



## درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان

عائدة علي احمد الحنيطي

مديرة مدرسة أبو عندا الثانوية للبنات  
وزارة التربية والتعليم - مديرية لواء القويسمة - الاردن  
الايمل: Aida\_hunuti@yahoo.com

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (251) مشرفاً ومشرفة، منهم (147) مشرفاً و (104) مشرفة. تم تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من (6) مجالات و(48) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا). وأوصت الباحثة ضرورة تدريب المشرفين التربويين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم) على المهارات الاشرافية.

**الكلمات المفتاحية:** المشرفون التربويون، المهارات الاشرافية، مديريات العاصمة عمان.



## Degree of Educational Supervisors Acquisition of the Supervisory Skills in Directorate of Education in the Capital Amman

**Ayda Ali Al-Hnaiti**

The headmaster of Abu Alanda Secondary School for Girls  
Ministry of Education - Liwa Al-Qweismeh District - Jordan  
Email: Aida\_hunaiti@yahoo.com

### ABSTRACT

The study aimed to know degree of the educational supervisors' acquisition of the supervisory skills in directorates of education in the Capital Amman from their point of view, The study used the descriptive survey method, study sample reached (251) male and female supervisors, (147) males supervisors and (104) females supervisors, a questionnaire has been developed as the study's instrument which consisted of six fields and (48) clauses, Results of the study showed that degree of the educational supervisors of the supervisory skills in directorate of education in the Capital Amman from their point of view came high, and the absence of differences with statistically significance at significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the means of the educational supervisors degree of acquisition of the supervisory skills in directorate of education in the Capital Amman attribute to gender variables, and the presence of difference of with statistically significance at significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the means of educational supervisors degree of acquisition of the supervisory skills in directorate of education in the Capital Amman attribute to the scientific qualification attribute to the scientific qualification and in favor of those who hold the higher scientific qualification (Graduate Studies). The researcher recommended the necessity for training the educational supervisors who hold the scientific qualification (Bachelor and Bachelor+ Diploma) on the supervisory skills.

**Keywords:** Educational Supervisors, Supervisors Skills, Directorate of the Capital Amman.



## مشكلة الدراسة وأهميتها

## المقدمة

إن مرحلة التطور الكبير التي يمر بها العالم اليوم وانتقاله من صناعة الآلة إلى صناعة المعرفة، ضمن ظروف دولية ومحلية مليئة بالمتغيرات المختلفة، تشير إلى تراكم في المعارف العلمية وتطبيقاتها التقنية على نحو لم تشهده البشرية من قبل، مما يتطلب من المؤسسات كافة - والمؤسسة التربوية خاصة - مراجعة مستمرة لأليات هذا التطور ونظرة مستقبلية لتقريب الفجوة بين الفكر والعمل. ومن هنا فقد حرصت النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأواره المتعددة، وكفاليته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين.

ويسعى الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل (Grogan&Andrews,2002). يُعد الإشراف التربوي حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره. ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعالجة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في المواد الدراسية المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الخطيب والخطيب، 1998).

ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره كأسلوب تطوير للعملية التعليمية والرقى بها، لابد أن يطور مفاهيمه وأساليبه وأنماطه بما يتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة وأن يصبح للإشراف التربوي دوراً أساسياً وفعالاً في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته، من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية، وأن ينظر للمشرف التربوي على أنه إنسان قادر على تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم وإمكاناتهم بناء على ما لديهم من خصائص ذاتية وسمات شخصية (الشهوان، 2012). من هنا فقد تصدر موضوع تدريب المشرفين التربويين في المؤسسة التربوية قائمة الأولويات في سياسات التطوير التربوي، خاصة وإن التدريب أثناء الخدمة يشكل أهمية بالغة للمؤسسات التربوية بوصفه نشاطاً إدارياً منظماً؛ الهدف من ورائه إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من حيث تزويدهم بالمعلومات والاتجاهات والخبرات وأساليب العمل الأكثر تطوراً وتحديثاً، الأمر الذي قد يجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة وتخصصية عالية (مرزا، 2004). إن عملية التدريب وبناء البرامج التدريبية يجب أن تكون عملية مخططة، ومستمرة تقوم بها الجهات الرسمية المسؤولة عن التربية والتعليم، والغرض من ذلك رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين. أي أن التدريب يجب أن يمد المشرفين بما يحتاجون إليه من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية تحقق أهداف النظام التربوي حاضراً ومستقبلاً. ولضمان نجاح أي برنامج تدريبي للمشرفين التربويين لا بد من تقيمه والحكم على مدى فاعليته، من خلال جمع المعلومات المنظمة للحكم على البرامج والفعاليات، والمدربين، والمتدربين، ومحتوى البرنامج التدريبي، والجدول الزمني، واستراتيجيات التدريب، والمواد والأجهزة والإمكانات التدريبية، وأن تتم عملية التقويم من خلال مداخل متعددة تتناول: أداء الوظيفة، وأداء المجموعة، ورضا المدرب، والمعلومات التي حصل عليها المتدرب، وذلك باستخدام أدوات مثل الملاحظة والتقديرات، ومسح المتدربين، والمدربين، ومقابلات المتدربين والمدربين (شوق ومالك، 2002).

ذكر السعود (2007) بأنه بات واضحاً أن المشرف التربوي يضطلع بدور رئيس في تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعليمية، من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتعددة. على أن هناك عدة عوامل تساعد المشرف التربوي على النجاح في عمله، شأنها في شأنها في ذلك الإدارة التربوية وميادين الإدارة الأخرى. ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات الإشرافية. وإن نجاح المشرف التربوي يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من مهارات. والمقصود بالمهارة Skill أداء العمل بسرعة ودقة (Do it accurate and fast)، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار. ونظراً لأهمية امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية



المتنوعة والتي تؤثر إيجاباً على مهارات التفكير الناقد عند المعلمين، وهذا ما أثبتته دراسة سينس وإيمير (Siens & Ember, 2000) والتي هدفت التعرف إلى أثر استخدام الإشراف التربوي التطويري على مهارات التفكير الناقد عند المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الفعال للإشراف التربوي التطويري على التفكير الناقد للمعلمين. وهذا ما سوغ للباحثة دراسة درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مع التقدم المذهل في مختلف المجالات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين تواجه العملية التعليمية تحديات وتغيرات كبيرة ترتبط بالمعطيات الجديدة والمتلاحقة على الواقع، الأمر الذي يتطلب فكراً وإبداعاً يواكب هذا التقدم. والمدرسة كمؤسسة تربوية تحتاج لتجاوز تلك التحديات إلى إدارة واعية لها مواصفات معينة قادرة على استثمار الإمكانيات المتاحة. وتحسين عمليتي التعليم والتعلم تبرز من خلال الاهتمام بالإشراف التربوي وتطويره (بن قصود، 2007). ومن المسلم به في مسيرة التعليم في أي بلد من بلدان العالم إنها بحاجة إلى مراجعة دائمة لبرامجها التدريبية التعليمية والتربوية وتقييم مستمر بهدف مطابقة المسار مع الهدف الذي تسعى إليه الدولة بما يحقق مخرجات ذات كفاءة عالية. وتسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن دائماً إلى مراجعة وتقييم برامجها ونظامها التعليمي بما يتوافق مع متطلبات التنمية وبما يتواءم مع ما يستجد في الدول المتقدمة. ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة فقد قامت بالبحث في درجة امتلاك المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة:

تمكن أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى قياس درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، وعليه يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- مركز التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم.
- المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.
- مديرو المدارس وذلك من خلال معرفتهم بالمهارات الاشرافية التي يجب أن يمتلكها المشرفون التربويون.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات، وفيما يلي تعريفاً لهذه المصطلحات مفاهيمياً وإجراءياً، وعلى النحو الآتي:



- **الإشراف التربوي:** "هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، والتي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بـغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعليمية" (السعود، 2007: 67).

**المشرف التربوي:** عرفته وزارة التربية والتعليم الأردنية بأنه: "قائد تربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها" (وزارة التربية والتعليم، 1983).

- **المهارات الإشرافية:** "تلك المهارات اللازمة للمشرف التربوي ويستند عليها الإشراف التربوي باعتباره عملية قيادية وهي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والاتصال" (الحريري، 2007: 101).

- **وتعرف الباحثة المهارات الإشرافية إجرائياً بأنها:** تلك المهارات اللازمة امتلاكها لدى المشرفين التربويين للقيام بواجباتهم الإشرافية المقررة. وسيتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لأغراض هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعددهم (251) مشرفاً ومشرفة، منهم (147) مشرفاً و (104) مشرفة.

- **الحدود الزمانية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة على المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني لعام 2018/2019م.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعددها (9) مديريات.

**محددات الدراسة:** تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية لأداة جمع بياناتها، ودلالات الصدق والثبات المتحققة لها.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### الإطار النظري:

اشتمل هذا الجزء على الأدب التربوي المتعلق بالإشراف التربوي، والمشرف التربوي، والمهارات الإشرافية، وذلك على النحو الآتي:

#### تعريف الإشراف التربوي:

عرفه سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1982) بأنه: ذلك الجهد الذي يهدف إلى مساعدة المعلم لرفع قدراته في عمله. وعرفه كارير (Karier, 1982) بأنه: عملية تقويم التعليم وتوجيهه. وعرفه جلاتثورن (Glatthorn, 1984) بأنه عملية تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال إعطاء المعلم التغذية الراجعة حول التفاعل الصفّي من جهة، ومساعدة المعلم على استخدام هذه التغذية الراجعة من أجل التعليم أكثر فعالية من جهة أخرى.

#### المشرف التربوي

ذكر السعود (2007) أن المشرف التربوي هو الموظف الذي تعينه السلطة التربوية، للإشراف على المعلمين والمعلمات، في إطار تخصصه العلمي، من أجل تحسين العملية التعليمية - التعليمية.

#### مهارات المشرف التربوي

أشار السعود (2007) أن المهارة Skill تعني أداء العمل بدقة وسرعة (Do it accurate and fast)، وهي بهذا المعنى تختلف عن المقدرة Ability من حيث أن المقدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة في أدائه (Just do it).

ذكر مرسي (1984) أن هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المشرف التربوي، وهي على النحو الآتي:





### أولاً: المهارات الفكرية/ التصورية Conceptual Skills:

تعني المهارات التصورية للمشرف التربوي مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية، أو مادة دراسية، أو ما شابه ذلك.

### ثانياً: المهارات الفنية Technical Skills:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المشرف التربوي في ممارسته لعمله. ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأسس العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإشرافي.

### ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها المشرف التعامل بنجاح مع الآخرين، وفي مقدمتهم المعلمون، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيدون من مقدرتهم على الإنتاج والعبء.

### أنماط الإشراف التربوي:

هناك العديد من أنماط الإشراف التربوي، إذ صنفها حسين (1999) في ثمانية أنماط، وهي: الإشراف الديكتاتوري، الإشراف السلبي، الإشراف الدبلوماسي، الإشراف العلمي، الإشراف العلاجي، الإشراف البنائي، الإشراف الابتكاري، الإشراف الديمقراطي. وصنفها ريان (2008) إلى مستويات أربعة، هي: التوجيه الفني على مستوى التفتيش، والتوجيه الفني على مستوى تقديم العون والمساعدة، والتوجيه الفني على مستوى التعاون، والتوجيه الفني على مستوى القادة الاجتماعية الديمقراطية.

واتفق كل من عبد اللطيف (2002) وعبد الكريم (2005) على الأنماط التالية للإشراف التربوي:

#### 1-الإشراف التصحيحي:

إن فاعلية الإشراف التصحيحي تكمن في فائدته في توجيه العناية البناءة الجادة إلى إصلاح الخطأ، وعدم الإساءة إلى فاعلية المعلم، وقدرته على التعليم.

#### 2-الإشراف الوقائي:

بحكم خبرة المشرف التربوي ومهاراته يستطيع أن يتنبأ بالصعوبات والأخطاء التي يقع فيها المعلم، ومن خلال ذلك يسعى لتبصير المعلم بالابتعاد عن الأخطاء وتجنبها. وإن الإشراف يكون وقائياً عندما يعتقد المشرف التربوي أن مهمته منع وقوع المعلم في الخطأ.

#### 3-الإشراف البنائي:

يتجاوز المشرف التربوي في هذا النمط مرحلة ملاحظة الأخطاء وتصحيحها إلى إحلال الجديد محل القديم الخاطئ، أي أنه يتوجب عليه أن يتطلع نحو المستقبل لا إلى الماضي، إذ لا فائدة من معالجة العيوب والتخلص منها، ما لم يحل محلها جديد، يتطور بصورة مستمرة.

#### 4-الإشراف الإبداعي:

وهو ذلك النوع من الإشراف الذي يتيح فيه المشرف التربوي الفرصة للمعلمين لإبراز مواهبهم واستغلال طاقاتهم، ويتميز المشرف المبدع ببعض الصفات الشخصية ومنها: الصبر، ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية، والتواضع، والرغبة في التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية.

#### 5-الإشراف الإكلينيكي (العلاجي):

يعد هذا النمط من الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي. ويعرف بأنه "عملية توجيه ميداني، يقوم خلالها المشرف بمساعدة المعلمين، أو غيرهم من المتعلمين، على تحديد وتوضيح صعوباتهم ومشكلاتهم الوظيفية، ثم ملاحظتها لديهم، وجمع البيانات بخصوصها، وتطوير استراتيجيات أو صفات علاجية كفيلة بتصحيحها والتغلب عليها".

#### أساليب الإشراف التربوي:

تتنوع الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في عملهم، ومن أهم أساليب الإشراف التربوي، كما وضحها الرشيد (2003)، وهي على النحو الآتي:



1. **الزيارات الصفية:**  
تعد الزيارات الصفية من قبل المشرف التربوي للمعلم من أقدم الأساليب الإشرافية وأهمها وأكثرها شيوعاً، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية بكل جوانبها، إذا أحسن استخدامها.

2. **المقابلة الفردية:**  
تعد المقابلات الفردية من أهم أساليب الإشراف التربوي، والتي تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم المهنية.

3. **المقابلة الجماعية لمعلمي المادة الواحدة:**  
يكون هذا الأسلوب حينما تدعو الحاجة إلى معالجة بعض الجوانب التعليمية في المادة، أو توجيه المعلمين إلى طرائق التدريس.

4. **تبادل الزيارات بين المعلمين:**  
يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجماعية التعاونية، حيث تعرف الزيارات المقصودة بأنها: "برنامج ينظمه المشرف التربوي لمعلمي مادة تخصصه، ينفذ داخل المدرسة الواحدة، أو خارجها لتبادل الخبرات بين المعلمين".

**الدراسات السابقة:**  
فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

#### - الدراسات العربية

**دراسة العتيبي (2005)** والتي هدفت التعرف إلى واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (257) مشرفاً ومشرفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين، ومجال تطوير المناهج وذلك لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم، ودراسات عليا). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال (الإشراف على تقييم العملية التعليمية) وذلك لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متغير الخبرة عند مجال (الإشراف على النمو المهني للمعلمين، ومجال الإشراف على طرائق وأساليب التعلم، ومجال الإشراف على تقييم العملية التعليمية والتنظيم المدرسي) ولصالح ذوي الخبرة من (5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

**دراسة علاونة وآخرون (2007)** والتي هدفت إلى بيان درجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (660) معلماً ومعلمة معلمة المرحلة الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي كانت ضمن الدرجة المتوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الشمال، ولمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس والبكالوريوس فقط. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

**دراسة حسن ورسول (2010)** والتي هدفت إلى تقييم أهداف الموضوعات التدريبية لدورات إعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين الجدد. وتكونت عينة الدراسة من (67) مشرفاً تربوياً وأخصائياً مستجداً. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة والتخطيط، والقيادة والتوجيه والإرشاد، النمو المهني والعلمي، تكنولوجيا التعليم، أسس التعلم، والتقييم. وأظهرت النتائج أن التقديرات التقييمية للمشرفين التربويين والأخصائيين الجدد لأهداف الموضوعات التدريبية لدورات إعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين الجدد كانت متوسطة في جميع مجالات الدراسة. ولم تظهر النتائج أية فروق دالة إحصائية للتقديرات التقييمية للمشرفين التربويين والأخصائيين الجدد لأهداف الموضوعات التدريبية لدورات إعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين الجدد تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

**دراسة عيسان والعاني (2011)** والتي هدفت إلى معرفة واقع الدورات التدريبية وأثرها في تفعيل دور المشرف التربوي والحد من معيقات أدائه في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (70)



مشرفاً ومشرفة. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (90) فقرة متصلة بأثر الدورات التدريبية في فاعلية دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم ركزت على خمسة محاور وهي: مبادئ الإشراف التربوي، وخصائص الإشراف التربوي، الاهتمامات الإشرافية للمشرف التربوي، المشكلات التي تواجه المشرف التربوي، ومعوقات تطوير الإشراف التربوي. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الدورات التدريبية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت مرتفعة ولها أثر في تفعيل دور المشرف التربوي في جميع مجالات أداة الدراسة. في حين لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية لمعرفة واقع الدورات التدريبية وأثرها في تفعيل دور المشرف التربوي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والخبرة الإشرافية. في حين وجدت فروق دالة إحصائية لمعرفة أثر الدورات التدريبية في تفعيل دور المشرف التربوي تعزى للمستوى التعليمي ولصالح المشرفين التربويين ممن هم أعلى من درجة البكالوريوس.

**دراسة عايش وعياش وعباس (2012)** والتي هدفت الكشف عن درجة فاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفايات المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطويري. بلغت عينة الدراسة (55) مشرفاً تربوياً يعملون في مراكز تابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على مجالين الإشراف الإداري والفني. أظهرت النتائج أن درجة تقدير المشرفين التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والإدارية كانت متوسطة في المجالين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ومرحلة الإشراف لدرجة تقدير المشرفين التربويين لفاعلية البرنامج التدريبي.

**دراسة الشهبان (2012)** والتي هدفت إلى معرفة مدى فاعلية الدورة التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين. إضافة إلى معرفة مدى اختلاف وجهات نظر المتدربين في الاستجابة على محاور أداة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة نوع العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل التربوي، عدد البرامج (الدورات) التدريبية التي التحق بها المتدرب سابقاً. وتكونت عينة الدراسة من فئتين الأولى: المشرفين التربويين وبلغ عددهم (66) مشرفاً تربوياً ممن يعملون في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. أما الفئة الثانية فتمثلت بمديري المدارس وبلغ عددهم (121) مديراً لجميع المراحل التعليمية. واستخدمت الدراسة أداة مكونة من (66) فقرة تناولت جوانب فاعلية الدورة التدريبية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم للمشرفين التربويين ومديري المدارس وبلغ عدد المجالات خمسة وهي: استخدام التكنولوجيا، وتنظيم العملية التعليمية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية، والتواصل الإنساني. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية الدورة التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس كانت مرتفعة من وجهة نظر المتدربين في جميع مجالات الأداة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة فاعلية الدورة التدريبية من وجهة نظر المتدربين تعزى لمتغيرات نوع المدرسة والمؤهل العلمي. بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة ولصالح المشرفين التربويين ومديري المدارس ذوي الخبرة الممتدة من (6-10) سنوات، وكذلك في متغير عدد الدورات التدريبية التي التحق بها المتدرب ولصالح ممن التحقوا بدورتين فأكثر.

**دراسة العجمي (2014)** والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الكفايات الإشرافية وعلاقتها بتطوير المهارات الأدائية لمعلمي العلوم في دولة الكويت. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة من (220) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الكفايات الإشرافية لدى مشرفي العلوم متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع مجالات الكفايات الإشرافية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات الكفايات الإشرافية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات). ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الكفايات الإشرافية التي يمارسها مشرفو العلوم.

**دراسة العنزي (2015)** والتي هدفت التعرف إلى فاعلية البرامج التدريبية للمشرفين التربويين على المهارات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. واقتراح برنامج تدريبي لتدريب المشرفين التربويين على المهارات الإشرافية في ضوء معايير الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي





التطويري. تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة الشرقية وعددهم (328) مشرفاً ومشرفة. بلغت عينة الدراسة من (265) مشرفاً ومشرفة تربوية. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المشرفين التربويين لواقع تدريب المشرفين التربويين على المهارات الاشرافية في ضوء معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة في جميع مجالات أداة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة، والتخصص، ومستوى المدرسة.

**دراسة القرالة (2015)** والتي هدفت التعرف إلى درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (106) مشرفاً ومشرفة، و (494) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك لمهارات الإشراف الإبداعي جاءت مرتفعة. وأن معوقات العمل الإشرافي التي تحول دون تطبيق المشرف التربوي لقدراته الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك لمهارات الإشراف الإبداعي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (المعوقات الإدارية) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق في المجالات (المعوقات المالية، ومعوقات التواصل) تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق لمجال (المعوقات الفنية) تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر).

#### - الدراسات الأجنبية:

**دراسة بوردوز ومارجريت (2004, Borders & Margaret)** والتي هدفت إلى الكشف عن معارف المشرفين تحت التدريب، فقد تم استخدام المقابلة على (9) مشرفين تحت التدريب لاستطلاع تصور المشرف فكانت أفكار المشاركين محايدة بشكل أساسي، وتشير على أنهم قادرين لأن يكونوا موضوعين وليس لديهم أحكام مسبق تحكمهم، وركز المشاركين على الحالات التي تتطلب عمل ديناميكي للعلاقات وينظر المشاركون إلى أن عمل المشرف واجباته كانت صعبة نوعاً ما.

**دراسة دورت (2005, Duarte)** والتي هدفت التعرف إلى ممارسات واتجاهات المشرفين حول الإشراف التربوي في الولايات المتحدة. وقد تضمنت ممارسات المعلم الطالب تحليلاً لدروسهم، وملاحظة الأقران، ومناقشة الدروس التي تمت ملاحظتها، وبعض النشاطات مثل كتابة الأبحاث والمجلات، وقد تضمنت نشاطات المشرفين في ملاحظة وتقويم المعلم الطالب، وتنسيق ملاحظات الأقران، وتسهيل المناقشات حول التعليم في المحاضرات، وقد بينت النتائج أن رضا المشاركين معتمد بشكل كبير على قدرة البرنامج في معرفة وتلبية احتياجات المعلم المبتدئ، لذلك فقد نصح بفحص الأساس النظري للبرنامج الموجه نحو الممارسة، ووضع أهداف واضحة للإشراف، وتوفير خبرة تعليم للمعلمين الطلاب تحقق هذه الأهداف، والحاجة إلى وجود نظرية إشراف قبل الخدمة تركز على الممارسة الفعلية للإشراف.

**دراسة فلورنس (2005, Florence)** والتي هدفت التعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة في ولاية فرجينيا الأمريكية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (299) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية جاءت بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

**دراسة جونز (2008, Johns)** والتي هدفت إلى تحليل مهام المشرف التربوي التي يمارسها في المدارس الابتدائية في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من (174) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (47) فقرة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مهام وأساليب المشرف التربوي تنحصر في تنظيم التعليم وتقويم المعلم من خلال حضور الحصص الصفية وإعداد برامج أثناء الخدمة، وإعداد المواد التعليمية وتطوير المنهاج ونشر المعلومات، كما أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يعتقدون أن من واجباتهم أن يمضوا وقتاً أطول في تنظيم وتقييم التعليم ونشر المعلومات.



دراسة هيلي (Healey, 2013) والتي هدفت تقييم التطور المهني للمشرفين التربويين (Assessment of supervisors development "ASCD") في إحدى المناطق التعليمية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وبالتحديد فإن الدراسة قامت باستكشاف أهداف هذه العملية وإجراءاتها، وفيما إذا كانت هذه الإجراءات قد حققت أهدافها. إن الإطار النظري للتقييم قد استخدم لدراسة تقييم التطور المهني للمشرفين، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن استخدام نظام (ASCD) لعملية الدراسة الذاتية هو أداة تقييم صالحة للتطبيق يمكن استخدامها من قبل المنطقة التعليمية لتقييم ممارسات وسياسات الإشراف التربوي فيها، كما استنتجت هذه الدراسة أن هذا النظام يسهم في تبادل المعلومات والخبرات والمهارات.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع مهارات المشرفين التربويين من المواضيع الهامة، كما في دراسة العتيبي (2005) والتي هدفت التعرف إلى واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت. ودراسة القرالة (2015) والتي هدفت التعرف إلى درجة امتلاك وممارسة المشرفين التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن.

أفادت الدراسات السابقة الباحثة في استنتاج ما يلي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- تشابهت معظم الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها لأنها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة أما بخصوص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فتمتيز هذه الدراسة بأنها انفردت بدراسة واقع امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية، مما يضفي على هذه الدراسة صفة الأصالة، ويمنحها سمة الأهمية.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات. **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (251) مشرفاً ومشرفة، منهم (147) مشرفاً، و(104) مشرفة، وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم 2018/2017، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1). توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية
48	21	27	قصبية عمان
32	16	16	لواء الجامعة
35	9	26	القويسمة
19	10	9	سحاب
52	21	31	ماركا
19	8	(1)	وادي السير
18	10	8	ناعور



16	5	11	الجيزة
12	4	8	الموقر
251	104	147	المجموع

**عينة الدراسة:**

شملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة - نظراً لمحدودية عددهم -، وبالطريقة القصدية والجدول (2) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغيراتها.

**الجدول (2). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي**

المجموع	العدد	المستوى	المتغير
251	147	ذكر	الجنس
	104	أنثى	
251	62	بكالوريوس + دبلوم	المؤهل العلمي
	189	دراسات عليا	

**أداة الدراسة:**

تم تطوير استبانة لقياس درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم. وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة كدراسة العنبي (2005)، ودراسة القرالة (2015) تم استخدام سلم ليكرت الخماسي (Likert) لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وتكونت أداة الدراسة من (6) مجالات، و(48) فقرة، وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول: المهارات الإنسانية، واشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثاني: المهارات الفنية والإدارية، واشتمل على (9) فقرات.
- المجال الثالث: المهارات الإدراكية والتصورية، واشتمل على (8) فقرات.
- المجال الرابع: المستحدثات التكنولوجية، واشتمل على (7) فقرات.
- المجال الخامس: المتابعة والتقييم، واشتمل على (7) فقرة.
- المجال السادس: تنظيم العملية التعليمية وإدارتها، واشتمل على (7) فقرات.

**صدق الأداة:**

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والمتخصصين في القياس والتقييم والإدارة التربوية، وذلك لإبداء رأيهم في كل فقرة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية، وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصيغتها النهائية (48) فقرة، وتم توزيعها على (6) مجالات، وهي: (المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية والإدارية، و المهارات الإدراكية والتصورية، و المستحدثات التكنولوجية، والمتابعة والتقييم، وتنظيم العملية التعليمية وإدارتها). وتم اعتماد تعديلات محكمي أداة الدراسة وبقيت الفقرات كما هي مكونة (48) فقرة.

**ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، لمجالات أداة الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك.



## الجدول (3). قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المهارات الإنسانية	0.90
المهارات الفنية والإدارية	0.89
المهارات الإدراكية التصورية	0.91
المستحدثات التكنولوجية	0.88
المتابعة والتقويم	0.92
تنظيم العملية التعليمية وإدارتها	0.88

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة. إجراءات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة وأفراد عينتها، ومن ثم تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وتوزيعها على أفراد الدراسة. وتم تفرغ استجابات أفراد الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام (SPSS). بعد ذلك تم استخراج نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها والتوصيات.

## المعالجات الإحصائية:

– للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل على أداة الدراسة ككل، وعلى فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

– للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي). ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA).

ولأغراض تحليل البيانات تم استخدام ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

- المتوسطات الحسابية من (1 - 2,33) تقابل درجة تطبيق ضعيفة.
- المتوسطات الحسابية أكبر (2.34 - 3.67) تقابل درجة تطبيق متوسطة.
- المتوسطات الحسابية (3.68 - 5) تقابل درجة تطبيق مرتفعة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

## 1- المتغير المستقل:

تصورات المشرفين التربويين لواقع المهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان.

## 2- المتغيرات الوسيطة (المستقلة الثانوية)

- متغير الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي: ولها فئتان: (بكالوريوس + دبلوم)، (دراسات عليا).

المتغير التابع: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات:

س1: ما درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك:



الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلي والمجالات لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.47	3.73	المهارات الإدراكية التصورية
مرتفعة	2	0.54	3.72	المتابعة والتقويم
مرتفعة	3	0.51	3.71	تنظيم العملية التعليمية وإدارتها
مرتفعة	4	0.48	3.70	المستحدثات التكنولوجية
مرتفعة	5	0.51	3.69	المهارات الإنسانية
مرتفعة	6	0.37	3.68	المهارات الفنية والإدارية
مرتفعة	-	0.34	3.70	الكلي

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.34)، حيث جاء مجال (المهارات الإدراكية التصورية) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.47)، بينما جاء مجال (المهارات الفنية والإدارية) في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.37).  
وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

أولاً: مجال المهارات الإدراكية التصورية

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإدراكية التصورية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يطبق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	3.77	0.92	1	مرتفعة
24	يشجع المعلمين على الفكر التربوي الإسلامي	3.76	0.83	2	مرتفعة
25	يشجع على الاهتمام بثقافة المدرسة دائماً	3.75	0.81	3	مرتفعة
23	يقترح آليات متنوعة لتطوير العمل في المدرسة وفقاً للمستجدات العلمية	3.73	0.93	4	مرتفعة
21	يقترح تصورات متنوعة لتطوير العمليات الإدارية والفنية	3.72	0.84	5	مرتفعة
27	يشجع المعلمين على تنمية معرفتهم باستمرار	3.71	0.79	6	مرتفعة
26	يشارك في وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية	3.67	0.85	7	متوسطة
22	يشجع الابتكارات والتجارب الإبداعية الفنية والإدارية	3.67	0.85	7	متوسطة
	الكلي	3.73	0.47	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن الفقرة رقم (20) والتي تنص على " يطبق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في العملية التربوية، والتي تعني القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، بحيث لا يحتمل الخطأ في العملية التربوية، والتي يجب أن تبني دائماً على التخطيط والتحصير المسبق دائماً قبل البدء بأية عملية تربوية، حتى تتحقق الأهداف المنشودة من العملية التربوية، وذلك للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية عالية.





بينما جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يشجع الابتكارات والتجارب الإبداعية الفنية والإدارية " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.85)، وربما يعزى ذلك إلى شعور المشرف التربوي مع المعلم المثقل بالأعباء الملقاة على عاتقه من تدريس وحصص كثيرة وسجلات كثيرة، ولا يمتلكون الوقت الكافي أحياناً، فهذا ما يجعل تشجيع المعلم على الابتكارات والتجارب الإبداعية جاء بالمرتبة الأخيرة، وهذا لا يعني أن المشرفين التربويين لا يشجعوا المعلمين على الابتكارات والإبداعات مطلقاً.  
ثانياً: مجال المتابعة والتقييم

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
40	يتخذ القرارات الإدارية والفنية في ضوء نتائج المتابعة والتقييم	3.78	1.05	1	مرتفعة
36	يحرص على تقويم أداء المعلمين لتحسين العملية التعليمية -التعليمية	3.77	1.29	2	مرتفعة
35	يستخدم النماذج المعتمدة لتقويم أداء المعلمين	3.76	1.03	3	مرتفعة
37	يقترح أبدال حلول للمشكلات في ضوء عمليات التقويم	3.75	1.05	4	مرتفعة
39	يستخدم معايير كمية ونوعية لمتابعة تقويم عمل المعلم	3.74	1.09	5	مرتفعة
38	يجري دراسات لقياس فاعلية المتابعة والتقييم	3.67	1.07	6	متوسطة
41	يحلل البيانات ويفسرها باستخدام الأساليب الإحصائية	3.58	1.14	7	متوسطة
	الكلية	3.72	0.54	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن الفقرة رقم (40) والتي تنص على " يتخذ القرارات الإدارية والفنية في ضوء نتائج المتابعة والتقييم " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية التقويم الذي يقف على نقاط الضعف لدى المعلم ليتمكن المشرف من تقويتها، ونقاط القوة لتعزيزها، لذلك تفيد نتائج التقويم هنا في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية، فهي تسهل بذلك عمل المشرف في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بشأن عمل المعلم.  
بينما جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على " يحلل البيانات ويفسرها باستخدام الأساليب الإحصائية " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.14)، وربما يعزى ذلك إلى عدم امتلاك جميع المشرفين التربويين مهارة تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، والتي تحتاج نوعاً ما إلى متخصص في علم التحليل الإحصائي.  
ثالثاً: مجال تنظيم العملية التعليمية وإدارتها

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تنظيم العملية التعليمية وإدارتها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
42	يشجع المعلمين على متابعة البرامج التعليمية وتفعيلها باستمرار	3.76	0.92	1	مرتفعة
43	يحدد مصادر تحسين مستوى كفاءة العملية التعليمية -التعليمية	3.75	0.85	2	مرتفعة
48	يمتلك المقدر على غرس بذور التغيير في المدرسة ورفع مستوى كفاءتها	3.74	1.00	3	مرتفعة
45	ينمي شعور المعلمين بأهمية الالتزام بمواعيد العمل الرسمي	3.73	1.09	4	مرتفعة
46	يوظف طاقاته الشخصية في التأثير في الآخرين	3.73	0.83	4	مرتفعة
47	يقوم بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر في الآخرين	3.72	0.85	6	مرتفعة



مرتفعة	7	0.87	3.68	يوضح للمعلمين أهمية احترام نظام المدرسة واللوائح المنظمة للعمل	44
مرتفعة	---	0.51	3.71	الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن الفقرة رقم (42) والتي تنص على "يشجع المعلمين على متابعة البرامج التعليمية وتفعيلها باستمرار" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية البرامج التعليمية والتي تزود المعلم باستراتيجيات تدريس وتقييم تفيده في تدريسه، مما يكون لها الأثر الإيجابي في العملية التعليمية-التعلمية للوصول إلى الأهداف المنشودة في أقل وقت وجهد وتكلفة وبكفاءة وفعالية عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (44) والتي تنص على "يوضح للمعلمين أهمية احترام نظام المدرسة واللوائح المنظمة للعمل" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.87)، وربما يعزى ذلك إلى أن دور المشرف التربوي يتعلق في صميم العملية التعليمية-التعلمية وما يتعلق بها من عمل المعلم في تفعيل استراتيجيات التدريس والتقييم، فهو بذلك يبتعد عن توضيح أهمية احترام نظام المدرسة واللوائح المنظمة للعمل لأنها ليست من عمله واختصاصه ومهامه، فهي أقرب ما تكون إلى مهام مدير المدرسة.

رابعا: مجال المستحدثات التكنولوجية

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال المستحدثات التكنولوجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
33	يشجع على إنشاء بريد إلكتروني لكل معلم للتواصل معهم	3.78	0.83	1	مرتفعة
32	يشجع توظيف البرامج المحوسبة في العملية التعليمية	3.76	0.92	2	مرتفعة
34	يقوم بتنزيل الكتب والبرامج من الإنترنت ذات الصلة بتخصصه الإشرافي	3.74	0.84	3	مرتفعة
30	يستخدم البريد الإلكتروني في التواصل الأكاديمي والاجتماعي مع المعلمين والمدرسة	3.71	1.07	4	مرتفعة
29	يتابع التطورات الحديثة في الإدارة التربوية عبر شبكة الإنترنت	3.70	1.03	5	مرتفعة
31	يمتلك مهارات استخدام الحاسوب من أجل تطبيقها	3.69	1.01	6	مرتفعة
28	يستثمر قواعد البيانات في إنجاز متطلبات العمل بسرعة	3.52	1.01	7	متوسطة
	الكلية	3.70	0.48	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يشجع على إنشاء بريد إلكتروني لكل معلم للتواصل معهم" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.83)، وربما يعزى ذلك إلى ضرورة أهمية التواصل المستمر مع المعلمين وحل أية مشكلة تعترضهم في تدريسيهم، لما في ذلك من توفير الوقت والجهد في حضور المشرف التربوي إلى المدرسة باستمرار، عدا عن بُعد المدارس على المشرف التربوي وصعوبة المواصلات المؤدية إلى المدارس المترامية الأطراف.

بينما جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يستثمر قواعد البيانات في إنجاز متطلبات العمل بسرعة" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.01)، وربما يعزى ذلك إلى عدم استقرار قواعد البيانات والتي تكون في حالة تغير مستمر وخاصة في بداية السنة الدراسية لذلك لا يقبل المشرفون التربويون باستمرار على التعامل مع قواعد البيانات، لذلك يتواصلون باستمرار مع المدارس عبر الاتصال مع مدير المدرسة للتأكد من وجود المعلم الذي يريده المشرف وعدم انتقاله إلى مدرسة أخرى.



## خامساً: مجال المهارات الإنسانية

## الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتقبل أفكار الآخرين وآرائهم من أجل تحسين العملية التعليمية - التعليمية	3.77	0.92	1	مرتفعة
6	يتعامل بعدالة مع المعلمين	3.76	0.95	2	مرتفعة
9	يبني علاقات طيبة مع المعلمين	3.75	0.80	3	مرتفعة
10	يصغي بشكل جيد للمعلمين	3.73	0.92	4	مرتفعة
8	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	3.72	0.84	5	مرتفعة
1	ينمي الثقة في نفوس المعلمين من أجل زيادة دافعتهم	3.68	1.03	6	مرتفعة
3	يهتم باحتياجات المعلمين التدريسية	3.68	1.08	7	مرتفعة
4	يقدر شعور المعلمين في المدرسة	3.67	0.87	8	متوسطة
2	ينمي الفرص التعليمية لتعديل الأخطاء الناجمة عن العملية التعليمية - التعليمية	3.66	1.02	9	متوسطة
5	يحاول رفع الروح المعنوية للمعلمين نحو مهنة التعليم	3.53	1.04	10	متوسطة
	الكلية	3.69	0.51	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يتقبل أفكار الآخرين وآرائهم من أجل تحسين العملية التعليمية - التعليمية " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92)، وربما يعزى ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة التي يأخذها المشرف التربوي من المعلمين متمثلة بالأفكار والآراء التي تعمل على تحسين العملية التعليمية-التعليمية، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يحاول رفع الروح المعنوية للمعلمين نحو مهنة التعليم " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.04)، وربما يعزى ذلك إلى انشغال المشرف التربوي في حضور حصة صفية عند المعلم، وبعد ذلك يجلس مع المعلم لمناقشة حصته والاطلاع على سجلاته، فكل ذلك يجعل العلاقة شبه رسمية بين المشرف والمعلم.

## سادساً: مجال المهارات الفنية والإدارية

## الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المهارات الفنية والإدارية مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يساهم في حل المشكلات التي تواجه المعلمين	3.76	0.83	1	مرتفعة
15	يساعد المعلمين في التخطيط اليومي والفصلي	3.73	0.78	2	مرتفعة
12	يساعد في تطوير أداء المعلمين	3.72	0.84	3	مرتفعة
18	يستند إلى معايير واضحة في قياس أداء المعلمين	3.72	0.78	3	مرتفعة
13	يستخدم الأساليب الإشرافية المتنوعة بفاعلية	3.70	0.84	5	مرتفعة
19	يوضح أهمية وجود منسق المباحث دائما	3.64	0.77	6	متوسطة
16	يقوم بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين	3.63	0.75	7	متوسطة
17	يتابع السجلات الإشرافية الخاصة بأداء المعلمين	3.62	0.74	8	متوسطة
14	يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية	3.60	0.78	9	متوسطة
	الكلية	3.68	0.37	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على " يساهم في حل المشكلات التي تواجه المعلمين " جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.86)، وربما يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي يعطيه المشرف التربوي للمعلمين، والعلاقة الطيبة المبنية بين



المشرف والمعلم والتي أساسها الاحترام والتقدير والشعور معهم دائماً، فالمشرف كان معلماً ويشعر بمعاونة المعلمين والمشاكل التي تحيطهم، لذلك يساهم دائماً في حل المشكلات التي تواجههم باستمرار. بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.78)، وربما يعزى ذلك إلى عدم معرفة - ربما- المشرف أو المعلم بمنهجية إجراء البحوث الإجرائية، والذي يتطلب تدريبهم - المشرف المعلم - على ذلك.

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول(11):

الجدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	فئة المتغير	مهارات انسانية	مهارات فنية وإدارية	مهارات إدراكية تصويرية	مستحدثات تكنولوجية	متابعة ونقويم	تنظيم العملية التعليمية وإدارتها	الكلية	
الجنس	ذكر	3.69	3.65	3.72	3.70	3.70	3.71	3.70	
		العدد	147	147	147	147	147	147	147
		الانحراف المعياري	0.50	0.35	0.46	0.46	0.53	0.52	0.33
الجنس	انثى	3.68	3.72	3.73	3.69	3.75	3.70	3.71	
		العدد	104	104	104	104	104	104	104
		الانحراف المعياري	0.54	0.38	0.48	0.50	0.55	0.49	0.36
المؤهل	بكالوريوس	3.71	3.48	3.56	3.68	3.63	3.61	3.61	
		العدد	62	62	62	62	62	62	62
	دراسات عليا	3.68	3.74	3.78	3.70	3.75	3.74	3.73	
		العدد	189	189	189	189	189	189	189
		الانحراف المعياري	0.50	0.37	0.47	0.47	0.51	0.33	

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) كما في الجدول(12):



الجدول (12). نتائج تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.853	.035	.009	1	.009	الجنس	المهارات الانسانية
.783	.076	.020	1	.020	المؤهل	
.866	.028	.008	1	.008	تفاعل الجنس والخبرة	
		.269	247	66.405	الخطأ	
			250	66.461	الكلية المصحح	
.907	.014	.002	1	.002	الجنس	المهارات الفنية والإدارية
.000	21.109	2.629	1	2.629	المؤهل	
.614	.256	.032	1	.032	تفاعل الجنس والخبرة	
		.125	247	30.767	الخطأ	
			250	34.014	الكلية المصحح	
.483	.493	.107	1	.107	الجنس	المهارات الإدراكية التصورية
.002	9.698	2.105	1	2.105	المؤهل	
.738	.112	.024	1	.024	تفاعل الجنس والخبرة	
		.217	247	53.613	الخطأ	
			250	55.982	الكلية المصحح	
.880	.023	.005	1	.005	الجنس	المستحدثات التكنولوجية
.799	.065	.015	1	.015	المؤهل	
.983	.000	.000	1	.000	تفاعل الجنس والخبرة	
		.233	247	57.598	الخطأ	
			250	57.619	الكلية المصحح	
.279	1.179	.343	1	.343	الجنس	المتابعة والتقويم
.439	.602	.175	1	.175	المؤهل	
.205	1.614	.469	1	.469	تفاعل الجنس والخبرة	
		.291	247	71.847	الخطأ	
			250	73.076	الكلية المصحح	
.650	.207	.055	1	.055	الجنس	تنظيم العملية التعليمية وإدارتها
.099	2.744	.723	1	.723	المؤهل	
.948	.004	.001	1	.001	تفاعل الجنس والخبرة	
		.264	247	65.092	الخطأ	
			250	66.025	الكلية المصحح	
.939	.006	.001	1	.001	الجنس	الكلية
.037	4.409	.517	1	.517	المؤهل	
.940	.006	.001	1	.001	تفاعل الجنس والخبرة	
		.117	247	28.965	الخطأ	
			250	29.630	الكلية المصحح	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان





تعزى للمؤهل العلمي في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة (ف)= (4.409)، وكذلك وجود فروق في مجالي (المهارات الفنية والإدارية، المهارات الإدراكية التصورية) تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت قيم (ف)= (21.109، 9.698) على الترتيب ولصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي المؤهل العلمي الأعلى وذلك بفضل مؤهلهم العلمي الأعلى ودراساتهم العليا بعد البكالوريوس ازدادوا علماً ومهارة أعلى، وانعكس ذلك على (المهارات الفنية والإدارية، والمهارات الإدراكية التصورية). بينما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في المجالات الأربعة (المهارات الانسانية، المستحدثات التكنولوجية، المتابعة والتقييم، تنظيم العملية التعليمية وإدارتها) تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيم (ف)= (0.076، 0.799، 0.439، 2.744) على الترتيب.

كما يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تعزى للجنس في الدرجة الكلية حيث كانت قيمة (ف)= (0.006)، بينما لم تظهر فروق في المجالات الفرعية الأربعة (المهارات الانسانية، المهارات الفنية والإدارية، المهارات الإدراكية التصورية، المستحدثات التكنولوجية، المتابعة والتقييم، تنظيم العملية التعليمية وإدارتها) تعزى للجنس حيث كانت قيم (ف)= (0.035، 0.014، 0.493، 0.023، 1.179، 0.207) على الترتيب. وربما يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين (ذكوراً وإناثاً) يتم تدريبهم بشكل صحيح على العملية الاشرافية، وامتلكوا بفضل تدريبهم مهارات عديدة انعكس أثرها على الميدان التربوي المتمثل في المدارس.

وفيما يتعلق بالتفاعل بين الجنس والمؤهل لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، فيتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق في المجال الكلي لدرجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان والمجالات الفرعية تعزى للتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي.

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة تدريب المشرفين التربويين بشكل أكبر على مهارات اشرافية حديثة ومواكبة للتقدم التكنولوجي والتقني، مما ينعكس أثره على الميدان التربوي.
- ضرورة التركيز على تدريب المشرفين التربويين ذوي المؤهل العلمي الأقل، واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال المهارات الاشرافية.

### المراجع العربية

1. بن مقصود، عبد الله (2007). واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة جوبا، السودان.
2. الحريري، رافده (2007). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
3. حسن، هناء، ورسول، عبد الرسول (2010). تقويم أهداف الموضوعات التدريبية لدورات إعداد المشرفين التربويين والاختصاصيين الجدد، مجلة دراسات تربوية، 9(3)، 9-49. عمان، الأردن.
4. حسين، محمد (1999). أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
5. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (1998). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، ط2، إربد: الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
6. الرشيد، محمد (2003). الجودة الشاملة في التعليم. مجلة المعلم، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية 12(3)، 24-33.
7. ريان، محمد (2008). مهارات التفكير وسرعة البديهة والحقائب التدريبية. ط1، عمان: الأردن، دار حنين للنشر والتوزيع.
8. السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.



9. الشهبان، عبد العزيز (2012). تقييم فاعلية دورة المشرفين التربويين ومديري المدارس الجدد بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، 3(2)، 1-29، الرياض، السعودية.
10. شوق، محمود، ومالك محمد سعيد (2002). معلم القرن العشرين الفعال: اختياره، إعداد، تنميته في ضوء التوجهات الإسلامية، القاهرة: مصر، دار الفكر العربي.
11. عايش، أحمد وعايش، أمال وعباس، محمد (2012). فاعلية برنامج تدريبي أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جامعة النجاح الوطنية، 25، غزة، فلسطين (5)، 1188-1203.
12. العبد الكريم، راشد (2005). الإشراف التربوي المتنوع، ط1، السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد.
13. عبد اللطيف، خيرى (2002). المنحى الاشرافي الشامل وتطبيقاته العملية. معهد التربية، وكالة الغوث الدولية، اليونسكو، عمان، الأردن.
14. العتيبي، نواف (2009). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
15. العنزي، متعب (2006). مدى تحقيق برامج التدريب التربوي لأهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
16. عيسان، صالحه والعاني، وجيهة (2011). أثر الدورات التدريبية في تفعيل دور المشرف التربوي والحد من معوقات أدائه في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي، 3(106)، 12-56.
17. مرزا، هند بنت محمود بن أحمد (2004). برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
18. مرسي، محمد منير (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: مصر، عالم الكتب.

## References

1. Bin Maqsoud, Abdullah (2007). The reality of educational supervision in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary global trends. Unpublished PhD thesis, University of Juba, Sudan.
2. Al-Hariri, Rafidah (2007). Leadership and Quality Management in Higher Education, Amman: Jordan, Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
3. Hassan, Hana, and Rasool, Abdul Rasool (2010). Evaluating the goals of the training topics for the preparation of educational supervisors and new specialists, Journal of Educational Studies, 9 (3), 9-49 Amman, Jordan.
4. Hussein, Muhammad (1999). Training Needs Assessment Tools, Jordan, Amman: Majdalawi Publishing & Distribution House.
5. Al-Khatib, Ahmad and Al-Khatib, Radah (1998). Total Quality Management: Educational Applications, 2nd Floor, Irbid: Jordan, World of Books for Publishing and Distribution.
6. Al-Rashid, Muhammad (2003). Total quality in education. Teacher's Magazine, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia 12 (3), 24-33.
7. Rayan, Muhammad (2008). Thinking skills, quick wit, and training bags. 1st floor, Amman: Jordan, Dar Hanin for Publishing and Distribution.
8. Al Saud, Ratib (2007). Educational supervision is recent trends. 1st Floor, Amman: Jordan, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.



9. Al-Shahwan, Abdel Aziz (2012). Effectiveness evaluation of the educational supervisors and new school principals course in the Kingdom of Saudi Arabia, College of Education Journal, 3 (2), 1-29, Riyadh, Saudi Arabia.

10. Shawq, Mahmoud, and Malik Muhammad Saeed (2002). An effective twentieth century teacher: his choice, preparation, and development in light of Islamic trends, Cairo: Egypt, Dar Al-Fikr Al-Arabi.

11. Ayesh, Ahmed and Ayesh, Amal and Abbas, Muhammad (2012). The effectiveness of an in-service training program in developing the competencies of educational supervisors at UNRWA, from the point of view of educational supervisors. An-Najah National University Journal, 25 Gaza, Palestine (5), 1188-12013.

12. Al-Abdulkarim, Rashid (2005). Various educational supervision, 1st floor, Saudi Arabia, Riyadh: King Fahd Library.

13. Abdul Latif, Khairi (2002). Overall supervisory direction and practical applications. Institute of Education, Relief International, UNESCO, Amman, Jordan.

14. Al-Otaibi, Nawaf (2009). A suggested model for total quality management at Kuwait University in the light of the perceptions of leaders and faculty members for the possibility of its application, unpublished PhD thesis, Amman Arab University for Graduate Studies. Amman Jordan.

15. Al-Anzi, Tired (2006). The extent to which educational training programs achieve the goals of educational supervision from the viewpoint of secondary school supervisors in the Kingdom of Saudi Arabia Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.

16. Eisan, Salha and Al-Ani, Wajiha (2011). The effect of training courses on activating the role of the educational supervisor and reducing its performance obstacles in light of some variables in the Sultanate of Oman, Journal of the Arab Gulf Letter, 3 (106), 12-56.

17. Mirza, Hind Bint Mahmoud bin Ahmed (2004). Suggested program for training the managers of educational regions in the Arab Gulf states: an unpublished doctoral thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.

18. Morsi, Mohamed Mounir (2001). Educational Administration, its origins and applications, Cairo: Egypt, the world of books.

19. Algamidi , I . (2006). Comprehensive School Evaluation and Its Impact on School Improvement in Alaqeeq Distirct, Albaha Province, Saudi Arabia, MA Dissertation , University of London, London ,U.K.

20. Alger , C. ; & Chizhik, A. (2006). Reflective Supervision Guide Teacher Handbook. Retreived on 10/11/2006 from Google Search Engine.

21. Anninos, N .(2007). "The Archetype of Excellence in Universities and TQM". [Journal of Management History](#), 13 (4), 307 – 321.

22. Asseri, A. (2002). Training Model to Enhance the Effectiveness of educational supervisor In Asser Educational District in Saudi Arabia, Dissertation Abstracts International, [www.american-edu](http://www.american-edu).



23. Borders, D & Fong, M.(2004). Cognition's in training: An Exploratory Study, Counselor education and supervisor, (ERIC Document reproduction service NO: ED 490622).

24. Casio, W. 2007). Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits. 3<sup>rd</sup> ed, Singapore: McGraw-Hill.

25. Chen, T. (2006). The needs assessment of central Ohio secondary Vocational supervisors educational technology competency (Doctoral Dissertation, the Ohio State University, 2005). DAI-A, 60/08, P. 2768.

26. Cook, P. F. ; Young J. R. ; Evensen, N. (2005). Using Mediated Learning to Improve the Level of Reflection of Preserve Teacher, Paper presented to international conference on learning potential: unlocking human potential to learn, Canada.

27. Dale, J. (2009). Quality, Costing, (London Chapman and Hall).

28. Davies, B. (1997). School leadership for the zest Century a competency and knowledge Approach, simulation project, Dissertation Abstracts International, vol(56). No(7), P.(2500), January.

29. Duarte, I. 2005). A Survey of supervisory Practices and Attitudes Toward Supervision in Master's Programs in Tezel in the United Status. PH.D the Pennsylvania State University. Dissertation Abstract International, Dai-A 59/06,P 1981-1998.

30. Evans, J. (2007). Productionl Operation Management Quality Performance and Value, 5<sup>th</sup> Edition West Polishing Company New York.

31. Galloup, D. & Beauchemin, K.(2000). "On the job Training", McGrow Hill ASTD,the Hand book of Training Design and Delivery, new yourk, NY: McGraw-Hill.

32. Grogan, M & Andrews, R.(2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future. Educational Administration Quarterly, Vol. (38), No. 2, P: (233-256).

33. Hall, G.E. and Jones, H.L (1976). "Competency Based Teacher Education a process for the Improvement of Education". New Jersey, Englewood cliffs: Prentice-Hall, P.(42).

34. Hansson, J. .(2003). Total quality Management- Aspects of Implementation and Performance. Doctoral Thesis, Lulea University, Sweden.

35. Healey, P.(2008). The Education of the Pennsylvania (Assessment of supervisors development) ASCD. Teacher Supervision Evaluation Self-study Process as a tool for assessment.

36. Houston, W.R. and Hosam, R.B. (1972). "Competency – Based Teacher Education Progress Problems and Prospects". Chicago: Science Research Association Inc. P.(9).

37. Jeazan, S.(2007). The Role of Supervisor's as Educational Leaders in Private School in Saudi Arabia. Dissertation Abstracts International. Vol. A 59(11).

38. Johns, V. (2008). An Analyses of Supervisory Takes Performed in Elementary School. (Doctoral Dissertation, University of Connecticut). Dissertation Abstracts International. 46-599-A.

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

[www.jalhss.com](http://www.jalhss.com)

Volume (67) May 2021

العدد (67) مايو 2021



39. Noe, C. (1999). Employee Training and Development. New York, MC Grow-Hill Company.
40. Peel, M. (1998). Successful Training,. Boston: Harvard Business School Press.
41. Smith, J.(2008). Teacher Attitudes Towards Classroom Observation: A Mean of their Evaluation , E.d.Dissertation, University of Georgia, Dissertation Abstract International, 52 (3), p 771.
42. Stupak, J. and Garrity, B (1999). Change Challenge, and the Responsibility of Public Administration Quarterly, 2(7), 25-47