، ط١، الدمام، دار الإصلاح .
- الشريفة، هارون عبد العزيز رشيد (١٩٩٣) دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- السويلم ، عبد العزيز ابراهيم (١٩٩٧) معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصالحي ، عدنان عبد الرحمن ( ١٩٩١ ) تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصمادي ، حسين فهد محمود ( ٢٠٠٠ ) دراسة واقع الإشراف التكاملي من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين في محافظة عجلون، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- الطويل ، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١ ص ١٤٧) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ( ط٢ ) عمان : دار وائل للنشر .
- عبد الرحمن، نائل محمد احمد (١٩٩٤) دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمدراء في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبيدات ، ذوقان ( ١٩٨٧ ) كفايات المشرف التربوي ، مجلة الرسالة التربوية ، ( ٢١ ) الدار البيضاء ٤٥-٦٠ .
- عطاري، عارف، (١٩٩٣) التوجيه التربوي : اتجاهات معاصرة ، عمان: دار البشير للنشر والتوزيع .

عماييري ، وفاء محمود ( ١٩٩٠ ) تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموهم المهني في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.  
العنوز ، شحادة حمدان ( ١٩٩٥ ) واقع الإشراف التربوي من وجه نظر المعلمين في محافظة اربد ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.  
العوض ، سلطي محمد قاسم ( ١٩٩٦ ) الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين ( رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك اربد، الأردن .

عيده، محمد سليمان (٢٠٠٧) المنظور المستقبلي للإشراف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإشرافية المعاصرة في الدول المتقدمة عمان: دار الفاروق.  
عيده، محمد سليمان (٢٠٠٣) الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.  
فتحي، شاكر محمد، (١٩٩٨) التربية المقارنة الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق آسيا والخليج العربي ومصر، القاهرة: بيت الحكمة للإعلام والنشر.

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

القرني، علي سعيد ، والرويلي ، موفق فواز (١٩٩١) مؤهلات ومهام المشرف التربوي من وجهة نظر مديري التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (٢) الرياض: جامعة الملك سعود ، ١١١-١٣٩ .

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

اللقاني، أحمد، والجمل، علي ( 1999 ) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ( ط 2 ) القاهرة، عالم الكتب.

متولي، مصطفى، (1983) الإشراف الفني في التعليم، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.

مبارك، عبد الحكيم موسى (١٩٩٦) الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الكتب والوثائق القومية، المملكة العربية السعودية.

مرار، فيصل، الإدارة، (١٩٨٣)، الأسس والنظريات والوظائف، عمان، دار مجدلاوي.

مرسي، محمد منير، ( ١٩٨٩ ) الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ( ١٩٨٥ ) الإشراف التربوي بدول الخليج

العربي واقعه وتطوره ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

المساد ، محمود احمد ( ٢٠٠١ ) تجديداً في الإشراف التربوي ، عمان، المركز الوطني

لتنمية الموارد البشرية .

المنيف ، ابراهيم عبد الله ( ١٩٨٣ ) الإدارة - الأسس والمفاهيم ، الرياض ، دار العلوم .

نشوان، يعقوب (١٩٨٧) الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي،

( ط ٢ ) ، عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع .

النوري، عبد الغني (١٩٨٧) اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي ، في البلاد العربية، ط ١ ، الدوحة ، دار الثقافة .

هوبرمان (١٩٧٤) ، كيف يحدث التغيير في التربية، ترجمة انطوان خوري، بيروت ، مكتبة اليونسكو.

وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩) مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لوزارة التربية والتعليم

عمان : الأردن .

وزارة التربية الإماراتية، قرار رقم (١٠٢/ح/٩٦) بتاريخ ٢٠٠٠/١١/٧، بشأن شروط وضوابط وآلية الترشيح للراقي

إلى الوظائف الاشرافية بمدارس التعليم العام.

النهال ، عبد الرحمن محمد ( ١٩٩٦ ) تطوير نظام التوجيه التربوي في صفوف التعليم

الابتدائي الثلاثة الاول بدولة الإمارات في ضوء خبرات كل من جمهورية مصر

العربية والمملكة المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة : القاهرة .

وزارة التربية والتعليم ( ١٩٨٣ ) مؤتمر الإشراف التربوي ، عمان : الأردن.

وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٢ / ٢٠٠١ ) دليل الإشراف التربوي ، عمان : الأردن.

وزارة التربية والتعليم، ( ١٩٩٩ ) قانون التربية والتعليم، ٩٤ / ٣.

وادي، عبد الحكيم احمد محمود وادي، (١٩٩٨)، المعايير المقترحة لاختيار المشرف

التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس :جامعة النجاح الوطنية.

الوهر، محمود، القسوس، إبتسام (1995) تقويم فعالية برنامج تطوير الإشراف التربوي، دراسة مقدمة لمؤتمر

تقويم عملية التطوير التربوي المنعقد في جامعة اليرموك بتاريخ ١٧ / 9 / 1995

المراجع الأجنبية :-

Alfonso, R. J, Firth, G. R. & Neville, R.F. (1981). **Instructional supervision**. Boston: Allyn & Bacon.

Castetter, W., (1976), **The Personnel Function in Educational Administration**. New York, Mc Millan.

Cogan, M., (1973) **Clinical Supervision**, Boston, Houghton Mifflin.

Coladarci, P.(1965) **Administrative Success Criteria**. The PHI Dlta Kappen.

Colvard, Fredrick Lee, (1986): "**Most Important Criteria for Public School Superintendent Selecting As perceived By School Presidents In Six Selected North Central Plains**". State Dissertation Abstracts International,47,143A

Hanson, M., (1985) **Education Administration and Organizational Behavior**. Boston, Allyn & Bacon, Inc.

Harris Ben M. 1995, **Supervisory Behavior in Education**, Prentic Hall Inc, Engle wood "Ciffs, New Jersey.



Johnson. – Lawrence – J; And – Others, (1994), The Skills Needed by Early Intervention Administrators, Supervisors: A Study Across Six States. **Journal – Of Early – Intervention**; V. 16 N.2 P136-45 Spr (1993).

Jones, D.W. (1990). “The application of clinical supervision as a process for non certified English language teacher in Bolivia.” **Dissertation Abstracts International**, 52 (2), 367- A.

Katz, Gloria Ann (1994) The Impact of Educational Reform on supervision of school psychologists and teachers, Ed. D Fordham University, **Dissertation Abstracts International**, vo 54, No, 12, p3946-A.

Kern- Richard, Ethel Mae. (1994): **Descriptive Study of Supervisory Behaviors Used By Chairs and Deans of business, Engineering, And Health In Selected Technical Colleges in Ohio (CHAIRPERSONS)**.

Linde, P ,L.( 1990 ) . Preparation, **recruitment, selection , and career patterns of directors of education in Saskatchewan** , Ph.D . Abstracts .Canada; The university of Alberta .

Luders, Wayne John, (1987): Selecting Performance Criteria For the Evaluation of Public School Superintendents Based on Item Discrimination Power. **Dissertation Abstracts International** 49, 1978A

**Malam, T, (1986) How the Inspectorate operates in the French education system** . European Journal of Education, No.4. vol. 21 pp.

Narango, F, V, (1993) Educational supervision in Colombia: The role of the supervision **Dissertation Abstracts International**. 60, 1993A

Ormston, Michael; Brimblecombe, Nicola and Show, Marian (1995). Inspection and change: Help or hindrance for the classroom teacher. **British Journal of In – Service education**, 21 (3).

Sergiovanni, T., (1987), "Will We Ever Have A True Profession?" Educational leadership, Vol. 16. No.3

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1998) **Supervision: Human perspective**. New York: McGraw-Hill Co.

Simms, -M, \_H,; And – Others (1989): **Paper Presented At The Annual Joint of The Kentucky Educational Supervisor Association and Kentucky Association for Supervision and Curriculum Development**.

Smylie Mark, A (1992). Teachers report of their interactions with teacher leaders concerning classroom instruction. **Elementary School Journal**. 93(1)

Sullivan, Susan & Glanz, Jeffery (2000) **Alternatize Approaches To Journal of Curriculum and Supervision**, spring, vol, 15 Issue3, p212

Waite, Duncan, (1995) , **Rethinking Instructional Supervision**, London: The Falmer Press.

Yoder, D., (1989) **Personnel Management and Industiral Relation**. New York, Prentice – Hall.

## الملاحق

ملحق (١)

رسالة إلى المحكمين

جامعة عمان العربية  
للدراستات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة استطلاعية حول تطوير معايير لإختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الاشراف التربوي المعاصرة. وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. لذا قام الباحث بتطوير استبانة تحوي فقرات تمثل معايير معاصرة لإختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصر . ستوجه إلى القادة والمشرفين التربويين .  
لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة لذلك ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، و أية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

مع خالص الشكر و التقدير

الباحث

حسني محمد السعود

استبانة معايير اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن في صورتها الأولية

أولاً: معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات.

م	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١	يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها.					
٢	يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها.					
٣	يعقد دروس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في أعداد الاختبارات.					
٤	يستخدم مقاييس إحصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها.					
٥	يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة.					
٦	يضمم بنكاً للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية.					
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير الاختبارات الصادقة.					
٨	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.					
٩	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير الاختبارات الصادقة الثابتة للوقوف على مدى تحقق الأهداف لدى المعلمين.					

ثانياً: معيار السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار					
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على حل المشكلات.					
٢	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة التعبير.					
٣	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة الفكر.					
٤	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالقدرة على اتخاذ القرار السليم.					
٥	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة.					
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على الإبداع والابتكار.					
٧	أن يمتلك المرشح لوظيفة مشرف تربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.					

					أن يهتم المرشح لوظيفة مشرف تربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم.	٨
					خلو ملف المرشح لوظيفة مشرف تربوي من الاضطرابات النفسية.	٩

ثالثاً: معيار طرق وأساليب اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار
١	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين.
٢	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الأجراء الموقفي.
٣	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي بواسطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقيم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين او في عدة مواقف تضم أناساً آخرين.
٤	أن يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باجتيازه امتحانا عن طريق مقابلة شخصية.
٥	ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي وفق معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض.
٦	استخدام اختبار الإجراء الموقفي.

رابعاً: معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار

					١	تحديد المؤهل العلمي المرشح المبحث بحد أدنى:ماجستير فما فوق في حقل تخصصه.
					٢	تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف مبحث بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الأشراف التربوي.
					٣	تحديد المؤهل العلمي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة بدرجة الماجستير كحد أدنى.
					٤	تحديد المؤهل التربوي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في احد مجالات التخصص التربوي.
					٥	تلقي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة غير المؤهل تربوياً مساقات تربوية في الأشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي
					٦	تحديد المؤهل العلمي بالدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى وبتقدير جيد فما فوق

خامساً : معيار تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله ومتابعته له بالاعتماد على التغذية الراجعة.

م	فقرات المعيار
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة.
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم.
٣	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها مدارس المجتمع المحلي وبالعكس.
٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة.

					قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على استخدام أساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الأهداف المتوخاة والأنشطة، على أن تستوفي هذه الأساليب جميع الشروط اللازم توفرها.	٥
					قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص جوانب التفوق او الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى- قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من اجل اشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب.	٦
					قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.	٧

سادساً: معيار تخطيط المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله في الإشراف.

م	فقرات المعيار
١	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية.
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من إعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة.
٣	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها التربوية.
٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على المشاركة في إعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده المديرية.
٥	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في إعداد خطته وتنفيذها وتقويمها.
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على متابعة القضايا العامة وما يستجد منها.

سابعاً : معيار تطوير المرشح لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم.

م	فقرات المعيار
١	يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها.
٢	يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم.
٣	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية.
٤	يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير العمل وتحسينه.
٥	يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أداءاتهم.
٦	يقيم أداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية.
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على توضيح العلاقة بين المجتمع والمدرسة.

ثامناً: معيار قيام المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالبحث والدراسات.

م	فقرات المعيار
١	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم.
٢	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.
٣	يساهم مع المعلم في البحث والتجريب.
٤	يطبق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي.
٥	يستقصي المعلومات من مصادر أجنبية إذ لم تتوفر في المصادر العربية.
٦	أن تكون للمرشح لوظيفة مشرف تربوي دراسات وأبحاث في مجلات محكمة.



تاسعاً: معيار تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة

م	فقرات المعيار
١	يشارك في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز الاشراف التربوي.
٢	ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل.
٣	ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل مديرية التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل.
٤	يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة.
٥	يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع.
٦	يشارك في وضع خطة تشكيلات لمديرية التربية والتعليم في بداية كل عام دراسي.

عاشراً: معيار الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي

م	فقرات المعيار
١	تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في التدريس بحد أدنى:خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.
٢	تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الإدارة المدرسية بحد أدنى ثلاث سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.
٣	تعريض المرشح لوظيفة مشرف تربوي لدورة تدريبية متخصصة في الأشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي.
٤	ان يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف.

					٥	توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي في ممارسة العمل الإشرافي.
					٦	أن تكون لديه القدرة على استخدام الأجهزة التكنولوجية بكفاءة .

ملحق (٢)  
أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. اثمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٢	أ.د. خالد العمري	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٣	أ.د. راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤	أ.د. عبد الرحمن عدس	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥	أ.د. عمر الهمشري	مكتبات	الجامعة الأردنية
٦	أ.د. كمال دواني	إدارة تربوية	جامعة الدراسات العليا
٧	أ.د. محمد البطش	قياس وتقويم	الجامعة الأردنية
٨	أ.د. محمد الخوالدة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٩	أ.د. مصطفى عيسى	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
١٠	أ.د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١١	أ.د. يحيى الشديفات	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
١٢	د. حسين المومني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١٣	د. سلامة طنناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١٤	د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٥	د. عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٦	د. عبد الحافظ الشايب	قياس وتقويم	جامعة آل البيت
١٧	د. عزت جرادات	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

### ملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

معايير معاصرة لإختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الاشراف التربوي المعاصرة

الزميل الفاضل: ..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول تطوير معايير لإختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الاشراف التربوي المعاصرة وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية ارفق طي هذا الكتاب استبانة تهدف إلى التعرف إلى وجهة نظرك حول مدى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة للإفادة منها وتطبيقها في نظام الإشراف التربوي في الأردن باعتبارها معايير تمثل اتجاهات معاصرة لإختيار المشرفين التربويين. وذلك بوضع إشارة ( X ) في خانة واحدة فقط من خانات المقياس المتدرج. أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات بروية وتمعن و من ثم حدد وجهة نظرك بذلك ولا شك بان جهودك المشكورة ستساعد الباحث في التوصل إلى نتائج ستسهم بأذن الله تعالى في تطوير عملية الإشراف التربوي في الأردن من الناحية العلمية و العملية .

شكراً لتعاونكم

مديرية التربية والتعليم.....

الوظيفة: مدير تربية [ ] مدير شؤون تعليمية وفنية  
رئيس قسم إشراف تربوي [ ] مشرف تربوي [ ]

مد [ ] ون إدارية ومالية

الباحث: حسني محمد السعود

استبانة معايير اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي في الأردن في صورتها النهائية

أولاً: معيار تطبيق المرشح لوظيفة مشرف تربوي للاختبارات.

م	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١	يعرف المعلم بطرق التقييم المختلفة ومزاياها وعيوبها.					
٢	يحدد مواصفات الاختبار الجيد في تكوين الاختبارات وتحسينها.					
٣	يعقد دروس عمل تربوية لتحديد قدرات المعلمين في أعداد الاختبارات.					

٤	يستخدم مقاييس إحصائية في تحليل العلامات الخام وتفسيرها.				
٥	يقيس مدى ثبات الاختبارات التي تعالج نتائج تعليمية محددة باستخدام الطرق الإحصائية البسيطة.				
٦	يضمم بنكاً للأسئلة الموضوعية المتنوعة على مستوى المديرية.				
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تطوير الاختبارات الصادقة.				
٨	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على إجراء الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها.				

### ثانياً: معيار السمات الشخصية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار				
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على حل المشكلات.				
٢	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة التعبير.				
٣	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بطلاقة الفكر.				
٤	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالقدرة على اتخاذ القرار السليم.				
٥	تمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بسعة الاطلاع والانفتاح على الخبرة.				
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على الإبداع والابتكار.				
٧	ان يمتلك المرشح لوظيفة مشرف تربوي مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.				
٨	ان يهتم المرشح لوظيفة مشرف تربوي بجميع حاجات المعلمين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم.				

### ثالثاً: معيار طرق وأساليب اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار				
١	ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين.				

					٢ ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باستخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها استخدام الأجراء الموقفي.
					٣ ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي بواسطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقيم قدرة المشرف التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين او في عدة مواقف تضم أناساً آخرين.
					٤ ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي باجتيازه امتحانا عن طريق مقابلة شخصية.
					٥ ان يتم اختيار المرشح لوظيفة مشرف تربوي وفق معايير تربوية مطورة خصيصاً لهذا الغرض.

رابعاً: معيار المؤهلات العلمية والتربوية للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار				
١					تحديد المؤهل العلمي للمرشح لوظيفة مشرف تربوي للمبحث بحد أدنى:ماجستير فما فوق في حقل تخصصه.
٢					تحديد المؤهل التربوي للمرشح لوظيفة مشرف مبحث بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في حقل الأشراف التربوي.
٣					تحديد المؤهل العلمي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة بدرجة الماجستير كحد أدنى.
٤					تحديد المؤهل التربوي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة بحد أدنى:الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد فما فوق في احد مجالات التخصص التربوي.

٥	تلقي المرشح لوظيفة مشرف مرحلة غير المؤهل تربوياً مساقات تربوية في الأشراف التربوي والدراسات المنهجية وأساليب التدريس وعلم نفس التعلم قبل التحاقه بالعمل الإشرافي.				
---	---	--	--	--	--

خامساً: معيار تقويم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله ومتابعته له بالاعتماد على التغذية الراجعة

م	فقرات المعيار				
١	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تقييم البرامج واللقاءات والخطط المختلفة وأجهزة وأدوات التعليم المختلفة.				
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من متابعة التطورات والتجديدات في مجال تكنولوجيا التعليم.				
٣	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تقويم البرامج والأنشطة التي تشارك فيها مدارس المجتمع المحلي وبالعكس.				
٤	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التخطيط للبحوث الإجرائية لتحسين الممارسات التعليمية في المواد المختلفة.				
٥	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على استخدام أساليب تقويم متنوعة لكل من المعلمين والمديرين وذلك حسب تنوع الأهداف المتوخاة والأنشطة، على أن تستوفي هذه الأساليب جميع الشروط اللازم توفرها.				
٦	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص جوانب التفوق او الضعف لدى المعلمين والمديرين باستخدام أساليب متنوعة للعمل على تنمية جوانب التفوق لأقصى- قدراتهم واستعداداتهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة من اجل اشباع الحاجات والمطالب وتذليل المصاعب.				
٧	قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على تشخيص حاجات المعلمين والمديرين التعليمية والتربوية والإدارية وتشخيص مطالبهم والصعوبات لديهم باستخدام وسائل تشخيص متنوعة.				

سادساً: معيار تخطيط المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله في الإشراف.

م	فقرات المعيار				
١	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإشرافية.				
٢	تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من إعداد خطة عمل إشرافية مستغلاً الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة.				

					قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على التوفيق بين تعليم المواد المختلفة وبين فلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها التربوية.	٣
					قدرة المرشح لوظيفة مشرف تربوي على المشاركة في أعداد البرنامج الإشرافي الذي تعده المديرية.	٤
					تمكن المرشح لوظيفة مشرف تربوي من مساعدة كل من المعلم ومدير المدرسة في أعداد خطته وتنفيذها وتقويمها.	٥

سابعاً: معيار تطوير المرشح لوظيفة مشرف تربوي لأداء المعلم.

م	فقرات المعيار
١	يطلع المعلم على نظريات التعلم والتعليم ومناقشة فعاليتها.
٢	يزود المعلم بمهارات جديدة في مجالات توجيه الأسئلة للطلاب وزيادة تفاعلهم.
٣	يرشد المعلم إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية.
٤	يستخدم التغذية الراجعة في تقييم أداء المعلم لأجل تطوير العمل وتحسينه.
٥	يقيم أداء المعلمين على أساس المقارنة بين أداءاتهم.
٦	يقيم أداء المعلمين في الجهاز التعليمي بعدل وموضوعية.

ثامناً: معيار قيام المرشح لوظيفة مشرف تربوي بالبحث والدراسات.

م	فقرات المعيار
١	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلم.
٢	يساهم في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات الإشرافية التي تواجه مدير المدرسة.
٣	يساهم مع المعلم في البحث والتجريب.
٤	يطبق ما ينشر من دراسات علمية في مجال تخصصه الإشرافي.
٥	يستقصي المعلومات من مصادر أجنبية إذ لم تتوفر في المصادر العربية.

تاسعاً: معيار تنظيم المرشح لوظيفة مشرف تربوي لعمله بكفاءة.

م	فقرات المعيار
١	يشارك في دراسات تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في جهاز الأشراف التربوي.
٢	ينسق بين مهام أفراد الجهاز التعليمي داخل المدرسة بما يضمن التعاون والتكامل.
٣	ينسق بين الأجهزة التعليمية داخل مديرية التربية الواحدة بما يضمن تحقيق التعاون والتكامل.
٤	يساعد مدير المدرسة في توزيع الدروس على معلمي المدرسة.
٥	يساعد مدير المدرسة في توزيع متوازن لحصص المادة الواحدة على أيام الأسبوع.
٦	يشارك في وضع خطة تشكيلات لمديرية التربية والتعليم في بداية كل عام دراسي.

عاشراً: معيار الخبرة العملية الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي.

م	فقرات المعيار
١	تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في التدريس بحد أدنى: خمس سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.
٢	تحديد الخبرة الناجحة للمرشح لوظيفة مشرف تربوي في الإدارة المدرسية بحد أدنى ثلاث سنوات مع الحصول على تقدير ممتاز.
٣	تعريض المرشح لوظيفة مشرف تربوي لدورة تدريبية متخصصة في الأشراف التربوي مع التركيز على التدريب العملي التطبيقي.



					٤	ان يكون المرشح لوظيفة مشرف تربوي قد مارس نشاطاً علمياً ما في مجالات البحث والتأليف.
					٥	توافر الرغبة الشخصية الأكيدة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي في ممارسة العمل الإشرافي.

ملحق (٤)

كتاب لتسهيل مهمة الباحث موجه من جامعة عمان العربية للدراسات العليا إلى معالي وزير التربية

والتعليم

ملحق (٥)

كتاب لتسهيل مهمة الباحث موجه من معالي وزير التربية والتعليم للسادة مديري التربية والتعليم



## وزارة التربية والتعليم



الموافق ٢٠٠٧ / ٧ / ٢٠

التاريخ ١٤٢٧ / ٦ / ١٤

٢٨١٥١

١٠ / ٣

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة /لواء/ لمنطقة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الطالب حسني محمد محمود السعود بدراسة بعنوان " تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة دراسته على حضرتكم وعلى المشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميها في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع وافر الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

التكثور فاعلم سليمان العضاية

مدير التعليم العالي والبحث العلمي

نسخة /الأنسة رئيسة قسم البحث التربوي

نسخة / الملف ١٠/٣

هاتف: ٧١٨١-٥٦ / ١١ فاكس: ٥٦٦٦-١٩ ص.ب: (١٦٤٦)

رقم: ٢٠٠٤/٢٤٦

ملحق (٦)

ومديري المدارس

كتب مديري التربية والتعليم الى السادة رؤساء أقسام الإشراف التربوي

.....



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى



الموافق ٢٠٠٦/٧/١٣

التاريخ ١٤٢٧/٧/١٣

١٣/٧/١٤

السيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي  
مديري المدارس ومديراتها  
الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٨١٥٠/١٠/٣ تاريخ ٢٠٠٦/٧/٢٣  
يقوم الطالب / حسني محمد محمود السعود بإعداد دراسة بعنوان " تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجيهات الإشراف التربوي المعاصرة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميها . أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، بما لا يتعارض مع سير الدراسة.

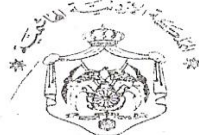
واقبلوا الاحترام



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية



الموافق ٢٠٠٦/٧/١٣

الرقم : ١٤٢٧/٧/١٥ التاريخ ١٤٢٧/٧/١٥

الآنسة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف

مديري المدارس و مديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٨١٥٠/١٠/٣ تاريخ ٢٠٠٦/٧/٢٣  
يقوم الطالب / حسني محمد محمود السعود بدراسة بعنوان : " تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجيهات الإشراف التربوي المعاصرة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا و يحتاج ذلك إلى تطبيق أداة دراسته على المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في مدارسكم.

يرجى تسهيل مهمة الباحث المذكور و تقديم المساعدة الممكنة له .

واقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم  
عبدالله بن محمد بن عبدالمطلب

نسخة / مدير الشؤون الادارية و المالية



ملحق (٧)

كشف بالملاكات الإشرافية المقررة في مديريات التربية و التعليم للعام الدراسي 2007/2006

الرقم	المبحث	المديرية	الجموع	الإدارة الإدارية	التعليم الصحي	التعليم التقني	الاقتصاد المنزلي	التعليم الزراعي	تجارة وتذكر وتجيد	كيف ومهارة عملية	الكوريات وحسب وصلات	مكتبات مركبات	كهرباء آلات دقيقة وميكيا	مكتبات إنتاج	التربية الفنية/الآلات	التربية الفنية/الأكبر	رياض الأطفال	الصفوف الستة الأولى	الروضة	صبرات الرسم	الكوريات	العلم والكم	المسرح	الرياضة أول	الرياضة لأكبر	علوم الأرض	الأحياء	الكيمياء	الغذاء	الرياضيات	الزراعة	التاريخ	اللغة الفرنسية	اللغة الإنجليزية	اللغة العربية	التربية الإسلامية					
١	عمان/١	٤٨	١																																						
٢	عمان/٢	٣٩																																							
٣	عمان/٣	٣٢																																							
٤	عمان/٤	٣٦																																							
٥	البادية الوسطى	٢٤																																							
٦	التعليم الخاص	٢٤																																							
٧	مأدبا	١٥																																							
٨	ذبيان	٤٦																																							
٩	الزرقاء/١	١٩																																							
١٠	الزرقاء/٢	٢٤																																							
١١	الرصيفة	٢٨																																							
١٢	السلط	١٤																																							
١٣	دير علا	١٤																																							
١٤	الشونة/ج	١٧																																							
١٥	عين الباشا	٥٣																																							
١٦	أربد الأولى	٢٢																																							
١٧	أربد الثانية	١٧																																							
١٨	أربد الثالثة	٢٢																																							
١٩	بني كنانة	٢٣																																							
٢٠	الكورة	١٩																																							
٢١	الرمثا	١٨																																							
٢٢	الأغوار/أ	٢٤																																							
٢٣	جرش	٢٠																																							
٢٤	عجلون	٢٠																																							
٢٥	كفر ق	٢٠																																							
٢٦	البادية/ب/ب	٢١																																							
٢٧	البادية/ب/غ	٢٨																																							
٢٨	قصبة الكرك	١٤																																							
٢٩	الأغوار/ج	١٩																																							
٣٠	القصر	١٩																																							
٣١	المزار/ج	٢٠																																							
٣٢	الطفيلة	٢١																																							
٣٣	عمان	١٥																																							
٣٤	الشوبك	٢٥																																							
٣٥	البيراء	٢٥																																							
٣٦	المغنية	٢٥																																							
٩٠٤	لمجموع الكلي	١٢	٧	٣	١١	٥	٢	٣	٣	٣	٤	٤	٢١	٣١	١٤	١١٥	٣	١٠	١	٣	٤١	١٤	٣٦	١٤	٢٦	٢٧	٣٦	٧٣	٧	٢١	٢٨	٣٦	٩٣	١٠٢	٦٠						